



universität
wien

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Kommunikationsmanagement an
österreichischen Universitäten“

Strategische Kommunikation als Instrument der Profilbildung

Verfasserin

Lisa Hellmann, Bakk.phil.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, im Jänner 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt: Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: V.-Prof. Dr. Peter Szyszka

Vorwort

Das Thema dieser Magisterarbeit entsprang einer Neugierde von mir und ich wurde nicht enttäuscht. Je weiter ich in den Kaninchenbau vordrang, umso interessanter schien es zu werden. Und schlussendlich kann ich sagen: Kommunikationsmanagement an Universitäten ist und bleibt ein spannendes und bei weitem nicht abgeschlossenes Thema.

Die Magisterarbeit wurde von mir eigenständig nach bestem Wissen und Gewissen verfasst. Sie entspricht den Richtlinien redlichen wissenschaftlichen Arbeitens der Universität Wien. Alle verwendeten Quellen wurden sorgfältig von mir überprüft.

Ich möchte mich an dieser Stelle auch noch ganz herzlich und dezidiert bei einigen Menschen, die mir geholfen haben, bedanken.

Mein Betreuer Dr. Peter Szyszka hat vor einigen Semestern mein Interesse für Kommunikationsmanagement geweckt. Ihm verdanke ich viel Grundlagenwissen im Bereich der Public Relations. Sein Engagement und seine Ermutigungen haben es mir ermöglicht diese Magisterarbeit zu schreiben.

Danke möchte ich auch noch einmal allen von mir interviewten KommunikationsexpertenInnen sagen. Sie haben sich Zeit für mich genommen, waren in den Gesprächen sehr offen und ehrlich und haben mir dadurch einen Einblick erlaubt, den ich sonst nicht bekommen hätte.

Ein ganz besonderer Dank gehört dem wichtigsten Menschen in meinem Leben. Mein Lebensgefährte hätte mich nicht mehr unterstützen können. Ohne sein Verständnis, seine Hilfe und Liebe wäre die Magisterarbeit in dieser Form nicht möglich gewesen.

Darüber hinaus möchte ich mich bei meiner Familie bedanken. Sie haben mir mein Studium ermöglicht. Zudem haben sie mich immer unterstützt und ermutigt, meinen eigenen Weg zu gehen.

Zu guter Letzt möchte ich noch meinen Freundinnen und Freunden danken. Sie hatten die letzten Monate sehr viel Verständnis für mich und haben mich wo immer sie konnten unterstützt.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Erkenntnisinteresse und Forschungsfragen	1
1.2. Persönlicher Hintergrund	2
1.3. Zentrale Begriffe.....	3
1.4. Aufbau und Gliederung der Arbeit	3
2. Die Universität in der Gesellschaft	5
2.1. Organisationstheoretische Einbettung	5
2.1.1. Universitäten als Professionelle Bürokratien.....	5
2.1.2. Universitäten als Netzwerkorganisationen	7
2.1.3. Universitäten als Dienstleistungsorganisationen	7
2.1.4. Universitäten als Handlungssysteme.....	8
2.1.5. Universitäten als soziale Organisationen	9
2.1.6. Zwischenfazit.....	10
2.2. Funktionen und Ziele von Universitäten.....	10
3. Besonderheiten österreichischer Universitäten.....	15
3.1. Historische und gesellschaftliche Veränderungen	15
3.1.1. Wissensgesellschaft	15
3.1.2. Organisation von Wissen	16
3.1.3. Wettbewerb durch Globalisierung	16
3.1.4. Steigende Studierendenzahl.....	17
3.2. Das Universitätsgesetz 2002	19
3.3. Universitätsleitung	20
3.3.1. Rektorat.....	20
3.3.2. Universitätsrat	21
3.3.3. Senat.....	22
3.4. Universitätsmanagement in Österreich	22
3.4.1. New Public Management	23

3.4.2. Herausforderungen für das Universitätsmanagement.....	24
4. Universitäre Profilbildung	27
4.1 Differenzierung als Teil der Profilbildung	28
4.2. Entscheidungen als Grundlage der Profilbildung	29
4.3. Profilbildung durch strategisches Management	31
4.4. Mikro- vs. Makroprofile	33
5. Identität, Image und Reputation.....	35
5.1. Begriffsbestimmung.....	35
5.1.1. Identität	35
5.1.2. Image	37
5.1.3. Reputation	38
5.1.3.1. Funktionen von Reputation	39
5.1.3.2. Reputationstypen.....	40
5.2. Verhältnis zwischen Identität, Image und Reputation	40
5.3. Integriertes Brand Modell	41
5.4. Corporate Identity	43
5.5. Image als Organisationswert	46
5.6. Von der Profilbildung zu Image und Reputation	47
6. Kommunikationsmanagement als Instrument der Profilbildung	49
6.1. Vier Phasen des Kommunikationsmanagements	50
6.2. Kommunikation und Identität	50
6.2.1. Integrierte Kommunikation	52
6.2.2. Kommunikation und Reputation.....	54
6.3. Kommunikationsmanagement an Universitäten	57
6.3.1. Stakeholder.....	58
6.3.2. Interne Kommunikation an Universitäten	61
6.3.3. Externe Kommunikation an Universitäten	63
6.4. Die Hochschulmarke	64
6.5. Strategische Kommunikation an Universitäten als Instrument der Profilbildung.....	67

7. Empirische Untersuchung sechs österreichischer Universitäten	69
7.1. Untersuchte Universitäten	69
7.1.1. Karl-Franzens-Universität Graz.....	70
7.1.2. Universität Innsbruck.....	71
7.1.3. Alpen-Adria-Universität Klagenfurt.....	72
7.1.4. Johannes Kepler Universität Linz	72
7.1.5. Universität Salzburg	74
7.1.6. Universität Wien.....	75
7.2. Methode	76
7.3. Ergebnisse der Interviews mit den ExpertInnen.....	77
7.3.1. Organisation der Kommunikation	77
7.3.2. Richtlinien der Corporate Identity.....	78
7.3.3. Schwerpunktthemen in der externen Kommunikation	79
7.3.4. Schwerpunktthemen in der internen Kommunikation	80
7.3.5. Heutige Rolle von Reputation.....	82
7.3.6. Historische Bedeutung von Reputation.....	83
7.3.7. Imageerhebung bzw. Reputationsanalyse.....	84
7.3.8. Definition des Begriffs „Profilbildung“	85
7.3.9. Grenzen und Probleme bei der Profilbildung	87
7.3.10. Zwischenfazit.....	88
7.4. Ergebnisse der schriftlichen Befragung.....	89
7.4.1. Selbsteinschätzung	90
7.4.2. Selbstbild.....	91
7.4.2.1. Karl-Franzens-Universität Graz	91
7.4.2.2. Universität Innsbruck	92
7.4.2.3. Alpen-Adria-Universität Klagenfurt	93
7.4.2.4. Johannes Kepler Universität Linz.....	94
7.4.2.5. Universität Salzburg	95
7.4.2.6. Universität Wien	96

7.4.2.7. Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei den Selbstbildern	97
7.4.3. Gewünschtes Image	97
7.4.4. Zwischenfazit	99
8. Conclusio	101
8.1. Beantwortung der Forschungsfragen	101
8.2. Generierung von Hypothesen	105
8.3. Fazit der Arbeit und Ausblick.....	106
Literatur	109
Anhang	119
Anhang A: Zusammenfassung und Abstract.....	119
Anhang B: Leitfaden für das qualitative ExpertInnen-Interview	121
Anhang C: Schriftliche Befragung	122
Anhang D: Transkriptionen der qualitativen ExpertInnen-Interviews	124
Anhang E: Curriculum Vitae	136

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Universitäten als Teil verschiedener Systeme	12
Abbildung 2: EntscheidungsträgerInnen.....	20
Abbildung 3: Unterschiede zwischen Wirtschaftsunternehmen und Hochschulen.....	24
Abbildung 4: Bild der Organisation und Stakeholderbeziehung	38
Abbildung 5: Identität, Image und Reputation: Wechselseitiger Einfluss	40
Abbildung 6: Integriertes Brand Modell.....	42
Abbildung 7: Einfluss des Profils auf das Corporate Image.....	45
Abbildung 8: Phasen des Kommunikationsmanagements	50
Abbildung 9: Vertrauen in der Organisationskommunikation.....	51
Abbildung 10: Prozessbetrachtung der Unternehmenskommunikation bzw. der Integrierten Kommunikation	54
Abbildung 11: Modell des identitätsorientierten Kommunikationsmanagements.....	55
Abbildung 12: Interne Stakeholder	59
Abbildung 13: Externe Stakeholder	60
Abbildung 14: Stakeholder-Strategien	61
Abbildung 15: Markenidentität, -kommunikation und -image einer Hochschule	65
Abbildung 16: Identitätsprisma einer Hochschule	66
Abbildung 17: Selbsteinschätzung der Universitäten	90
Abbildung 18: Selbstbild der Karl-Franzens-Universität Graz.....	91
Abbildung 19: Selbstbild der Universität Innsbruck.....	92
Abbildung 20: Selbstbild der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt.....	93
Abbildung 21: Selbstbild der Johannes Kepler Universität Linz	94
Abbildung 22: Selbstbild der Universität Salzburg.....	95
Abbildung 23: Selbstbild der Universität Wien	96

1. Einleitung

Die vorliegende Magisterarbeit beschäftigt sich mit dem strategischen Kommunikationsmanagement an österreichischen Universitäten. Im Jahr 2002 fand in Österreich eine der größten Hochschulreformen dieses Landes statt. Die Universitäten besitzen seit dem Inkrafttreten des Universitätsgesetzes 2002 mehr Autonomie, müssen sich aber durch Profilbildung im Wettbewerb behaupten und Zielvereinbarungen mit dem Ministerium treffen.

Die österreichischen Universitäten werden spätestens seit diesem Zeitpunkt nicht mehr als „Milieu“¹ oder staatliche Einrichtungen gesehen, sondern als Organisationen betrachtet. Diese Änderung der Sichtweise hat weitreichende Konsequenzen. Universitäten sollen sich heute im Wettbewerb gegeneinander abgrenzen. Durch Schwerpunktsetzungen (zum Beispiel im Bereich der Forschung) versuchen Universitäten ein eigenes „Profil“ zu entwickeln und ihre Identität nach innen und nach außen durch zielgerichtete Kommunikation zu tragen.

Diese Veränderungen in der Sicht auf Universitäten und ihr Management haben weitreichende Folgen für das Kommunikationsmanagement an Universitäten. Zum einen bedingen Entscheidungs- und Veränderungsprozesse Kommunikation. Zum anderen kann ein gewünschtes Image nur durch das Kommunizieren von Schwerpunkten, Werten und Leitbildern aufgebaut werden.

Für die Universitäten bedeutet das eine Auseinandersetzung mit ihrer neuen Positionierung in der Gesellschaft und mit ihrer Identität. Nachdem die Universität ihre Ziele klar definiert hat, kann sie durch strategisches Kommunikationsmanagement die internen und externen Stakeholder mit ihrer neuen Ausrichtung erreichen und somit eine gewünschte Reputation mithilfe eines strategischen Kommunikationsmanagements aufbauen.

1.1. Erkenntnisinteresse und Forschungsfragen

Durch das Universitätsgesetz 2002 müssen sich Universitäten mit ihrer Identität und ihrer Profilbildung auseinandersetzen müssen. Kommunikation spielt sowohl im Identitätsfindungsprozess als auch bei der Imagebildung eine zentrale Rolle.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Aufgaben und Herausforderungen eines modernen Kommunikationsmanagements an einer österreichischen Universität in Hinsicht auf die Profilbildung, näher zu beleuchten. Dabei widmet sich die Arbeit Fragen nach den Gründen und Funktionen eines klaren Profils. Aber auch Konzepte des Kommunikationsmanagements in Zusammenhang mit der Identitätsstärkung (z.B. Corporate Identity, Integrierte Kommunikation, Integriertes Brand Modell) werden vorgestellt. Darüber hinaus wird auf Spezifika von Uni-

¹ vgl. Luhmann 1992.

versitäten allgemein, im Managementbereich und für die Kommunikation näher eingegangen.

Die theoretische Betrachtung und die daran anschließende empirische Untersuchung sollen helfen, einen besseren Einblick in das Kommunikationsmanagements an österreichischen Universitäten zu gewinnen.

Dafür setzt sich die vorliegende Magisterarbeit mit folgenden Forschungsfragen auseinander:

FF1: Welche Rolle spielte Reputation früher für Universitäten? Welche Rolle spielt Reputation heute?

FF2: Welche Rolle haben Universitäten in der Gesellschaft? Was bedeutet ihre Rolle im Zusammenhang mit dem Thema Profilbildung?

FF2: Welches Profil, welche Identität wollen Universitäten aufbauen und wieso gerade diese?

FF3: Welche (Kommunikations-)Maßnahmen setzen Universitäten zur Profilbildung?

FF4: Welche Konsequenzen hat die Profilbildung für das Kommunikationsmanagement an Universitäten?

FF5: Auf welche Probleme stoßen Universitäten bei der Entwicklung von Profilen?

1.2. Persönlicher Hintergrund

Ich arbeite seit August 2008 in der Dienstleistungseinrichtung Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsmanagement der Universität Wien. Meine Aufgaben haben dabei im Laufe der Zeit unterschiedliche Bereiche von Public Relations umfasst: Mitarbeit in den Bereichen Corporate Design, Publikationen, (Wissenschafts-) Kommunikation, Webredaktion und Mitarbeit in diversen Projekten. Dadurch habe ich einen guten Einblick in die praktischen Abläufe einer Kommunikationsabteilung einer Universität.

Ich habe versucht, in der vorliegenden Arbeit so objektiv wie möglich zu sein (wobei sozialwissenschaftlich Objektivität grundsätzlich nie erreicht werden kann). Trotzdem ist mir bewusst, dass ich mit einem gewissen Vorwissen auf bestimmte Dinge blicke. Besonders auffallend ist meine Rolle als Mitarbeiterin an der Universität Wien bei den ExpertInnen-Interviews. Alle GesprächspartnerInnen wussten von meiner Anstellung an der Universität Wien. Auf meine Rolle bei den Interviews gehe ich noch genauer in *Kapitel 7.3. Ergebnisse der Interviews* ein.

1.3. Zentrale Begriffe

In der vorliegenden Arbeit werden bestimmte Grundbegriffe häufig verwendet. Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen, werden an dieser Stelle einige zentrale Begriffe definiert. Die detaillierten Begriffsbestimmungen und ihre Zusammenhänge werden im Verlauf der vorliegenden Arbeit später genauer betrachtet.

In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe „Universität“ und „Hochschule“ synonym verwendet, wobei darunter nur öffentliche, das heißt nicht private, Universitäten zu verstehen sind. „Fachhochschulen (FHs)“ werden in dieser Arbeit nicht behandelt, da sie anders strukturiert und finanziert sind als öffentliche Universitäten in Österreich.

Der Begriff „Management“ spielt in der vorliegenden Arbeit eine zentrale Rolle, teilweise auch im Zusammenhang mit bestimmten anderen Begriffen (z.B. Universitätsmanagement, Kommunikationsmanagement, Reputationsmanagement). Grundsätzlich umfasst der Begriff „Management“ den „Prozess der Planung, Organisation und Umsetzung von Organisationszielen sowie die Kontrolle der Zielerreichung“². Oft wird auch von „strategischem Management“ gesprochen. Dieser Begriff drückt noch einmal explizit aus, dass es sich um einen geplanten, zielgerichteten Prozess handelt.³

Der Begriff „Stakeholder“ wird in der vorliegenden Arbeit immer wieder verwendet. Als Stakeholder gelten Interessensgruppen, die „Ziele einer Organisation beeinflussen können oder aber von deren Aktivitäten betroffen sind.“⁴ Es gibt sowohl interne als auch externe Stakeholder. Stakeholder sind oft die AdressatInnen von Kommunikationsprozessen. Eine detaillierte Definition des Begriffs „Stakeholder“ (einer Universität) findet sich in *Kapitel 6.3.1. Stakeholder* wieder.

1.4. Aufbau und Gliederung der Arbeit

Die vorliegende Magisterarbeit gliedert sich grob in zwei Teile, nämlich in eine theoretische Abhandlung und in eine empirische Untersuchung.

Kapitel 2. Die Universität in der Gesellschaft bietet eine Übersicht über unterschiedliche Sichtweisen auf die Organisationsdefinition einer Universität. Darüber hinaus werden die Funktionen und Ziele der Organisation Universität näher erläutert. Dieses Kapitel dient als Basis und Orientierung über die Spezifika und über die besonderen Anforderungen, die an eine Universität in Österreich gestellt werden.

² Hanft 2003, S. 151, im Original hervorgehoben.

³ vgl. Zimmer 2002, S. 425 ff.

⁴ Kunczik 1996, S. 183.

Kapitel 3. Besonderheiten österreichischer Universitäten beschäftigt sich mit Faktoren, die Österreichs Universitäten prägen bzw. ausmachen. Aufgrund von gesellschaftlichen und historischen Veränderungen, kam es mit dem Universitätsgesetz 2002 (UG 2002) zu einer Hochschulreform. Durch die neu gewonnene Autonomie und die organisatorische Anlehnung an die Wirtschaft, entsteht der Bedarf nach einem neuen Universitätsmanagement. Auch wenn die EntscheidungsträgerInnen durch das UG 2002 gestärkt wurden, bleiben spezifische Herausforderungen für die Organisation Universität bestehen.

In *Kapitel 4. Universitäre Profilbildung* wird über die Begrifflichkeit und die Ausprägungen von Profilbildung diskutiert. Dabei werden auch die Rollen von Entscheidungen und Management im Prozess der Profilbildung erläutert. Die Vor- und Nachteile eines einzigen Makro-Profiles werden denen mehrerer Mikroprofilen gegenübergestellt.

Kapitel 5. Identität, Image und Reputation gibt einen Einblick über die unterschiedlichen Begrifflichkeiten und deren Zusammenhänge und Funktionen. Darüber hinaus werden zwei Theorien zur Identitätsbildung vorgestellt (das Integriertes Brand Modell und das Corporate Identity-Modell). Zudem wird erklärt, warum und wodurch Image einen Organisationswert besitzt.

Kapitel 6. Kommunikationsmanagement als Instrument der Profilbildung beschäftigt sich zu Beginn allgemein mit dem Thema Kommunikationsmanagement. Anschließend wird der Zusammenhang zwischen Kommunikation und Identität näher erläutert. Darauf aufbauend wird das Thema Kommunikationsmanagement an Universitäten behandelt. Das Konzept der Hochschulmarke gibt der Vollständigkeit halber einen Einblick auf die Thematik aus Sicht des Markenwesens.

Kapitel 7. Empirische Untersuchung sechs österreichischer Universitäten umfasst den empirischen Teil dieser Magisterarbeit. Im Zuge der Untersuchung habe ich die Kommunikations-expertInnen von sechs österreichischen Universitäten befragt und einen kurzen Fragebogen verwendet, um ihre Selbsteinschätzung und Imagewünsche zu erfahren. Sowohl die Durchführung als auch die Ergebnisse befinden sich in diesem Kapitel.

In *Kapitel 8. Conclusio* werden die Forschungsfragen beantwortet. Zudem werden aufbauend auf den Erkenntnissen der Arbeit Hypothesen generiert. Den Abschluss bildet ein allgemeines Fazit zum Thema „strategische Kommunikation als Instrument der Profilbildung“ sowie einen Ausblick auf zukünftige Forschungsthemen in dem Bereich.

2. Die Universität in der Gesellschaft

Universitäten sind Teil der Gesellschaft. Sie dienen der (Aus-)Bildung der BürgerInnen, der Forschung und der Innovation. Sie sind kritische Stimmen wenn es um Themen der Gesellschaft geht (von juristischen bis hin zu ethischen Fragen) und übernehmen somit bestimmte Funktionen für die Gesellschaft. In diesem Kapitel geht es darum, sie organisationstheoretisch einzubetten und ihre gesellschaftlichen Funktionen näher zu beleuchten.

2.1. Organisationstheoretische Einbettung

Um zu verstehen, welche Bedeutung Image und Reputation für Universitäten haben, müssen zuerst wichtige Grundfragen geklärt werden: Was ist überhaupt eine Universität? Was macht eine Universität aus? Was kennzeichnet sie?

Dieses Kapitel beleuchtet die Universität aus organisationstheoretischer Sicht, um ein besseres Problemverständnis zu entwickeln.

Bei kaum einer anderen Einrichtung gehen die Meinungen der ExpertInnen so sehr auseinander wie bei der Frage, um welche Art von Organisation es sich bei einer Universität handelt.

2.1.1. Universitäten als Professionelle Bürokratien

Der Begriff „Bürokratie“ stammt aus dem 19. Jahrhundert und beschreibt die Prinzipien des öffentlichen Verwaltungsapparats. Mit der aufkommenden Industrialisierung wurden die Bürokratie-Strukturen des Verwaltungsapparats als Vorbild für die Unternehmen herangezogen.⁵

Die Idee, dass Universitäten „Profibürokratien“ sind, beruht auf der Theorie Max Webers. „Weber entwickelte sein Modell auf der Basis des Menschenbildes des ‚homo oeconomicus‘: Ordnung, System, Rationalität, Uniformität und Einheitlichkeit, sowie Konsistenz sind die wichtigsten Ziele der bürokratischen Organisation.“⁶ Die Organisation der österreichischen Verwaltung baut teilweise bis heute auf diesen Überlegungen auf.⁷ Geschriebene Dokumente regeln den Arbeitsablauf.⁸ Die Auswahl der MitarbeiterInnen folgt einem formalen Schema (z.B. werden AkademikerInnen der Gruppe „A“ zugewiesen, Personen mit Matura der Gruppe „B“). Auch die Bezahlung folgt diesem Schema.⁹ Laut Kirchler, Meier-Pesti und Hofmann wird die öffentliche Verwaltung „oft als System der ‚organisierten Unverantwortlichkeit‘ be-

⁵ vgl. Kieser 2006, S. 63.

⁶ Kirchler/Meier-Pesti/Hofmann 2005, S. 51.

⁷ vgl. Kirchler/Meier-Pesti/Hofmann 2005, S. 53.

⁸ vgl. Kirchler/Meier-Pesti/Hofmann 2005, S. 51.

⁹ vgl. Kirchler/Meier-Pesti/Hofmann 2005, S. 53.

zeichnet, in dem keine hinreichenden Anreize für wirtschaftliches Handeln vorhanden sind“¹⁰. Durch die Ansammlung an schriftlichen Vorgaben ist das bürokratische System starr und kann sich nur langsam an Veränderungen der Gesellschaft anpassen. Zudem engen die Regeln den Handlungsspielraum erheblich ein. Der operative Bereich ist übersteuert.¹¹

Als professionelle Bürokrationen werden darauf aufbauend Organisationen bezeichnet, in „denen Experten (...) in stark dezentralisierten, hochkomplexen Strukturen arbeiten“¹². Weitere Kennzeichen sind die große Unabhängigkeit der WissenschaftlerInnen¹³ und die lose Verbundenheit der einzelnen Disziplinen¹⁴. Das wissenschaftliche Personal hat einen sehr hohen Stellenwert. Durch die losen Strukturen besteht ein erhöhter Informationsbedarf und dadurch ein erhöhter Koordinationsaufwand für die Leitungsebenen.¹⁵

Entscheidungen, die die gesamte Organisation betreffen, werden aus profibürokratischer Sicht, gemeinsam im Kollektiv getroffen. Die WissenschaftlerInnen gelten als „Entscheidungsträger“¹⁶, die „auf diskursiven Weg Lösungen für Managementfragen“¹⁷ suchen. Richli weist in diesem Zusammenhang besonders auf das Prinzip der „Koalitionsbildung“ hin:

Im Mittelpunkt des Interesses der einzelnen Akteure steht nicht die Maximierung der Zielerreichung für die gesamte Universität, sondern die Erhaltung und Befriedigung von Koalitionen in Form von Aushandlungsprozessen, weshalb der Zielbildungsprozess als ständiger Verhandlungsprozess konzipiert ist. Entscheidungsprozesse sind deshalb oft durch hohe Konfliktgeladenheit geprägt; vor allem bei knappen finanziellen Ressourcen.¹⁸

Die Gesamtstrategie der Universität ist somit immer „die Summe der Einzelstrategien“¹⁹. Die Qualität der Entscheidungen ist niedrig, da „es erforderlich sei, den kleinsten gemeinsamen Nenner zu finden, um den Anforderungen der unterschiedlichen Organisationsmitglieder und ihrer Koalitionen Genüge zu tun“²⁰. Das Management nimmt eine eher untergeordnete,²¹ „passive Rolle“²² ein. Lediglich das Budget, die zentralen Verwaltungseinheiten und die Dienstleistungseinrichtungen werden von ihm geleitet – was insgesamt einen sehr kleinen strategischen Gestaltungsspielraum ausmacht.²³

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Organisationsform Universität aus profibürokratischer Sicht aus rein zweckmäßigen Gründen besteht, nämlich zur Arbeitsteilung in „spe-

¹⁰ vgl. Kirchler/Meier-Pesti/Hofmann 2005, S. 54.

¹¹ vgl. ebenda.

¹² Gagern 2009, S. 29.

¹³ vgl. ebenda.

¹⁴ vgl. Richli 2009, S. 15.

¹⁵ vgl. Richli 2009, S. 14 f.

¹⁶ Gagern 2009, S. 29.

¹⁷ Richli 2009, S. 16.

¹⁸ Richli 2009, S. 15.

¹⁹ Gagern 2009, S. 29.

²⁰ ebenda.

²¹ vgl. Richli 2009, S. 14 f.

²² Gagern 2009, S. 30.

²³ vgl. Gagern 2009, S. 30 und Richli 2009, S. 14 f.

zialisierte Rollen, Funktionen und Einheiten“²⁴. Das heißt, die relativ unabhängigen WissenschaftlerInnen teilen sich eine gemeinsame Verwaltung (gemeinsame Organisationsstruktur, Dienstleistungseinrichtungen), um selbst effizienter arbeiten zu können.

2.1.2. Universitäten als Netzwerkorganisationen

Die Theorie, dass Universitäten Netzwerkorganisationen darstellen, ist der profibürokratischen Sicht sehr ähnlich. Auch hier liegt die Betonung auf der dezentralen Struktur und der losen Koppelung der WissenschaftlerInnen.²⁵ Nickel und Zechlin betonen bei dieser Theorie vor allem die zeitliche Komponente. Universitäten sind jahrhundertlang gewachsen und dabei haben sich „flache Hierarchien, starke dezentrale Fachebenen und eine schwache Organisationsspitze herausgebildet“²⁶. Die voneinander eher unabhängigen WissenschaftlerInnen („EinzelunternehmerInnen“²⁷) sind nur von einer sie entlastenden Administration umgeben.

Aus heutiger Sicht könnte man Universitäten deshalb als Netzwerkorganisationen begreifen: „Bei Netzwerkorganisationen handelt es sich z. B. um Unternehmen, die eine Reihe von Geschäftsfeldern ausgebildet haben, um ihre interne Komplexität besser handhaben zu können.“²⁸ Die Vielzahl und Vielfalt der Disziplinen kann ähnlich nur „partiell von oben gesteuert werden“ und hat daher entscheidungsfähige Einheiten (z.B. Fakultäten) ausgebildet.²⁹

Den Vorteil dieses Konzeptes sehen Nickel und Zechlin vor allem in der (Forschungs-) Autonomie der WissenschaftlerInnen, die nicht zu sehr in ihrer Kreativität und Selbstbestimmung beschnitten werden dürfen. Deshalb soll laut den Autoren auch die lose Koppelung beibehalten werden – jedoch sehen sie es als Aufgabe des neuen Managements (laut dem Universitätsgesetz 2002), eine „optimale Organisationsstruktur“ für die jeweilige Universität zu entwickeln.³⁰

2.1.3. Universitäten als Dienstleistungsorganisationen

Ein anderer Ansatz sieht Universitäten als Dienstleistungsorganisationen, die „Leistungen in den Bereichen Forschung und Lehre sowie Serviceleistungen in Form von Verwaltungsleistungen anbieten“³¹. Dabei sind Dienstleistungen immaterielle Güter des tertiären Sektors. Charakteristisch ist, dass „sowohl der Leistungserbringer als auch der -empfänger maßgeblich am Leistungserstellungsprozess beteiligt sind“³².

²⁴ Richli 2009, S. 15.

²⁵ vgl. Nickel/Zechlin 2006, S. 198 f.

²⁶ Nickel/Zechlin 2006, S. 198.

²⁷ ebenda.

²⁸ Nickel/Zechlin 2006, S. 199.

²⁹ vgl. ebenda.

³⁰ vgl. Nickel/Zechlin 2006, S. 199 f.

³¹ vgl. Küpper/Zboril 1997, S. 340 ff., zit. nach Eschenbach/Figl/Kraft 2005, S. 27.

³² Eschenbach/Figl/Kraft 2005, S. 27.

Das „uno actu“-Prinzip³³ besagt, dass die Leistungserbringung und die Leistungsinnahme gleichzeitig erfolgen. Das heißt, dass Dienstleistungen zeitlich und örtlich nicht transportiert werden können. Für die Qualität der Leistung sind sowohl Leistungserbringer als auch -konsument verantwortlich. Entscheidend sind sowohl der Erstellungsprozess als auch das Ergebnis.³⁴

Dienstleistungen sind für den Konsumenten meist kostenpflichtig. Die Forschungs- und Lehrleistungen der Universitäten werden primär vom Staat finanziert. Eschenbach, Figl und Kraft betonen hierbei vor allem die „fehlende oder nur unzureichende Marktbewertung“³⁵. Vor allem die Lehrleistung wird momentan fast zur Gänze vom Staat getragen und nicht von den Studierenden selbst (Studiengebühren). Auch die Forschungsleistung lässt sich nur schwer (monetär) bewerten und zeigt ihre Anwendungsmöglichkeiten oft erst Jahre später (Stichwort Grundlagenforschung).³⁶

2.1.4. Universitäten als Handlungssysteme

Betrachtet man Organisationen in Hinblick auf ihre Tätigkeit, so fällt auf, dass Organisationen aus Handlungen bestehen. Ihre Mitglieder (ko-)operieren gemeinsam durch ihre Handlungen. Aufgabe der Organisation ist die Koordination der Einzelhandlungen der Individuen.³⁷

Diese Theorie charakterisiert Organisationen durch „eine bestimmte Unpersönlichkeit und Abstraktheit“³⁸. Demnach ist das Ergebnis stets mehr als die „Summe aller Teilhandlungen“³⁹. Nicht die Beziehungen, sondern die Handlungen stehen im Vordergrund: „Die Unpersönlichkeit lässt sich z.B. daran verdeutlichen, dass Organisationen ihre Identität und Kontinuität wahren können, auch wenn im Laufe der Zeit die Mitglieder wechseln.“⁴⁰ Dieser Zugang bedeutet allerdings nicht, dass die Organisationsmitglieder obsolet und leicht austauschbar sind, denn sie sind es, die handeln – und eben erst durch ihre Handlungen entsteht die Organisation.⁴¹

Organisationen stehen vor dem Problem, „ihren Bestand durch Anpassung an die sich verändernde Umwelt zu sichern“⁴². Die größte Herausforderung für Organisationen ist aus dieser Sicht die richtige Wahl zwischen unterschiedlichen Handlungsoptionen zu treffen.

³³ vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 68.

³⁴ vgl. Eschenbach/Figl/Kraft 2005, S. 27.

³⁵ ebenda.

³⁶ vgl. ebenda.

³⁷ Nickel 2009, S. 92.

³⁸ Nickel 2009, S. 93.

³⁹ Nickel 2009, S. 92.

⁴⁰ Nickel 2009, S. 93.

⁴¹ vgl. ebenda.

⁴² Nickel 2009, S. 94.

Unterstützt werden kann dieser Ansatz laut Nickel vor allem mit der Human-Ressourcen-Theorie. Durch die Bindung zwischen Mitgliedern und Organisation (z.B. durch Personalentwicklung) können Reibungsverluste vermieden werden. Die Organisation ist dadurch handlungsfähiger, flexibler und kann im Wettbewerb leichter bestehen.⁴³

2.1.5. Universitäten als soziale Organisationen

Während die Theorie des Handlungssystems Organisationen als koordinierte Handlungen begreift, betrachtet die soziologische Systemtheorie Organisationen als soziale Systeme.⁴⁴ Vor allem der Systemtheoretiker Niklas Luhmann kritisiert die Handlungstheorie.⁴⁵

Aus Sicht der Systemtheorie braucht die Gesellschaft bestimmte Teilsysteme, die Funktionen in der Gesellschaft.⁴⁶ Organisationen sind Bestandteile der Funktionssysteme, das heißt, auch sie übernehmen Funktionen für die Gesellschaft.⁴⁷ Universitäten sind Teile verschiedener Funktionssysteme. Die Ausführungen hierzu sind in *Kapitel 2. Die Universität in der Gesellschaft* näher beleuchtet.

Grundsätzlich unterscheidet Luhmann drei Arten von sozialen Systemen: Interaktion, Organisation und Gesellschaft. Als Gesellschaft bezeichnet er das alles Soziale umfassende System.⁴⁸

„Organisationen schließen Menschen zusammen (soziale Gebilde), um ein jeweils ganz bestimmtes Interesse (Organisationszweck) verfolgen zu können.“⁴⁹ Organisationen verfolgen bestimmte Ziele, für welche sie eine Organisiertheit (formale und informale Organisiertheit) benötigen. Informelle Gruppen verfolgen in diesem Zusammenhang ihre persönlichen Ziele, die teilweise in Widerspruch zu den Zielen der Organisation stehen können. Je nachdem wie groß der Einfluss solcher Gruppen ist, können sie die Organisationsziele ignorieren oder auch torpedieren.⁵⁰ Diese Gefahr besteht bei Universitäten besonders durch den Status der „unabhängigen“ WissenschaftlerInnen.

⁴³ vgl. Nickel 2009, S. 93.

⁴⁴ vgl. Nickel 2009, S. 94 ff.

⁴⁵ vgl. Luhmann 1993.

⁴⁶ vgl. Nickel 2009, S. 94 f.

⁴⁷ vgl. Martens/Ortmann 2006, S. 429.

⁴⁸ vgl. Luhmann 1998, S. 16 ff.

⁴⁹ Szyzka 2008e, S. 310.

⁵⁰ vgl. Szyzka 2008e, S. 311.

2.1.6. Zwischenfazit

Ridder schreibt 2006: „Universitäten sind keine Unternehmen. Die notwendige Freiheit zur eigenständigen Bestimmung der Inhalte von Forschung und Lehre verträgt sich nur schwer mit der marktorientierten Entwicklung und Vertreibung von Produkten.“⁵¹

Universitäten sind in der Tat keine Unternehmen im marktwirtschaftlichen Sinn. Sie sind jahrhundertlang gewachsene komplexe, dezentrale Organisationen mit spezifischen Anforderungen und Problemen. Das Universitätsgesetz 2002 stärkt das Management, indem es den Leitungsgremien mehr Kompetenzen zuspricht. Die besondere Herausforderung für das Management besteht in einem Balanceakt zwischen Freiheit der Wissenschaft und Lehre und einer gleichzeitigen strategischen Steuerung, um der Organisation eine Richtung vorzugeben (Organisationsziele). Das Management muss einen Mittelweg zwischen Übersteuerung und Untersteuerung finden – und dabei die universitären Funktionen für die Gesellschaft nicht aus den Augen verlieren (siehe *Kapitel 2.2. Funktionen und Ziele von Universitäten*).

In der vorliegenden Arbeit wird immer wieder auf das Problem der organisatorischen Einbettung zurückgegriffen. Meiner Meinung nach haben alle hier vorgestellten Theorien ihre Berechtigung. Trotzdem sind die weiteren Überlegungen in dieser Arbeit an die systemtheoretische Sicht von Organisationen angelehnt, da sie das Sozialgefüge einer Universität am umfassendsten erklären kann.

2.2. Funktionen und Ziele von Universitäten

Im vorigen Kapitel stand die Frage nach der organisationstheoretischen Einbettung von Universitäten im Vordergrund. Doch was sind eigentlich die grundlegenden Funktionen von Universitäten in der Gesellschaft, welche Ziele verfolgen sie und warum?

Im Universitätsgesetz 2002 werden die Ziele von Universitäten genannt (§ 1):

Die Universitäten sind berufen, der wissenschaftlichen Forschung und Lehre, der Entwicklung und der Erschließung der Künste sowie der Lehre der Kunst zu dienen und hiedurch auch verantwortlich zur Lösung der Probleme des Menschen sowie zur gedeihlichen Entwicklung der Gesellschaft und der natürlichen Umwelt beizutragen. Universitäten sind Bildungseinrichtungen des öffentlichen Rechts, die in Forschung und in forschungsgeleiteter akademischer Lehre auf die Hervorbringung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie auf die Erschließung neuer Zugänge zu den Künsten ausgerichtet sind. Im gemeinsamen Wirken von Lehrenden und Studierenden wird in einer aufgeklärten Wissensgesellschaft das Streben nach Bildung und Autonomie des Individuums durch Wissenschaft vollzogen. Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses geht mit der Erarbeitung von Fähigkeiten und Qualifikationen sowohl im Bereich der wissenschaftlichen und künstlerischen Inhalte als auch im Bereich der methodischen Fertigkeiten mit dem Ziel einher, zur Bewältigung der gesellschaftlichen Herausforderungen in einer sich wandelnden humanen und geschlechtergerechten Gesellschaft beizutragen. Um

⁵¹ Ridder 2006, S. 111.

den sich ständig wandelnden Erfordernissen organisatorisch, studien- und personalrechtlich Rechnung zu tragen, konstituieren sich die Universitäten und ihre Organe in größtmöglicher Autonomie und Selbstverwaltung.⁵²

In der Formulierung der Ziele von öffentlichen Universitäten bleibt das Gesetz unspezifisch und allgemein. Dadurch ist es auch fraglich, wie und ob die Zielerreichung überhaupt gemessen werden kann. Zudem werden zwar Ziele genannt, doch für die Umsetzung und vor allem für die Erreichung dieser sind die jeweiligen Universitäten selbst zuständig.⁵³

Die Universitäten erfüllen somit für die Gesellschaft mehrere Funktionen. So schreibt das Gesetz neben den Zielen auch Aufgaben der Universitäten vor (§ 3):

1. Entwicklung der Wissenschaften (Forschung und Lehre), Entwicklung und Erschließung der Kunst sowie Lehre der Kunst;
2. Bildung durch Wissenschaft und durch die Entwicklung und Erschließung der Künste;
3. wissenschaftliche, künstlerische, künstlerisch-pädagogische und künstlerisch-wissenschaftliche Berufsvorbildung, Qualifizierung für berufliche Tätigkeiten, die eine Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden erfordern, sowie Ausbildung der künstlerischen und wissenschaftlichen Fähigkeiten bis zur höchsten Stufe;
4. Heranbildung und Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses;
5. Weiterbildung, insbesondere der Absolventinnen und Absolventen von Universitäten;
6. Koordinierung der wissenschaftlichen Forschung (Entwicklung und Erschließung der Künste) und der Lehre innerhalb der Universität;
7. Unterstützung der nationalen und internationalen Zusammenarbeit im Bereich der wissenschaftlichen Forschung und Lehre sowie der Kunst;
8. Unterstützung der Nutzung und Umsetzung ihrer Forschungsergebnisse in der Praxis und Unterstützung der gesellschaftlichen Einbindung von Ergebnissen der Entwicklung und Erschließung der Künste;
9. Gleichstellung von Frauen und Männern und Frauenförderung;
10. Pflege der Kontakte zu den Absolventinnen und Absolventen;
11. Information der Öffentlichkeit über die Erfüllung der Aufgaben der Universitäten.⁵⁴

Durch ihre „Aufgabenvielfalt“⁵⁵ und Funktionen in der Gesellschaft sind Universitäten in unterschiedlichen Funktionssystemen⁵⁶ verankert:

- Als Organisation sind Universitäten Teil des Sozialsystems/der Gesellschaft.
- Durch ihren Forschungsauftrag sind Universitäten Teil des Wissenschaftssystems.
- Durch ihre Lehrtätigkeit sind Universitäten Teil des Erziehungs- bzw. Bildungssystems.

⁵² Universitätsgesetz 2002, § 1.

⁵³ vgl. Meister-Scheytt/Scheytt 2006, S. 122.

⁵⁴ Universitätsgesetz 2002, § 3.

⁵⁵ Pellert 1999, S. 46.

⁵⁶ vgl. Luhmann 1992, S. 98 f.

- Durch die (Aus-)Bildung und durch die Vorbereitung auf berufliche Tätigkeiten ihrer Studierenden sowie durch die anwendungsorientierte Forschung sind Universitäten Teil des Wirtschaftssystems.
- Durch ihre Weisungsgebundenheit an den Staat und somit an PolitikerInnen und durch gesetzliche Vorgaben, die Regierungsparteien erlassen (z.B. Studiengebühren, offener Hochschulzugang u. ä.), sind Universitäten Teil des Politiksystems.
- Durch das Universitätsgesetz (vorgeschriebene Rechte und Pflichten) sind Universitäten Teil des Rechtssystems.

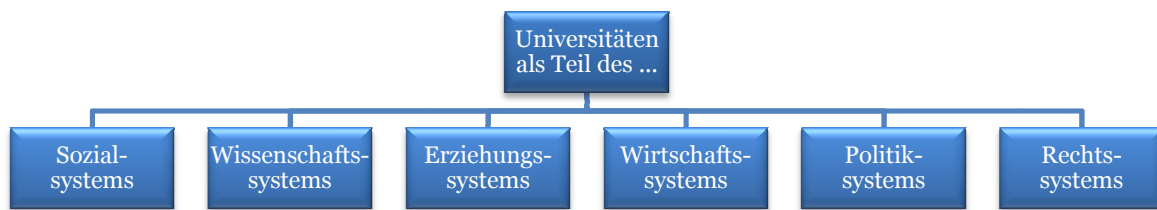


Abbildung 1: Universitäten als Teil verschiedener Systeme⁵⁷

Jedem System folgend übernimmt die Universität unterschiedliche Funktionen für die Gesellschaft. Das heißt, je nach System stellt die Gesellschaft jeweils eigene Ansprüche an die Universität.⁵⁸ Zudem bietet jedes System eine Fülle von Operationsmöglichkeiten innerhalb des jeweiligen Systems (mehrere Handlungsoptionen).⁵⁹

Die Herausforderung der Universität, und im Besonderen der Universitätsleitung, liegt in der Koordinierung (mehr noch: im Management) der unterschiedlichen Systeme. Zudem muss die Universität die unterschiedlichen Ansprüche und Ziele ihrer Bezugsgruppen berücksichtigen. Pellert⁶⁰ betont in diesem Zusammenhang, dass je nach Funktion eigentlich unterschiedliche Organisationsformen optimal wären.

„Die Aufgaben der Universität sind höchst widersprüchlich und bewegen sich zwischen den Polen Gesellschaftsdistanz (Autonomie) versus Gesellschaftsrelevanz, kritisches Gewissen versus Traditionsschutz, Experimentieren versus Effizienz, Institutionscharakter versus Kurzzeitausbildungsstätte etc.“⁶¹. Diese teilweise sich widersprechenden Anforderungen an Universitäten machen es den Leitungsorganen nicht gerade leichter, ein effizientes Management, das alle Teilbereiche mit einbezieht, auszubilden.

⁵⁷ eigene Darstellung.

⁵⁸ vgl. Luhmann 1993, S. 322.

⁵⁹ vgl. Luhmann 2002, S. 14.

⁶⁰ vgl. Pellert 1999, S. 47.

⁶¹ vgl. Heintel 1989, zit. nach Pellert 1999, S. 47.

Auch das Spannungsverhältnis (mehr noch: die Konkurrenz) zwischen Forschung und Lehre wird in den letzten Jahren immer deutlicher.⁶² Steigende Studierendenzahlen erschweren den Anspruch der forschungsgeleiteten Lehre (Einheit von Forschung und Lehre). Die Universitäten dienen dem Staat als größte Ausbildungsstätte im tertiären Sektor, wobei das Budget für die Studierenden z.B. im Vergleich mit jenem der Fachhochschulen sehr gering ist. Seitens der Öffentlichkeit herrscht somit ein großer „Ausbildungsdruck“. Die WissenschaftlerInnen müssen viele Studierende gleichzeitig betreuen. In verschiedenen Studienrichtungen gibt es zum Teil drastische Entwicklungen der Betreuungsverhältnisse. Auf der anderen Seite sollen die WissenschaftlerInnen forschen und vor allem Ergebnisse veröffentlichen, um international eine hohe Reputation zu erlangen, die sich dann auch auf die Hochschule und schlussendlich auf Österreich positiv auswirken soll. Das Bildungssystem und das Wissenschaftssystem stehen somit in einem direkten Konkurrenzverhältnis um die Aufmerksamkeit der WissenschaftlerInnen und um das Budget.⁶³

⁶² vgl. Meier/Schimank 2003, S. 131.

⁶³ vgl. Pellert 1999, S. 47 f.

3. Besonderheiten österreichischer Universitäten

Die österreichischen Universitäten befinden sich in einem stetigen Wandel. In den letzten Jahren haben sie viele Veränderungen durchlaufen. Dadurch müssen sich Universitäten heute neuen und besonderen Herausforderungen stellen und Lösungen für spezifische Probleme finden.

Um die Thematik der Profilbildung und des Kommunikationsmanagements an Universitäten besser verstehen zu können, setzt sich dieses Kapitel mit den Besonderheiten von österreichischen Universitäten auseinander. Dabei rücken vor allem gesellschaftliche Veränderungen, Veränderungen durch das Universitätsgesetz 2002, die gestärkten EntscheidungsträgerInnen und die damit verbundenen neuen Herausforderungen an das Management in den Blickpunkt der Untersuchung.

3.1. Historische und gesellschaftliche Veränderungen

Die letzten Jahrzehnte haben viele Veränderungen für Universitäten gebracht. Durch den Wandel der Gesellschaft haben sich neue Anforderungen an die Universitäten ergeben.

3.1.1. Wissensgesellschaft

In den letzten Jahren hat sich die Gesellschaft immer mehr zu einer „Informations-“ und „Wissensgesellschaft“ entwickelt. Pellert macht in diesem Zusammenhang folgende Beobachtung: „Wissen ist zu einem Produktionsfaktor geworden. In den hochindustrialisierten Ländern nimmt theoretisches Wissen als Quelle der Innovation und Grundlage politischer Entscheidungen beständig an Bedeutung zu.“⁶⁴

Die Universität ist eine „auf Wissen basierende und auf Wissensgenerierung ausgelegte Organisation“⁶⁵. Deshalb ist sie besonders von den Veränderungen betroffen. Wissen und Informationen gelten heute als wichtige und auch wirtschaftliche Ressourcen. Das ist der Grund, weshalb Industrieländer vermehrt Geld für die „Herstellung und Verbreitung von Wissen“⁶⁶ ausgeben. Auch die berufliche Zukunft liegt verstärkt in der Wissensarbeit. ExpertInnen und BeraterInnen, kreative ProblemlöserInnen und StrategInnen werden am Arbeitsmarkt gesucht.⁶⁷ Als Bildungsanbieter werden Universitäten mit neuen Anforderungen konfrontiert: „Der Übergang von der Fabriksarbeit zur ‚Kopfarbeit‘ läßt [sic!] jedenfalls neue An-

⁶⁴ Pellert 1999, S. 17.

⁶⁵ Meister-Scheytt/Scheytt 2006, S. 124.

⁶⁶ Pellert 2009, S. 17.

⁶⁷ vgl. Pellert 2009, S. 17 f.

forderungen an die Qualität der Ausbildung, Bildung, Forschung und Wissenschaft entstehen und diese Bereiche zentral für die Weiterentwicklung eines Landes werden.“⁶⁸

3.1.2. Organisation von Wissen

Durch die gesteigerte Bedeutung von Wissen gerät auch die Frage, wie sich Wissen organisieren lässt, in den Mittelpunkt des Interesses. „Das Wissen einer Gesellschaft existiert nicht nur im Bewußtsein [sic!] von Individuen. Wie andere gesellschaftliche Ressourcen wird es in kollektiven Einrichtungen gespeichert und für kollektives Handeln verfügbar gemacht.“⁶⁹ Wissen ist nun eine der wichtigsten Ressourcen des Staates, denn die „Innovationsfähigkeit einer Gesellschaft hängt in zunehmendem Maße davon ab, ob sie in der Lage ist, ihre kollektive Wissensbasis permanent zu erneuern“⁷⁰.

In den letzten Jahrzehnten übernahmen Organisationen immer stärker die Aufgabe, Wissen zu organisieren. Pellert verweist in diesem Zusammenhang auf Drucker, der betont, dass ein Übergang vom „singulären Wissen, das im wesentlichen auf Selbsterkenntnis ausgerichtet ist, hin zum pluralen Wissen, das ein spezialisiertes, auf Handeln ausgerichtetes Wissen ist, typisch für die Wissensgesellschaft“⁷¹ ist. Pellert zieht daraus den Schluss, dass Organisationen immer wichtiger werden, denn sie managen das kollektive Wissen und machen es somit erst produktiv.⁷² Eine moderne Organisation muss sich auf eine organisierte Informations- und Wissensverarbeitung konzentrieren. Das Lernen in und von Organisationen rückt vermehrt in den Mittelpunkt.⁷³

Bei diesen Veränderungen ist besonders das Management von Organisationen gefragt: Die „Organisationsstrukturen legen fest, wie die Organisation mit ihrem kollektiven Wissen umgeht, es erarbeitet, aufbereitet, einsetzt und auch wie dieses Wissen erneuert und veränderten Umweltbedingungen und -restriktionen angepaßt [sic!] wird“⁷⁴.

3.1.3. Wettbewerb durch Globalisierung

Ein weiterer Trend der letzten Jahrzehnte geht in Richtung Globalisierung. Die Welt rückt enger zusammen. Nationale Grenzen hindern nicht den Austausch von Waren, Dienstleistungen, Rohstoffen, Wissen und Menschen. Die Welt tritt als großer freier Markt auf in dem ständiger Wettbewerb herrscht (zwischen Unternehmen, zwischen Staaten, zwischen Menschen). In diesem Zusammenhang lassen sich Phänomene wie Liberalisierung, Deregulie-

⁶⁸ Pellert 2009, S. 19.

⁶⁹ ebenda.

⁷⁰ Pellert 1999, S. 20.

⁷¹ vgl. Drucker 1993, S. 75, zit. nach Pellert 1999, S. 20.

⁷² vgl. Pellert 2009, S. 20 f.

⁷³ vgl. Pellert 2009, S. 21.

⁷⁴ vgl. Willke 1992, S. 131, zit. nach Pellert 1999, S. 21.

rung und Privatisierung erkennen (auch wenn durch die Wirtschaftskrise der Aufschrei nach der Aufsichtsfunktion des Staates wieder lauter geworden ist).⁷⁵

Universitäten befinden sich schon lange im internationalen Austausch mit anderen Universitäten. Das Ideal der Wissenschaftsfreiheit unterstützt dabei den Austausch von „Ergebnissen, Resultaten und Publikationen“⁷⁶ und auch der „weltweite Austausch von Lehrenden und Lernenden wird von zahlreichen staatlichen und suprastaatlichen Einrichtungen und Programmen gefördert.“⁷⁷ Doch durch die Globalisierung geraten auch Universitäten verstärkt in eine Wettbewerbssituation. Durch die hohe Mobilität von Studierenden und Lehrenden herrscht ein Wettbewerb um die besten Köpfe. Die seit Jahren immer wieder diskutierten Hochschulrankings versuchen Universitäten zu vergleichen und gehen noch einen Schritt weiter: Sie bewerten Universitäten weltweit nach bestimmten Kategorien und reihen sie.⁷⁸ Den Universitäten rückt durch diese Entwicklung ihre Wettbewerbssituation verstärkt ins Bewusstsein.

3.1.4. Steigende Studierendenzahl

In Österreich gab es früher – wie in vielen anderen Ländern auch – „institutionell und vom inhaltlichen Angebot her relativ homogene Hochschulsysteme, die einen kleinen Anteil eines Geburtsjahrgangs mit akademischer Bildung versorgten“⁷⁹. Der Staat regulierte die Universitäten, jedoch wurden die „akademischen Angelegenheiten durch Selbstverwaltungsmodelle ergänzt“⁸⁰.

Richli beschreibt in diesem Zusammenhang die Zeit der „Gelehrtenrepublik“⁸¹: Im Mittelpunkt stand der Wissenschaftler/die Wissenschaftlerin. Die Einheit von Forschung und Lehre war durch direkte Interaktion zwischen Lehrenden und Studierenden gegeben. Die Scientific Community galt als Kontrollorgan. Entscheidungen über die Universität (Organisation, Verteilung der Ressourcen, Studienfragen) wurden von einem Kollegialorgan getroffen, in dem die ProfessorInnen „mindestens die absolute Mehrheit haben müssen“⁸². Diese „Professorenuniversität“, die bis in die 1970er Jahre bestand, zeichnete sich auch dadurch aus, dass der Staat die wichtigsten Entscheidungen traf. Rektoren mussten eine enge Beziehung zur Politik vorweisen und waren hauptsächlich Repräsentanten des wissenschaftlichen Gemeinwesens. Universitäten zeichneten sich als „kleine Eliteinstitutionen“ aus.⁸³ Pellert beschreibt die Situation in Anlehnung an Frackmann folgendermaßen:

⁷⁵ vgl. Pellert 2009, S. 25 ff.

⁷⁶ Pellert 2009, S. 36.

⁷⁷ Pellert 2009, S. 25.

⁷⁸ vgl. z.B. Pastowski 2004, S. 103 ff.

⁷⁹ Weber 2003, S. 105.

⁸⁰ Weber 2003, S. 106.

⁸¹ vgl. Richli 2009, S. 23.

⁸² vgl. Künzel, S. 160 f., zit. nach Richli 2009, S. 23.

⁸³ vgl. Pellert 1999, S. 150 f.

Die Aufgabenzuweisung an die Universitäten ist nicht spezifisch. Die Ressourcen werden nicht nach Maßgabe der erbrachten Leistungen zugewiesen, sondern eher auf Grundlage der Fortschreibung von Inputfaktoren. Der ‚Output‘ und die Qualität der Leistungen unterliegen keiner besonderen Überprüfung. Es besteht gegenüber den universitären ‚Produzenten‘ und deren intrinsischer Motive ein hohes Maß an Vertrauen.⁸⁴

In den 1970er Jahren kam es unter Bruno Kreisky zu gezielten Reformen im Hochschulbereich. 1975 wurde ein neues Hochschulgesetz erlassen. Dieses sollte die Universitäten neu organisieren, wobei der Demokratie-Gedanke im Vordergrund stand.⁸⁵ Vor allem Ansprüche an die Universität von außen wurden dabei berücksichtigt. Zum einen wurde versucht auf die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedürfnisse einzugehen.⁸⁶ Andererseits wurden aber auch die studentische Mitbestimmung und die Regelung, wie Universitäten sich selbst zu verwalten haben, implementiert.⁸⁷ Die sozialdemokratische Alleinregierung (1970-1983⁸⁸) wollte vor allem die Universitäten für eine breite Schicht öffnen. Eine akademische (Aus-)Bildung sollte nicht mehr nur einer kleinen Elite möglich sein, sondern grundsätzlich jedem/jeder offen stehen.⁸⁹

Im Laufe der Zeit drängte jedoch eine immer größer werdende Anzahl von Studierenden an die Universitäten. Die Studierenden, das Studienverhalten und die Ziele wurden immer heterogener. Mayr betont in diesem Zusammenhang:

Es gibt Vollzeit- und Teilzeitstudenten, Seniorenstudenten, Studierende, die sich in möglichst kurzer Zeit für einen Beruf qualifizieren, solche, die sich sehr ausführlich mit gewissen Themen auseinandersetzen und eine wissenschaftliche Karriere einschlagen wollen, und solche die nicht einen Abschluss im Auge haben, sondern lediglich einzelne Vorlesungen und Seminare besuchen etc.⁹⁰

Diese Heterogenität führt dazu, dass die Studierenden unterschiedliche Ansprüche haben, was auch eine Differenzierung des Studienangebots mit sich bringt.⁹¹ Laut Weber ist „die Komplexität, die sich aus einem ausdifferenzierten Hochschulsystem mit einer großen Vielfalt von Studienangeboten, unterschiedlich akzentuierter Forschung, einem ebenfalls ausdifferenzierten weiteren Dienstleistungsangebot sowie einer ebenfalls äußerst differenzierten Nachfrage ergibt, (...) mit den herkömmlichen Steuerprinzipien nicht zu bewältigen“⁹².

⁸⁴ Pellert 1999, S. 151, in Anlehnung an Frackmann 1997, S. 7.

⁸⁵ vgl. Pellert 1999, S. 151 f.

⁸⁶ vgl. Pellert 1999, S. 151.

⁸⁷ vgl. Pellert 1999, S. 152.

⁸⁸ vgl. <http://www.bka.gv.at/site/3355/default.aspx>, Stand 20.01.2011.

⁸⁹ vgl. Meister-Scheytt/Scheytt 2006, S. 121.

⁹⁰ Mayr 2000, S. 202.

⁹¹ vgl. Wolter 2005, S. 96.

⁹² Weber 2003, S. 106.

3.2. Das Universitätsgesetz 2002

Das aktuelle Universitätsgesetz 2002 (UG 2002) brachte viele Veränderungen mit sich. Im Vordergrund steht vor allem die Autonomie der Universitäten.⁹³ Laut Nickel und Zechlin⁹⁴ soll darüber hinaus die Universität organisatorisch einem Unternehmen angepasst werden. Dies passiert vor allem durch die „Stärkung der Organisationsspitze“⁹⁵.

Grundsätzlich können Universitäten laut dem UG 2002 ihre Aufgaben weisungsfrei erfüllen (§ 5). Dabei „unterliegen sie lediglich einer Rechtsaufsicht durch den Bund“⁹⁶. Die Universitäten erhalten nach Verhandlungen mit dem Bund jeweils ein Budget für drei Jahre, wobei dieses durch Leistungsvereinbarungen, auch Zielvereinbarungen genannt, an bestimmte Bedingungen geknüpft wird.⁹⁷ „Leistungsvereinbarungen sind im österreichischen Recht gemäss [sic!] ausdrücklicher Anordnung öffentlich-rechtliche Verträge.“⁹⁸

Die Erfüllung der Vereinbarung wird nach drei Jahren überprüft und vom Staat monetär belohnt.⁹⁹ Trotzdem können die Universitäten im Wesentlichen frei über ihr Globalbudget, das „aus einem Grundbudget und einem formelgebundenen Budget für drei Jahre“¹⁰⁰ besteht, verfügen.¹⁰¹ Laut Richli ist diese Vorgehensweise ein Beispiel für den „Paradigmenwechsel von der traditionellen input-orientierten Detailsteuerung zur leistungs- bzw. output- und outcome-orientierten Regelung“¹⁰². „Der formelgebundene Teil soll Leistungsanreize setzen und Sanktionen in Aussicht stellen (Bonus-/Malussystem).“¹⁰³

Gegenüber dem Staat sind die Universitäten dazu verpflichtet, drei Berichte zu legen:¹⁰⁴

1. einen Leistungsbericht (eine Art Geschäftsbericht)
2. einen Rechnungsabschluss
3. und eine Wissensbilanz („Wirkungsbereich der Universität“, „Zielsetzungen“ und „intellektuelle[s] Vermögen“¹⁰⁵).

„Das Leitungsgremium Rektorat hat aufgrund des Globalhaushalts grundsätzlich die Möglichkeit, über den Einsatz und die Verlagerung von Ressourcen der Universität, Schwerpunktsetzungen in Forschung und Lehre, Bereitstellung von intern wirkenden Anreizen etc.

⁹³ vgl. Brenzikofer/Staffelbach, S. 183.

⁹⁴ vgl. Nickel/Zechlin 2006, S. 193 ff.

⁹⁵ Nickel/Zechlin 2006, S. 193.

⁹⁶ Weber 2003, S. 114.

⁹⁷ vgl. ebenda.

⁹⁸ Ridder 2009, S. 114.

⁹⁹ vgl. Eschenbach/Figl/Kraft 2005, S. 21.

¹⁰⁰ ebenda.

¹⁰¹ vgl. Eschenbach/Figl/Kraft 2005, S. 22 bzw. Richli 2009, S. 116.

¹⁰² Ridder 2009, S. 116.

¹⁰³ Ridder 2009, S. 117.

¹⁰⁴ vgl. Eschenbach/Figl/Kraft 2005, S. 23 bzw. Weber 2003, S. 114.

¹⁰⁵ Eschenbach/Figl/Kraft 2005, S. 23.

zu entscheiden.“¹⁰⁶ Durch das Aushandeln der Zielvereinbarungen mit dem Bundesministerium hat dieses jedoch die Möglichkeit, steuernd in das Universitätsmanagement einzugreifen.¹⁰⁷ Zudem gibt der Staat weiterhin rechtlich bestimmte Rahmenbedingungen vor. Dies passiert vor allem im Bereich Studium (Studienangebot, Studiengebühren, offener Universitätszugang etc.).¹⁰⁸

3.3. Universitätsleitung

Das UG 2002 strukturiert klar die Leitung und Aufgabenbereiche der einzelnen (Leitungs-) Organe der Universität.¹⁰⁹ „Die Leitung und der innere Aufbau der Universitäten (§ 19ff.) folgt den Prinzipien des Managements, wobei der Universitätsrat (§ 21) aufsichtsratsähnliche Funktionen hat und gemeinsam mit dem Rektorat (§ 22-24) die Entscheidungen gestaltet und trägt (...).“¹¹⁰ Neben Rektorat und Universitätsrat gibt es noch eine dritte Entscheidungsinstanz, den Senat.¹¹¹

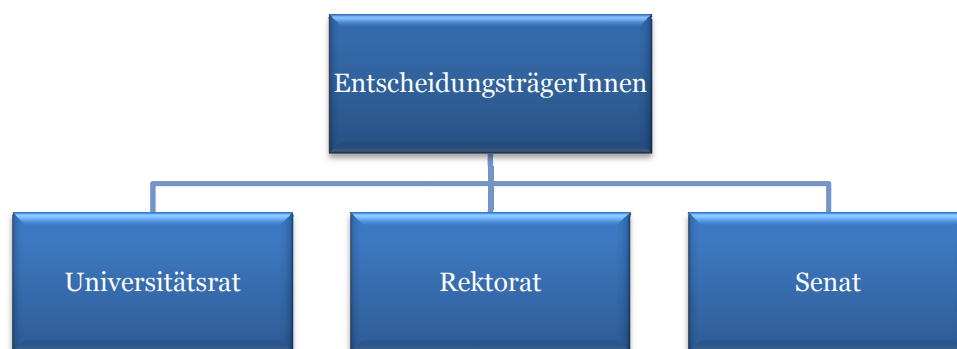


Abbildung 2: EntscheidungsträgerInnen¹¹²

3.3.1. Rektorat

Das Rektorat bildet die Leitung der Universität. Es besteht aus einem Rektor bzw. einer Rektorin und bis zu vier VizerektorInnen. Dabei handelt es sich um ein „Kollegialorgan“. Gemäß § 22 Absatz 3 im UG 2002 ist bei der „Zusammensetzung des Rektorats (...) sicherzustellen, dass dieses über entsprechende Kompetenzen im Bereich der Wissenschaft sowie Management- und Verwaltungsführungskompetenzen verfügt“¹¹³. Als Leitungsorgan ist das Rektorat

¹⁰⁶ Weber 2003, S. 115.

¹⁰⁷ vgl. Eschenbach/Figl/Kraft 2005, S. 20.

¹⁰⁸ vgl. Weber 2003, S. 115.

¹⁰⁹ vgl. Richli 2009, S. 107 ff.

¹¹⁰ Weber 2003, S. 115.

¹¹¹ vgl. Eschenbach/Figl/Kraft 2005, S. 19.

¹¹² eigene Darstellung.

¹¹³ Richli 2009, S. 109.

für das Management und die Repräsentation nach außen verantwortlich.¹¹⁴ Zudem ist der Rektor/die Rektorin „oberster Vorgesetzter des gesamten Universitätspersonals und schliesst [sic!] die Arbeits- und Dienstverträge ab“¹¹⁵. Nach den Berufungsvorschlägen für Professuren der Berufungskommission trifft der Rektor/die Rektorin die Auswahl und führt die Berufungsverhandlungen.¹¹⁶

Gemäß § 21 des UG 2002 wird der Rektor/die Rektorin vom Universitätsrat aus einem Dreiervorschlag, den der Senat einbringt, gewählt.¹¹⁷ Die VizerektorInnen werden „vom Universitätsrat auf Vorschlag der Rektorin oder des Rektors und nach Stellungnahme des Senats gewählt (§ 24 Abs. 2 UG)“¹¹⁸. Die Funktionsperiode beträgt vier Jahre und umfasst das komplette Rektoratsteam. Eine Wiederwahl ist möglich.¹¹⁹ Unter besonderen Umständen kann der Rektor/die Rektorin auf Antrag des Senats oder durch den Universitätsrat abberufen werden.¹²⁰ Die Universitätsleitung „kann auch von sich aus zurücktreten“¹²¹.

3.3.2. Universitätsrat

Der Universitätsrat hat eine „Mittlerrolle zwischen Staat, Gesellschaft und Universität“¹²² inne. Er besitzt Kontroll-, Steuerungs- und Aufsichtsfunktionen.¹²³ Er genehmigt sowohl den Entwicklungsplan als auch den Entwurf der Leistungsvereinbarungen. Somit spielt der Universitätsrat „im Zusammenhang mit allen langfristig wirksamen und weit reichenden, also strategischen Entscheidungen eine zentrale Rolle“¹²⁴. Auch durch die Wahl des Rektors/der Rektorin kann er zusätzliche strategische Entscheidungen treffen.¹²⁵ Weber bezeichnet den Universitätsrat sogar als ein „Machtzentrum“¹²⁶.

Der Universitätsrat besteht aus externen Mitgliedern¹²⁷ und umfasst entweder fünf, sieben oder neun Personen¹²⁸. Die Mitglieder werden „zu gleichen Teilen vom Senat gewählt und von der Bundesregierung bestellt“¹²⁹. Ein weiteres Mitglied wird vom Senat und der Bundesregierung einvernehmlich bestellt.¹³⁰

¹¹⁴ vgl. ebenda.

¹¹⁵ Richli 2009, S. 110.

¹¹⁶ vgl. ebenda.

¹¹⁷ vgl. Richli 2009, S. 109.

¹¹⁸ Richli 2009, S. 109 f.

¹¹⁹ vgl. Richli 2009, S. 110.

¹²⁰ vgl. ebenda.

¹²¹ vgl. Richli 2009, S. 110.

¹²² Novak 2006, S. 103.

¹²³ vgl. ebenda.

¹²⁴ Weber 2003, S. 115.

¹²⁵ vgl. Richli 2009, S. 108.

¹²⁶ Weber 2003, S. 115.

¹²⁷ vgl. ebenda.

¹²⁸ vgl. Richli 2009, S. 108.

¹²⁹ Novak 2006, S. 103.

¹³⁰ vgl. Universitätsgesetz 2002, § 21, Abs. 6.

Sie sollten „hervorragende Kenntnisse und Erfahrungen im Bereich der Universitäten haben, aber nicht Universitätsangehörige, Mitarbeiter, Mitarbeitende des zuständigen Bundesministeriums, Mitglieder von politischen Vertretungskörperschaften sowie Funktionäre von politischen Parteien“¹³¹ sein. Der Universitätsrat ist „weisungsunabhängig gegenüber dem Bundesministerium“¹³², darf allerdings nicht „durch Weisungen in den Freiraum der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler eingreifen“¹³³.

3.3.3. Senat

„Der Senat ist jenes oberste Leitungsorgan, das nach dem Prinzip der Mitbestimmung der Universitätsangehörigen konstruiert ist.“¹³⁴ Der Senat umfasst 18 oder 26 Mitglieder.¹³⁵ Er besteht genau zur Hälfte aus ProfessorInnen. Die Gruppe der Studierenden und der UniversitätsdozentInnen stellen je rund ein Viertel der Mitglieder. Das allgemeine Universitätspersonal ist mit einer Person vertreten.¹³⁶

Die Aufgaben des Senats umfassen unter anderem den Erlass und die Änderung der Satzung, die Zustimmung zu dem vom Rektorat erstellten Entwurf des Entwicklungs- und des Organisationsplans, die Änderung der Größe des Universitätsrats und die Wahl dessen Mitgliedern, die Ausschreibung der Funktion der Rektorin/des Rektors und die Erstellung eines Dreiervorschlages für die Rektoratswahl an den Universitätsrat und die Mitwirkung bei Abberufungen von Mitgliedern des Universitätsrats sowie des Rektorats. Darüber hinaus beschäftigt sich der Senat mit der Mitwirkung an Habilitationsverfahren und Berufungsverfahren, mit der Erlassung der Curricula und mit der Festlegung von akademischen Graden. Zudem kann der Senat Kollegialorgane mit und ohne Entscheidungsbefugnis einsetzen.¹³⁷

3.4. Universitätsmanagement in Österreich

Durch die neuen Entwicklungen ergeben sich auch neue Herausforderungen für die Universitätsleitung. Durch Anlehnungen an die Wirtschaft und das Management von Unternehmen sollen sich Universitäten dem Wettbewerb stellen. Um von der bürokratischen Starrheit weg zu kommen, orientieren sich Universitäten zunehmend am Konzept des New Public Managements. Trotzdem kämpfen sie mit ganz besonderen Eigenheiten ihrer Organisationsform.

¹³¹ Richli 2009, S. 108.

¹³² Richli 2009, S. 109.

¹³³ vgl. Huber, S. 130 f. mit Hinweisen, zit. nach Richli 2009, S. 109.

¹³⁴ Richli 2009, S. 110.

¹³⁵ vgl. Universitätsgesetz 2002, § 25, Abs. 2.

¹³⁶ vgl. Universitätsgesetz 2002, § 25, Abs. 3a.

¹³⁷ vgl. Universitätsgesetz 2002, § 25, Abs. 1.

3.4.1. New Public Management

„Ende der 1970er-Jahre setzten grundlegende Veränderungen in den öffentlichen Verwaltungen ein (...)“¹³⁸. Die starre Bürokratie sollte durch vermehrte Serviceorientierung an marktwirtschaftliche Unternehmen angepasst werden.¹³⁹ Eine vermehrte Wettbewerbsorientierung soll zur „Verbesserung von Bedarfs- und Kundenorientierung“¹⁴⁰ führen. Dafür werden Marktmechanismen von privaten Unternehmen auf den öffentlichen Sektor und somit auf die öffentliche Verwaltung übertragen.¹⁴¹ Insgesamt soll die Verwaltung durch das Konzept des New Public Management effizienter und effektiver arbeiten.¹⁴² Kurz gesagt: „weniger Staat, mehr Wettbewerb“¹⁴³.

Eschenbach, Figl und Kraft nennen bezugnehmend auf Promberger sechs Grundprinzipien des New Public Managements:

- „professionelles und verantwortungsbewusstes Management im Rahmen erweiterter Handlungsspielräume,
- Rechenschaftslegung über die Effizienz und Effektivität anhand von Leistungsindikatoren,
- Verknüpfung der Ressourcenzuteilung mit der Leistungsmessung (Outputsteuerung),
- Dezentralisierung und globale Mittelzuteilung,
- Stärkung des Wettbewerbsgedankens sowie
- Einsatz privatwirtschaftlicher Steuerungsinstrumente.“¹⁴⁴

Diese Orientierung an der freien Marktwirtschaft hat auch Auswirkungen auf den Hochschulsektor. Heute wird von den Universitäten ein vermehrter „Beitrag zur ökonomischen Entwicklung“¹⁴⁵ erwartet. Die bereits im *Kapitel 3.2. Das Universitätsgesetz 2002* erklärten Zielvereinbarungen sind Teil des New Public Managements. Da das Budget für den universitären Sektor beschränkt ist, stehen die Universitäten im Wettbewerb um finanzielle Mittel. Durch die Zielvereinbarungen und die Evaluation ihrer Umsetzungen treten die Universitäten gegeneinander an.¹⁴⁶ Ein verbessertes Management soll den Universitäten helfen, effizienter zu arbeiten. Vor allem interne Strukturen und die Verteilung von Ressourcen innerhalb der Universität werden auf ihre Effizienz geprüft (u.a. auch mit Controlling-Instrumenten).¹⁴⁷

Diese Neuorientierung ist besonders für die neuen Leitungsgremien der Universitäten eine Herausforderung. Vor allem das Rektorat steht großen Herausforderungen gegenüber: be-

¹³⁸ Weber 2003, S. 106.

¹³⁹ vgl. Brüggenmeier 2002, S. 377 f.

¹⁴⁰ Brüggenmeier 2002, S. 379.

¹⁴¹ vgl. Ridder 2006, S. 101 bzw. Brüggenmeier 2002, S. 378 ff.

¹⁴² vgl. Brüggenmeier 2002, S. 378.

¹⁴³ Ridder 2006, S. 101.

¹⁴⁴ vgl. Promberger 1998, S. 93 f., zit. nach Eschenbach/Figl/Kraft 2005, S. 25.

¹⁴⁵ Weber 2003, S. 106.

¹⁴⁶ vgl. Richli 2009, S. 17.

¹⁴⁷ vgl. Ridder 2006, S. 102.

schränkte finanzielle Ressourcen, freier Hochschulzugang, Massenstudien, Verhältnis zwischen Forschung und Lehre, Messbarkeit von Effizienz bei Forschungstätigkeiten usw.

Doch bei allen Anpassungen an die Wirtschaft darf nicht vergessen werden, dass eine „Gleichsetzung von Universitäten und Unternehmen nicht möglich ist“¹⁴⁸.

3.4.2. Herausforderungen für das Universitätsmanagement

Universitäten sind keine Wirtschaftsunternehmen. Sie haben andere Strukturen, andere Zielsetzungen und sind Teil verschiedener Systeme. Zur Illustration führt Hanft folgende Unterschiede an:

Wirtschaftsunternehmen	Hochschulen
Hierarchie	Netzwerkorganisation (u.a. sichtbar in der weitgehenden Entkopplung von Wissenschaft und Verwaltung)
Definierte Verantwortlichkeiten, die an Aufgabenerfüllung und Kompetenz gekoppelt sind	Trennung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung in Verwaltung, Selbstverwaltung und Gremien; Auseinanderfallen von Fach- und Dienstaufsicht
Sanktions- und Belohnungssysteme (z.B. <u>MbO</u> , Prämienzahlungen, Nachwuchsförderung)	Tarif- und Besoldungsrecht mit starren Aufstiegs- und Beförderungsregelungen, keine leistungsorientierten Aufstiegssysteme
Identifikation mit der Mission der Organisation	Identifikation mit der Scientific Community, Identifikation mit dem Fach, geringe Identifikation mit der Gesamteinstitution
Identifikation mit Führungspersonlichkeiten	Geringe Wahrnehmung von Führungsaufgaben und -verantwortung

Abbildung 3: Unterschiede zwischen Wirtschaftsunternehmen und Hochschulen¹⁴⁹

Durch diese Faktoren ist es besonders schwer für Universitäten, ein strategisches Management aufzubauen.

Der Managementgedanke ist an Universitäten generell sehr jung. Früher, als die Universitäten als Kollegialorgane aufgefasst wurden, bestand kein Grund sich über das Management Gedanken zu machen. Entscheidungen wurden gemeinsam oder aufgrund der oftmals losen Strukturen unabhängig voneinander getroffen. Eine strategische Ausrichtung war nicht notwendig. Universitäten zeichneten sich durch „flache Hierarchien, einen hohen Dezentalisierungsgrad und polyzentrische Netzwerkstrukturen aus“¹⁵⁰. Entscheidungen wurden öfter durch Koalitionen getroffen¹⁵¹, während die Loyalität der WissenschaftlerInnen mehr der eigenen Disziplin und weniger der Universität als Ganzes galt¹⁵².

¹⁴⁸ Gagern 2009, S. 22.

¹⁴⁹ eigene Darstellung nach Hanft 2003, S. 153.

¹⁵⁰ Nickel 2009, S. 78.

¹⁵¹ vgl. Richli 2009, S. 15.

¹⁵² vgl. Brenzikofer/Staffelbach 2003, S. 184.

Auch die Zerteilung der Universität in administratives und wissenschaftliches Personal (auch formal z.B. durch zwei Betriebsräte etc.) erschwert die Gesamtwahrnehmung der MitarbeiterInnen. Dadurch handelt es sich bei Universitäten um „zwei Organisationen in einer“ (Zitat Annegret Landes, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt), die miteinander verbunden werden müssen.

Das alles sind gute Gründe, weshalb es in Universitäten „bislang keine ausgereifte Kultur des Managements, sondern eine gewachsene Kultur aus Selbstverwaltung und kollegialen Entscheidungsfindungen“¹⁵³ gibt. Doch das neue Universitätsgesetz sieht eine stärkere Autonomie und klar definierte EntscheidungsträgerInnen vor. Die bisher lose miteinander verbundenen Fakultäten und Forschungsbereiche sollen unter der Universitätsleitung näher zusammengeführt werden, weg von der starken Dezentralisierung hin zu einer stärkeren Führung unter der Leitungszentrale.¹⁵⁴ Die eigenen, individuellen Ziele der WissenschaftlerInnen treten in den Hintergrund, während die Gesamtinteressen der Universität in den Vordergrund rücken. „Das bedeutet, dass Fakultäten/Fachbereiche künftig weniger ihre individuellen, fachbezogenen als vielmehr die gemeinsamen und übergreifenden Ziele der Universitäten als Gesamtorganisation verfolgen (...).“¹⁵⁵ Dieser Übergang kann selbstverständlich nicht reibungslos verlaufen. Vor allem die WissenschaftlerInnen, die bis dahin teilweise sehr unabhängig von der jeweiligen Universität waren, spüren einen Verlust der Selbstbestimmung.¹⁵⁶

Die Herausforderung für die neuen EntscheidungsträgerInnen ist es daher, ein passendes Management für die bestehenden Strukturen zu entwickeln und gleichzeitig interne Effizienzsteigerungen einzuleiten. Es gilt, einen „Spagat (...) zwischen Wissenschaft und Management“¹⁵⁷ zu schaffen und dabei „die bestehenden Organisationsstrukturen so zu verändern, dass sich die Fähigkeit zum gemeinsamen Handeln nachhaltig verbessert“¹⁵⁸. Die Universitäten müssen sich somit „neu konstruieren“ und gleichzeitig weiterentwickeln. Das Management ist daher aufgefordert, Strategien für die gesamte Universität als einheitliche Organisation zu entwickeln.¹⁵⁹

Universitäten befinden sich somit in einem großen Veränderungsprozess, der durch ein strategisches Change Management (und der dazu passenden Change Communication) unterstützt werden sollte.¹⁶⁰

¹⁵³ Nickel 2009, S. 78.

¹⁵⁴ vgl. Nickel/Zechlin 2006, S. 196 f. und Nickel 2009, S. 78.

¹⁵⁵ Nickel/Zechlin 2006, S. 197.

¹⁵⁶ vgl. Pellert 2002, S. 246.

¹⁵⁷ Nickel 2009, S. 79.

¹⁵⁸ ebenda.

¹⁵⁹ vgl. ebenda.

¹⁶⁰ vgl. Brocke 2002, S. 42 ff.

Es darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass Universitäten, trotz der durch das UG 2002 eingeführten Autonomie, auf Grenzen der Selbstentscheidung stoßen. Manche Rahmenbedingungen (Studienplangestaltung, Zugangsbeschränkungen, Studiengebühren) können die Universitäten nicht selbst definieren, sondern sind von der Politik abhängig. Ihre „Anpassungsflexibilität an Anforderungen des Marktes [sind] dadurch begrenzt“¹⁶¹.

¹⁶¹ Tutt 2006, S. 172.

4. Universitäre Profilbildung

„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“

Aristoteles, verkürztes Zitat

Das eigenständige Entwickeln von Universitätsprofilen ist zentraler Bestandteil des aktuellen Reformprozesses.¹⁶² Das Universitätsgesetz 2002 erwähnt die Profilbildung der Universitäten im Zusammenhang mit den Zielvereinbarungen, die die Universitäten mit dem Bundesministerium abschließen:

Die langfristigen und die innerhalb der Leistungsvereinbarungsperiode zu erreichenden Ziele sind festzulegen. Die Universität hat ihre besonderen Schwerpunkte und Stärken und den daraus abgeleiteten und zur Zielerreichung vorgesehenen Ressourceneinsatz bekannt zu geben.¹⁶³

Diese Passage kann folgendermaßen erläutert werden:

Mit der Festlegung strategischer Ziele beschreibt die Universität ihre mittel- bis langfristig gültigen Zielsetzungen. Profilbildung heißt, dass die Universität ihre besonderen Stärken und Kompetenzen definiert und festlegt, welche vorhandenen Kapazitäten so ausgebaut werden können, dass sich die Universität auch in den nächsten Jahren im internationalen Wettbewerb erfolgreich positionieren kann.¹⁶⁴

Der Staat unterstützt mittels dieser Gesetzgebung die Universitäten (auch budgetmäßig), die sich durch Schwerpunktsetzungen auf ihre Stärken konzentrieren. Er fördert somit die Unterschiede der Universitäten und fordert die Universitäten zum „Wettbewerb der Profile“¹⁶⁵ auf. Kronthaler betont, dass ein „breiter wissenschaftlicher Fundus auch künftig die Basis von Universitäten [ist]; es dürfen, müssen und sollen aber unterschiedliche Schwerpunkte herausgebildet werden, um die Entwicklungsvielfalt und -geschwindigkeit zu erhöhen, um das Angebotsspektrum auch bei stagnierenden Ressourcen international konkurrenzfähig auf höchstem Niveau zu verbreitern“¹⁶⁶.

Einzelne Forschungsbereiche und Fakultäten haben sich in Qualität und Ausrichtung schon immer unterschieden. Diese „Profile“ jeweiliger Stärken sind jedoch historisch gewachsen. Sie waren nicht strategisch geplant und galten oft nur für den jeweiligen Bereich. Die Universitäten schafften es jedoch nicht (oder strebten es auch nicht an), ihre Stärken für ein Profil der gesamten Hochschule zu nutzen. Durch die neugewonnene Autonomie der Universitäten und durch die budgetgebundenen Leistungsvereinbarungen soll sich das ändern.¹⁶⁷

¹⁶² vgl. Meier/Schimank 2003, S. 119 bzw. 122.

¹⁶³ Universitätsgesetz 2002, § 13, Abs. 2, Ziff. 1, Lit. a.

¹⁶⁴ Sebök 2003, S. 57.

¹⁶⁵ Kronthaler 2002, S. 62, im Original hervorgehoben.

¹⁶⁶ ebenda.

¹⁶⁷ vgl. Teichler 2002, S. 370.

Der Staat verspricht sich dadurch einerseits, einen effizienteren Einsatz der Ressourcen durch die Universitäten. Andererseits hofft der Staat, dass Synergien zwischen Universitäten geschaffen bzw. besser genutzt werden. Durch Profilbildung soll die internationale Konkurrenzfähigkeit in Forschung und Lehre verbessert werden.¹⁶⁸

4.1 Differenzierung als Teil der Profilbildung

Profilbildung dient vor allem der Differenzierung, jedoch ist nicht jede Form der Differenzierung bereits Profilbildung. Auch die alleinige Konzentration auf bestimmte fachliche Schwerpunkte oder eine Reduktion des Studienangebots führen zu keinem Profil.

Differenzierung und fachliche Konzentration führen erst dann zur Profilbildung, wenn bestimmte zusätzliche Ansprüche und Anforderungen erfüllt werden und damit nicht nur ein Konglomerat von Studiengängen, Fächern, Fakultäten oder Forschungsschwerpunkten bezeichnet wird, das sich eher zufälligen Entwicklungen oder finanziellen Einschränkungen verdankt.¹⁶⁹

Laut Teichler lässt sich erst dann von einem Profil sprechen, wenn eine Universität „Charakteristika auch in der Substanz hat, die für große Teile der Institution oder für die Institution insgesamt zutreffen und die auch ‚sichtbar‘ und relevant sind.“¹⁷⁰ Er stellt insgesamt drei wesentliche Merkmale vor, die ein Profil bilden:¹⁷¹

Das erste Merkmal ist ein gewisses Maß an „horizontaler Besonderheit“. Teichler führt hierfür als Beispiele besonders enge Interdisziplinarität oder eine ungewöhnlich intensive Betreuung der Studierenden an. Vertikale Besonderheiten (positive wie negative) zählen nicht als gesamtes Profil, fließen jedoch in die horizontale Bewertung mit ein. Wenn es an einer Universität zum Beispiel eine juristische Fakultät gibt, die einen besonders guten Ruf in Bezug auf Forschung besitzt, heißt das nicht, dass die gesamte Universität einen guten Ruf in Forschungsfragen hat – sehr wohl aber, dass dieser gute Ruf in die Bewertung mit einfließt.¹⁷²

Das zweite Merkmal ist auch Teil der Definition. Profilbildende Merkmale müssen „für die Hochschule insgesamt oder zumindest für große Teile der Institution“¹⁷³ gelten. Wie schon oben gesagt: Nicht ein Teilbereich wird als Maßstab herangezogen, sondern die Universität wird als ganzes bei der Profilbildung betrachtet. Demgegenüber stellt jedoch Teichler fest, dass in der „öffentlichen Diskussion über Fragen der Differenzierung des Hochschulwesens (...) die vertikale Dimension gewöhnlich eine größere Aufmerksamkeit [genießt] als [die] horizontale Vielfalt“¹⁷⁴.

¹⁶⁸ vgl. Titscher 2004, S. 269.

¹⁶⁹ Wolter 2005, S. 102.

¹⁷⁰ Teichler 2002, S. 371.

¹⁷¹ vgl. Teichler 2002, S. 371 f.

¹⁷² vgl. Teichler 2002, S. 371.

¹⁷³ ebenda.

¹⁷⁴ ebenda.

Als dritte Charakteristik nennt Teichler die Tatsache, dass nur jene Merkmale wichtig sind, die für die „Leistungen der Hochschule“¹⁷⁵ von Bedeutung sind. Zu beachten gilt hier vor allem die Tatsache, dass die profilbildenden Merkmale von außen sichtbar sein müssen. Die Universität kann zwar aktive Imagebildung betreiben, jedoch ist das Image einer Organisation immer durch Zuschreibung von außen – durch relevante Stakeholder – gekennzeichnet (mehr dazu in *Kapitel 5. Identität, Image und Reputation*).¹⁷⁶

4.2. Entscheidungen als Grundlage der Profilbildung

Die Auseinandersetzung mit Fragen der Profilbildung setzt Entscheidungsbefugnisse voraus. Um ein Profil zu bilden, müssen Entscheidungen getroffen werden. Wie sieht sich die Organisation? Wohin will die Organisation? Wo liegen Stärken, wo Schwächen? Welche Bereiche will man besonders hervorheben? Welches Image will die Organisation haben? Mit diesen Fragen müssen sich die EntscheidungsträgerInnen der Universität auseinandersetzen. Zum einen muss die Universitätsleitung die Richtung vorgeben und anschließend entscheiden, wie sie die eingeschlagene Richtung beschreiten möchte.

Luhmann stellt 1993 fest, dass überhaupt erst Entscheidungen eine Organisation ausmachen: „Organisationssysteme sind soziale Systeme, die aus Entscheidungen bestehen und Entscheidungen wechselseitig miteinander verknüpfen.“¹⁷⁷ Aus seiner Sicht sind Entscheidungen mehr als die bloße Auswahl einer Handlung unter mehreren Alternativen. Entscheidungen werden nie alleinstehend getroffen. Sie stehen stets in Zusammenhang mit anderen Entscheidungen, die (vielleicht) in der Vergangenheit getroffen wurden. Auf der anderen Seite unterscheiden sie sich von dem, was bis dahin war – sie implizieren eine Veränderung. Und auf Basis dieser Entscheidung werden dann wieder neue Entscheidungen getroffen. Was man jedoch bei Entscheidungsfindungen nie außer Acht lassen darf, ist die Tatsache, dass es sich bei Organisationen um komplexe, soziale Systeme handelt. Diese handeln nicht immer rational. Zwischenmenschliche Besonderheiten spielen dabei eine genauso große Rolle wie die Tatsache, dass durch die Komplexität dem System nie alle Faktoren, die zur Entscheidungsfindung führen, bekannt sein können.¹⁷⁸

Entscheidungen in Organisationen sind nach der Systemtheorie keine Entscheidungen von Individuen, sondern „Kommunikationsvorgänge“ in einer Organisation.¹⁷⁹ Entscheidungen werden aus dieser Sicht durch Kommunikation getroffen und werden erst durch Kommuni-

¹⁷⁵ ebenda, im Original hervorgehoben.

¹⁷⁶ vgl. Habicht 2009, S. 6.

¹⁷⁷ Luhmann 1993, S. 339 f.

¹⁷⁸ vgl. Luhmann 1993, S. 340 ff.

¹⁷⁹ vgl. Martens/Ortmann 2006, S. 435.

kation zu Entscheidungen. Denn solange Entscheidungen nicht kommuniziert werden, haben sie keine Auswirkungen und sind somit keine Entscheidungen.¹⁸⁰

Dieser Zusammenhang zwischen Entscheidungen und Kommunikation bildet auch die Grundlage für Überlegungen im Bereich des Kommunikationsmanagements an Universitäten.

Neben dieser systemtheoretischen Auseinandersetzung gibt es natürlich auch praktischere Ansätze, wenn es um Entscheidungen in Organisationen geht. Bülow-Schramm stellt 2002 in Zusammenhang mit dem Universitätssystem fest, dass es in Organisationen grundsätzlich zwei Wege gibt Entscheidungen zu treffen. Veränderungen können von oben angeordnet werden (top down) oder von unten nach oben getragen werden (bottom up). Beide Formen haben ihre Stärken und Schwächen.

[T]op down ermöglicht eine klare Ansage der Intentionen und eine eindeutige Zeitvorgabe. Bottom up bezieht diejenigen in den Entwicklungsprozess ein, die Neuerungen umsetzen sollen und verringert Boykottmaßnahmen bzw. Unterlaufsstrategien.¹⁸¹

Die Stärken der einen Form sind meistens auch die Schwächen der anderen. Deshalb werden in der Praxis sehr oft Mischformen, so genannte „Gegenstromverfahren“ angewandt. Dabei werden die Strategien miteinander kombiniert, um ein klares Vorhaben in einer angemessenen Zeit ohne großen Widerstand zu implementieren.¹⁸²

Meier und Schimank betonen in diesem Zusammenhang die Probleme eines „top-down initiierten bottom-up-Prozesses“ im universitären Kontext. Zum einen können Ergebnisse nicht vorgegeben werden und zum anderen besteht die Gefahr des Zurückfallens in alte Gewohnheiten (alter „Immobilismus“ durch z.B. Nichtangriffspakte). Daraus entsteht ein „Profil, das alle akzeptieren, weil es niemanden einschränkt“¹⁸³. Ein solches Verfahren dauert zum einen sehr lange, denn Entscheidungen einer breiten Basis nach einer intensiven Diskussion brauchen Zeit. Auf der anderen Seite ist fraglich, ob und welche Art von Profil entsteht, wenn alle EntscheidungsträgerInnen sich an einen Nichtangriffspakt halten.¹⁸⁴

Was man im Zusammenhang mit Entscheidungen jedoch gerade im universitären Kontext nicht vergessen darf, ist die Tatsache, dass eine Entscheidungsbefugnis vorliegen muss, um Entscheidungen treffen zu können. Oder mit anderen Worten: Die Autonomie der Universität ist Grundvoraussetzung, um Entscheidungen treffen zu können. Und Entscheidungen sind Grundvoraussetzung, um ein Profil (strategisch) ausbilden zu können.¹⁸⁵

¹⁸⁰ vgl. Martens/Ortmann 2006, S. 435 f.

¹⁸¹ Bülow-Schramm 2002, S. 266.

¹⁸² vgl. ebenda.

¹⁸³ Meier/Schimank 2003, S. 125.

¹⁸⁴ vgl. ebenda.

¹⁸⁵ vgl. Bülow-Schramm 2002, S. 266.

4.3. Profilbildung durch strategisches Management

Dadurch, dass Entscheidungen zu Beginn der Profilbildung stehen, ist klar, dass es sich dabei um eine Managementaufgabe handelt.

Zu Beginn der Profilbildung stehen eine Selbstanalyse der Universität und eine Analyse der Umwelt. „Es geht darum, die Universität an die veränderte Umwelt anzupassen und ihr darin den bestmöglichen Platz zu sichern.“¹⁸⁶ Erst nach den Analysen können darauf aufbauend Entscheidungen zur Profilbildung getroffen werden. Die Komplexität der Organisation Universität erschwert den Prozess jedoch.

Bei der Entwicklung von Profilen spielen vor allem zwei Dinge eine wesentliche Rolle:

1. Formulierung von Leitbildern
2. Formulierung von Zielen

Das Leitbild einer Organisation beschreibt konkrete Besonderheiten dieser Organisation sowie Entwicklungsmöglichkeiten und Handlungsnormen ihrer Mitglieder. Die Organisation soll sich mit dem Leitbild identifizieren und sich von anderen abgrenzen. Leitbilder geben ein bestimmtes Profil. Zudem zeigen sie auf, wohin sich eine Organisation entwickeln soll und bieten eine Orientierung für Stakeholder.¹⁸⁷

Wichtig ist dabei auch, Ziele einer Organisation auszuformulieren (entweder getrennt oder als Teil des Leitbildes). Die Universität muss sich dabei mit ihrer eigenen und der gesellschaftlichen Zukunft auseinandersetzen.¹⁸⁸ Ziele implizieren bereits eine Veränderung. Da Normen sehr stark auf eine Organisation einwirken, müssen Veränderungsprozesse auch dort ansetzen. Dabei ist es nicht einfach, alte Normen durch neue zu ersetzen.¹⁸⁹

Handlungen der Universität können sich am Leitbild und an den Zielen orientieren. Entsprechen die Handlungen den Vorstellungen der jeweiligen Universität, entsteht ein geschlossenes Bild, ein Profil, das von außen sichtbar ist (und zugeschrieben werden kann). Die einzelnen Teilhandlungen können als Ganzes erkannt werden und bieten somit eine Orientierung für die Stakeholder.¹⁹⁰

Universitäten wählen jedoch nicht wahllos ihr Leitbild oder ihre Ziele, sondern sie machen das im besten Fall aus strategischen Gründen. Der Begriff „Strategie“ stammt ursprünglich aus dem Militärwesen. Er meint eine Ausrichtung aller Handlungen auf das übergeordnete Ziel.¹⁹¹ Dieser Begriff wurde später vor allem von der Wirtschaftslehre aufgegriffen. Strategien zielen „auf wichtige inhaltliche Fragestellungen ab, die zur langfristigen Existenzsiche-

¹⁸⁶ Richli 2009, S. 20.

¹⁸⁷ vgl. Bülow-Schramm 2002, S. 264.

¹⁸⁸ vgl. Ridder 2006, S. 109.

¹⁸⁹ vgl. Pellert 2002, S. 343.

¹⁹⁰ vgl. Bülow-Schramm 2002, S. 264 f.

¹⁹¹ vgl. Berthold 2002, S. 430.

rung der Organisation beitragen und sowohl nach innen (...) als auch nach außen gerichtete Prozesse betreffen können“¹⁹². Strategien sind langfristig ausgelegt¹⁹³, sie bestehen meist aus einem Konglomerat an Maßnahmen, werden spezifisch, bewusst geplant und idealerweise im Vorfeld ausformuliert.¹⁹⁴ Strategien sind nicht das Ziel, sondern beschreiben den geplanten Weg zum Ziel.¹⁹⁵

Für Hochschulen bedeutet das ein Umdenken. Bis zum Universitätsgesetz 2002 mussten sie die Aufgaben, die das Ministerium an sie stellte, gewissenhaft erfüllen. Nun müssen Universitäten ihre selbstgesetzten Ziele autonom verfolgen. „Dabei muss die Zielbestimmung sowohl das Wettbewerbsumfeld als auch die eigenen Möglichkeiten berücksichtigen.“¹⁹⁶ Dieser letzte Zusatz ist vor allem für Universitäten wesentlich, denn sie sind in ihren Möglichkeiten beschränkt. Sie besitzen ein limitiertes (oft niedriges) Budget, können sich ihre Studierenden nicht aussuchen und stehen in einem ständigen Spannungsfeld zwischen Forschung und Lehre.¹⁹⁷ Zudem spüren Universitäten keinen Wettbewerb, da ihre Existenz (trotz Unterfinanzierung) nicht gefährdet ist und sie nicht den Eindruck haben, „mit Hilfe gezielten strategischen Managements ihre Situation gravierend verbessern zu können“¹⁹⁸.

Trotz dieser Hürden versuchen sich Universitäten den neuen Gegebenheiten anzupassen. Ein schneller, radikaler Wandel kann von diesen großen, komplexen Organisationen jedoch nicht erwartet werden. Die Universitäten versuchen mittlerweile eigene Ziele zu formulieren, Schwerpunkte zu setzen und strategisch zu handeln. Aufgrund der unterschiedlichen Erwartungen und Vorstellungen der einzelnen Fakultäten und Forschungsbereiche kann es jedoch zu Zielkonflikten kommen. Oft divergieren zudem die „Ziele von Hochschulleitung, Professoren und dem akademischen Mittelbau“¹⁹⁹.

Bei der Profilbildung sollten sich Universitäten daher ihrer bisherigen Stärken bewusst werden und diese weiter ausbauen. Durch das Entwickeln von speziellen Kompetenzgebieten, Fachbereichen und neuen interdisziplinären Forschungsrichtungen kann sich eine Universität von anderen abheben.²⁰⁰

¹⁹² Gagern 2009, S. 34.

¹⁹³ vgl. ebenda.

¹⁹⁴ vgl. Weber 2003, S. 108.

¹⁹⁵ vgl. Macharzina/Wolf 2008, S. 252 f.

¹⁹⁶ Berthold 2002, S. 431.

¹⁹⁷ vgl. Mayr 2000, S. 208.

¹⁹⁸ Berthold 2002, S. 431 f.

¹⁹⁹ Gerhard 2006, S. 142.

²⁰⁰ vgl. Gerhard 2006, S. 144.

4.4. Mikro- vs. Makroprofile

In *Kapitel 4.1 Differenzierung* wurde versucht, Profilbildung zu definieren. Teichler betont hierbei vor allem Aspekte, die die ganze Universität betreffen.²⁰¹ Meier und Schimank sehen mehrere Probleme im Konzept der „Makroprofile“.²⁰² „Profile, sofern sie nicht ganz nah am Status quo der betreffenden Hochschule liegen, sind intern schwer durchzusetzen“²⁰³, denn Profilbildung beinhaltet meistens Ressourcenverteilungen, Beschränkungen und somit Widerstände. Wie schon in *Kapitel 4.2. Entscheidungen als Grundlage der Profilbildung* erläutert, stoßen hierarchisch angeordnete Veränderungen auf breite Widerstände, wohingegen bei bottom up-Prozessen Nichtangriffspakte geschlossen werden und somit Veränderungen nur schwerfällig implementiert werden können.

Ein weiteres Problem bei der Implementierung von Makroprofilen besteht bei der Flexibilität. Einmal verfolgte Profilentscheidungen sind schwer wieder rückgängig zu machen bzw. zu verändern.²⁰⁴ Folgt man „Modethemen“, die sich später als „wertlos“ herausstellen, ist es schwer, ein neues Profil einzuführen. Zum einen wurden Professuren berufen und Leistungsvereinbarungen getroffen, zum anderen ist ein Imagewandel eine schwierige und zeitintensive Angelegenheit.²⁰⁵

Kleine Universitäten, „Fachuniversitäten“ (z.B. Medizinische Universität, Technische Universität, Wirtschaftsuniversität oder Kunstuniversität) könnten noch am ehesten gesamtuniversitäre Makroprofile entwickeln.²⁰⁶ Mittlere und große Universitäten haben dabei verstärkt mit den oben erwähnten Problemen zu kämpfen. Zusammengefasst: „Profile sind dort auf der Universitätsebene schwerfällig, unflexibel und schwierig durchzusetzen.“²⁰⁷

Eine Alternative zu einem Makroprofil bietet eine „patchwork-Identität“, die aus mehreren Mikroprofilen besteht.²⁰⁸ Dieses Konzept gewann vor allem in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung.

Eine Universität stellt(...) sich dann als Ganze[s] als buntes Bild vieler je für sich klar konturierter ‚Mikroprofile‘ dar – ohne erkennbares ‚Makroprofil‘. Diese ‚Mikroprofile‘ (...) [werden] dezentral erarbeitet – mal auf der Ebene eines Fachbereichs, mal auch nur auf der Ebene eines Instituts oder einer Professur, vielleicht auch in interdisziplinärer Zusammenarbeit mehrerer Professuren quer zu den etablierten Strukturen.²⁰⁹

²⁰¹ vgl. Teichler 2002, S. 371.

²⁰² vgl. Meier/Schimank 2003, S. 124 ff.

²⁰³ Meier/Schminak 2003, S. 124.

²⁰⁴ vgl. Meier/Schimank 2003, S. 126.

²⁰⁵ vgl. ebenda.

²⁰⁶ vgl. Titscher 2004, S. 272 bzw. Meier/Schimank 2003, S. 128.

²⁰⁷ Meier/Schimank 2003, S. 128.

²⁰⁸ vgl. Meier/Schimank 2003, S. 128 f.

²⁰⁹ Meier/Schimank 2003, S. 128.

Den Vorteil, den Meier und Schimank bei dieser Art von Profilbildung sehen, ist die Risikostreuung.²¹⁰ Wie bei einem Aktienfond wird das Risiko, bei der Profilbildung auf ein einziges, falsches Thema zu setzen, auf mehrere Mikroprofile verteilt. Die Aufgabe der Universitätsleitung ist dabei, die dezentralen Einheiten bei ihrer Profilbildung zu unterstützen und den Erfolg zu kontrollieren (und notfalls auch Sanktionen zu setzen). Die Universitätsleitung verteilt je nach Leistung, Chance und Bedürfnis Ressourcen. Als oberstes Management der einzelnen Profile denkt sie dabei immer in langfristigen Perioden.

Der große Vorteil dieses Konzeptes ist die leichte interne Durchsetzbarkeit. Das Herausbilden von Profilen bleibt den einzelnen Einrichtungen selbst überlassen. Durch das bottom up-Prinzip ist die Akzeptanz größer. Auf der anderen Seite sind weniger Personen (weil nur eine Einrichtung) an den Entscheidungsfindungsprozessen beteiligt, was diese beschleunigt. Zudem kann die Universitätsleitung jederzeit durch Unterstützung oder Sanktionen in die Qualität der Entscheidungen eingreifen. Zusätzlich sind mehrere kleinere Profile flexibler und können leichter auf Veränderungen reagieren als ein großes einheitliches Profil. Durch die Risikostreuung sichert sich die Universität ab – ein Fehler schadet nicht der kompletten Organisation.

Da Profilbildung Entscheidungen braucht, sind beim Konzept der Mikroprofile vermehrt die LeiterInnen der einzelnen Einrichtungen gefragt. Das erfordert eine „Professionalisierung des Managements auf Universitäts-, Fachbereichs- oder Fakultäts- sowie Institutsebene“²¹¹. Es bedarf also kompetenter Führungskräfte auch auf der mittleren Managementebene. Für Universitäten bedeutet dies ein weiteres Umdenken, denn die meisten Einrichtungen werden von WissenschaftlerInnen und nicht von ManagerInnen geleitet. Zusätzliche Qualifikationen können die Entscheidungsqualität (auch in Hinsicht der Profilentwicklung) erhöhen.

Nach dem Vorbild der Mikroprofile würden Universitäten nach wie vor kein eindeutiges Profil besitzen (Schimank bezeichnet sie als „Gemischtwarenläden“²¹²). Doch ein scharfes und gutes Profil der einzelnen Einrichtungen könnte zu einem positiven Image der gesamten Universität führen.

²¹⁰ vgl. Meier/Schimank 2003, S. 128 f.

²¹¹ Richli 2009, S. 21.

²¹² Schimank 2001, zit. nach Meier/Schimank 2003, S. 129.

5. Identität, Image und Reputation

Universitäten versuchen ein bestimmtes Profil aufzubauen, um sich im Wettbewerb von anderen abzuheben. Sie tun dies, um Image und Reputation zu generieren. Auf welche Weise und weshalb Organisationen versuchen ihr Image zu beeinflussen, will dieses Kapitel näher erläutern.

5.1. Begriffsbestimmung

Die Begriffe Prestige, Image und Reputation werden im Alltag meistens synonym verwendet. Auch in der (wissenschaftlichen) Literatur werden die Begriffe teilweise verwischt bzw. synonym verwendet.²¹³ Für das Thema dieser Arbeit ist es jedoch essenziell, sich intensiver mit den verschiedenen Bedeutungen der Begriffe auseinanderzusetzen. In diesem Kapitel wird versucht, den Unterschied zwischen den einzelnen Begriffen verständlich zu machen, um den Wert eines Profils einer Universität besser verstehen zu können.

5.1.1. Identität

Der Identitätsbegriff stammt ursprünglich aus der Psychologie. Dabei geht es um das eigene Empfinden eines Individuums (Stichworte „Ich-Identität“, „me“, „selbst“).²¹⁴ Auch Organisationen wollen sich selbst definieren und als Einheit wahrnehmen und auftreten. Sie streben somit nach einer eigenen Identität. Für Organisationen ist Identität ein „reflexives Selbstkonzept und zentraler Referenzpunkt der Organisation, an dem diese sich orientiert“²¹⁵. Organisationen müssen sich, um ein gemeinsames Handeln überhaupt zu ermöglichen, mit sich selbst auseinandersetzen. Dabei entwickeln sie eigene Normen und Regeln (z.B. auch schriftlich durch eine Corporate Governance, ein Leitbild oder durch Kodizes).²¹⁶

Für Organisationen ist es besonders schwer Einheit zu erlangen, da sie aus vielen unterschiedlichen Individuen bestehen und grundsätzlich sehr komplexe Systeme sind.²¹⁷ Bei der Entwicklung ihrer Identität orientieren sich Organisationen an „systemspezifischen Interessen, Werten und Kompetenzen“²¹⁸. Sie müssen die Systeme, in denen sie agieren, beobachten und sich daran orientieren.

Als geschlossenes soziales System stellt die Organisation ihre Identität in wechselseitiger Abstimmung über zwei unterschiedliche Umwelten her. Zum einen mit der inneren Umwelt, d.h. den aussersystemischen [sic!] Interessen, Aktivitäten

²¹³ vgl. Eisenegger 2005, S. 19.

²¹⁴ vgl. Faßauer 2008, S. 55 ff.

²¹⁵ Scheidemann 2008, S. 89.

²¹⁶ vgl. Herger 2006, S. 46 f.

²¹⁷ vgl. Schmidt 2004, S. 47.

²¹⁸ ebenda, im Original teilweise hervorgehoben.

und Loyalitäten der Mitarbeitenden und zum anderen mit der externen Umwelt, jenen Sozialsystemen, mit welchen die Organisationen interagieren.²¹⁹

Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass Identität erst durch Unterscheidung (von anderen) entsteht. Erst die Abgrenzung zu anderen Organisationen ermöglicht es, eine unverwechselbare Identität auszubilden.²²⁰

Um Identität zu erlangen, müssen Organisationen verschiedene Schritte setzen:

1. Organisationen müssen ein eigenes Wirklichkeitsmodell entwickeln.²²¹
2. Organisationen müssen sich aktiv und dauerhaft mit ihrer Identitätsbildung und -stabilisierung auseinandersetzen.²²²
3. Organisationen müssen sich selbst darstellen²²³, um als Einheit trotz Differenzen (von innen und außen) wahrgenommen zu werden.²²⁴

Die Grundlage von Identitätsbildung bilden Entscheidungen: Organisationen erhalten ihre Identität durch „Entscheidungen, die Kommunikationen und Beobachtungen voraussetzen“²²⁵. Die Beschäftigung mit der eigenen Identität (z.B. durch Ausbilden eines Leitbilds etc.) ist Aufgabe des Managements.²²⁶ Die Selbstbeschreibung kann selbst nur durch Simplifikation festgehalten werden (z.B. durch festgeschriebene Verhaltensregeln, Leitbilder etc.). Herger betont hierbei die Empfindlichkeit und Störanfälligkeit durch Simplifikationen.²²⁷

Das Auftreten als Einheit mit einer eigenen Identität ermöglicht es Organisationen eine Vertrauensbeziehung mit ihren Stakeholdern aufzubauen. Identität ist ein stabiles Konstrukt, das Erwartungen weckt, die dann auch erfüllt werden müssen. Durch eine verlässliche Identität kann eine vertrauensvolle Bindung mit den unterschiedlichen Stakeholdern aufgebaut werden. Dabei gilt: Vertrauen stellt für Organisationen ein besonders wichtiges Sozialkapital dar (mehr dazu in *Kapitel 5.5. Image als Organisationswert*).²²⁸

Identität hat zudem noch einen weiteren, internen Wert: Eine gut ausgebildete, starke Identität führt zur Identifikation der MitarbeiterInnen mit der Organisation.²²⁹ „Employees who identify strongly with their companies are more likely to show a supportive attitude toward them and to make decisions that are consistent with the company’s objectives.“²³⁰ Ob und wie

²¹⁹ vgl. Willke 1991, S. 179, zit. nach Herger 2006, S. 85.

²²⁰ vgl. Eisenegger 2005, S. 31.

²²¹ vgl. Schmidt 2004, S. 109.

²²² vgl. ebenda.

²²³ vgl. Luhmann 2000, S. 108.

²²⁴ vgl. Schmidt 2004, S. 47.

²²⁵ Schmidt 2004, S. 44.

²²⁶ vgl. Herger 2006, S. 87.

²²⁷ vgl. ebenda.

²²⁸ vgl. Herger 2006, S. 46 f.

²²⁹ vgl. Riel/Fombrun 2007, S. 62.

²³⁰ Riel/Fombrun 2007, S. 75, in Anlehnung an Ashforth and Meal 1989 und Simon 1997.

stark die Identifikation ist, hängt vom Organisationstyp ab.²³¹ Vor allem für Universitäten als Netzwerkorganisationen (siehe *Kapitel 2.1.2. Universitäten als Netzwerkorganisationen*) bedeutet dies eine besondere Herausforderung (siehe *Kapitel 3.4.2. Herausforderungen für das Universitätsmanagement*).

Zusammenfassend definiert Herger Identität wie folgt: „Die Identität ist der systemische Eigenwert und (nicht-zufällige Eigenschaften des Systems), um verlässliche Erwartungen für interne und externe Umweltpartner aufzubauen. Als Entscheidungsprämisse dient die Identität der Herstellung von Symbolen, dem systemischen Wesen per se.“²³²

Organisationen müssen sich also aktiv mit ihrer Identitätsbildung auseinandersetzen. Dies passiert durch unterschiedliche Instrumente, zum Beispiel durch die Ausbildung einer eigenen Corporate Identity (mehr dazu in *Kapitel 5.4. Corporate Identity*).

5.1.2. Image

Buß definiert Image wie folgt: „historisch begründete, bewertende, relativ dauerhafte und typisierende Vorstellungen, die in symbolischen, identitätsstiftenden Bildern verdichtet sind und zu einem bestimmten Handeln verpflichten oder mobilisieren“²³³. Dabei handelt es sich um ein „stark vereinfachte[s], typisierte[s] und mit Erwartungen und Wertvorstellungen verbundene[s] Vorstellungsbild über einen Sachverhalt, ein Objekt, eine Person, Organisation oder Institution“²³⁴.

Dies zeigt den subjektiven Charakter von Images. Das heißt, Image wird von den Stakeholdern dem Unternehmen zugeschrieben. Die Stakeholder interpretieren somit Informationen, die sie über die Organisation haben. Zur Meinungsbildung werden unterschiedliche Informationsquellen genutzt, wobei die Informationen je nach Glaubwürdigkeit und Relevanz der Quelle bewertet werden.²³⁵ Nicht nur Fakten zählen bei der Beurteilung, sondern vor allem Bilder, Assoziationen und Gefühle. Einzelne Eindrücke werden von den Stakeholdern zu einem Gesamtbild über die Organisation zusammengesetzt. Das ergibt ein „vereinfachtes, durch die eigene Perspektive gedeutetes Bild von einer Organisation [...], das schließlich über Akzeptanz oder Nicht-Akzeptanz entscheidet“²³⁶ und somit die Grundlage für alle Entscheidungen bildet.²³⁷

²³¹ vgl. Riel/Fombrun 2007, S. 76.

²³² Herger 2006, S. 88, im Original hervorgehoben.

²³³ Buß 2007, S. 229.

²³⁴ Eisenegger 2005, S. 23, im Original teilweise hervorgehoben.

²³⁵ vgl. Habicht 2009, S. 6.

²³⁶ Buß 2007, S. 229.

²³⁷ vgl. Habicht 2009, S. 5.

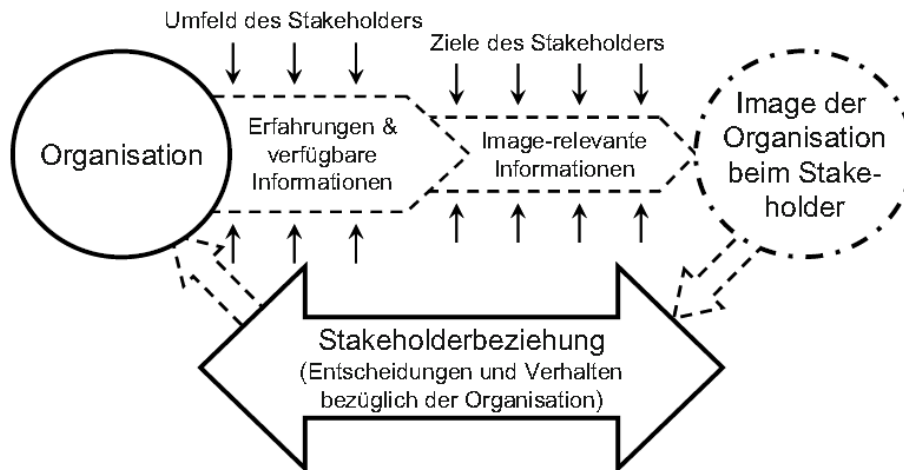


Abbildung 4: Bild der Organisation und Stakeholderbeziehung²³⁸

Herger entwickelt auf Basis unterschiedlicher Literatur sechs Merkmale, um den Begriff „Image“ zu beschreiben. Das Image:

- „ist ein komplexes, mehrdimensionales strukturiertes System von grosser [sic!] Prägnanz und Plastizität,
- bildet eine Ganzheit und enthält objektive wie auch subjektive, richtige oder falsche Vorstellungen, Einstellungen und Erfahrungen,
- ist einer Entwicklung anfänglich mehr dynamischer und im Laufe der Zeit (stereotyp) verfestigender Strukturen unterworfen, die stabil und inflexibel, aber dennoch korrigierbar und manipulierbar sind,
- erleichtert die Orientierung, reduziert Unsicherheit,
- ist kommunizierbar und mit empirischen Methoden umfassend ermittelbar
- und wirkt sich im sozialen Feld meinungs-, verhaltens- und handlungsbestimmend aus.“²³⁹

5.1.3. Reputation

Während es sich bei Images um spezifische Einzeleindrücke handelt, bezeichnet Reputation ein „aggregiertes und verdichtetes Bündel von Vorstellungen“²⁴⁰. Die (Einzel-)Images werden zu einer Gesamtreputation verdichtet, wobei Images „wahrgenommene Identitätsfiktio-nen“²⁴¹ darstellen. Reputation ist somit die öffentliche Meinung über eine Organisation:

Reputation bezeichnet das öffentliche Ansehen, das eine Person, Institution, Organisation oder allgemeiner ein (Kollektiv-)Subjekt mittel- oder langfristig genießt und welches aus der Diffusion von Prestigeinformation an unbekannte Dritte über den Geltungsraum persönlicher Sozialnetze hinaus resultiert.²⁴²

²³⁸ ebenda.

²³⁹ Herger 2006, S. 162.

²⁴⁰ Eisenegger 2005, S. 23, im Original teilweise hervorgehoben.

²⁴¹ ebenda, im Original teilweise hervorgehoben.

²⁴² Eisenegger 2005, S. 195, im Original hervorgehoben.

Reputation entsteht insofern nicht nur im persönlichen Umfeld, sondern wird z.B. auch durch (Massen-)Medien generiert. Durch „öffentliche Kommunikation werden Informationen über die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers generiert“²⁴³. Diese Informationen werden zu einer Reputation verdichtet. Reputation basiert auf Images und Eigenschaften, die die Öffentlichkeit einer Organisation zuschreibt.

Die zeitliche Komponente darf dabei aber nicht außer Acht gelassen werden. Images und Reputation besitzen Stabilität, sie sind „hochgradig verfestigte Systeme“²⁴⁴. Sind die Vorstellungen erst einmal in den Köpfen der Stakeholder, ist es schwierig sie zu verändern. Die Veränderung von Reputation benötigt somit viel Zeit.²⁴⁵ Deshalb muss bei Entscheidungen bzgl. Profilbildung, Image und Reputation immer in längeren Zeitperioden gedacht werden. Es braucht eine Weile, bis sich die Stakeholder an neue Faktoren gewöhnt haben und neue Einstellungen entwickeln.

Organisationen präsentieren sich also nach außen und schaffen dadurch Images, die schließlich zu Reputation führen. Während Image und Reputation beim Stakeholder entstehen, kann die Organisation ihre Identität, ihr Profil und ihre Corporate Identity selbst bestimmen. Durch Entscheidungen und durch Kommunikation mit den Stakeholdern können Image und Reputation indirekt beeinflusst werden. Auf der anderen Seite bilden Image und Reputation reflexive Strukturen. Sie haben also selbst wieder Auswirkungen auf die Organisation und deren Identität.²⁴⁶

5.1.3.1. Funktionen von Reputation

Reputation hat große Auswirkungen auf unser Handeln. Für eine Organisation generiert Reputation Vertrauen, vergrößert Handlungsspielräume, vermehrt die Möglichkeiten, sich eigenständig zu positionieren, legitimiert Machtpositionen und reduziert Komplexität.²⁴⁷

Eine positive Reputation bringt laut Eisenegger viele Vorteile für eine Organisation:

- Erstens erlaubt Reputation die einfache Selektion derjenigen Organisationen, Institutionen oder Personen, mit denen Individuen ihre Handlungspläne realisieren wollen. (...)
- Zweitens verschafft Reputation seinen Trägern Definitions- und Überzeugungs-macht. (...)
- Drittens entlastet Reputation vom Zwang, die Handlungen der Reputationsträger beständig und kostenaufwändig kontrollieren und überprüfen zu müssen. (...)
- Viertens legitimiert Reputation Macht und Herrschaftspositionen. (...)

²⁴³ Herger 2006, S 49.

²⁴⁴ Bergler 2008, S. 329.

²⁴⁵ vgl. Brenzikofer/Staffelbach 2003, S. 187.

²⁴⁶ vgl. Herger 2006, S. 48.

²⁴⁷ vgl. Eisenegger 2005, S. 34 f.

Fünftens sorgt Reputationsstreben für die Beständigkeit und Pfadabhängigkeit von Entwicklungsprozessen (...) und produziert damit eine gewachsene Identität als Distinktionsmerkmal und als Orientierungsgröße nach innen wie außen.²⁴⁸

5.1.3.2. Reputationstypen

Neben den Funktionen von Reputation unterscheidet Eisenegger zwei Typen von Reputation:²⁴⁹

1. Funktionale Reputation: Diese wird daran festgemacht, „wie gut eine Organisation oder Institution dem Zweck dient, für den sie geschaffen wurde“²⁵⁰ (Indikator für Fachkompetenz).
2. Soziale Reputation: Diese beurteilt, wie stark sich eine Organisation an gesellschaftliche Normen und Werte hält (Indikator für moralische Integrität).

Fombrun und Ingenhoff ergänzen das Konzept um eine weitere Dimension der „Emotionalen Reputation“.²⁵¹ Alle drei Typen bilden die Gesamtreputation einer Organisation.

5.2. Verhältnis zwischen Identität, Image und Reputation

Image und Reputation bauen auf der Organisationsidentität auf. Sie spiegeln die Informationen und Bilder wider, die in der Öffentlichkeit über die Organisation existieren. Jedoch:

Image und Reputation stehen nicht in einem hierarchischen Verhältnis, sondern in einer wechselseitigen Beziehung, d.h. sie sind strukturell miteinander gekoppelt. Es gibt so viele Images, wie es Stakeholder gibt und es gibt eine derart differenzierte Reputation, wie es Themen und Beiträge über diese in den Arenen der öffentlichen Kommunikation gibt.²⁵²

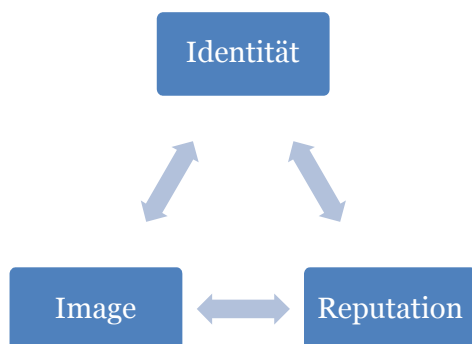


Abbildung 5: Identität, Image und Reputation: Wechselseitiger Einfluss²⁵³

²⁴⁸ Eisenegger 2005, S. 35 f, im Original teilweise hervorgehoben.

²⁴⁹ vgl. Eisenegger 2005, S. 199.

²⁵⁰ ebenda.

²⁵¹ vgl. Fombrun 2001 bzw. Ingenhoff 2007, zit. nach Rosenberger/Pfizenmayer 2009, S. 60.

²⁵² Herger 2006, S. 73.

²⁵³ eigene Darstellung.

Identität, Image und Reputation haben somit einen wechselseitigen Einfluss aufeinander. Die Identität, die eine Organisation generiert, beeinflusst die Images der Stakeholder und die Reputation in der öffentlichen Meinung.²⁵⁴ Gleichzeitig beobachtet die Organisation ihre Umwelt und die Beobachtung anderer (Beobachtung zweiter und dritter Ordnung²⁵⁵). Image und Reputation wirken somit reflexiv auf die Identität einer Organisation.²⁵⁶

Organisationen haben die Möglichkeit, ihre Identität aktiv und strategisch zu gestalten und somit das Image und die Reputation zu beeinflussen. Je konsistenter die Identität ist, umso konsistenter sind auch Image und Reputation, was sich wiederum auf die Vertrauenswürdigkeit auswirkt.

5.3. Integriertes Brand Modell

Ind entwickelt in den 1990er Jahren das „Integrierte Brand Modell“.²⁵⁷ Dieses setzt Identität, Marke, Image und Reputation in Zusammenhang. Die Basis des Modells ist eine gemeinsame Wertestruktur der Organisation. Die Entwicklung von Werten ermöglicht den MitarbeiterInnen eine Identifikation mit der Organisation, welche sie auch nach außen tragen. Der gemeinsame Brand ermöglicht es den MitarbeiterInnen, nach mehr zu streben als nach dem bloßen Broterwerb. Er spricht die MitarbeiterInnen auf der Ebene von Identität und Selbstverwirklichung an.

²⁵⁴ vgl. Herger 2006, S. 179.

²⁵⁵ vgl. Luhmann 2006, S. 208 f.

²⁵⁶ vgl. Herger 2006, S. 87.

²⁵⁷ vgl. Herger 2006, S. 66.

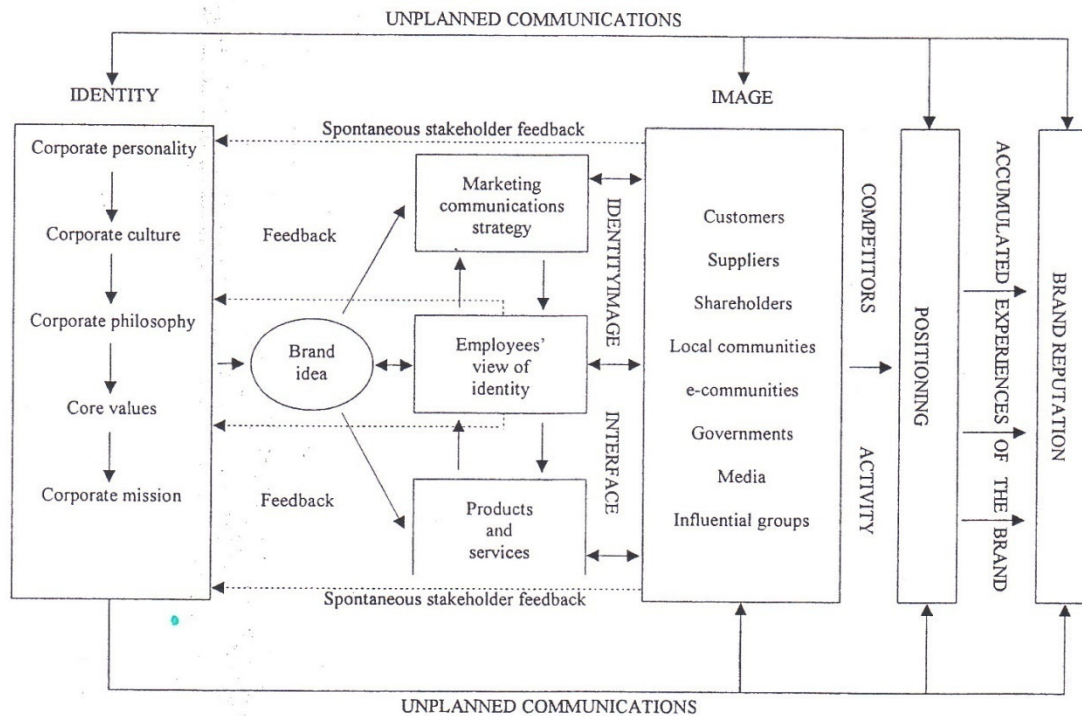


Abbildung 6: Integriertes Brand Modell²⁵⁸

„Der Brand soll mit der organisationalen Identität verknüpft werden, um auf diesem Weg sicherzustellen, dass das Versprechen mit den Leistungen der Organisation übereinstimmt.“²⁵⁹ Die Identität des Unternehmens wird dabei zur Brand idea verdichtet und nach außen kommuniziert. Die Kommunikation erfolgt über drei Kanäle:²⁶⁰

1. Marketing communications strategy
2. Employees view of identity
3. Products and services

Ind ist sich dabei bewusst, dass Informationen geplant und ungeplant kommuniziert werden und insofern nur bedingt beeinflusst werden kann, was bei den Stakeholdern ankommt.

Ziel ist letztlich Images bei den verschiedenen Stakeholdergruppen zu bilden, die in der Öffentlichkeit über die Organisation eine Reputation entstehen lassen. Dabei wirken Image und Reputation wieder zurück auf das Selbstverständnis (Identität) der Organisation und deren Mitarbeitenden.²⁶¹

Das „Integrierte Brand Modell“ von Ind bietet meiner Meinung nach einen guten Einblick in die Zusammenhänge zwischen Identität, Kommunikation, Image und Reputation. Ind berücksichtigt zudem geplante und ungeplante Kommunikation, wobei er besonders den Stel-

²⁵⁸ Ind 2004, S. 96, Abbildung aus Herger 2006, S. 67.

²⁵⁹ Herger 2006, S. 66.

²⁶⁰ vgl. ebenda.

²⁶¹ Herger 2006, S. 68.

lenwert der MitarbeiterInnen betont. Darüber hinaus ist sich Ind bewusst, dass auch Taten sprechen: Die Qualität der Produkte und Dienstleistungen beeinflusst das Image genauso wie die MitarbeiterInnen und das Kommunikationsmanagement.

Inds Modell bietet meines Erachtens eine gute Basis, um sich im nächsten Schritt mit dem Corporate Identity-Modell auseinanderzusetzen.

5.4. Corporate Identity

Unter Corporate Identity wird die „Summe der Faktoren verstanden (...), auf Basis derer sich eine Organisation gegenüber ihren Betrachtern präsentiert. In Summe dienen diese Faktoren einerseits der Wiedererkennung der Organisation, andererseits der Unterscheidung von anderen Organisationen“²⁶². Dabei ist die Corporate Identity zeitlich stabil. „Im Kern reflektiert sie Strategie, Mission, Philosophie, Geschichte, Fokus des Geschäfts, Art und Breite der angebotenen Produkte und Dienstleistungen der Unternehmung, sowie Unternehmenskommunikation und informelle Kommunikation über das Unternehmen.“²⁶³

Im Gegensatz zum Image, das durch Zuschreibung von den Stakeholdern gebildet wird, entsteht die Corporate Identity durch Selbstzuschreibung einer Organisation.²⁶⁴ Die Organisation beeinflusst die Corporate Identity durch jede Handlung. Grundsätzlich besteht sie aus drei Komponenten:²⁶⁵

1. Corporate Design (äußeres Erscheinungsbild)
2. Corporate Behaviour (unternehmenseigene Umgangs- und Verhaltensformen)
3. Corporate Communication (Kommunikationskultur)

Die Chance der Wiedererkennung wird vor allem durch die Implementierung eines Corporate Designs gesteigert. Konstante Symbole (Marken, Logos etc.) unterstützen die Bildung einer Corporate Identity besonders stark.²⁶⁶ Unter den Begriff Corporate Design fallen alle visuellen Elemente des Organisationsauftritts.²⁶⁷

Idealerweise ist ein solches CD (...) Abbild der Übereinstimmung von Unternehmenskonzept, Zielsetzungen, Handeln, Kommunikation und äußerer Erscheinung. Es visualisiert die spezifischen Unternehmenskompetenzen, das unternehmensspezifische Selbstverständnis, das Leitbild, die unternehmenspolitischen Grundsätze, die signifikanten Besonderheiten und Eigenschaften der Unternehmenspersönlichkeit. Es gibt dem Unternehmen seine eindeutige, sichtbare Ges-

²⁶² Habicht 2009, S. 80, im Original teilweise hervorgehoben.

²⁶³ Habicht 2009, S. 80 f., im Original teilweise hervorgehoben.

²⁶⁴ vgl. Herger 2006, S. 91.

²⁶⁵ vgl. Escher 2002a, S. 72.

²⁶⁶ vgl. Merten 2002, S. 187.

²⁶⁷ vgl. Riel/Fombrun 2007, S. 63.

talt, profiliert es gegenüber seinen Mitbewerbern, hilft ihm, Aufmerksamkeit und positive Zuwendung für seine Produkte und Dienstleistungen zu gewinnen.²⁶⁸

Ein gutes Corporate Design leitet sich somit vom Selbstverständnis einer Organisation ab.²⁶⁹

Das Corporate Design nutzt und definiert unter anderem folgende Elemente:²⁷⁰

- Logos
- Typografie
- Layout
- Farben
- Bilder
- Architektonische Gestaltung
- Nutzung von Uniformen
- Dress Code
- Gestaltung von (Büro-)Räumen
- Digitale Beschilderung

Meistens werden hierfür Richtlinien schriftlich festgehalten, zumeist in sogenannten Corporate Design Manuals.²⁷¹

Corporate Behaviour hingegen setzt sich mit dem Verhalten und somit mit dem Handeln der einzelnen Organisationsmitglieder auseinander. „Companies reveal their identities through the initiatives they support and the behaviors they enact.“²⁷² Es handelt sich dabei um „das Auftreten einer Organisation in ihrem gesellschaftlichen Umfeld“²⁷³. Den Handlungen wird von Seiten der Stakeholder Bedeutung zugeschrieben (Bedeutungsverhalten). Sie beobachten, interpretieren und bewerten das Verhalten von Organisationsmitgliedern.²⁷⁴ Durch Richtlinien bzw. eine Unternehmenskultur kann eine Organisation versuchen, die Handlungen und somit den Organisationsauftritt zu beeinflussen.

Unter Corporate Communications wird die „Verzahnung aller Kommunikationsmaßnahmen“²⁷⁵ verstanden, um einen geschlossenen Kommunikationsauftritt zu gewährleisten. Einzelne Kommunikationsaktivitäten werden dabei aufeinander abgestimmt, verdichtet und zusammengefasst.

Die drei Bereiche Corporate Design, Corporate Behaviour und Corporate Communications dürfen dabei jedoch nicht unabhängig voneinander betrachtet werden, teilweise überlappen

²⁶⁸ Linneweh 1997, S. 19, zit. nach Altvater 2002, S. 68.

²⁶⁹ vgl. Altvater 2002, S. 68.

²⁷⁰ vgl. Bruhn 2009, S. 84 und Riel/Fombrun 2007, S. 64.

²⁷¹ vgl. Bruhn 2009, S. 85.

²⁷² Riel/Fombrun 2007, S. 68.

²⁷³ Szyszka 2008a, S. 582.

²⁷⁴ vgl. ebenda.

²⁷⁵ Bruhn 2009, S. 68.

sie sich sogar.²⁷⁶ Eine schlüssige Corporate Identity setzt voraus, dass Verhalten, Kommunikation und Design aufeinander abgestimmt sind und die gleiche Identität, die gleichen Werte und Ziele repräsentieren.²⁷⁷

Durch die strategische Entwicklung einer Corporate Identity wollen Organisationen ein konsistentes Bild von sich entwerfen und somit als Einheit wahrgenommen werden.²⁷⁸ Die Stakeholder bilden aufgrund der Eindrücke, die sie von einer Organisation haben, ein Image. Ist das Bild, das sie sehen, konsistent, entsteht ein Corporate Image beim Stakeholder.²⁷⁹

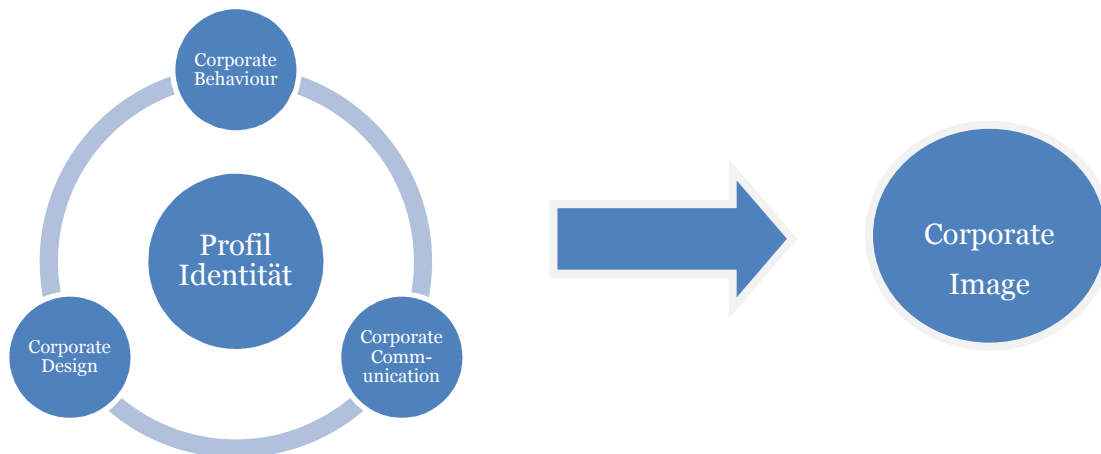


Abbildung 7: Einfluss des Profils auf das Corporate Image²⁸⁰

Durch eine längerfristige Identität entsteht bei den Stakeholdern Sicherheit und eine Vertrauensbasis, die wiederum (ökonomischen) Wert für eine Organisation besitzt.²⁸¹ Darüber hinaus schafft eine gefestigte Identität intern eine Identifikation mit der Organisation, es kommt zur Entwicklung eines internen „Wir-Bewusstseins“.²⁸²

Die Entwicklung einer Corporate Identity und somit die Koordination der drei Komponenten ist Aufgabe des Managements.²⁸³ So wie in *Kapitel 4. Universitäre Profilbildung* schon festgestellt, bedarf es bei der Identitätsbildung Entscheidungen auf höchster Ebene. Trotzdem ist der Aufbau einer eigenen Identität in der Praxis nicht einfach. Innere Widersprüche, Fehler und nicht darstellbare Fakten und Informationen erschweren den Aufbau einer Corporate Identity.²⁸⁴ Die „totale Identität“ ist ein Ideal, das in der Realität nie erreicht werden kann.²⁸⁵ Durch Abstimmungsprozesse kann versucht werden, einen konsistenten Organisationsauf-

²⁷⁶ vgl. Riel/Fombrun 2007, S. 65.

²⁷⁷ vgl. Herger 2006, S. 95.

²⁷⁸ vgl. Schmidt 2004, S. 47.

²⁷⁹ vgl. Herger 2006, S. 73.

²⁸⁰ eigene Darstellung, in Anlehnung an Birkigt/Stadler 1986, zit. nach Riel/Fombrun 2007, S. 68.

²⁸¹ vgl. Luhmann 2000, S. 108 f.

²⁸² vgl. Birkigt/Stadler 2002, S. 48, zit. nach Bruhn 2009, S. 65.

²⁸³ vgl. Herger 2006, S. 91.

²⁸⁴ vgl. Luhmann 2000, S. 108.

²⁸⁵ vgl. Herger 2006, S. 73.

tritt zu erreichen. Die Abstimmung in absolut jedem Bereich ist jedoch illusorisch und würde die Organisation in ihrem Handeln erheblich bremsen.²⁸⁶ Aber auch wenn es keine „totale Identität“ geben kann, so hilft eine gut entwickelte Corporate Identity das Sozialkapital einer Organisation zu erhöhen: „Die Konsequenzen einer schlüssigen Corporate Identity sind Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Bekanntheit und Kompetenz bezüglich der Leistungserstellung im Markt und bei der internen und externen Öffentlichkeit.“²⁸⁷ Herger weist allerdings auf die Gefahr übermäßiger Vereinheitlichung hin. Durch Überintegration der unterschiedlichen Kommunikationsfelder steigen auch die Kommunikationsrisiken.²⁸⁸

Die Gefahr der Überintegration besteht bei österreichischen Universitäten kaum. Für sie ist die Integration eine besondere Herausforderung. Durch den losen Verbund der einzelnen Fachbereiche, Fakultäten und Institute ist es schwierig, eine einheitliche Identity der Universität auszubilden. Häufig kommt es zu „jeweils eigenen spezifischen ‚Subcorporate Identities‘“²⁸⁹, die die jeweiligen Werte, Strategien, Philosophien und Missionen der Fachbereiche widerspiegeln.

Greift man in diesem Zusammenhang die Idee der Mikroprofile auf (siehe *Kapitel 4.4. Mikro- vs. Makroprofile*), müsste man bewusst verschiedene Sub-Corporate Identities schaffen. Doch auch hier gilt: Die Koordination der einzelnen Identitäten der Fachbereiche muss auf oberer Ebene geschehen. Aber auch dabei wäre eine Corporate Identity zu entwickeln, die alle Sub-Identities umschließt, um als geschlossene Einheit nach außen auftreten zu können (z.B. durch ein gemeinsames Hauptlogo, das mit unterschiedlichen Sub-Logos kombiniert wird).

5.5. Image als Organisationswert

Aus organisationstheoretischer Sicht hat Image vor allem einen (ökonomischen) Wert. Wer oder was eine positive Reputation hat, wird eher unterstützt, konsumiert etc. Zudem gleicht Reputation mangelnde Information aus.²⁹⁰ Image nimmt eine „Stellvertreterfunktion für Erfahrung“²⁹¹ ein. Reputation reduziert im Luhmannschen Sinne Komplexität. Wenn etwas einen bestimmten Ruf hat, kann ich mich an diesem orientieren ohne weitere Informationen einholen zu müssen (senkt die Transaktionskosten).²⁹² „Nicht Fakten, sondern Vorstellungen steuern das Bild der Öffentlichkeit über eine Organisation.“²⁹³ So treffen die Stakeholder Entscheidungen aufgrund von Informationen, die sie durch die öffentliche Meinung beziehen.

²⁸⁶ vgl. ebenda.

²⁸⁷ vgl. Kückelhaus 1998, S. 356, zit. nach Herger 2006, S. 73 f.

²⁸⁸ vgl. Herger 2006, S. 74.

²⁸⁹ Escher 2002a, S. 74.

²⁹⁰ vgl. Brenzikofer/Staffelbach 2003, S. 186.

²⁹¹ Merten 2002, S. 187.

²⁹² vgl. Luhmann 2000, S. 27 ff.

²⁹³ Buß 2007, S. 229, im Original hervorgehoben.

Sie handeln auf Basis von Vertrauen, obwohl sie selbst nicht genügend Informationen besitzen.²⁹⁴

Bergler zählt eine Reihe von Wertschöpfungen auf, die ein positives Image für eine Organisation haben:²⁹⁵

- Imagewert als immaterieller Bestandteil des Geschäftswertes
- Imagewert als politischer Wert: Beziehung zur Politik, Einfluss bei politischen Entscheidungen
- Imagewert als Kontaktwert: Einfluss bei der Herstellung möglicher Geschäftsbeziehungen
- Imagewert als Nachfragewert: Einfluss auf den Personalmarkt (positives Image lockt potenzielle Bewerber an)
- Imagewert als Motivationsfaktor für MitarbeiterInnen
- Imagewert als Kommunikationswert: Informationen von attraktiven Unternehmen werden von den Medien öfter aufgegriffen
- Imagewert als Immunisierungswert: Imagesysteme, die hohe Glaubwürdigkeit, Kompetenz und Attraktivität repräsentieren, helfen Krisen abzuschwächen
- Image als Prognosewert: Erwartungen besitzen einen hohen Voraussagewert

Merten fasst die positiven Effekte von Image wie folgt zusammen: „Images begünstigen die Personalisierung und erleichtern dadurch die Identifikation mit, die Wiedererinnerung an und die Ausbildung von Affinität zu einem Objekt.“²⁹⁶

5.6. Von der Profilbildung zu Image und Reputation

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Profilbildung nichts anderes als Identitätsbildung ist. Universitäten versuchen durch ein Profil eine eigene Identität zu generieren und diese nach innen zu leben und nach außen sichtbar zu machen.

Durch das Bilden eines Profils soll es den Universitäten gelingen, sich nach außen von den anderen Universitäten abzuheben. Indem Universitäten verstärkt versuchen, ihre Stärken nach außen zu kommunizieren, soll ein positives Image bei den Stakeholdern generiert werden.

Dazu bleibt zu sagen, dass ein positives Image einer Organisation nur in den seltensten Fällen einfach so passiert. Ein strategisches Image- und Reputationsmanagement bilden die Grundlage für ein positives Bild der Organisation bei den Stakeholdern.²⁹⁷ Dafür sind strate-

²⁹⁴ vgl. Herger 2006, S. 49.

²⁹⁵ vgl. Bergler 2008, S. 331.

²⁹⁶ Merten 2002, S. 187.

²⁹⁷ vgl. Buß 2007, S. 243.

gische Überlegungen und Entscheidungen nötig, wobei in längerfristigen Zeitperioden gedacht werden muss.

Universitäten versuchen also wie alle Organisationen eine eigene Identität auszubilden. Hierfür können sie aus einer Fülle von möglichen Strategien wählen. Sie können unterschiedliche Schwerpunkte setzen, sie können sich nach unterschiedlichen Sozialsystemen orientieren, sie können ihre Vielfalt betonen oder ihre Exzellenz in einem Fachbereich. Sie können sich für die Strategie der Makro- oder für die Strategie der Mikroprofile entscheiden (siehe *Kapitel 4.4. Mikro- vs. Makroprofile*). Egal, wofür sie sich entscheiden – sie müssen sich nur entscheiden. Entscheidungen des Managements bilden die Grundlage von Identitätsbildung, Profilbildung und somit von Kommunikation.

6. Kommunikationsmanagement als Instrument der Profilbildung

Wie man Universitäten auch betrachtet (siehe *Kapitel 2.1. Organisationstheoretische Einbettung*), sie sind letztendlich Organisationen. Und diese bestehen, wie alle sozialen Systeme, erst durch Kommunikation²⁹⁸. Dabei spielen die interne und die externe Kommunikation, die beide sowohl gesteuert als auch ungesteuert ablaufen, eine wesentliche Rolle. Aufgabe des Kommunikationsmanagements ist es, sich mit unterschiedlichen Arten und Gründen von Kommunikation auseinanderzusetzen und Kommunikationsflüsse zu steuern.²⁹⁹

Kommunikationsmanagement wird vor allem im Sinne Integrierter Kommunikation aufgefasst.³⁰⁰ Kommunikationsmanagement bezeichnet die strategische Planung, Umsetzung und Evaluation von Kommunikationsmaßnahmen von und in einer Organisation.³⁰¹ Oder anders ausgedrückt: „Im Rahmen des Kommunikationsmanagements werden von der Unternehmensleitung (...) idealerweise bewusste, zielgerichtete Maßnahmen ergriffen, um Problemlösungspotenziale auszuschöpfen, Marktchancen zu nutzen und Risiken für das Unternehmen zu minimieren.“³⁰² Für eine Organisation bedeutet dies, dass Kommunikation nicht einfach nur passiert, man versucht sie zu managen. „Gemeint ist mit dem Begriff des Managements der mit regelnder Absicht organisationsseitig vorgenommene Eingriff in die kommunikativen Beziehungen zwischen Organisationen und den für diese Organisationen relevanten Bezugsgruppen.“³⁰³ Als Bezugsgruppen gelten alle relevanten internen und externen Stakeholder, wobei die interne und externe Kommunikation nicht unabhängig voneinander stattfinden, sondern sich wechselwirkend beeinflussen.³⁰⁴

Aufgabe des Kommunikationsmanagements ist es, die einzelnen Kommunikationsmaßnahmen zu koordinieren und vor allem aufeinander abzustimmen, sodass zwischen dem internen und dem externen Bild über die Organisation keine Widersprüche entstehen.

Als eine besondere Form von Organisation weisen Universitäten viele grundsätzliche Merkmale von Kommunikationsmanagement (in Organisationen) auf, besitzen jedoch auch spezifische Ausprägungen bzw. müssen mit spezifischen Herausforderungen rechnen.

²⁹⁸ vgl. Luhmann 2006, S. 62.

²⁹⁹ vgl. Bentele 2008, S. 150.

³⁰⁰ vgl. z.B. Nessmann 2008, S. 413.

³⁰¹ vgl. Zerfaß 2008, S. 541.

³⁰² Hahne 2002, S. 231.

³⁰³ Szyszka 2008c, S. 600, im Original teilweise hervorgehoben.

³⁰⁴ vgl. Hahne 2002, S. 231.

6.1. Vier Phasen des Kommunikationsmanagements

Um zielgerichtet und strategisch vorzugehen, gliedert sich das strategische Kommunikationsmanagement in vier Phasen:³⁰⁵

1. In einer Analysephase muss die Ausgangslage untersucht werden. Dazu zählen Analysen im Bereich der Stakeholder, der relevanten Themen („Issues“), des Profils, des Images, der Reputation, der Systemumwelt u.a.
2. In einer Planungsphase müssen die Kommunikationsstrategien erarbeitet werden. Ziele werden gemeinsam mit „Erreichungstaktiken“ entwickelt.
3. In der dritten Phase werden die Kommunikationsmaßnahmen operativ umgesetzt.
4. Abschließend wird der Prozess evaluiert, um zu sehen, wie und ob die Ziele erreicht wurden.

Die vierte Phase bildet wiederum den Ausgangspunkt für die Analysephase. Kommunikationsmanagement ist somit ein zyklischer Prozess:

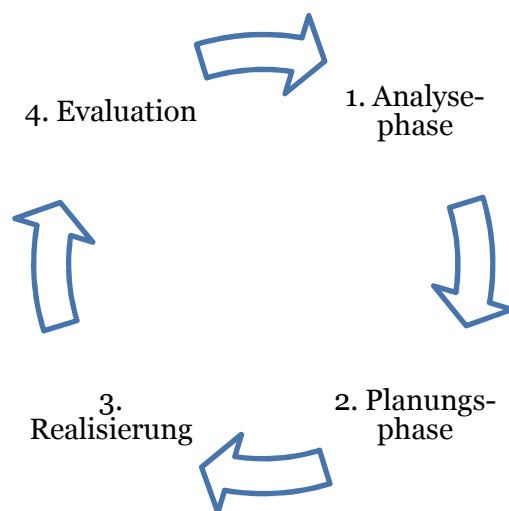


Abbildung 8: Phasen des Kommunikationsmanagements³⁰⁶

Auch eine SWOT-Analyse kann das Kommunikationsmanagement bei strategischen Überlegungen unterstützen.³⁰⁷

6.2. Kommunikation und Identität

Kommunikationsmanagement nimmt in Bezug auf Identität eine doppelte Rolle ein:

Unternehmenskommunikation ist zum einen selbst Ausdruck und damit Träger von spezifischen Identitätsmerkmalen, zum anderen hat sie eine unterstützende Funktion bei der Entwicklung, Umsetzung und Vermittlung der Identität nach

³⁰⁵ vgl. Zerfaß 2007, S. 61 f.

³⁰⁶ eigene Darstellung.

³⁰⁷ vgl. zum Beispiel Benkenstein 2001, S. 273 ff.

innen und außen. Die Kommunikation nach innen stiftet Orientierung und Sinn, die Vermittlung nach außen schafft Transparenz, Akzeptanz und Vertrauen.³⁰⁸

Identität muss also von außen auch wahrnehmbar sein, das heißt, sie muss – durch verschiedene operative Maßnahmen – kommuniziert werden: „Organisationen gestalten ihre Wirklichkeit über das Identitäts- und das Markenmanagement mittels Kommunikation und zwar vorab über jene der Massenmedien und der Online Medien.“³⁰⁹ Durch Kommunikation mit internen und externen Stakeholdern soll eine vertrauensvolle Beziehung entstehen.³¹⁰

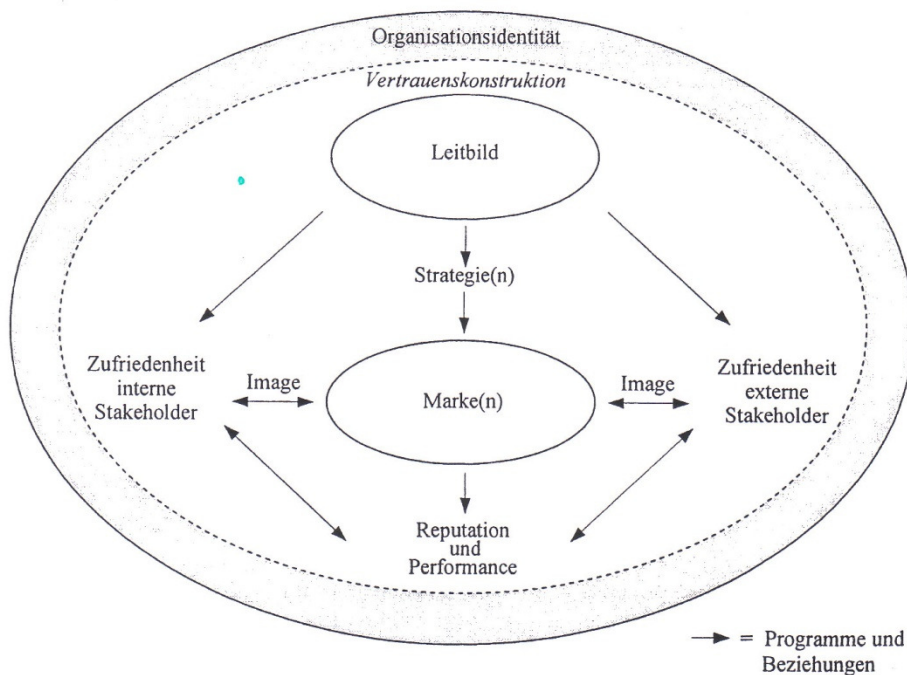


Abbildung 9: Vertrauen in der Organisationskommunikation³¹¹

Die Konstruktion von Identität und Vertrauen ist eine strategische Aufgabe des Kommunikationsmanagements.³¹² Dabei beeinflussen „Issues Management, PR- oder Marktkommunikations-Kampagnen, Investor Relations, Krisenkommunikation, Mitarbeiterkommunikation (...) [und] Produktkommunikation [sic!] das Vertrauen in und von Organisationen“³¹³. Die Organisationskommunikation muss sich somit aktiv mit Vertrauensmanagement auseinandersetzen.³¹⁴

³⁰⁸ Niederhäuser/Rosenberger 2011, S. 24.

³⁰⁹ Herger 2006, S. 223.

³¹⁰ vgl. Herger 2006, S. 224.

³¹¹ Herger 2006, S. 227.

³¹² vgl. Herger 2006, S. 229.

³¹³ Herger 2006, S. 230.

³¹⁴ vgl. Herger 2006, S. 230 f.

6.2.1. Integrierte Kommunikation

Um als Einheit auftreten zu können, muss eine Organisation „alle innerhalb und außerhalb ablaufenden Kommunikationsprozesse so aufeinander abstimmen (...), dass einerseits keine unproduktiven Widersprüche auftreten, dass andererseits die Kommunikationsprozesse noch flexibel genug sind, damit das Unternehmen auf interne wie externe Umweltveränderungen der verschiedensten Arten kreativ reagieren kann“³¹⁵. Die notwendige Koordination der Kommunikationsprozesse obliegt den KommunikationsexpertInnen einer Organisation und läuft häufig unter dem Begriff der „Integrierten Kommunikation“.³¹⁶

Die Integration der Kommunikationsprozesse erfolgt laut Bruhn auf drei Ebenen:³¹⁷

1. eine inhaltliche Integration auf der Ebene von Themen
2. eine formale Integration auf der Ebene der Gestaltungsprinzipien (Stichwort Corporate Design)
3. eine zeitliche Integration als Abstimmung innerhalb und zwischen Planungsperioden

„Die inhaltliche Integration der Kommunikation umfasst sämtliche Aktivitäten, die die Kommunikationsinstrumente und -mittel thematisch durch Verbindungslinien miteinander abstimmen und damit im Hinblick auf die zentralen Kommunikationsziele ein einheitliches Erscheinungsbild vermitteln.“³¹⁸ Laut Bruhn ist die inhaltliche Integration in der Praxis die größte Herausforderung, jedoch hat eine „inhaltliche Konsistenz (...) langfristig die größte Wirkung“³¹⁹.

Bei der formalen Integration handelt es sich hauptsächlich um einen einheitlichen CD-Auftritt. „Die formale Integration der Kommunikation umfasst sämtliche Aktivitäten, die die Kommunikationsinstrumente und -mittel durch Gestaltungsprinzipien miteinander verbinden und damit im Hinblick auf die zentralen Kommunikationsziele eine einheitliche Form des Erscheinungsbildes vermitteln.“³²⁰ Ein einheitliches Erscheinungsbild erleichtert die Wiedererkennbarkeit bei den Stakeholdern und verankert die Marke im Gedächtnis.³²¹ Bruhn betont in diesem Zusammenhang die Möglichkeit, eine „formale Klammer für unterschiedlich positionierte Marken oder Geschäftsbereiche“³²² durch eine formale Integration zu entwickeln. Dieser Gedanke ist besonders für eine so komplexe Organisation wie eine Universität interessant – und schließt an den Gedanken der Dachmarke an (siehe *Kapitel 6.4. Die Hochschulmarke*).

³¹⁵ Schmidt 2004, S. 47.

³¹⁶ vgl. Szyszka 2008d, S. 252.

³¹⁷ vgl. Bruhn 2009, S. 80 ff.

³¹⁸ Bruhn 2009, S. 80, im Original teilweise hervorgehoben.

³¹⁹ Bruhn 2009, S. 89.

³²⁰ Bruhn 2009, S. 83, im Original teilweise hervorgehoben.

³²¹ vgl. Bruhn 2009, S. 83 f.

³²² Bruhn 2009, S. 85, im Original teilweise hervorgehoben.

„Die zeitliche Integration der Kommunikation umfasst sämtliche Aktivitäten, die den Einsatz der Kommunikationsinstrumente und -mittel innerhalb sowie zwischen verschiedenen Planungsperioden aufeinander abstimmen und damit im Hinblick auf die zentralen Kommunikationsziele die Wahrnehmung eines einheitlichen Erscheinungsbildes verstärken.“³²³ Dabei erfolgt die zeitliche Abstimmung in zweifacher Hinsicht:

1. „Zeitliche Abstimmung zwischen verschiedenen Kommunikationsinstrumenten
2. Zeitliche Kontinuität innerhalb eines Kommunikationsinstrumentes“³²⁴

Das übergeordnete Ziel der aufeinander abgestimmten Kommunikation ist ein möglichst kohärenter und konsistenter Auftritt der Organisation nach innen (interne Kommunikation) und nach außen (externe Kommunikation).³²⁵ So kann eine Organisation ihr Profil in allen fünf Meinungsmärkten positionieren:³²⁶

1. Öffentlicher Meinungsmarkt (Ziel: öffentliche Akzeptanz)
2. Meinungsmarkt politischer und administrativer Entscheider (Ziel: politische Akzeptanz)
3. Absatzmarkt (Ziel: Marktakzeptanz)
4. Interner und externer Personalmarkt (Ziel: soziale Akzeptanz)
5. Finanzmarkt (Ziel: ökonomische Akzeptanz)

Für Szyszka ist Integrierte Kommunikation eine „operative Dimension der Unternehmenspolitik“³²⁷. „Ihre Zielsetzung kann (...) als der Versuch definiert werden, durch die Koordination zentraler Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens darauf einzuwirken, damit in relevanten Meinungsmärkten ein möglichst schlüssiges und widerspruchsfreies Profil des Unternehmens und/oder seiner Leistungen entstehen kann.“³²⁸ Dafür müssen die Meinungsmärkte beobachtet und analysiert werden, um zielgerichtet und strategisch agieren zu können. Deshalb handelt es sich bei der Integrierten Kommunikation laut Szyszka auch um eine Managementaufgabe und keine Marketingfunktion.³²⁹ Integrierte Kommunikation soll die Beziehungen zwischen der Organisation und deren internen und externen Stakeholdern optimieren.³³⁰

Die Integration erfolgt dabei als Prozess. Die „Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle der Integrierten Kommunikation [erfordert] die Zusammenarbeit einer Vielzahl von Abteilungen“³³¹.

³²³ Bruhn 2009, S. 86, im Original teilweise hervorgehoben.

³²⁴ Bruhn 2009, S. 87, im Original hervorgehoben.

³²⁵ vgl. Schmidt 2004, S. 57.

³²⁶ vgl. Szyszka 2008d, S. 252.

³²⁷ Szyszka 2005, S. 187, im Original hervorgehoben.

³²⁸ ebenda, im Original teilweise hervorgehoben.

³²⁹ vgl. Szyszka 2005, S. 186 f.

³³⁰ vgl. Szyszka 2005, S. 188.

³³¹ Bruhn 2009, S. 253.

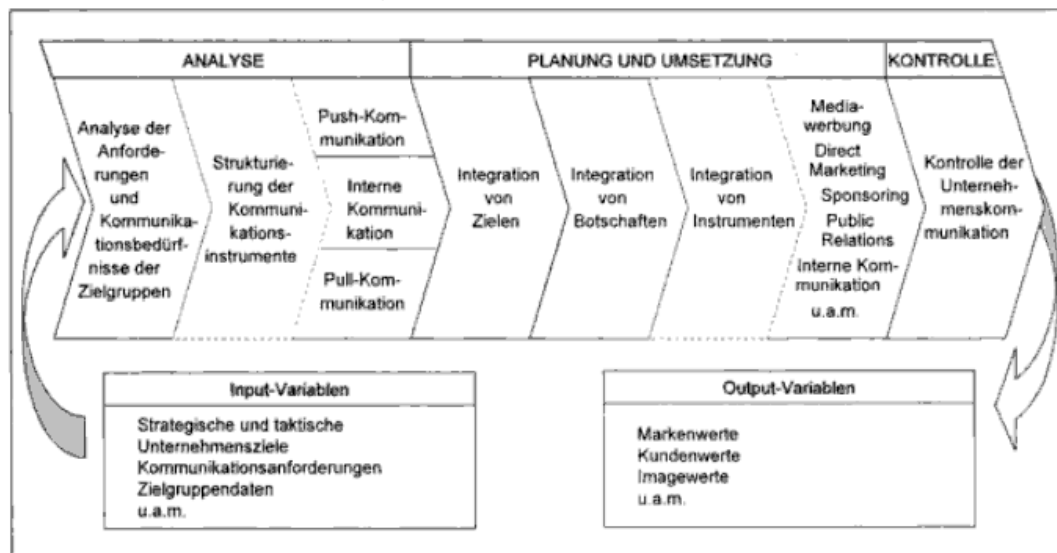


Abbildung 10: Prozessbetrachtung der Unternehmenskommunikation bzw. der Integrierten Kommunikation³³²

6.2.2. Kommunikation und Reputation

„Reputation ist das Resultat eines dynamischen Kommunikationsprozesses, im Laufe dessen Prestigeinformationen über den Geltungsraum persönlicher Kontaktnetze hinaus diffundieren (...).“³³³ Reputation entsteht also im öffentlichen Raum, im öffentlichen Meinungsmarkt. Da Images, auf deren Basis Reputation entsteht, von den Stakeholdern selbst gebildet und interpretiert werden, ist es für eine Organisation wichtig, die Kommunikation und somit das Bild positiv zu beeinflussen.

Niederhäuser und Rosenberger entwickelten auf dieser Basis ein eigenes Modell des Kommunikationsmanagements, das identitätsorientierte Kommunikationsmanagement.³³⁴

³³² Bruhn/Ahlers 2009, S. 311.

³³³ Eisenegger 2005, S. 45.

³³⁴ vgl. Niederhäuser/Rosenberger 2011, S. 24 ff.

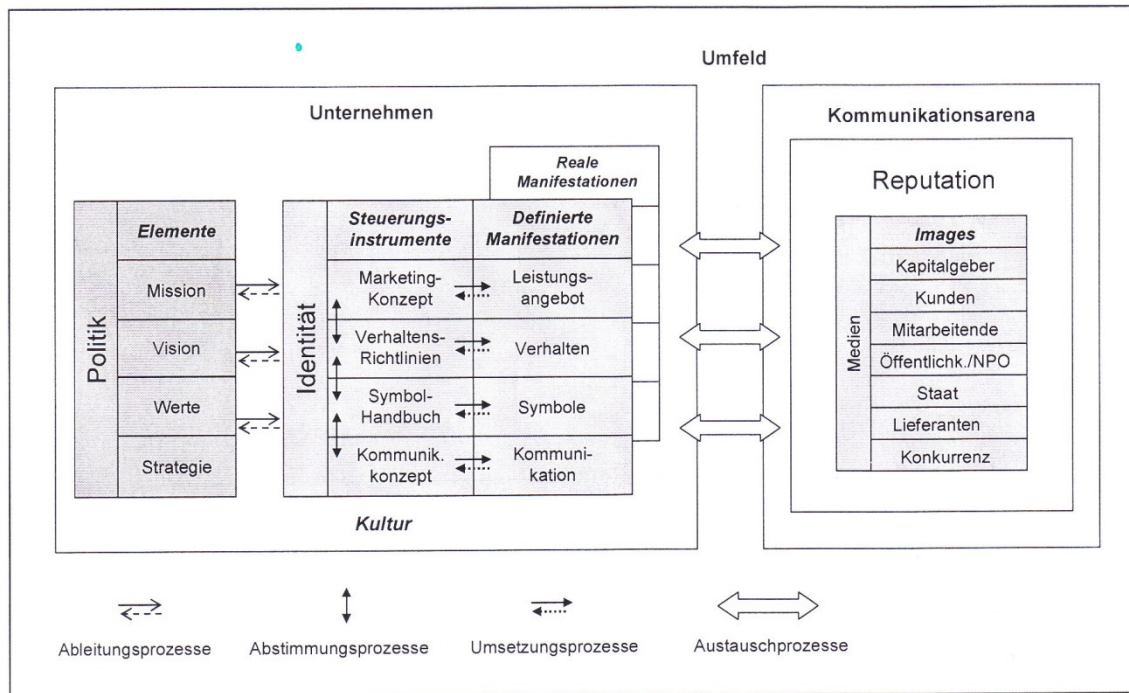


Abbildung 11: Modell des identitätsorientierten Kommunikationsmanagements³³⁵

Indem sich eine Organisation mit ihrer Identität auseinandersetzt und diese aktiv zu gestalten versucht (vgl. *Kapitel 5.4. Corporate Identity*), kann sie ihre Reputation beeinflussen. Durch gezielte Kommunikationsprozesse kann eine Organisation ihre Werte, ihr Profil und schlussendlich auch ihr Handeln erklären und somit sichtbar machen. Dennoch liegt die Interpretation bei den Stakeholdern. Sie entscheiden, welche Informationen, Bilder etc. sie von der Organisation wahrnehmen und interpretieren diese subjektiv.

Die Medienöffentlichkeit spielt in diesem Zusammenhang eine besonders wichtige Rolle.³³⁶ Sie kann helfen, ein einheitliches Bild einer Organisation zu zeichnen, „indem sie die auf den Geltungsbereich der verschiedenen Funktionssysteme beschränkte, partikuläre Reputation in [eine] gesamtgesellschaftlich wahrnehmbare transformiert“³³⁷. Die Medien unterstützen die Ausbildung eines einheitlichen Bildes. Zudem helfen sie teilweise, mit den Stakeholdern Kontakt aufzunehmen. Aufmerksamkeit ist ein knappes Gut. (Massen-)Medien können dabei helfen, eine Organisation nach außen zu präsentieren. Und nur wer gesehen wird und Aufmerksamkeit bekommt, kann Images auslösen und somit Reputation generieren.³³⁸

Die Medienöffentlichkeit bildet dabei die „übergeordnete Reputationsarena, welche die Reputationsarenen der Funktionssysteme (Wirtschaft, Politik, Wissenschaft etc.) überformt“³³⁹.

³³⁵ Niederhäuser/Rosenberger 2011, S. 29.

³³⁶ vgl. Eisenegger 2005, S. 58.

³³⁷ Eisenegger 2005, S. 45.

³³⁸ vgl. Eisenegger 2005, S. 65.

³³⁹ Eisenegger 2005, S. 201.

Auch wenn Reputation nicht ausschließlich über die Medien generiert wird, so besitzen diese doch große Macht. Dies wird vor allem bei Reputationsverlusten merkbar, denn „medieninduzierte Reputationsschäden (...) [können] außerhalb der Medien nicht korrigiert werden“³⁴⁰. Das bedeutet, dass die Medien zum einen sehr mächtig sind und zum anderen, dass sich Organisationen intensiv mit ihrer Pressearbeit als Teil des Kommunikationsmanagements auseinandersetzen müssen.

Besonders im Wissenschaftsbereich hat die medienvermittelte Kommunikation in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Früher reichte den meisten WissenschaftlerInnen ein positives Image in der eigenen Scientific Community. Heute ist zusätzlich auch die Bekanntheit in der breiten Öffentlichkeit wichtig. Die Medien berichten heutzutage (regelmäßig) über Forschungsergebnisse. Als „Visible Scientists“ können WissenschaftlerInnen als ExpertInnen in der Öffentlichkeit auftreten und in öffentlichen Diskursen ihre Meinung vertreten. Dadurch erlangen sie auch außerhalb der Scientific Community Reputation.³⁴¹ Diese hilft ihnen in ihrer wissenschaftlichen Karriere, bei weiteren Veröffentlichungen, und im Wettbewerb um Forschungsgelder.

Auf der einen Seite ermöglichen neue Kommunikationstechnologien, mit verschiedenen Stakeholdern verstärkt in Kontakt und in Dialog zu treten. Auf der anderen Seite gewinnen die Stakeholder dadurch auch an Macht. Sie können öffentliche Meinungen generieren, ohne dabei auf Massenmedien angewiesen zu sein. So können etwa KundInnen direkt „auf die Vertrauenswürdigkeit der Organisationen einwirken“³⁴². Diese neuen Möglichkeiten müssen bei der strategischen Kommunikation von Organisationen mitgedacht (und eingeplant) werden.

Für Fombrun und Wiedmann gibt es zwei zentrale Merkmale, um eine positive Reputation zu erzeugen:³⁴³

1. Konsistenz: Integrierte Kommunikationsmaßnahmen verstärken den einheitlichen Auftritt einer Organisation.
2. Transparenz: Die Identität (Werte und Grundsätze der Organisation) kommt durch die Kommunikation zum Ausdruck. Handeln und Kommunikation widersprechen sich nicht, sondern die Kommunikation unterstreicht lediglich den Organisationsauftritt.

Das Management muss sich insofern aktiv mit dem eigenen Profil und mit der Reputation auseinandersetzen. Herger verweist in diesem Zusammenhang auf ein strategisches Reputationsmanagement:

³⁴⁰ Eisenegger 2005, S. 203.

³⁴¹ vgl. Eisenegger 2005, S. 69 f.

³⁴² Herger 2006, S. 188.

³⁴³ vgl. Fombrun/Wiedmann 2001, S. 49.

Mit der Ausdifferenzierung der Reputation bzw. der Entwicklung eines Reputationsmanagement [sic!] erhöhen die Unternehmen ihre eigene Komplexität. Gleichzeitig können sie sich mit strategischen Erwägungen und taktischem Gebrauch gegenüber Themen und der öffentlichen Meinung sinnvoll verhalten und demzufolge auch Komplexität reduzieren. Die Reputation ist somit ein Regulativ der Kommunikationszusammenhänge in der Öffentlichkeit. Die Funktion des Reputationsmanagements ist entsprechend die differenzierte organisationsinterne Beobachtung von Themen und Meinungen in der Öffentlichkeit.³⁴⁴

Die Beschäftigung mit der eigenen Reputation lässt die Reputation zu einem Totalphänomen werden, „welches alle Entscheide, Prozesse und Verhaltensformen durchdringt“³⁴⁵. Um Reputation zu steuern, bedarf es einer hohen internen Abstimmung. Das Management ist dazu verpflichtet die „Abstimmungsprozesse zwischen den unternehmerischen Teilsystemen“³⁴⁶ zu organisieren. In diesem Zusammenhang bekommt auch die Kommunikation einen neuen Stellenwert.

6.3. Kommunikationsmanagement an Universitäten

Zum konkreten Thema „Kommunikationsmanagement an Universitäten“ gibt es sehr wenig Fachliteratur. Die meisten Bücher oder Aufsätze geben entweder lediglich praktische Tipps für KommunikationsmanagerInnen an Universitäten („Handbücher“) oder sind sehr marketingfokussiert und betrachten dadurch die Kommunikation nur unter absatzpolitischen Gesichtspunkten.

Grundsätzlich sind die Funktionen von Kommunikation an Universitäten mit denen bei allen anderen Organisationen vergleichbar:³⁴⁷

1. Orientierungs- und Informationsfunktion
2. Anordnungs- und Anweisungsfunktion
3. Koordinationsfunktion der verschiedenen Aktivitäten

Das strategische Kommunikationsmanagement orientiert sich am Leitbild und an den Zielen der Organisation. Davon leiten sich die Kommunikationsziele ab, die eine konsistente Profilbildung erlauben und somit Image generieren.³⁴⁸ Für Universitäten bedeutet dies, dass sie sich zuerst ihrer eigenen Ziele bewusst werden müssen, um sie dann auf konkrete strategische Kommunikationsziele hinunterbrechen zu können.

KommunikationsmanagerInnen an Universitäten sollten hierfür vielleicht auch die IntegrationsThese von Lawrence und Lorsch berücksichtigen: „Je ausgeprägter die Differenzierung zwischen verschiedenen Organisationseinheiten ist, das heißt je höher der Differenzierungs-

³⁴⁴ Herger 2006, S. 178, im Original teilweise hervorgehoben.

³⁴⁵ Herger 2006, S. 221.

³⁴⁶ ebenda.

³⁴⁷ vgl. Hahne 2002, S. 231.

³⁴⁸ vgl. Escher 2002b, S. 318.

grad, desto schwieriger wird die Integration.“³⁴⁹ Für Universitäten bedeutet dies, dass sie durch ihre hohe Komplexität und ihre teils losen Strukturen auf besondere Herausforderungen treffen. Das Management und somit auch das Kommunikationsmanagement einer Universität sind komplexer als die eines „einfachen“ Unternehmens. Abstimmungs- und Integrationsprozesse müssen daher noch intensiver geplant und überprüft werden. Das gilt vor allem für das Kommunikationsmanagement bzw. für die Integrierte Kommunikation (siehe *Kapitel 6.2.1. Integrierte Kommunikation*).

Grundsätzlich kann man sagen: Universitäten sind komplexe Organisationsformen und somit ist auch die Kommunikation in und von Universitäten vielschichtig. Dementsprechend komplex gestaltet sich auch die Organisation der Kommunikation nicht einfach. Marten hält in diesem Zusammenhang fest, dass moderne Universitäten ein professionelles Kommunikationszentrum brauchen. Dafür stellt er das Konzept des Projekts PRO UNI der Universität Hamburg vor. Hier wird die Schaffung einer Zentralabteilung für Kommunikation, direkt der Hochschulleitung untergeordnet, empfohlen. „In dieser Abteilung sollten alle Kommunikations- und Marketingfäden zusammenlaufen. Diese Abteilung soll die Hochschulkommunikation nicht zentral verwalten, sondern offensiv moderieren.“³⁵⁰ Zusätzlich entsteht an den Fachbereichen ein Netzwerk von Kommunikationsverantwortlichen, die von der Zentralabteilung unterstützt werden. Marten schlägt ein regelmäßig stattfindendes Treffen vor, bei dem sich alle Kommunikationsverantwortlichen austauschen und strategische Pläne entwickeln können.³⁵¹

6.3.1. Stakeholder

Als Stakeholder gelten Interessensgruppen, die „Ziele einer Organisation beeinflussen können oder aber von deren Aktivitäten betroffen sind.“³⁵² Die unterschiedlichen Stakeholder haben jedoch unterschiedliche Interessen bzw. verfolgen unterschiedliche, oftmals auch sich widersprechende Ziele im Zusammenhang mit der Organisation. Aufgabe des Kommunikationsmanagements ist die Koordination von Themen zwischen den Stakeholdern und der Organisation bzw. zwischen den Stakeholdern untereinander. Dafür müssen die Universitäten mit den einzelnen Stakeholdern in Dialog treten und deren Bedürfnisse berücksichtigen.³⁵³

Doch welche Personengruppen können als Stakeholder von österreichischen Universitäten benannt werden? Universitäten besitzen durch die Vielzahl ihrer Funktionen und Aufgaben für die Gesellschaft viele unterschiedliche Anspruchsgruppen. Der Einfachheit halber trenne ich an dieser Stelle interne und externe Stakeholder.

³⁴⁹ vgl. Lawrence/Lorsch 1967/1968, zit. nach Bruhn 2009, S. 19.

³⁵⁰ Marten 2003, S. 288.

³⁵¹ vgl. ebenda.

³⁵² Kunczik 1996, S. 183.

³⁵³ vgl. Hahne 2002, S. 238.

Die internen Stakeholdern von Universitäten kann man wie folgt definieren:

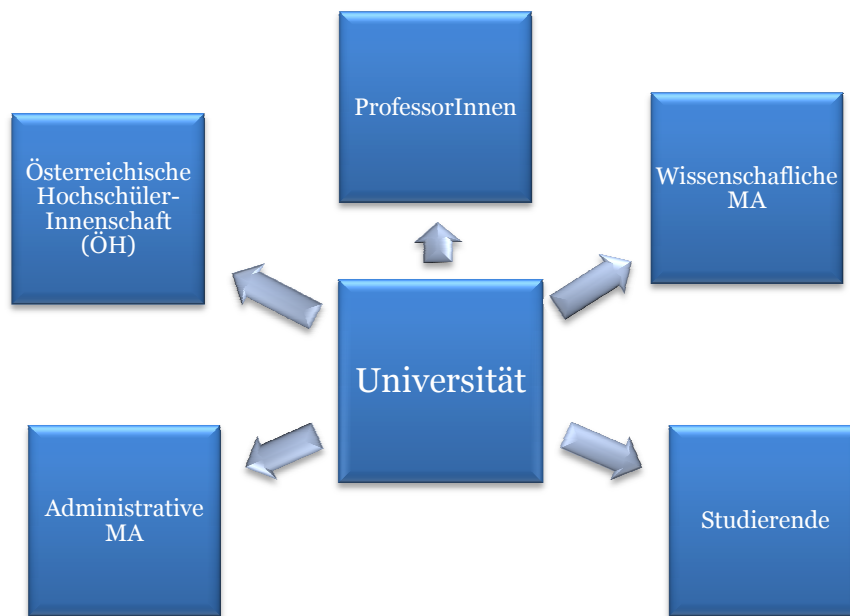


Abbildung 12: Interne Stakeholder³⁵⁴

Sowohl die Studierenden als auch die ÖH können je nach Blickwinkel als interne bzw. externe Stakeholder definiert werden. Diese doppelte Möglichkeit spiegelt die Komplexität der Organisation Universität wider.

Bei den externen Stakeholdern handelt es sich um folgende Gruppen:

³⁵⁴ eigene Darstellung, in Anlehnung an Eschenbach/Figl/Kraft 2005, S. 28 bzw. an Gerhard 2006, S. 131.

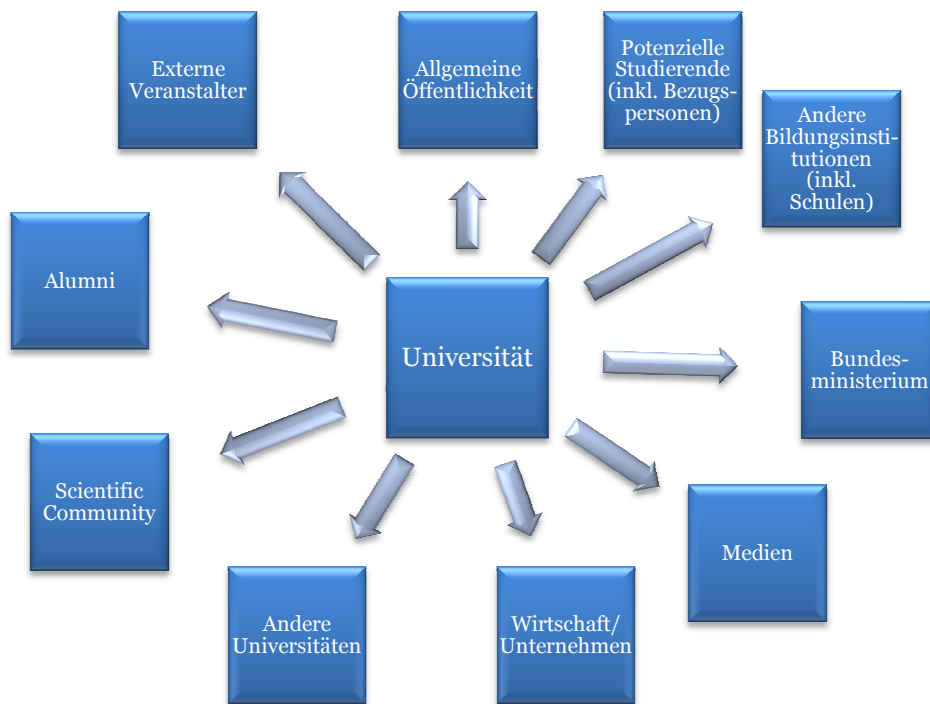


Abbildung 13: Externe Stakeholder³⁵⁵

Die Grafiken lassen erahnen, mit welcher Komplexität die KommunikationsexpertInnen an den Universitäten konfrontiert sind. Die Stakeholder bewegen sich teilweise in unterschiedlichen Systemen, verfolgen ungleiche Ziele und haben konträre Erwartungen an eine Universität. Die Aufgabe der KommunikationsmanagerInnen besteht darin, die Anspruchsgruppen spezifisch zu informieren bzw. mit ihnen zu kommunizieren und dabei die unterschiedlichen Interessen zu koordinieren und wenn möglich auszugleichen.³⁵⁶ Durch Kommunikation versucht die Organisation „Legitimation in einem Umfeld divergenter Interessen“³⁵⁷ zu erlangen.

Die Stakeholder sollen dabei nicht mit bereits festgelegten Strategien konfrontiert werden, sondern vielmehr soll sich die strategische Planung einer Organisation an den Ansprüchen der Stakeholder orientieren. „Damit steht am Beginn des Managementprozesses nicht die Frage nach den Möglichkeiten und den Potenzialen der Unternehmung, sondern jene nach den Ansprüchen der Anspruchsgruppen.“³⁵⁸

³⁵⁵ eigene Darstellung, in Anlehnung an Eschenbach/Figl/Kraft 2005, S. 28 bzw. an Gerhard 2006, S. 131.

³⁵⁶ vgl. Eschenbach/Figl/Kraft 2005, S. 28 f.

³⁵⁷ Karmasin 2007, S. 84.

³⁵⁸ Karmasin 2007, S. 79, im Original teilweise hervorgehoben.

Karmasin führt zur Illustration des Ablaufs folgende Grafik an:

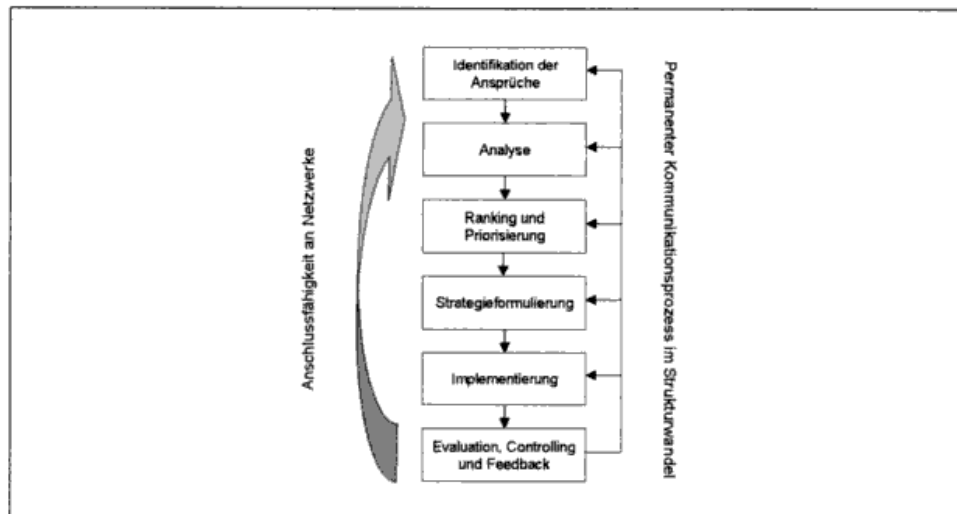


Abbildung 14: Stakeholder-Strategien³⁵⁹

Für Universitäten bedeutet die stakeholdertheoretische Ausrichtung, dass sie sich zuerst ihrer Funktionen, die sie in der Gesellschaft erfüllen, bewusst sein müssen (siehe *Kapitel 2.2. Funktionen und Ziele von Universitäten*). In Folge müssen sich die Universitäten mit ihren Stakeholdern und deren Ansprüchen und Wünschen auseinandersetzen. Erst darauf aufbauend können sie mit einer strategischen Profilbildung beginnen. Und schließlich darauf aufbauend müssen sich Universitäten mit einem zielgerichteten, stakeholder-differenzierenden, strategischen Kommunikationsmanagement auseinandersetzen.

6.3.2. Interne Kommunikation an Universitäten

Wie bereits vorher festgestellt, macht erst Kommunikation eine Ansammlung einzelner Menschen zu einer Organisation. Die interne Kommunikation ist dabei ein wesentlicher Bestandteil. Dabei lassen sich zwei Prozesse unterscheiden:³⁶⁰

1. informelle Kommunikation (Tratsch, Gerüchte etc.)
2. formelle, gesteuerte Kommunikation (Informationen für MitarbeiterInnen; Kommunikation zwischen MitarbeiterInnen, die beruflich relevant ist etc.)

KommunikationsmanagerInnen muss bewusst sein, dass informelle Kommunikation besteht und diese kaum bis gar nicht beeinflusst werden kann. Andererseits stehen den KommunikationsmanagerInnen Instrumente zur Verfügung, um formelle Kommunikation zu steuern und Informationen intern weiterzugeben. Effiziente interne Kommunikationsabläufe haben einen großen Nutzen für die Organisation:

³⁵⁹ Karmasin 2007, S. 80.

³⁶⁰ vgl. Bentele 2008, S. 150.

- „Rasche Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung im Unternehmen;
- Beschleunigte Umsetzung von Plänen und Projekten;
- Steigerung der Produktivität bei Veränderungsprozessen;
- Hohe Mitarbeitermotivation und -bindung“³⁶¹

Für die strategische interne Kommunikation werden verschiedene Kommunikationsinstrumente kombiniert. Beispiele hierfür sind vor allem Printprodukte (Mitarbeiterzeitschriften, Broschüren etc.), interne E-Mail-Newsletter, ein Intranet (als zentrale interne Kommunikationsplattform) und natürlich die Face-to-Face-Kommunikation (persönliche Gespräche, Meetings, unternehmensinterne Veranstaltungen etc.).³⁶² Ziel der internen Kommunikation ist es, die Informationsbedürfnisse der MitarbeiterInnen zu befriedigen, denn die MitarbeiterInnen brauchen Informationen über jene Entscheidungen, die EntscheidungsträgerInnen in einem kleinen Kreis getroffen haben.³⁶³ Zudem kann interne Kommunikation „Wünsche nach Würdigung persönlicher Identität, nach sozialer Integration und selbst nach Unterhaltung (zum Auflockern, Entspannen, Motivieren etc.)“³⁶⁴ erfüllen.

Für diese zusätzlichen Funktionen war jedoch ein Umdenkprozess notwendig. Lange Zeit wurde unter interner Kommunikation hauptsächlich die Weitergabe von Informationen von oben nach unten verstanden. Erst in den letzten Jahren wurde aus Informationsweitergabe Kommunikation: „Neben Informationsmaßnahmen treten interaktive, dialogisch aufgebaute Kommunikationsformen und die Optimierung des Beziehungsmanagements.“³⁶⁵ Hierfür bieten vor allem die elektronischen Medien (z.B. Intranet) neue Möglichkeiten.

Neben den internen Gründen für diese Art der Kommunikationsarbeit gibt es auch externe Gründe: Die Tatsache, dass MitarbeiterInnen MultiplikatorInnen der Organisation nach außen sind, darf nicht außer Acht gelassen werden.³⁶⁶ Auch sie betreiben externe Kommunikation mit Verwandten, FreundInnen und Bekannten. Was MitarbeiterInnen erzählen, hat eine nicht zu vernachlässigende Auswirkung auf das Bild der Universität in der Öffentlichkeit (Stichwort: Image).³⁶⁷

Universitäten zeichnen sich durch dezentrale Strukturen aus. Durch die lose miteinander verbundenen wissenschaftlichen Disziplinen ergibt sich ein erhöhter Informationsbedarf.³⁶⁸ KommunikationsmanagerInnen an Universitäten übernehmen zunehmend eine Koordinationsfunktion, damit sich alle MitarbeiterInnen gleichermaßen informiert fühlen.

³⁶¹ Mast 2007, S. 759.

³⁶² vgl. Mast 2007, S. 765 ff.

³⁶³ vgl. Szyszka 2008b, S. 596.

³⁶⁴ Hahne 2002, S. 237.

³⁶⁵ Mast 2007, S. 761.

³⁶⁶ vgl. Bekmeier-Feuerhahn/Eichenlaub 2004, S. 388 f.

³⁶⁷ vgl. Gerhard 2006, S. 137.

³⁶⁸ vgl. Richli 2009, S. 15.

Die interne Kommunikation dient jedoch auch der Bindung der MitarbeiterInnen an die Organisation. Nicht nur die einzelnen Einrichtungen treten in Dialog mit den MitarbeiterInnen, sondern auch die Organisation selbst in Form der Organisationsleitung. Dadurch sollen sich die MitarbeiterInnen besser mit ihrer Universität identifizieren können. Die Identifikation mit der Universität und weniger mit dem eigenen Fachbereich, ist ein relativ junges Ziel.³⁶⁹ Für das Universitätsmanagement – und vor allem für das Kommunikationsmanagement – bedeutet die Identifikationsbildung der MitarbeiterInnen eine neue und große Herausforderung bei der Profilbildung.

6.3.3. Externe Kommunikation an Universitäten

Die externe oder öffentliche Kommunikation einer Organisation richtet sich an Stakeholder außerhalb der Organisation. Sie bewegt sich somit in mehreren Meinungsmärkten und versucht unterschiedliche Bedürfnisse und Interessen der Stakeholder zu koordinieren.³⁷⁰ Externe Kommunikation verfolgt viele unterschiedliche Ziele, richtet sich an unterschiedliche Stakeholder und reicht von Medienarbeit bis hin zum persönlichen Gespräch. Ziel ist es, das Verhalten der Öffentlichkeit (positiv) zu beeinflussen, um das eigene „Überleben“ der Organisation am (Meinungs-)Markt zu sichern und seine Handlungsmöglichkeiten zu erweitern.³⁷¹

So komplex externe Kommunikation generell ist, so komplex ist sie auch, wenn es um Universitäten geht. Universitäten sind Teil mehrerer Systeme und erfüllen somit unterschiedliche Funktionen für die Gesellschaft. Ihre Stakeholder haben dementsprechend sehr unterschiedliche Bedürfnisse, die sich teilweise selbst widersprechen.

Zudem befinden sich Universitäten mit anderen Politikbereichen in Konkurrenz um budgetäre Mittel (Gesundheitssystem, Sozialleistungen, Pensionssystem, Bildungssystem allgemein etc.). Aus diesem Grund wird es für Universitäten zunehmend wichtiger, sich, ihre Anliegen und ihre Stärken in der Öffentlichkeit zu präsentieren. Sie müssen sich zusätzlich in der Öffentlichkeit über den sinnvollen Umgang mit öffentlichen Geldern rechtfertigen.³⁷² Darauf aufbauend wird Öffentlichkeitsarbeit an Universitäten nun als „offensiv meinungsgestaltende Wettbewerbskommunikation“³⁷³ verstanden. Escher definiert sechs Leitsätze der Öffentlichkeitsarbeit, die auch für Universitäten gelten:³⁷⁴

1. Öffentlichkeitsarbeit ist Bringschuld von Informationen an die Öffentlichkeit: relevante Zielgruppen werden aktiv von der Universität mit Informationen versorgt

³⁶⁹ vgl. Tutt 2006, S. 177.

³⁷⁰ vgl. Zerfaß 2007, S. 46.

³⁷¹ vgl. Doumont 2003, S. 52.

³⁷² vgl. Escher 2002b, S. 314.

³⁷³ Escher 2002b, S. 315.

³⁷⁴ Escher 2002b, S. 315 f, im Original teilweise hervorgehoben.

2. Öffentlichkeitsarbeit ist Dialog mit der Öffentlichkeit: Kommunikation ist keine Einbahnstraße. Öffentlichkeitsarbeit bezieht Meinungen, Anregungen und Kritik der Öffentlichkeit mit ein.
3. Öffentlichkeitsarbeit dient der Selbstprofilierung der Hochschulen im Wettbewerb auf öffentlichen Meinungsmärkten: Eine der Kernaufgaben der Öffentlichkeitsarbeit ist die Imagepflege.
4. Öffentlichkeitsarbeit ist eine Querschnittsaufgabe, die vielerlei Stellen, Einrichtungen und Akteure der Hochschule einbezieht und die strategisch koordiniert werden muss.
5. Öffentlichkeitsarbeit ist eine strategische Managementaufgabe der Hochschulleitung. Kommunikation muss strategisch geplant werden und setzt Entscheidungsbefugnisse voraus.
6. Öffentlichkeitsarbeit ist ein Instrument zur Ressourcensicherung der Hochschule. Universitäten müssen Rechenschaft gegenüber der Öffentlichkeit ablegen, was sie mit staatlichem Geld eigentlich machen (siehe auch das Thema Leistungsvereinbarungen in *Kapitel 3.2. Das Universitätsgesetz 2002*).

Grundsätzlich gilt bei der Öffentlichkeitsarbeit von Universitäten das gleiche wie bei Unternehmen: Die einzelnen Kommunikationsmaßnahmen und -themen (Issues) richten sich nach den Stakeholdern.³⁷⁵ Durch die sehr heterogenen Stakeholder unterscheiden sich auch die Maßnahmen und Themen. Eine gute Abstimmung durch ein integriertes Kommunikationsmanagement ist dadurch unverzichtbar.

6.4. Die Hochschulmarke

Die Literatur im Zusammenhang mit Universitäten und Kommunikation ist größtenteils marketingfokussiert. Ohne hier zu tief in die Funktionen und Strategien des Markenwesens einzugehen, soll an dieser Stelle kurz der Begriff der Hochschulmarke erwähnt werden.

Die Hochschulmarke kann als Dienstleistungsmarke betrachtet werden, da Universitäten unterschiedliche Leistungen anbieten.³⁷⁶ Die Hochschulmarke beschäftigt sich – genauso wie des Corporate Identity-Modell oder das Integrierte Kommunikations-Modell – mit ihrer Identität. Sie möchte eine „einzigartige und leicht erkennbare Identität“³⁷⁷ schaffen, um bei den Stakeholdern durch Kommunikationsprozesse Images auszulösen.³⁷⁸

³⁷⁵ vgl. Tutt 2006, S. 178.

³⁷⁶ vgl. Gerhard 2006, S. 132.

³⁷⁷ ebenda.

³⁷⁸ vgl. Gerhard 2006, S. 134.

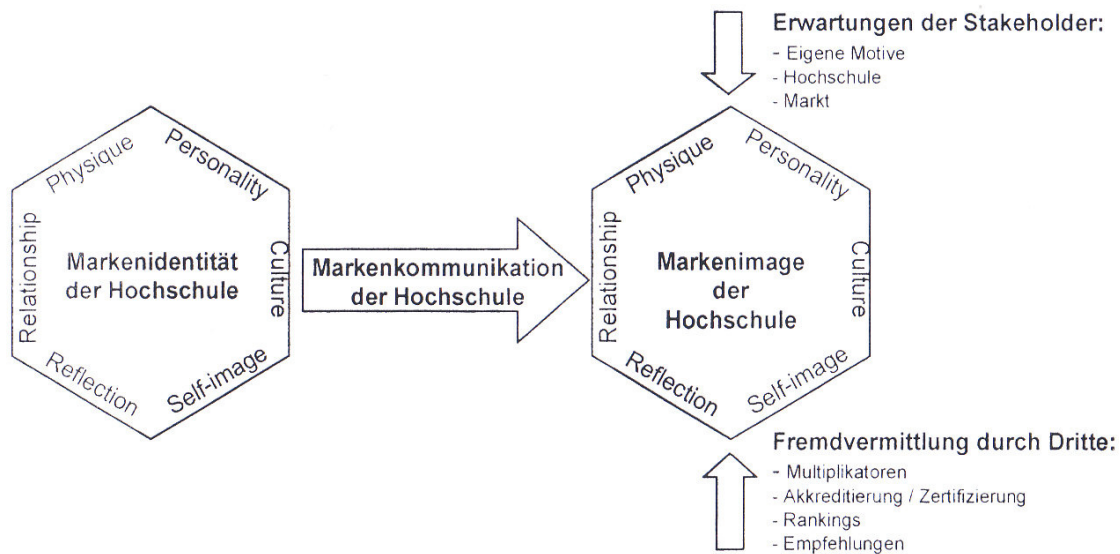


Abbildung 15: Markenidentität, -kommunikation und -image einer Hochschule³⁷⁹

Die Markenidentität der Hochschule drückt sich durch physische Eigenschaften (Physique) wie Organisationsstruktur, Schwerpunkte, Standort, Qualität und Preis, den ‚Charakter‘ der Marke (Personality), die Kultur (Culture), den Bezug zum Stakeholder (Relationship), die Wunschvorstellung (Self-Image) und spontane Zuordnung (Reflection) des Stakeholders aus.³⁸⁰

Gerhard entwirft darauf aufbauend ein Identitätsprisma der Hochschule mit beispielhaften Elementen der einzelnen Facetten:

³⁷⁹ Gerhard 2006, S. 134, in Anlehnung an Kapferer 2000.

³⁸⁰ Gerhard 2006, S. 135.

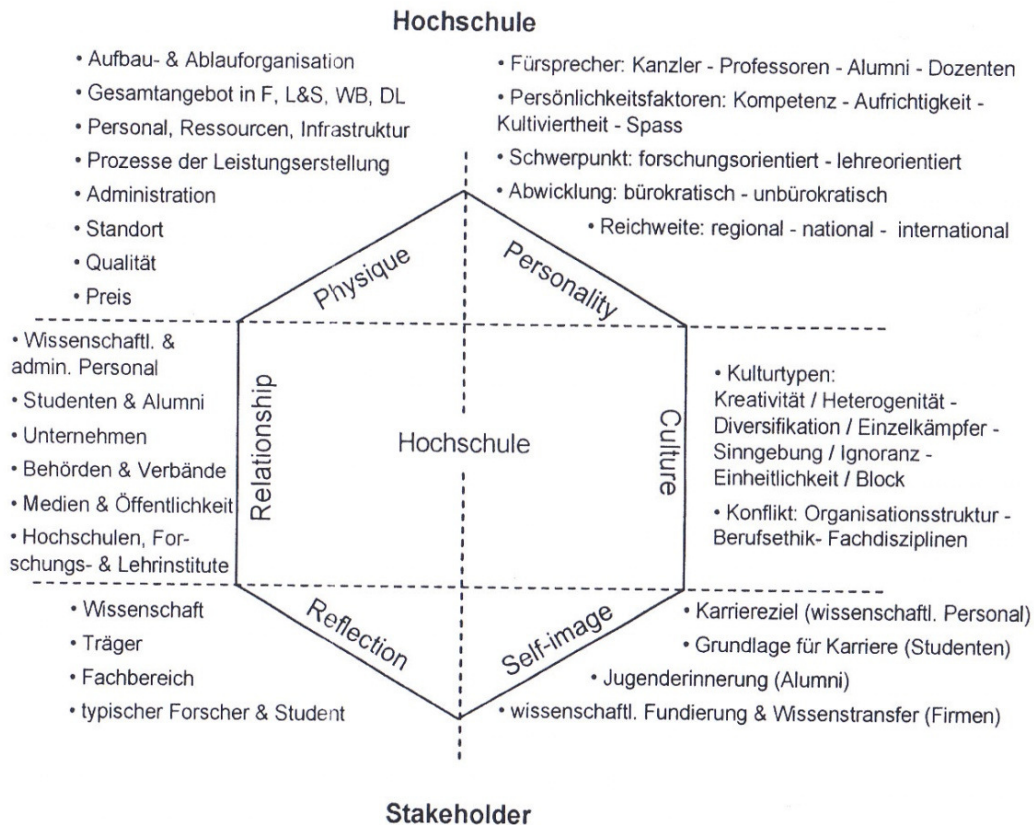


Abbildung 16: Identitätsprisma einer Hochschule³⁸¹

Strategisch bietet das Konzept der Hochschulmarke Universitäten die Möglichkeit einer Dachmarkenstrategie.³⁸² Die Dachmarke hat dabei eine eigene Identität, ein eigenes Markenprofil, eine eigene Corporate Identity. Die Marken, die unter der Dachmarke sind, orientieren sich an der Dachmarke, bilden jedoch eine eigene Identität aus. Herger nennt in diesem Zusammenhang die Dachmarke Kraft Foods als Beispiel. Kraft Foods besitzt ein eigenes Leitbild und eine eigene Identität. „Und auf der Ebene der Produkte, wie Milka, Jacobs oder Philadelphia, werden die Marken zu weiteren eigenständigen Brand Identities entwickelt.“³⁸³

Dieses Konzept kann man auch auf Universitäten übertragen. Die Universität selbst wäre die Dachmarke, während die Fakultäten, die Institute und die Forschungsgruppen die Möglichkeit besitzen, eigenständige Brand Identities auszubilden. Die Dachmarke würde in diesem Fall Leitbild und Corporate Identity vorgeben, denen die Einrichtungen natürlich nicht widersprechen dürfen. Trotzdem hätten die Einrichtungen die Möglichkeit, darauf aufbauend eine eigene Ausprägung der Corporate Identity, ein eigenes Markenprofil zu entwickeln (z.B. mithilfe eines Sub-CDs). Mit diesem Konzept könnte das Universitätsmanagement dem Problem der „Koexistenz von unterschiedlichen fachbereichs-, instituts-, einrichtungs- oder

³⁸¹ Gerhard 2006, S. 135.

³⁸² vgl. Gerhard 2006, S. 142 f.

³⁸³ Herger 2006, S. 96.

gruppenspezifischen Sub- und Paraidentitäten“³⁸⁴ ein Stück weit gerecht werden. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass die Submarken optimal auf die Dachmarke abgestimmt sind, um einer Verwässerung entgegenzuwirken.³⁸⁵

6.5. Strategische Kommunikation an Universitäten als Instrument der Profilbildung

Betrachtet man Profilbildung als Identitätsbildung, so wird klar, dass die Kommunikation hier mehrere Aufgaben erfüllt:

- Kommunikation als Grundlage jeder Organisation
- Kommunikation als Grundlage von Entscheidungen
- Kommunikation zur Bildung und Stärkung einer Identität
- Kommunikation zur Vermittlung einer Identität nach innen und nach außen (zur Bildung von Images bei den Stakeholdern)

Universitäten müssen heute strategisch planen, sie müssen Entscheidungen über Schwerpunkte und Ziele ihrer Hochschule treffen. Anhand dieser Entscheidungen versuchen Universitäten eine Identität, ein Profil zu bilden. Doch erst durch strategisch geplante Kommunikationsziele und strategisch geplante Kommunikationsstrategien (Corporate Identity, Integrierte Kommunikation, Hochschulmarke) kann das Profil geschärft nach innen und außen transportiert werden und dadurch das Image der Universität stärken.³⁸⁶ Die zielgerichtete Kommunikation ist somit eines der wichtigsten Instrumente, „um der Universität ein unverwechselbares Profil zu verleihen“³⁸⁷.

Escher betont, dass die Kommunikationspolitik von moderenen Universitäten vor allem an drei Ebenen ansetzen muss:³⁸⁸

1. „Sie muss (...) aktiv und offensiv in der internen Öffentlichkeit, auf allen Ebenen und in alle Fachdisziplinen hinein, für das Gemeinsame der Universität, für die Universitas als solche, werben“ und dadurch ihre „Mitglieder für ihr Gesamtinteresse wieder stärker mobilisieren“³⁸⁹.
2. Die Universität muss stärker für sich und ihre Ziele in der Öffentlichkeit werben und sich um ein gutes Bild in der Öffentlichkeit bemühen.

³⁸⁴ Altvater 2002, S. 69.

³⁸⁵ vgl. Gerhard 2006, S. 143.

³⁸⁶ vgl. Gerhard 2006, S. 142.

³⁸⁷ Tutt 2006, S. 176.

³⁸⁸ vgl. Escher 2000, S. 251.

³⁸⁹ ebenda.

3. Die Universität muss „dem Staat offensiver und selbstüberzeugter die eigenen ‚Leistungen‘ vor Augen führen“³⁹⁰ (Lobbying)

Es gilt somit, ein einheitliches Bild von sich selbst intern und extern zu schaffen und mit seinen Leistungen zu überzeugen.

Für ein erfolgreiches Kommunikationsmanagement müssen dabei die interne und die externe Kommunikation aufeinander abgestimmt werden, denn Selbst- und Fremdbild beeinflussen sich gegenseitig.³⁹¹ Eine gut abgestimmte Integrierte Kommunikation mit strategischer Ausrichtung hilft bei der Koordinierung (vgl. hierzu *Kapitel 6.2.1. Integrierte Kommunikation*).

Österreichische Universitäten sind mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Gleichzeitig sind viele Kommunikationsmanagement-Tools aus dem marktwirtschaftlichen Bereich bekannt. Diese Instrumente eignen sich einmal besser und einmal weniger gut um mit den Veränderungen und den spezifischen Herausforderungen von Universitäten umgehen zu können. In diesem Zusammenhang müssen sich Universitäten – zumindest am Rande – auch mit Change Communication beschäftigen. Denn die neue Ausrichtung muss extern aber vor allem intern Akzeptanz finden, um erfolgreich zu sein. Hierbei hilft die Kommunikation. Kommunikation kann vom Management strategisch eingesetzt werden, um die Akzeptanz der Veränderungen zu steigern. Die Herausforderung des Managements liegt darin, den Stakeholdern verständlich zu machen, dass Veränderungen etwas positives sind und dass sich auch Universitäten den veränderten Umständen flexibel anpassen müssen.³⁹²

³⁹⁰ ebenda.

³⁹¹ vgl. Gerhard 2006, S. 137.

³⁹² vgl. Liebert 2008, S. 581.

7. Empirische Untersuchung sechs österreichischer Universitäten

Aufbauend auf den bisherigen Theorien und Überlegungen folgt an dieser Stelle der empirische Teil. Die Untersuchung soll helfen, ein besseres Verständnis für die „Praxisprobleme“ österreichischer Universitäten zu entwickeln und die eingangs gestellten Forschungsfragen zu beantworten.

7.1. Untersuchte Universitäten

Untersuchungsgegenstand der Magisterarbeit sind Universitäten in Österreich, die sich auf mehr als eine Fachrichtung spezialisiert haben. Diese stehen im Unterschied zu Universitäten mit hoher Spezialisierung, wie Kunstuniversitäten, medizinischen oder technischen Universitäten vor einer größeren Herausforderung, ein eigenes Profil zu entwickeln, da sie es mit einer größeren Bandbreite an Fakultäten und Forschungsrichtungen zu tun haben.

In Österreich gibt es insgesamt sechs breit aufgestellte öffentliche Universitäten in sechs Städten:

1. Graz: Karl-Franzens-Universität Graz
2. Innsbruck: Universität Innsbruck
3. Klagenfurt: Alpen-Adria-Universität Klagenfurt
4. Linz: Johannes Kepler Universität Linz
5. Salzburg: Universität Salzburg
6. Wien: Universität Wien

Obwohl sie sich in Hinblick auf ihre Geschichte, ihre Fakultäten und ihre Größe unterscheiden, haben sie doch eine gemeinsame Grundlage. Sie entspringen alle mehr oder weniger der theoretischen Überlegung einer „Volluniversität“³⁹³, das heißt sie bündeln sehr unterschiedliche Fakultäten unter einem Dach. Diese Bandbreite bewirkt eine Herausforderung bei der Bildung eines spezifischen Profils. Die Universitäten müssen Schwerpunkte setzen, manche Forschungsrichtungen mehr betonen ohne dabei andere völlig zu vernachlässigen.

Durch die empirische Untersuchung, sollen Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser sechs Universitäten beim Thema Kommunikation und Profilbildung aufgezeigt werden.

Um einen besseren Einblick in die Thematik und spezifischen Gegebenheiten der sechs Universitäten zu erhalten, sollen diese hier kurz vorgestellt werden. Die Reihung der Universitäten erfolgt in alphabetischer Reihenfolge der Standortstadt.

³⁹³ vgl. hierzu z.B. Hanft 2000, S. 122 f.

7.1.1. Karl-Franzens-Universität Graz

Die Karl-Franzens-Universität Graz wurde 1585 gegründet. Rund 26.000 Personen studieren an der Universität. 3.500 MitarbeiterInnen haben dort ihren Arbeitsplatz. Studierende können aus einem breiten Spektrum von über 100 Studien wählen.³⁹⁴ Die Karl-Franzens-Universität Graz ist in sechs Fakultäten untergliedert, die wiederum in Institute und Zentren aufgliedert sind.³⁹⁵ So wie die meisten älteren Universitäten, ist auch die Karl-Franzens-Universität Graz auf verschiedene Standorte innerhalb von Graz aufgeteilt.³⁹⁶

Die Universität beschreibt sich im Leitbild folgendermaßen: „Die Universität Graz versteht sich als eine naturwissenschaftliche, gesellschafts- sowie sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Universität, die im Kanon mit den übrigen Bildungsinstitutionen, insbesondere den drei Universitäten in Graz [Technische Universität Graz, Medizinische Universität Graz und Universität für Musik und darstellende Kunst Graz, Anm.], eine entsprechende Positionierung am Standort gewährleistet.“³⁹⁷

Die Karl-Franzens-Universität Graz besitzt drei universitäre Forschungsschwerpunkte:³⁹⁸

1. Heterogenität und Kohäsion (HuK)
2. Kultur- und Deutungsgeschichte Europas
3. „Lernen – Bildung – Wissen“

Um den Forschungsstandort Graz zu stärken, bestehen enge Kooperationen mit den anderen Grazer Universitäten. Gute Beispiele sind hierfür die interuniversitäre NAWI Graz-Kooperation und die im Aufbau befindliche BIOTECHMED-Zusammenarbeit. Standortbezogene Forschungsschwerpunkte der Universitäten sind dabei:³⁹⁹

1. Modelle und Simulation
2. Molekulare Enzymologie und Physiologie (MEP)
3. Gehirn und Verhalten
4. Umwelt und Globaler Wandel

Zudem sind 25 Forschungszentren an der Universität Graz angesiedelt.⁴⁰⁰

³⁹⁴ vgl. http://www.uni-graz.at/bdrwww_rektor_willkommen, Stand 19.01.2011.

³⁹⁵ vgl. <http://www.kfunigraz.ac.at/#>, Stand 19.01.2011.

³⁹⁶ vgl. <http://www.uni-graz.at/campusplan>, Stand 19.01.2011.

³⁹⁷ http://www.kfunigraz.ac.at/ffowww/ffowww_forschung, Stand 19.01.2011.

³⁹⁸ vgl. ebenda.

³⁹⁹ vgl. ebenda.

⁴⁰⁰ vgl. http://www.uni-graz.at/ffowww/ffowww_forschung/ffowww_forschungszentren.htm, Stand 19.01.2011.

Als Besonderheit bietet die Karl-Franzens-Universität Graz einen Imagefilm auf ihrer Webseite an: <http://www.uni-graz.at/unifilm/UniGrazFilm.htm>⁴⁰¹

7.1.2. Universität Innsbruck

Die Universität Innsbruck wurde 1669 gegründet. Sie hat heute rund 26.000 Studierende und über 4.000 MitarbeiterInnen.⁴⁰² Die Universität Innsbruck ist in 15 Fakultäten und 73 Instituten organisiert.⁴⁰³ Sie bietet ein breites Spektrum an Fächern und über 100 Studiemöglichkeiten an.⁴⁰⁴ Insgesamt besitzt sie elf Standorte.⁴⁰⁵

In ihrem Leitbild beschreibt die Universität Innsbruck „ihre zentrale Aufgabe in ‚Forschung und Entwicklung‘ sowie in ‚Lehre und Weiterbildung‘. In beiden Bereichen will sie die regionale Verankerung vertiefen und sich andererseits einen bedeutenden Platz im europäischen Hochschulraum sichern.“⁴⁰⁶

Die Universität Innsbruck besitzt drei Forschungsschwerpunkte:

1. Alpinen Raum – Mensch und Umwelt
2. Molekulare Biowissenschaften
3. Physik

sieben Forschungsplattformen:

1. Cultural Encounters and Transfers (CEnT)
2. Empirische und Experimentelle Wirtschaftsforschung
3. Geschlechterforschung – Identitäten – Diskurse – Transformationen
4. Material- und Nanowissenschaften (Advanced Materials)
5. Organizations & Society
6. Politik – Religion – Kunst
7. Scientific Computing

und 35 Forschungszentren.⁴⁰⁷

⁴⁰¹ vgl. <http://www.uni-graz.at/unifilm/UniGrazFilm.htm>, Stand 19.01.2011.

⁴⁰² vgl. <http://www.uibk.ac.at/universitaet>, Stand 19.01.2011.

⁴⁰³ vgl. <http://www.uibk.ac.at/universitaet/profil>, Stand 19.01.2011.

⁴⁰⁴ vgl. <http://www.uibk.ac.at/studium/angebot>, Stand 19.01.2011.

⁴⁰⁵ vgl. <http://www.uibk.ac.at/universitaet/standorte>, Stand 19.01.2011.

⁴⁰⁶ <http://www.uibk.ac.at/universitaet/profil/leitbild.html>, Stand 19.01.2011.

⁴⁰⁷ vgl. <http://www.uibk.ac.at/forschung/profilbildung>, Stand 19.01.2011.

7.1.3. Alpen-Adria-Universität Klagenfurt

Im Jahr 1970 wurde die Hochschule für Bildungswissenschaften in Klagenfurt gegründet.⁴⁰⁸ Anfangs als bildungswissenschaftliche Universität konzipiert, besteht die Alpen-Adria-Universität Klagenfurt heute aus vier Fakultäten:⁴⁰⁹

1. Fakultät für Kulturwissenschaften
2. Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
3. Fakultät für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung
4. Fakultät für Technische Wissenschaften

Neben dem „normalen“ Studienangebot bietet die Alpen-Adria-Universität Klagenfurt auch eine große Palette an Universitätslehrgängen an.⁴¹⁰

Die Alpen-Adria-Universität Klagenfurt ist eine Campus-Universität und liegt direkt am Wörthersee.⁴¹¹

Für die Forschung gilt der Grundsatz: „Wissen schafft Öffentlichkeit“. Forschungsprojekte sollen interkulturell, multiperspektiv und menschnah ausgerichtet sein. Schwerpunkte bildet die Universität u. a. in folgenden Bereichen:⁴¹²

- medien- und kommunikationswissenschaftliche Fragen
- Bildungsforschung
- Sprachen
- Geschichte
- Gesellschaftsentwicklung
- Beratung und Therapie
- Organisationsentwicklung
- innovative Unternehmensgründung
- Informations- und Kommunikationstechnik mit Schwerpunkt auf Eingebettete und Mobile Systeme, Pervasive Computing und Intelligente System-Technologien

7.1.4. Johannes Kepler Universität Linz

Die Johannes Kepler Universität Linz wurde 1966 als Hochschule für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften gegründet. Im Laufe der Zeit kamen noch eine Technisch-Naturwissenschaftliche Fakultät und eine Rechtswissenschaftliche Fakultät hinzu. Aktuell

⁴⁰⁸ vgl. <http://www.uni-klu.ac.at/main/inhalt/812.htm>, Stand 19.01.2011.

⁴⁰⁹ vgl. <http://www.uni-klu.ac.at/main/inhalt/344.htm>, Stand 19.01.2011.

⁴¹⁰ vgl. <http://www.uni-klu.ac.at/main/inhalt/6252.htm>, Stand 19.01.2011.

⁴¹¹ vgl. <http://www.uni-klu.ac.at/portal-campus>, Stand 19.01.2011.

⁴¹² vgl. <http://www.uni-klu.ac.at/main/inhalt/788.htm>, Stand 19.01.2011.

studieren rund 16.000 Personen und mehr als 2.000 MitarbeiterInnen arbeiten an der Universität. Die Johannes Kepler Universität Linz bietet derzeit 29 Bachelor-, Master- und Doktoratsstudien an. Als Campus-Universität liegt sie am nordöstlichen Stadtrand von Linz.⁴¹³

„Die Strategie der Johannes Kepler Universität (JKU) gliedert sich primär in vier Bereiche: Wissenschaft und Forschung, Qualitätsmerkmal Lehre, Internationalisierung und gesellschaftspolitische Verantwortung.“⁴¹⁴ Die Forschungsschwerpunkte gliedern sich an der Johannes Kepler Universität Linz in Exzellenzschwerpunkte und Aufbauschwerpunkte.

Die Universität hat folgende Exzellenzschwerpunkte eingerichtet:⁴¹⁵

1. Gesamtuniversitär:
Informations- und Kommunikationssysteme
2. Rechtswissenschaftliche Fakultät:
Öffentliches und Privates Unternehmensrecht
3. Sozial- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät:
Dynamik und Gestaltung sozialer Systeme
Management
Märkte und Wirtschaftspolitik
Messen, Bewerten, Evaluieren
4. Technisch-Naturwissenschaftliche Fakultät:
Chemical Design and Process Development
Computational Science and Engineering
Mechatronik
Nanoscience and –technology
Pervasive Computing

Zusätzlich gibt es Aufbauschwerpunkte. Diese „betreffen zukünftig wichtige Gebiete der Forschung und Entwicklung, die an der JKU besonders günstige Rahmenbedingungen entweder bereits vorfinden oder durch gezielte Förderung erhalten sollen“⁴¹⁶:

1. Gesamtuniversitär:
Gender Studies
Interkulturelle und soziale Kompetenz
2. Rechtswissenschaftliche Fakultät:
Recht der Daseinsvorsorge und sozialen Sicherheit
Steuerrecht

⁴¹³ vgl. <http://www.jku.at/content/e213/e64/>, Stand 19.01.2011.

⁴¹⁴ <http://www.jku.at/content/e213/e64/e6252/>, Stand 19.01.2011.

⁴¹⁵ vgl. <http://www.jku.at/content/e263/e16099/e16059>, Stand 19.01.2011.

⁴¹⁶ ebenda.

Umweltrecht

Wirtschaftsrecht

3. Sozial- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät:

Innovationssupport

Management im internationalen Kontext

4. Technisch-Naturwissenschaftliche Fakultät:

Biosystemanalyse

Informationselektronik

Die Johannes Kepler Universität Linz stellt sich auch in einem Imagevideo auf der Webseite vor: <http://www.jku.at/content/e274/e13516/e58504/>⁴¹⁷

7.1.5. Universität Salzburg

Die Paris Lodron Universität Salzburg wurde 1622 gegründet. Sie existierte bis zum Jahr 1810, als Salzburg an Bayern angegliedert wurde. Im Jahr 1962 wurde die Universität wiedergegründet.⁴¹⁸ Die Universität Salzburg hat heute über 16.500 Studierende und rund 2.700 MitarbeiterInnen.⁴¹⁹ Die Universität ist in vier Fakultäten und drei interfakultäre Fachbereiche gegliedert.⁴²⁰ Sie ist auf über 20 Standorte in Salzburg verteilt.⁴²¹

Auf der Webseite der Universität Salzburg fällt sofort auf, dass der erste Menüpunkt in der linken Navigation „Schwerpunkte und Zentren“ heißt. Die Universität Salzburg verweist darin, wie wichtig die Schwerpunktsetzung für den Wettbewerb ist. Deshalb betont sie ganz besonders ihre drei Forschungsschwerpunkte:⁴²²

1. Biowissenschaften und Gesundheit
2. Recht, Wirtschaft und Arbeitswelt
3. Wissenschaft und Kunst

Zudem hat die Universität 14 Zentren, die eine große Breite an (interdisziplinären) Forschungsfeldern abdecken.⁴²³

⁴¹⁷ vgl. <http://www.jku.at/content/e274/e13516/e58504/>, Stand 19.01.2011.

⁴¹⁸ vgl. http://www.uni-salzburg.at/portal/page?_pageid=117,58983&_dad=portal&_schema=PORTAL, Stand 19.01.2011.

⁴¹⁹ vgl. http://www.uni-salzburg.at/portal/page?_pageid=117,58978&_dad=portal&_schema=PORTAL, Stand 19.01.2011.

⁴²⁰ vgl. http://www.uni-salzburg.at/portal/page?_pageid=199,107302&_dad=portal&_schema=PORTAL, Stand 19.01.2011.

⁴²¹ vgl. http://www.uni-salzburg.at/portal/page?_pageid=2187,1354033&_dad=portal&_schema=PORTAL, Stand 19.01.2011.

⁴²² vgl. http://www.uni-salzburg.at/portal/page?_pageid=202,137872&_dad=portal&_schema=PORTAL, Stand 19.01.2011.

⁴²³ vgl. http://www.uni-salzburg.at/portal/page?_pageid=202,137879&_dad=portal&_schema=PORTAL, Stand 19.01.2011.

Zum Profil der Universität Salzburg findet sich auf der Webseite folgendes:

Die Schwerpunkte werden gezielt in jenen Bereichen angesiedelt, in denen die Universität Salzburg schon jetzt international anerkannte Leistungen erbringt. Außerdem wird in Themen investiert, in denen Zukunftspotenzial steckt: Bioinformatik, Allergieforschung, Genomik, Kommunikationswissenschaft, Computerwissenschaft, Wirtschaft, Recht, Kulturwissenschaft und Kunst.⁴²⁴

7.1.6. Universität Wien

Die Universität Wien wurde im Jahr 1365 gegründet und ist somit die älteste Universität Österreichs. Heute studieren ca. 88.000 Personen an der Universität. Rund 8.900 MitarbeiterInnen, davon über 6.700 WissenschaftlerInnen, arbeiten an der Universität Wien. Das macht sie zur größten Universität Österreichs. Insgesamt ist die Universität Wien auf über 60 Standorte verteilt. Sie bietet knapp 180 verschiedene Studien an.⁴²⁵ Im Bereich Forschung gliedert sie sich in 15 Fakultäten und drei Zentren. Die wissenschaftlichen Fächer decken ein sehr breites Spektrum ab und reichen von Theologie, Sozial- und Geisteswissenschaften über Rechtswissenschaften, Informatik und Wirtschaftswissenschaften bis hin zu Mathematik, Lebens- und Naturwissenschaften.⁴²⁶

Die Universität Wien hat sechs Forschungsschwerpunkte:⁴²⁷

1. Europäische Integration und südöstliches/östliches Europa
2. Ethische und gesellschaftliche Perspektiven des Alterns
3. Interkulturelle Kommunikation
4. Materialwissenschaften Funktionalisierte Materialien und Nanostrukturen
5. Symbioseforschung und Molekulare Prinzipien der Erkennung
6. Rechnergestützte Wissenschaften

Aktuell beheimatet sie zudem 18 interdisziplinäre Forschungsplattformen.⁴²⁸ In Form von Forschungsclustern sollen zudem Projekte zwischen den Fakultäten und Zentren der Universität Wien und der Medizinischen Universität ermöglicht werden.⁴²⁹

Die Universität Wien bietet auf ihrer Webseite einen eigenen Imagefilm in deutscher und englischer Sprache an: <http://www.univie.ac.at/universitaet/imagefilm-der-universitaet-wien>⁴³⁰

⁴²⁴ http://www.uni-salzburg.at/portal/page?_pageid=202,170319&_dad=portal&_schema=PORTAL, Stand 19.01.2011.

⁴²⁵ vgl. <http://www.univie.ac.at/universitaet/ueber-die-universitaet-wien>, Stand 06.01.2011.

⁴²⁶ vgl. <http://www.univie.ac.at/organisation>, Stand 6.01.2011.

⁴²⁷ vgl. <http://www.qs.univie.ac.at/index.php?id=12261>, Stand 19.01.2011.

⁴²⁸ vgl. <http://rektorat.univie.ac.at/forschungsplattformen>, Stand 19.01.2011.

⁴²⁹ vgl. <http://rektorat.univie.ac.at/forschungscluster>, Stand 19.01.2011.

⁴³⁰ vgl. <http://www.univie.ac.at/universitaet/imagefilm-der-universitaet-wien>, Stand 19.01.2011.

7.2. Methode

Da es im Bereich Kommunikationsmanagement an Universitäten so gut wie keine empirischen Untersuchungen, gibt wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, um überhaupt einen Einblick in das Forschungsfeld zu bekommen. Die qualitative Methode soll helfen, am Ende der vorliegenden Arbeit, die Forschungsfragen zu beantworten und daraus Hypothesen abzuleiten. Aufbauend auf den theoretischen Erkenntnissen, wurde eine Befragung mit den KommunikationsexpertInnen an sechs österreichischen Universitäten (siehe *Kapitel 7.1. Untersuchte Universitäten*) durchgeführt. Die Befragung gliedert sich in ein Leitfaden-Interview und einer kurzen schriftlichen, teilweise standardisierten Befragung.

Befragt wurden die mit der strategischen Kommunikation beauftragten Personen der jeweiligen Universität. Dabei handelt es sich um fünf LeiterInnen von Kommunikationsabteilungen und im Fall der Universität Wien um die Pressesprecherin und stellvertretende Leiterin der Stabsstelle „Büro des Rektorats“.

Die befragten ExpertInnen waren:

1. Für die Karl-Franzens-Universität Graz: Mag. Andreas Schweiger
2. Für die Universität Innsbruck: Mag. Uwe Steger
3. Für die Alpen-Adria-Universität Klagenfurt: Dr. Annegret Landes
4. Für die Johannes Kepler Universität Linz: Mag. Manfred Rathmoser
5. Für die Universität Salzburg: Mag. Gabriele Pfeifer
6. Für die Universität Wien: Mag. Cornelia Blum

Das ExpertInnen-Interview fand anhand von vorher festgelegten Leitfragen statt, die in jedem Interview gestellt wurden. Dadurch lassen sich die Aussagen der KommunikationsexpertInnen leichter miteinander vergleichen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede feststellen zu können.⁴³¹

Der Leitfaden der Befragung lag jenen Befragten, die sich auf das Gespräch einstellen und vorbereiten wollten, schon vorab vor. Diese Vorbereitungsmöglichkeit wurde vor allem von Manfred Rathmoser (Johannes Kepler Universität Linz) und Cornelia Blum (Universität Wien) genutzt.

Nach der Leitfragen-Befragung wurde den ExpertInnen ein kurzer Fragebogen vorgelegt. Dieser beinhaltete einige standardisierte Fragen zu ihrer aktuellen Einschätzung des Images der jeweiligen Universität. Zudem wurde in einer offenen Frage nach fünf Begriffen gefragt, mit denen sie sich wünschen würden, dass Stakeholder ihre Universität beschreiben.

⁴³¹ vgl. Atteslander 2006, S. 132.

Die standardisierten, geschlossenen Fragen sollen einen Einblick in die Einschätzung der ExpertInnen über die Themen Kommunikationsmanagement und Profilbildung geben. Da es sich nur um sechs Befragungen handelt, ist es möglich, Gemeinsamkeiten und Trends abzulesen. Eine statistische Auswertung lässt das Sample jedoch nicht zu. Die offene Frage nach den Wünschen soll aufzeigen, in welche Richtungen sich österreichische Universitäten bewegen wollen, das heißt, welches Image sie sich wünschen. Auch hier sollen lediglich Trends und Zielrichtungen aufgezeigt werden.

7.3. Ergebnisse der Interviews mit den ExpertInnen

Bevor hier die Ergebnisse der Interviews diskutiert werden, will ich noch einmal auf meine persönliche Rolle zu sprechen kommen. Wie in der Einleitung schon erklärt, arbeite ich selbst seit August 2008 in der Dienstleistungseinrichtung Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsmanagement der Universität Wien. Allen ExpertInnen war das zum Zeitpunkt der Interviews bekannt.

Aus meiner Sicht hatte mein Dienstverhältnis Vor- und Nachteile. Durch meinen Beruf habe ich weniger Abstand zur Thematik (Stichwort Objektivität) als ein absolut Außenstehender. Daraus ergibt sich aber auch ein Vorteil, denn durch meine Berufstätigkeit besitze ich eine spezifische Kenntnis der Materie und der Universitätslandschaft. Zudem waren meiner Meinung nach die InterviewpartnerInnen sehr offen zu mir, da sie wussten dass ich gewisse Spezifika und Probleme von Universitäten verstehe.

Das Gespräch mit Cornelia Blum (Universität Wien) hatte aufgrund meiner Beziehung zur Universität Wien eine etwas andere Dynamik als die restlichen Gespräche. Sie hatte mich auch im Vorfeld unseres Interviews gebeten, die ersten zwei Leitfragen gemeinsam während des Interviews zu diskutieren.

Trotz allem gehe ich davon aus, dass meine persönliche Rolle für die Beantwortung der Fragen durch die ExpertInnen eine untergeordnete Rolle spielte.

7.3.1. Organisation der Kommunikation

Alle sechs Universitäten besitzen mindestens eine Abteilung, die sich professionell dem Thema Kommunikation widmet. Teilweise sind diese Abteilungen als Stabsstellen eingerichtet (z.B. Johannes Kepler Universität Linz, Universität Salzburg) oder als Dienstleistungseinrichtungen (z.B. Universität Innsbruck, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt). Die Karl-Franzens-Universität Graz besitzt eine solche Teilung in Dienstleistungseinrichtung und Stabsstelle nicht. Dort gibt es eine Abteilung „Presse und Kommunikation“. Die Universität Wien hingegen ist in der Organisation ein Sonderfall. Die Universität Wien besitzt ein „Büro

des Rektorats“. Dieses ist als Stabsstelle konzipiert. In der Stabsstelle sitzen ExpertInnen unterschiedlicher Bereiche zur Unterstützung des Rektorats bei strategischen Entscheidungen.⁴³² Cornelia Blum (Universität Wien) ist als Kommunikationsexpertin und Pressesprecherin MitarbeiterIn dieser Stabsstelle. Parallel zu ihr gibt es eine Dienstleistungseinrichtung „Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsmanagement“.

Grundsätzlich kann man aus den Interviews schließen, dass – obwohl die Organisation teilweise unterschiedlich ist (Dienstleistungseinrichtung vs. Stabsstelle) – die Kommunikationsabteilungen aller Universitäten eng mit dem jeweiligen Rektorat zusammenarbeiten.

Oft gibt es zusätzlich in Fakultäten oder Forschungsgruppen Personen, die sich u.a. auch mit Public Relations beschäftigen: „Es ist wahrscheinlich so wie in den meisten Universitäten nicht ganz sauber geteilt“. (Uwe Steger, Universität Innsbruck) Das ergibt sich durch die Heterogenität der Organisation Universität. Manche dieser Personen arbeiten eng mit der Kommunikationsabteilung zusammen und manche arbeiten unabhängiger. „Die Leute können das auch selbst machen aber zumindest sollen sie uns dann informieren.“ (Andreas Schweiger, Karl-Franzens-Universität Graz) Kritische Stimmen kann man weder am Sprechen hindern noch will man das teilweise, „weil kritische Meinungsäußerung ist ja ein Teil von Universitäten“ (Annegret Landes, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt). Gerade im Kommunikationsbereich spiegelt sich die Komplexität dieser Organisationsform wider. Dadurch dass es auch keine oder nur beschränkte Sanktionsmöglichkeiten gibt, versucht man die WissenschaftlerInnen eher durch Services – auch im Bereich Public Relations – für eine Kooperation zu gewinnen.

7.3.2. Richtlinien der Corporate Identity

An allen sechs Universitäten gibt es Richtlinien für das Corporate Design. Alle sechs ExpertInnen betonen aber, dass die Richtlinien hauptsächlich durch Argumente und Serviceleistungen zur Anwendung kommen. Auch im Bereich Corporate Design gibt es keine Sanktionsmöglichkeiten. Die „Erfahrung zeigt halt, dass letztlich eine Universität kein Unternehmen ist, wo man bestimmte Sachen vorgeben kann“ (Uwe Steger, Universität Innsbruck). Man kann also Logos, Schriften, Visitenkarten, Briefpapier etc. nur „anbieten und dann hoffen“ (Annegret Landes, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt). Am besten funktioniert die Umsetzung durch aktive Kommunikation, Überzeugungsarbeit, Service und Argumente, denn der „Wissenschaftler ist jemand, der sehr gut rationalen Argumenten zugänglich ist“ (Cornelia Blum, Universität Wien). Für alle KommunikationsexpertInnen ist Zwang an einer Universität keine Lösung. Sanktionsmaßnahmen „wie in einem Unternehmen“ wären „einfach für die Kultur der Universität nicht zuträglich“ (Cornelia Blum, Universität Wien).

⁴³² vgl. <http://rektorat.univie.ac.at/buero-des-rektorats>, Stand 20.01.2011.

Konkrete Richtlinien für Corporate Behaviour und Corporate Communications wie in einem Unternehmen gibt es an allen sechs Universitäten nicht. Annegret Landes (Alpen-Adria-Universität Klagenfurt) betont, dass eine strikte Corporate Behaviour (Kleidungsvorschriften etc.) wie in einem Unternehmen an einer Universität einfach nicht möglich wäre. Aber „man kann die Menschen an einer Uni sanft darauf hinweisen, dass sie im Sinne der Institution handeln sollen“ (Annegret Landes, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt).

Ähnlich verhält es sich mit der Corporate Communication. Durch die Einrichtung der Kommunikationsabteilungen wird versucht, die Kommunikation so gut es geht zu bündeln und dadurch einen in sich geschlossenen kommunikativen Auftritt zu ermöglichen. Auch hier stehen der Dienstleistungs- und der Servicegedanke im Vordergrund.

Die Universität Wien versucht zum Beispiel sich sukzessive einem Corporate Communications-Konzept anzunähern. Dort gibt es partielle Richtlinien vor allem im Servicebereich. Dabei handelt es sich um simple Dinge wie, dass die Studierenden zum Beispiel mit „Sie“ angesprochen werden. Ein umfassendes Konzept besteht noch nicht. „Ich glaube aber, dass wir auf einem guten Weg sind“ (Cornelia Blum, Universität Wien), etwas in diese Richtung zu entwickeln.

7.3.3. Schwerpunktthemen in der externen Kommunikation

Alle sechs Universitäten machen sich Gedanken darüber, was sie nach außen kommunizieren (wollen). Dabei spielt vor allem die Forschungskommunikation eine wesentliche Rolle. Für Universitäten ist der Fokus auf Forschung vor allem auch in Hinblick auf finanzielle Mittel sehr wichtig.

Andreas Schweiger von der Karl-Franzens-Universität Graz zum Beispiel versucht vor allem, die Breite der Forschungsleistungen zu kommunizieren, weil „sonst die externe Kommunikation sehr schnell NAWI-lastig wird“, das heißt von den Naturwissenschaften dominiert wird. Dem versucht die Karl-Franzens-Universität Graz entgegen zu steuern, indem sie zum Beispiel auch bewusst geisteswissenschaftliche oder theologische Themen kommuniziert.

Auch Uwe Steger (Universität Innsbruck) versucht in die Breite zu gehen, um das Spektrum einer Volluniversität zu zeigen. Trotzdem setzt er vermehrt auf Schwerpunktthemen, die sich durch die Forschungsschwerpunkte ergeben. In diesem Fall wird die Kommunikationsabteilung auch aktiv und recherchiert aktuelle Ergebnisse bzw. kontaktiert die zuständigen WissenschaftlerInnen.

Die Johannes Kepler Universität Linz richtet ihre Kommunikation nach ihren vier Positionierungsmerkmalen Wissenschaft & Forschung, Qualitätsmerkmal Lehre, Internationalisierung und gesellschaftspolitische Verantwortung aus. Neben aktuellen Forschungsergebnissen und

Forschungsleistungen im Rahmen der Exzellenzschwerpunkte, berichtet Manfred Rathmoser (Johannes Kepler Universität Linz) vor allem über die Lehre. „Man muss über seine Studienrichtungen sprechen. Man muss vor allem auch darüber sprechen, wenn man ein neues Studienangebot hat.“ Das gilt besonders im Bereich von neuen Masterstudiengängen. Beim Punkt Internationalisierung betont die Johannes Kepler Universität Linz vor allem die „Kooperationen, die wir auch mit international tätigen Unternehmen haben“. Dabei gilt: „Wir betonen die Stärken.“

Die Universität Salzburg und die Alpen-Adria-Universität Klagenfurt legen den Schwerpunkt auf die Forschungskommunikation. Die Universität Salzburg informiert auch über Kongresse und Veranstaltungen und anlassbezogen über ihre Schwerpunkte. Für spezifische Forschungsschwerpunktthemen ist die Alpen-Adria-Universität Klagenfurt ihrer Meinung nach einfach zu klein. Wichtig ist beiden Universitäten vor allem ihre Forschungsleistungen nach außen zu tragen.

Die Universität Wien versucht sich durch die externe Kommunikation hauptsächlich als europäisch wahrgenommene Universität zu positionieren. Sie versucht das durch zwei Komponenten, zum einen durch die Positionierung als forschungsstarke Universität und zum anderen durch den Bereich der Lehre. Die Studierendenkommunikation hat sich laut Cornelia Blum (Universität Wien) in den letzten Jahren gewandelt. Die Universität Wien versucht „einen lösungsorientierten Ansatz zu leben und auch zu kommunizieren“ (Cornelia Blum, Universität Wien). Bestimmte Services für die Studierenden (z.B. zentrale Ansprechpartner) sind dadurch heute selbstverständlich. Kommunikationsschwerpunkte sind vom Entwicklungsplan abgeleitet: „europäische Forschungsuniversität, von der Lehrveranstaltungsanbieterin zur Kompetenzvermittlerin“ und „Attraktivität für JungWissenschaftlerInnen“ (Cornelia Blum, Universität Wien). Die Universität Wien besitzt Forschungsschwerpunkte und Forschungsplattformen. Sie will allerdings nicht, Kommunikationsschwerpunkte mit Forschungsschwerpunkten gleichsetzen.

7.3.4. Schwerpunktthemen in der internen Kommunikation

Für Universitäten ist eine klare Trennung in interne und externe Kommunikation nicht eindeutig möglich. Andreas Schweiger (Karl-Franzens-Universität Graz) führt als Beispiel das Forschungsmagazin UNIZEIT an, das an Externe aber auch an alle MitarbeiterInnen geht. Uwe Steger (Universität Innsbruck) erwähnt als Beispiel die „News-Geschichten auf der Homepage“. Forschungsthemen sollen intern vor allem auch eine „Wertschätzung gegenüber anderen Fakultäten“ (Annegret Landes, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt) mit sich bringen und dadurch den Zusammenhalt stärken.

Grundsätzlich sind die internen Themen bei den Universitäten bis auf den Forschungsbereich ähnlich denen eines Unternehmens. Die interne Kommunikation entspringt somit der „Notwendigkeit der Mitteilung“ (Uwe Steger, Universität Innsbruck). Das heißt, man überlegt sich was könnte die MitarbeiterInnen interessieren (Personalnachrichten). „Das was die Leute wirklich interessiert, ist das was intern passiert, im Sinn von was tut sich, wo geht wer weg, wo kommt wer neu dazu, vergrößert sich ein Büro oder wird es kleiner, gibt es einen neuen Professor und so weiter. Das interessiert intern.“ (Gabriele Pfeifer, Universität Salzburg)

Grundsätzlich soll die interne Kommunikation dem „Zusammenhalt“ (Gabriele Pfeifer, Universität Salzburg) dienen. Für Annegret Landes (Alpen-Adria-Universität Klagenfurt) geht es um die „Stärkung der Identität, der Zugehörigkeit zur Uni Klagenfurt“. Die Frage ist also: „Wie schaffen wir mehr Commitment zur Gesamteinstitution?“ (Annegret Landes, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt) Durch die Etablierung von inoffiziellen Kommunikationsformen und -foren soll die Identifikation gestärkt werden. Dabei braucht es für unterschiedliche Zielgruppen jeweils eigene Formate.

Die Universität Wien verfolgt in den letzten Jahre drei große Themen in der internen Kommunikation: „Leistungsträger vor den Vorhang“, „Veränderung als ein Alltag der Universität“ und die „Universität als Einheit“ (Cornelia Blum, Universität Wien). Laut Cornelia Blum hat man sich früher dem „Commitment hingegeben, dass man anonyme Masse ist, auch im Mitarbeiterbereich“. Da hat es vor Jahren einen Bruch gegeben, mit dem Ergebnis dass man die LeistungsträgerInnen besonders namentlich erwähnt und sich als Universität mit den Personen gemeinsam freut. „Stolz auf Leistung zu sein. Das hat die autonome Universität erst wieder lernen müssen.“ (Cornelia Blum, Universität Wien) Die LeistungsträgerInnen sind in diesem Fall auch besonders wichtig für das Image und die Reputation der ganzen Institution.

Das zweite große Thema der Universität Wien in der internen Kommunikation ist, dass Veränderungen gut sind und Teil einer Universität sein müssen, denn Stillstand kann für die Wissenschaft nie gut sein. „Veränderung und Neues muss etwas sein, das genetisch im Code der Universität drinnen ist.“ (Cornelia Blum, Universität Wien)

Das dritte Thema der Universität Wien betrifft die Universität als Ganzes. Das „gemeinschaftliche Wahrnehmen und das ‚Wir‘ als Teil einer großen Universität“ sollen in den Vordergrund rücken. Die Universität soll als Ort wahrgenommen werden, den man gemeinsam erlebt und auch gestalten möchte.

7.3.5. Heutige Rolle von Reputation

Alle sechs KommunikationsexpertInnen räumen Reputation einen hohen Stellenwert ein. Reputation definiert sich ihrer Meinung nach hauptsächlich durch Forschung und durch einzelne WissenschaftlerInnen, die einen Namen haben.

Uwe Steger (Universität Innsbruck) betont in diesem Zusammenhang, dass „mittelfristig ein Ruf verloren gehen kann“, wohingegen man sich einen Ruf auch erarbeiten kann. Wobei Manfred Rathmoser (Johannes Kepler Universität Linz) feststellt: „Ich bin der Meinung, dass der Ruf einer Universität nicht zwingend mit ihren medienfaktischen Leistungen übereinstimmen muss.“

Reputation hängt laut Uwe Steger (Universität Innsbruck) auch sehr stark von einzelnen Personen ab – sowohl von WissenschaftlerInnen als auch vom Charakter der jeweiligen Rektorin/des jeweiligen Rektors. International gesehen, haben vor allem einzelne Forschungsgruppen einen weltweiten Ruf, der dann mit der Universität verbunden ist. In Innsbruck sind das zum Beispiel die QuantenphysikerInnen, die in Physikkreisen auf der ganzen Welt bekannt sind. Wichtig wird der Faktor Reputation auch durch die finanzielle Lage. Bei fehlenden Budgets steigt der Wettbewerb zum Beispiel bei Forschungsprojekten.

Für Cornelia Blum (Universität Wien) spielt Reputation „Gott sei Dank wieder“ eine Rolle. „Eine Zeitlang hat die Universität sich stark zurückgezogen in die eigenen vier Wände“ und hat sich wenig darum gekümmert, was außerhalb über sie gedacht wird. Ihrer Meinung nach öffnet sich die Universität seit Jahren wieder. „Reputation muss für eine Universität grenzenlos“ im Sinne einer internationalen Ausrichtung, sein. Als Institution muss man alles tun, damit die LeistungsträgerInnen so sichtbar wie möglich nach außen sind.

Im Bereich der Lehre innerhalb Österreichs wiederum ist die Reputation weniger wichtig, da „die Abschlüsse der Universitäten in Österreich gleich viel wert“ (Uwe Steger, Universität Innsbruck) sind. Diese Vergleichbarkeit stellt im Gespräch auch Gabriele Pfeifer (Universität Salzburg) fest. Bei der Studienwahl spielen vor allem andere Kriterien als die Reputation eine Rolle. Vor allem die finanziellen Möglichkeiten der Studierenden prägen oft die Wahl der Universität. Trotzdem sollte sich eine Universität auch auf der Seite der Lehre um eine gute Reputation bemühen, vor allem durch ein ausgewogenes Lehrverhältnis und gute Studienbedingungen.

Annegret Landes (Alpen-Adria-Universität Klagenfurt) ist der Meinung, dass vor allem die Konkurrenz im Bildungsbereich, vor allem auch gegenüber den Fachhochschulen, immer größer wird. Besonders im Bereich der Masterstudiengänge sollte man attraktive Angebote und Rahmenbedingungen schaffen, um sich von der Konkurrenz abzuheben.

7.3.6. Historische Bedeutung von Reputation

Aus Sicht der KommunikationsexpertInnen hatte Reputation (der WissenschaftlerInnen und der Universität) früher schon in der Scientific Community eine hohe Wertigkeit. Vor allem Manfred Rathmoser (Johannes Kepler Universität Linz) denkt, dass Reputation schon immer wichtig war.

In den letzten Jahren bekam Reputation allerdings durch ein Bewusstsein der Wichtigkeit der öffentlichen Meinung „vor allem durch die Rankings“ (Andreas Schweiger, Karl-Franzens-Universität Graz) eine neue Dimension. So ist heute ein guter Ruf in der Öffentlichkeit, im politischen Meinungsmarkt und für die Wirtschaft wichtiger denn je. Andreas Schweiger meint, dass Reputation besonders für Wirtschaftsunternehmen wichtig ist, die eine Universität als Kooperationspartner suchen.

Uwe Steger (Universität Innsbruck) und Gabriele Pfeifer (Universität Salzburg) betonen beide im Gespräch, dass sich insgesamt die Wertigkeit von Öffentlichkeitsarbeit verändert hat. PR und Werbung haben heute einen anderen Stellenwert. Auch für die WissenschaftlerInnen ist es heute wichtiger von der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden und nicht nur von der eigenen Scientific Community.

Annegret Landes (Universität Klagenfurt) führt das auf eine größere Vergleichbarkeit und Durchsichtigkeit der Forschungsleistungen zurück. Forschungsergebnisse erreichen heute ein größeres Publikum (auch international). Das gilt auch für den Bereich der Lehre. „Die Vergleichbarkeit der Angebote ist größer geworden durch das ECTS-System [European Credit Transfer and Accumulation System, Anm.]. Und das macht es natürlich wichtiger sich zu differenzieren und sich abzuheben von anderen.“ Grundsätzlich sollte allerdings bei der strategischen Ausrichtung im Vorfeld überlegt werden, welche Studien eine Universität zum Beispiel anbietet und ob das auch Sinn macht.

Cornelia Blum (Universität Wien) hingegen denkt, dass Reputation einmal mehr, einmal weniger wichtig ist: „Ich behaupte es geht in Zyklen.“ Die Universität Wien hatte um 1900 eine sehr gute Reputation in Europa. Durch „geschichtliche Verirrungen und Verwirrungen“ bessann man sich jedoch eine Zeit lang auf das Nationale. Durch die Beschäftigung mit der eigenen Vergangenheit, ist es für die Universität möglich, heute ein „gesundes Verhältnis“ zu ihr zu haben. Jetzt kann die Universität nach vorne blicken und sich auch wieder internationaler, „in einem vereinten Europa“ präsentieren.

7.3.7. Imageerhebung bzw. Reputationsanalyse

Eine komplette Reputationsanalyse mit allen Stakeholdern wurde bisher von keiner Universität durchgeführt. Teilweise haben die Universitäten ihr Image bei bestimmten Zielgruppen erhoben.

Die Universität Graz und die Universität Innsbruck haben selbst noch keine Umfragen durchgeführt. Die Universität Innsbruck hat sich einmal an einer Umfrage des Landes Tirol „mit vier, fünf Fragen angehängt“ (Uwe Steger, Universität Innsbruck). Zudem macht die Stadt Innsbruck „alle fünf Jahre Erhebungen zur Zufriedenheit in der Stadt“. Dabei stellt sich heraus, dass die Themen Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kongresse für die Bevölkerung im Laufe der Zeit wichtiger werden und somit die Universität für die Stadt wichtiger wird.

Die Johannes Kepler Universität Linz hat die Positionierung der Universität aus Sicht der Studierenden im Vergleich zu anderen Universitäten erhoben. Dabei lag sie „über weite Teile im Mittelfeld der betrachteten Hochschulen“ (Manfred Rathmoser, Johannes Kepler Universität Linz). Besonders die Positionierung als Campusuniversität wird von vielen Studierenden als sehr positiv beurteilt. Diese bietet auch den Vorteil, als geschlossene Einheit aufzutreten. Als zweite Zielgruppe wurde die oberösterreichische Bevölkerung befragt. Diese bewertet die Positionierung auch als gut, betont positiv die Möglichkeit für Studierende ins Ausland zu gehen, den guten AusländerInnenanteil bei Studierenden und Lehrenden und eine gute internationale Sichtbarkeit. Grundsätzlich gibt es an der Johannes Kepler Universität Linz Pläne eine komplette Reputationsanalyse durchführen zu lassen, das Projekt ist gerade „in der Vorbereitungsphase“ (Manfred Rathmoser, Johannes Kepler Universität Linz).

Die Alpen-Adria-Universität Klagenfurt befragt immer wieder einmal die Gründe der Universitätswahl bei Studierenden im ersten Semester. Zusätzlich hat die Universität eine AbsolventInnen-Befragung gemacht. „Bei den zukünftigen Studierenden gibt es manche die ganz spezifisch aufgrund der Uni Klagenfurt zu uns kommen, weil wir halt in manchen Bereichen eine wirklich gute Reputation haben, in den bildungswissenschaftlichen Bereichen, Sprachen, in den technischen Wissenschaften, auch Wirtschaftswissenschaften.“ (Annegret Landes, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt) Es gibt aber auch Studierende, die die Universität aufgrund ihres Status als Regionaluniversität wählen, z.B. weil sie in Klagenfurt oder in der Nähe aufgewachsen sind. Obwohl der AusländerInnenanteil bei 15 Prozent liegt, „fehlen vor allem die Studierenden aus anderen österreichischen Bundesländern“ (Annegret Landes, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt), weil Klagenfurt als Studierendenstadt nicht so attraktiv ist wie manche andere österreichische Städte. Die AbsolventInnen gaben bei der Befragung hingegen an, dass sie das „Klima einer kleinen oder mittleren Universität enorm schätzen“ (Annegret Landes, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt). Auch dass man nicht anonym ist,

dass die Möglichkeit zum Kontakt mit den Lehrenden besteht und die gute Infrastruktur bzw. technische Ausstattung werden von den AbsolventInnen positiv hervorgehoben. Für eine komplette Reputationsanalyse gibt es vorerst an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt keine konkreten Pläne.

Die Universität Salzburg hat vor vier bis fünf Jahren eine Imageerhebung gemeinsam mit einem externen Unternehmen durchgeführt. Zielgruppe waren AbsolventInnen, Studierende und eine allgemeine Öffentlichkeit. Die Befragung der Öffentlichkeit brachte das Ergebnis, dass die Universität sehr angesehen ist und vor allem der „Beruf des Universitätsprofessors sehr angesehen in der Bevölkerung“ (Gabriele Pfeifer, Universität Salzburg) ist. Das Ergebnis der AbsolventInnen und der Studierenden war, dass „es bei uns überschaubar ist, dass wir ein schönes Umfeld haben“ (Gabriele Pfeifer, Universität Salzburg) und dass das Lehrverhältnis bis auf ein paar Massenfächer gut ist. Auf dieser Imageerhebung aufbauend versucht die Universität Salzburg die positiven Dinge weiter zu verstärken.

Die Universität Wien hat eine Imageerhebung im Studierenden-Bereich durchgeführt. Die Umfrage wurde mit einer externen Agentur durchgeführt. Sie lehnte sich an die Umfrage „great places to work“ an. Unter dem Aufhänger „great places to study“ wurden Indikatoren erhoben, die Studierenden wichtig bei der Wahl ihrer Universität sind/waren. Zielgruppe waren sowohl OberstufenschülerInnen (Erwartungshaltungen von SchülerInnen) und Studierende, um auch eine Veränderung zwischen den Zielgruppen zu sehen. Das Ergebnis war die Erkenntnis, dass „die Studierenden ganz unterschiedliche Zugänge zur Universität haben“ (Cornelia Blum, Universität Wien). Die zweite Erkenntnis ist, dass die Bindung zur Universität „zu lose ist, als dass die Universität damit zufrieden sein könnte. Und was sehr wenig überraschend ist, je größer das Studium umso anonym und umso anonym umso unverbindlicher.“ (Cornelia Blum, Universität Wien). Auf diesen Ergebnissen aufbauend, versucht die Universität Wien nun eine wechselseitige Verbindlichkeit in der Beziehung Studierende-Universität aufzubauen. Auch Mentoring-Programme sollen der losen Bindung entgegenwirken. Als grundsätzliches Ziel gilt es, das „Commitment zur Universität zu stärken“ (Cornelia Blum, Universität Wien). Um das zu erreichen, soll die Studierendenkommunikation völlig neu organisiert werden (Großprojekt „Studierendenkommunikation neu“).

7.3.8. Definition des Begriffs „Profilbildung“

Zum Begriff „Profilbildung“ haben alle KommunikationsexpertInnen eigene Vorstellungen, die sich größtenteils überschneiden. Allen gemeinsam ist, dass sie denken, dass Profilbildung etwas Wichtiges für Universitäten in der heutigen Zeit ist, um als eigenständige Identität wahrgenommen zu werden.

Für Andreas Schweiger (Karl-Franzens-Universität Graz) bedeutet Profilbildung, dass man gut erkennbar ist und sich von anderen unterscheidet. Es geht darum, sich abzuheben und somit erkennbar zu sein. Für ihn führt Profilbildung sowohl über Forschung als auch über Lehre. Vor allem die Studierenden sollen als eine Art KundInnen wahrgenommen und gut behandelt werden, da sie MultiplikatorInnen nach außen sind.

Uwe Steger (Universität Innsbruck) hat eine ganz klare Vorstellung, was ein „Profil“ ist: „Profilbildung ist in meinen Augen, dass man gerade an so einer Volluniversität wie bei uns, klare Schwerpunkte definiert.“ Das heißt man fördert bereits bestehende Stärken und baut gewisse Bereiche bewusst aus. Die Stärken sollen helfen, ein positives Licht auf die komplette Universität zu werfen.

Auch für Manfred Rathmoser (Johannes Kepler Universität Linz) entsteht Profil durch Spezialisierung und Betonung der Stärken. Profilbildung ist für ihn „etwas das die gesamte Uni betrifft“ und somit ein „wichtiger Teil der strategischen Hochschulplanung“ ist. Profil bekommt man nicht nur durch einzelne „Stars der Professorinnen und Professoren“ sondern es umschließt die komplette Universität. Der Vorteil eines guten Profils ist, dass man „klar einordenbar“ ist, dadurch dass die „Welt da draußen weiß wofür man steht“ (Manfred Rathmoser, Johannes Kepler Universität Linz). Ein gutes Profil lässt sich also gut verkaufen.

An der Universität Salzburg läuft die Profilbildung unter Schwerpunktbildung. „Nachdem die Unis ja im Großen und Ganzen ähnlich sind, kann man nur dadurch an Profil gewinnen, indem man bestimmte Charakteristika hat, die vielleicht an diesem Ort einzigartig sind.“ (Gabriele Pfeifer, Universität Salzburg) Vor allem im Bereich des Studienangebots gibt es Möglichkeiten sich von anderen abzugrenzen, indem man bestimmte Studien anbietet, die es so kein zweites Mal in Österreich gibt. Und natürlich passiert Profilbildung durch Forschungsschwerpunkte und bestimmte Forschungshighlights, die ebenfalls einmalig in dieser Form in Österreich sind. Für Gabriele Pfeifer (Universität Salzburg) funktioniert Profilbildung dadurch, dass man die Stärken, die man bereits hat, weiter ausbaut und unterstützt: „Also man muss schauen, wo sind die Bereiche die am wichtigsten sind, wo ist was ganz was neues, wo ist etwas, wo sozusagen die ganze Community aufspringt, wo Firmen aufspringen und die werden dann unterstützt.“

Auch für Annegret Landes (Alpen-Adria-Universität Klagenfurt) passiert Profilbildung nicht durch Wunschdenken, sondern durch bereits vorhandene Stärken. „Profilbildung auf ein Wunschdenken hin wäre das falscheste was man sich vorstellen könnte.“ Eine Universität muss sich ihrer Stärken bewusst sein und diese dann ausbauen. Profilbildung ist für Annegret Landes (Alpen-Adria-Universität Klagenfurt) „vor allem wichtig im Zuge dessen, dass Universitäten in Zukunft konkurrenzfähig bleiben sollen“.

Für Cornelia Blum (Universität Wien) ist Profilbildung ein langfristiger Prozess, der „in eine Gesamtstrategie eingebettet gehört und wo der Kommunikationsteil eine tragende Säule des ganzen ist, aber nicht allein über die Instrumente der Kommunikation funktioniert“. Das Profil einer Universität baut auf den selbstdefinierten Zielen der Institution auf. Profil sollte jedoch selbst ein mit klaren Zielen definierter Bereich sein, dessen Umsetzung auch messbar sein sollte. Profil entsteht laut Cornelia Blum (Universität Wien) durch Entscheidungen. Universitäten haben verschiedene Möglichkeiten sich auszurichten, sie müssen sich allerdings für eine entscheiden. Grundsätzlich bedeutet Profilbildung, dass es eine „gemeinsame, ganzheitliche Wahrnehmung“ der Universität gibt und dass es „eine ganzheitliche Kommunikation über das was die jeweilige Institution ausmacht“ gibt. Profilbildung heißt, es gibt Indikatoren, wenn diese aufgezählt werden, kann jede/r nur sagen: „Der kann nur die Uni Wien meinen.“ (Cornelia Blum, Universität Wien).

7.3.9. Grenzen und Probleme bei der Profilbildung

Die ExpertInnen orten vor allem drei Grenzen bei der Profilbildung: Barrieren in den Köpfen der WissenschaftlerInnen, Barrieren durch die finanziellen Rahmenbedingungen und Barrieren durch Grenzen der Autonomie, das heißt durch politische Entscheidungen.

Andreas Schweiger (Karl-Franzens-Universität Graz) und Uwe Steger (Universität Innsbruck) sehen die Grenzen vor allem in den „Köpfen der Leute“ (Uwe Steger, Universität Innsbruck). Das Bewusstsein, dass man Schwerpunkte bilden muss, ist noch nicht ausgeprägt. Jahrhundertlang forschten die WissenschaftlerInnen ziemlich autonom ohne sich Gedanken über Schwerpunkte zu machen. Und jetzt versuchen die Universitäten Schwerpunkte zu bilden. Die WissenschaftlerInnen sorgen sich aber natürlich über ihr Budget und fürchten dass das Geld nur noch in die Schwerpunkte fließt. Uwe Steger (Universität Innsbruck) betont jedoch in diesem Zusammenhang, dass eine Universität erst durch das Zusammenspiel einzelner „Leuchttürme“ und der restlichen „Universitäts-Bevölkerung“ funktioniert. Den finanziellen Ängsten der WissenschaftlerInnen muss entgegnet werden, vor allem durch eine gerechte Verteilung der Ressourcen. Wichtig ist nur, bei der Schwerpunktsetzung nicht auf kurzfristige Moden zu setzen, um nicht den Anschluss zu verlieren. Andreas Schweiger (Karl-Franzens-Universität Graz) plädiert in diesem Kontext für eine österreichweite Abstimmung der Schwerpunkte und der Studienangebote.

Annegret Landes (Alpen-Adria-Universität Klagenfurt), Gabriele Pfeifer (Universität Salzburg) und Manfred Rathmoser (Johannes Kepler Universität Linz) betonen vor allem die budgetären Grenzen und die damit verbundene Planungsunsicherheit. Durch die schlechte Finanzierung der Universitäten stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten die Universitäten bei der Profilbildung haben. Annegret Landes (Alpen-Adria-Universität Klagenfurt) fürchtet,

dass durch die geringen finanziellen Mittel weniger ProfessorInnen angestellt werden können und dadurch viele zeitliche Ressourcen in die Lehre fließen und „für Forschung keine Zeit mehr bleibt“. Der Fokus liegt dadurch immer mehr im Bereich der Lehre, die versucht die „Mengen und Massen abzuarbeiten“. Dadurch, dass aber Profilbildung hauptsächlich auf Forschung basiert, stößt diese hier auf ihre Grenzen. Gabriele Pfeifer (Universität Salzburg) bringt als Beispiel die Universität Basel, die ungefähr gleich groß wie die Universität Salzburg ist, aber ein Vielfaches an Budget besitzt. Die Universität Basel kann somit mehr in Schwerpunkte, in renommiertere ProfessorInnen und mehr in Spitzenforschung investieren. Im internationalen Wettbewerb besitzen Universitäten mit einem höheren Budget einfach mehr Möglichkeiten als die österreichischen Universitäten.

Cornelia Blum (Universität Wien) nennt eine dritte große Hürde, nämlich jene Bereiche, die nicht in der Autonomie der Universität liegen sondern auf politischen Entscheidungen basieren (z.B. Studienzugang, Studieneingang etc.). Das Verhältnis zwischen Studierenden und Lehrenden ist in manchen Fächern aufgrund der Ressourcen und der Masse an Studierenden schlecht. Somit liegt ein großer Teil der „unser Image definiert außerhalb unseres Entscheidungsrahmens“. Die Universität Wien besitzt fünf bis zehn Studienrichtungen, die „im Moment im Studium ganz massiv das Profil und das Image der Universität Wien bestimmen. Und solange die Mengendimensionen in der Relation gegeben sind wie jetzt, ist ein Gegensteuern gegen diese Wahrnehmung ein Ding der Unmöglichkeit.“ (Cornelia Blum, Universität Wien) Die Politik grenzt durch ihre Entscheidungen den Handlungsspielraum der Universitäten ein und somit auch deren Gestaltungsoptionen bei der Profilbildung.

7.3.10. Zwischenfazit

Alle sechs Universitäten haben eine eigene Kommunikationsabteilung, die eng mit dem jeweiligen Rektorat zusammenarbeitet. Alle Universitäten besitzen Corporate Design-Richtlinien, die für die MitarbeiterInnen zwar vorgegeben sind, es jedoch aufgrund der Kultur einer Universität keine Sanktionsmaßnahmen geben kann, um diese vollständig durchzusetzen. Corporate Behaviour und Corporate Communications sind nur am Rande ein Thema. Genaue Richtlinien gibt es in den zwei Bereichen an keiner Universität. Auch das liegt zu einem gewissen Teil an der Organisationsform Universität.

An allen sechs Universitäten wird überlegt und auch geplant, was sie nach außen kommunizieren (wollen). Vor allem die Forschungskommunikation spielt eine große Rolle in der Präsentation nach außen. Intern wird auch über Forschung kommuniziert, ansonsten sind Personalnachrichten, wie in jeder anderen Organisation, wichtig für die MitarbeiterInnen. Durch Tools der internen Kommunikation werden sie über Neuigkeiten rund um ihre Universität regelmäßig informiert.

Reputation ist ein großes Thema für die Universitäten. Für die WissenschaftlerInnen selbst ist Reputation eines der wichtigsten Güter. Aber auch für Universitäten wird Reputation immer wichtiger. Vor allem durch Rankings und das Bologna-System (Gliederung der Studien in Bachelor, Master und PhD) ist die Vergleichbarkeit von Universitäten gestiegen, was zu einem erhöhten Wettbewerb führt.

Eine komplette Reputationsanalyse mit allen Stakeholdern wurde von keiner Universität durchgeführt. Teilweise haben die Universitäten ihr Image bei bestimmten Zielgruppen (meistens Studierende und/oder AbsolventInnen) erhoben.

Grundsätzlich ist allen Universitäten das Thema Profilbildung wichtig. Auch wenn die Definitionen teilweise unterschiedliche Schwerpunkte haben, beschäftigen sich alle Universitäten mit ihrer Identität. Ziel der Profilbildung ist für Universitäten als Einheit in Abgrenzung zu anderen wahrgenommen zu werden. Dies machen die Universitäten dadurch, dass sie ihre vorhandenen Stärken bewusst präsentieren.

Bei der Profilbildung stoßen die Universitäten jedoch auf grundlegende Grenzen und Probleme. Die KommunikationsexpertInnen sehen vor allem drei Grenzen:

1. Barrieren in den Köpfen der WissenschaftlerInnen (vor allem Angst durch Schwerpunktsetzung finanzielle Mittel an andere zu verlieren)
2. Barrieren durch ein niedriges Budget für die Universitäten
3. Barrieren durch Grenzen der Autonomie, das heißt durch politische Entscheidungen (z.B. Universitätszugang, Studieneingang)

Diese Barrieren beeinflussen natürlich die Möglichkeiten von Universitäten, eigene Profile auszubilden. Die erste Barriere kann sich erst im Laufe der Zeit etwas abbauen, wenn die WissenschaftlerInnen sehen, dass sie nicht benachteiligt werden. Die beiden letzten Barrieren liegen in den Händen der Politik. Solange es in diesen Punkten keine langfristige Strategie gibt, werden Universitäten zum einen mit hohen Planungsunsicherheiten kämpfen müssen und zum anderen nur bedingt ihr Image beeinflussen können.

7.4. Ergebnisse der schriftlichen Befragung

Die ersten zwei Fragestellungen bei der schriftlichen Befragung bezogen sich auf das Bild, das die KommunikationsexpertInnen von ihrer Universität haben. Die dritte Frage zielte auf die Image-Wünsche der ExpertInnen ab. Durch den Vergleich bekommt man einen Einblick über das aktuelle Ist-Bild und die Soll-Wünsche der Universitäten.

7.4.1. Selbsteinschätzung

Die erste Frage der schriftlichen Befragung listete einige gegensätzliche Eigenschaften auf, aus denen die KommunikationsexpertInnen die Ausprägungen wählen konnten.

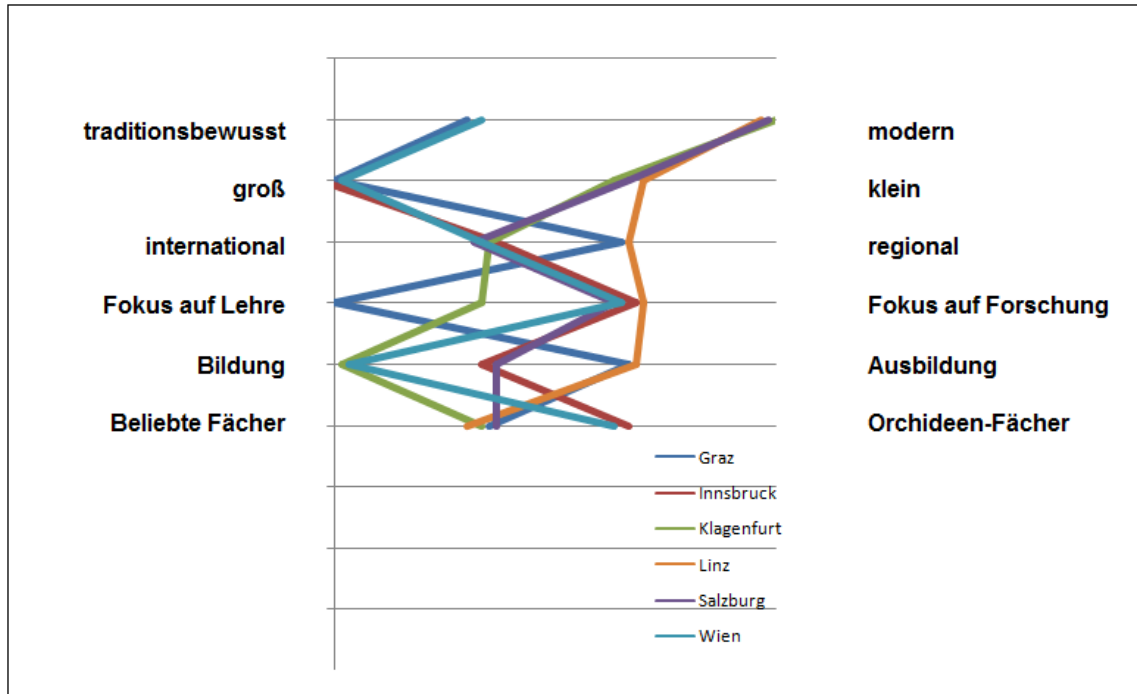


Abbildung 17: Selbsteinschätzung der Universitäten⁴³³

Uwe Steger (Universität Innsbruck) gab beim ersten Gegensatzpaar keine Wertung ab, da sich die Universität Innsbruck traditionell und gleichzeitig modern präsentieren will.

Die Universität Wien und die Karl-Franzens-Universität Graz sehen sich eher traditionsbewusster als die anderen Universitäten.

Bei den Gegensatzpaaren „international – regional“ und „beliebte Fächer – Orchideen-Fächer“ befinden sich alle Universitäten eher in der Mitte.

Nicht so einig sind sich die Universitäten beim Thema Fokus auf Lehre bzw. Fokus auf Forschung. Hierbei tendieren die Karl-Franzens-Universität Graz und die Alpen-Adria-Universität Klagenfurt eher Richtung Lehre, während die anderen eher forschungsorientiert sind.

Auch beim Gegensatzpaar „Bildung – Ausbildung“ sind sich die Universitäten weniger einig. Die Universitäten in Klagenfurt und Wien setzen klar auf Bildung, während die Universitäten in Linz und Graz eher Richtung Ausbildung tendieren.

⁴³³ eigene Darstellung.

7.4.2. Selbstbild

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die Selbsteinschätzung der KommunikationsexpertInnen über ihre Universität. Die ExpertInnen konnten auf einer vierteiligen Skala zwischen „trifft nicht zu“ (1), „trifft wenig zu“ (2), „trifft eher zu“ (3) und „trifft zu“ (4) wählen.

7.4.2.1. Karl-Franzens-Universität Graz

Andreas Schweiger sieht seine Universität hauptsächlich als sehr interdisziplinär, offen, studierendenfreundlich, verlässlich und vielseitig. Als elitär hingegen empfindet er die Karl-Franzens-Universität Graz gar nicht.

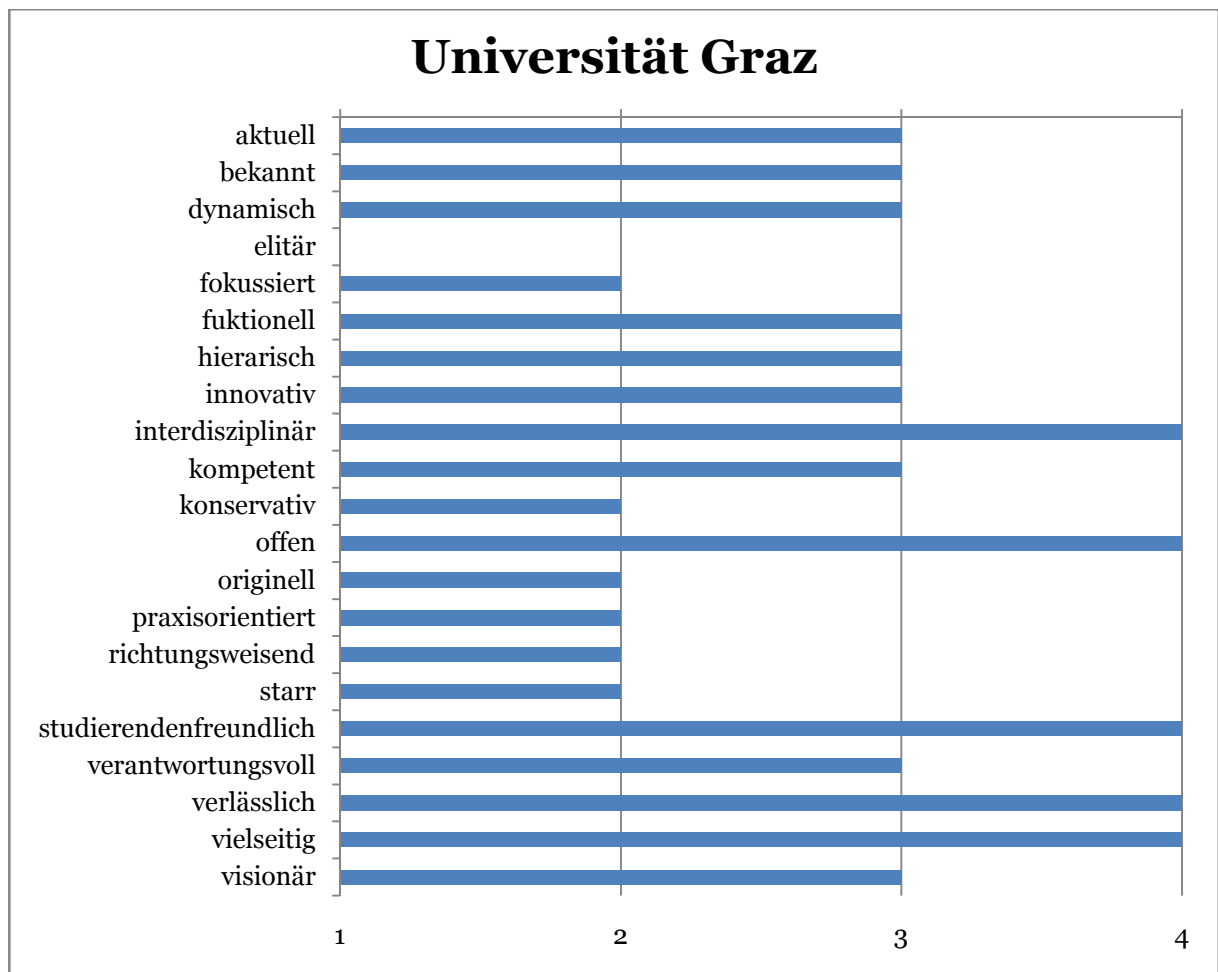


Abbildung 18: Selbstbild der Karl-Franzens-Universität Graz⁴³⁴

⁴³⁴ eigene Darstellung.

7.4.2.2. Universität Innsbruck

Uwe Steger betrachtet seine Universität vor allem als besonders aktuell und bekannt. Als kennende Volluniversität beurteilt er die Universität Innsbruck auch als sehr vielseitig. Starr hingegen ist die Universität Innsbruck aus seiner Sicht überhaupt nicht.

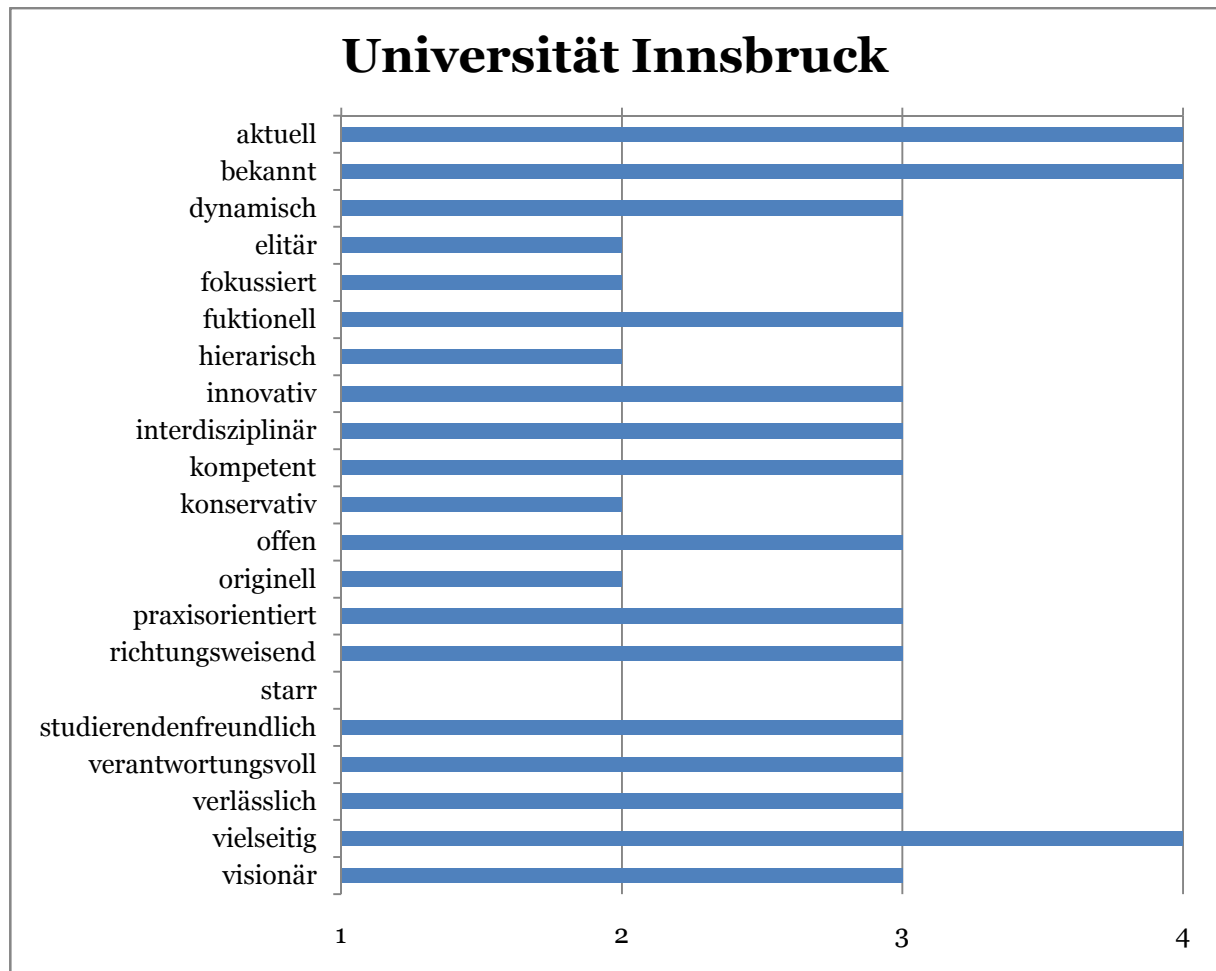


Abbildung 19: Selbstbild der Universität Innsbruck⁴³⁵

⁴³⁵ eigene Darstellung.

7.4.2.3. *Alpen-Adria-Universität Klagenfurt*

Annegret Landes betont vor allem, dass die Alpen-Adria-Universität Klagenfurt sehr aktuell, dynamisch, innovativ, interdisziplinär, offen, originell, praxisorientiert, studierendenfreundlich, verantwortungsvoll und verlässlich ist. Als elitär, hierarchisch, konservativ oder starr hingegen empfindet sie die Universität überhaupt nicht.

Annegret Landes schätzt die Alpen-Adria-Universität Klagenfurt sehr positiv ein. Als relativ junge Universität scheint sie aus ihrer Sicht flexibler, dynamischer und weniger hierarchisch als andere Universitäten zu sein.

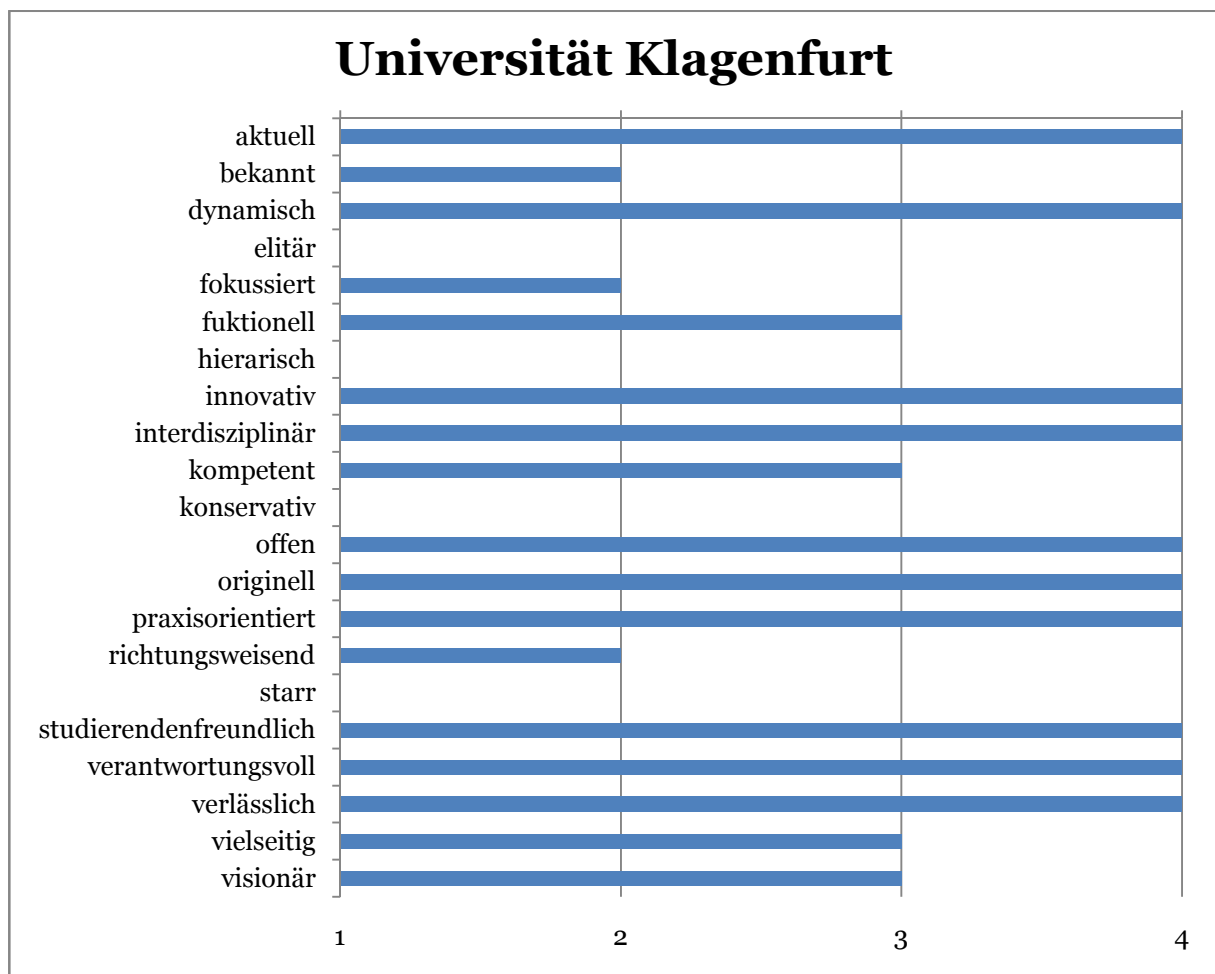


Abbildung 20: Selbstbild der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt⁴³⁶

⁴³⁶ eigene Darstellung.

7.4.2.4. Johannes Kepler Universität Linz

Manfred Rathmoser sieht die Johannes Kepler Universität Linz hauptsächlich als sehr aktuell, dynamisch, innovativ, interdisziplinär, originell, praxisorientiert, studierendenfreundlich, verantwortungsvoll und verlässlich. Seiner Einschätzung nach ist die Universität Linz jedoch kein starres Konstrukt.

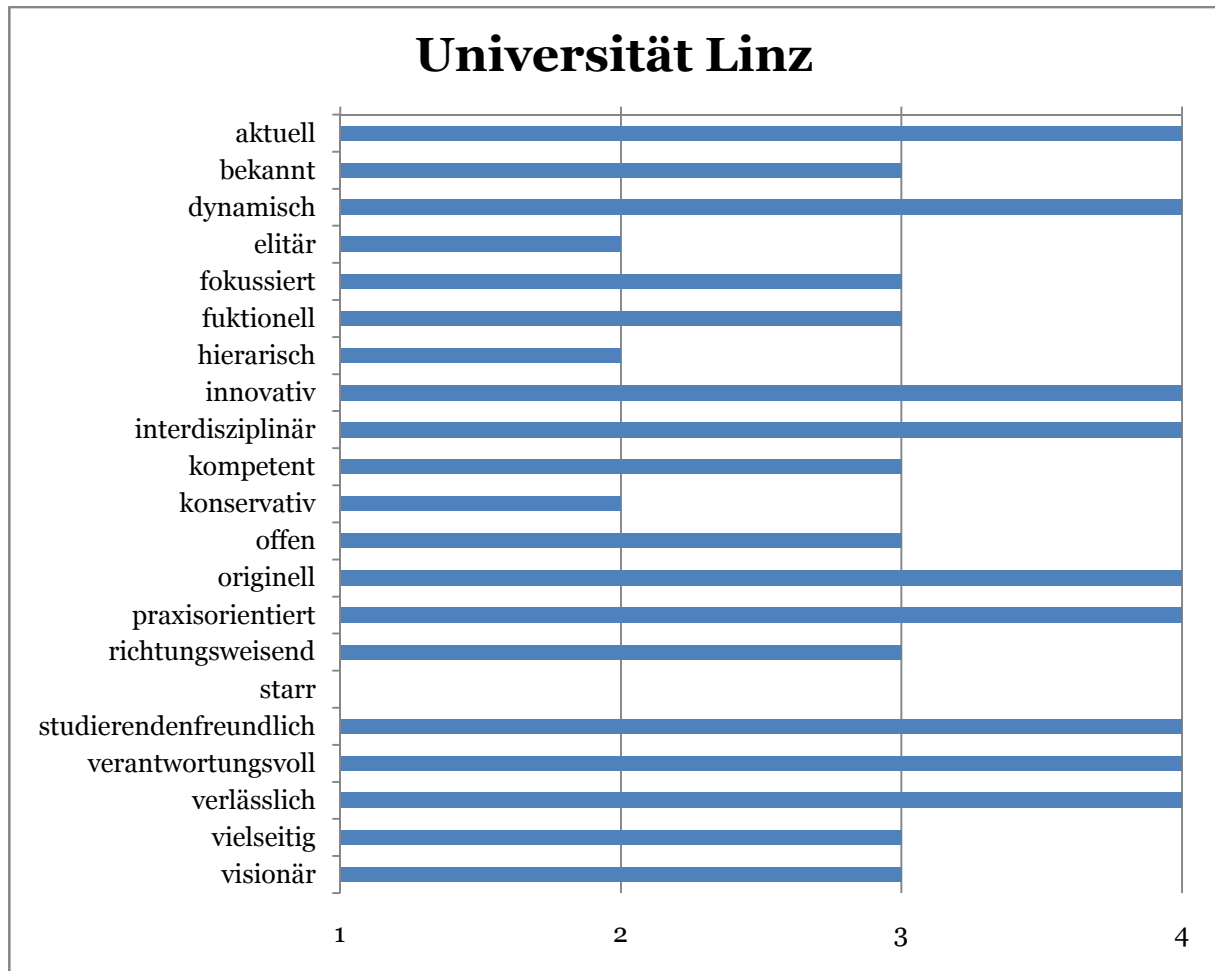


Abbildung 21: Selbstbild der Johannes Kepler Universität Linz⁴³⁷

⁴³⁷ eigene Darstellung.

7.4.2.5. Universität Salzburg

Gabriele Pfeifer schätzt die Universität Salzburg als sehr innovativ, interdisziplinär, kompetent, studierendenfreundlich, verantwortungsvoll, verlässlich und vielseitig ein. Sie empfindet die Universität hingegen wenig elitär, konservativ und originell.

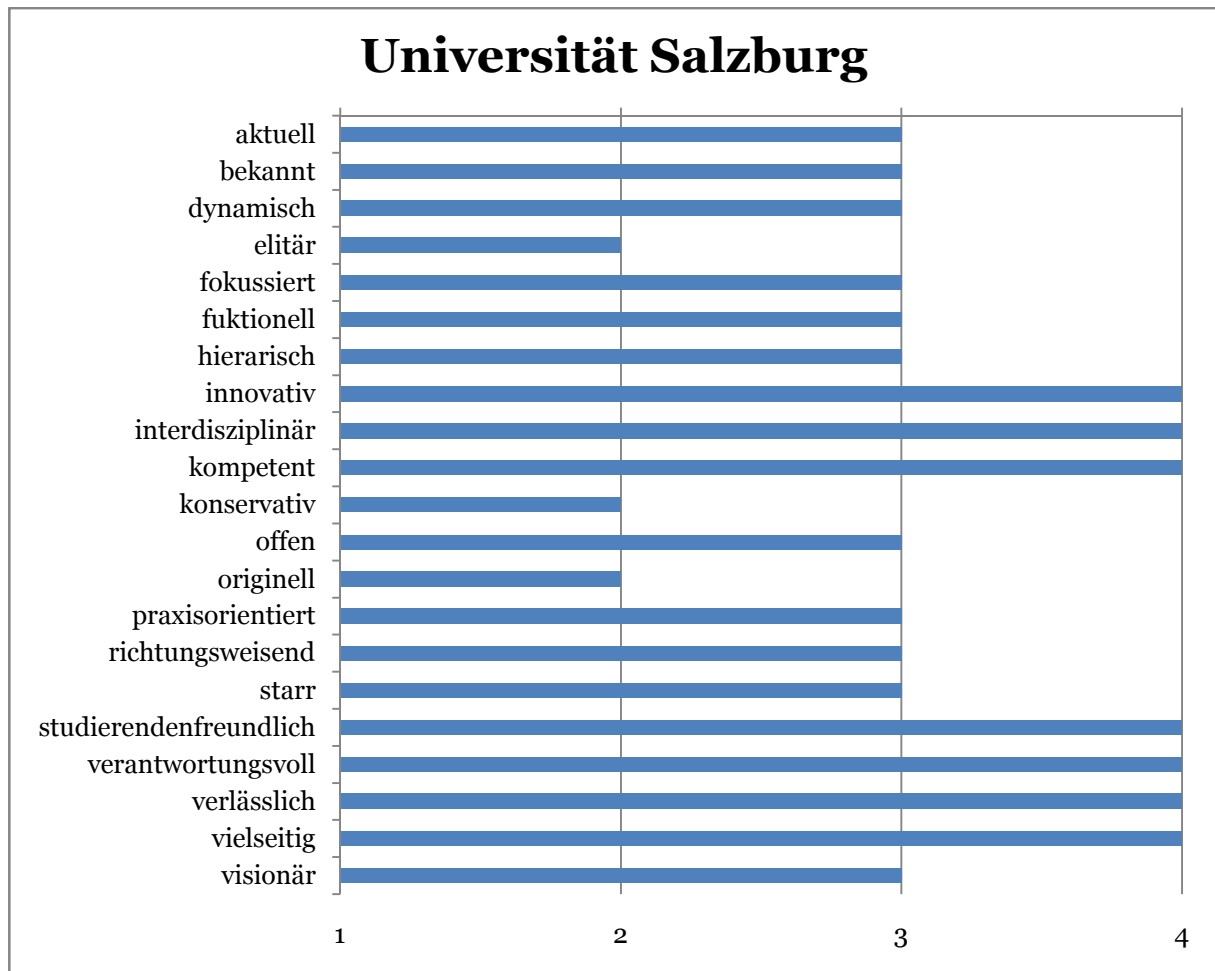


Abbildung 22: Selbstbild der Universität Salzburg⁴³⁸

⁴³⁸ eigene Darstellung.

7.4.2.6. Universität Wien

Cornelia Blum sieht die Universität Wien als sehr bekannt, hierarchisch, interdisziplinär, kompetent, verantwortungsvoll und vielseitig. Sie schätzt die Universität Wien als weniger elitär, funktionell, originell, praxisorientiert und starr ein.

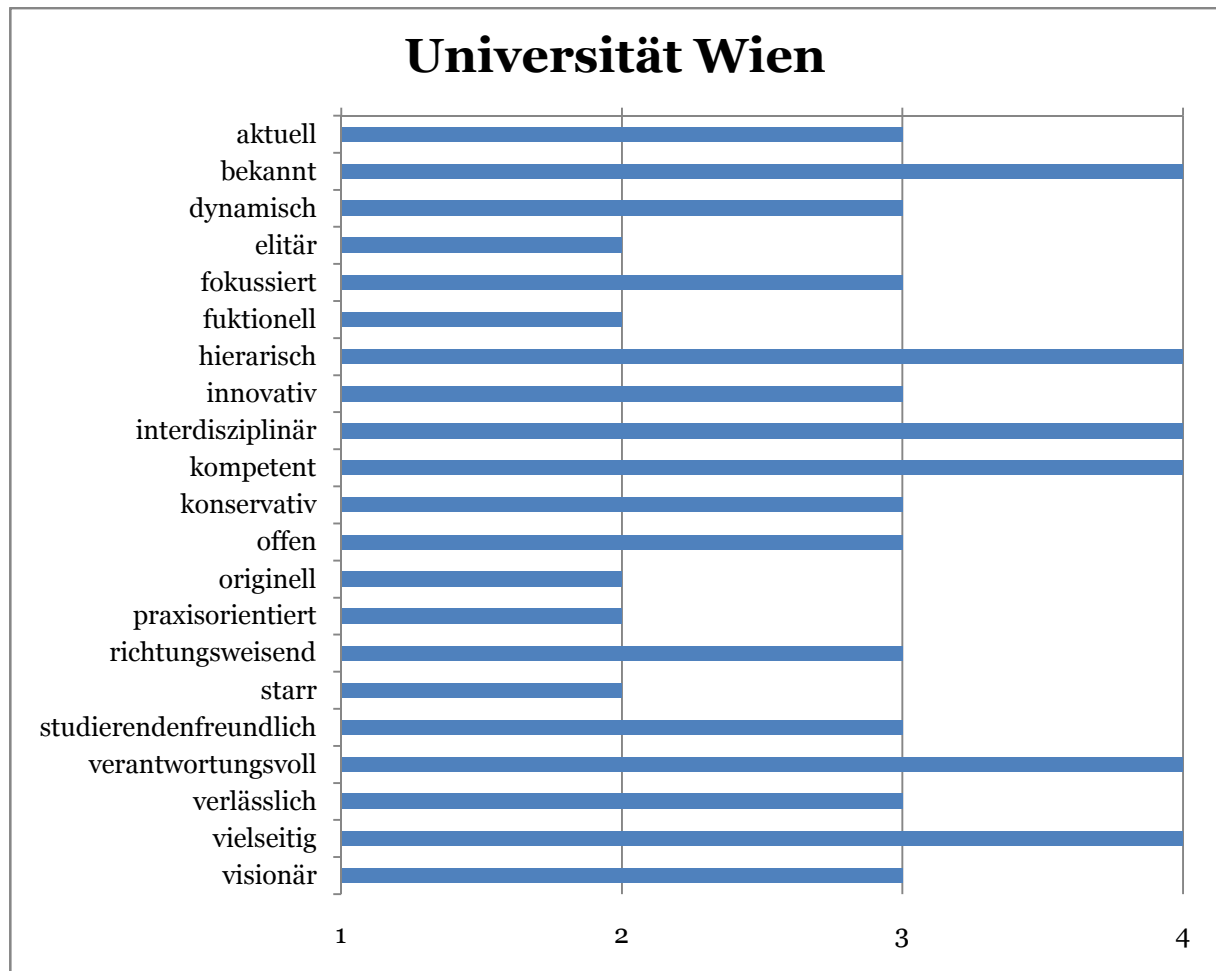


Abbildung 23: Selbstbild der Universität Wien⁴³⁹

⁴³⁹ eine Darstellung.

7.4.2.7. Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei den Selbstbildern

Alle sechs KommunikationsexpertInnen empfinden ihre Universitäten eher oder sehr als aktuell, dynamisch, innovativ, kompetent, offen, studierendenfreundlich, verantwortungsvoll, verlässlich, vielseitig und visionär. Sehr stark sehen sich zudem alle Universitäten im Bereich Interdisziplinarität.

Wenig bis gar nicht sehen sich die Universitäten hingegen als elitär. Auch als konservativ oder starr sehen sich die meisten wenig bis gar nicht.

Unterschiedliche Sichtweisen haben die Universitäten, wenn es darum geht hierarchisch, originell oder praxisorientiert zu sein.

Insgesamt haben die Universitäten ein sehr positives Bild von sich selbst. Die KommunikationsexpertInnen haben trotzdem gewisse Wünsche, was ihr Image betrifft.

7.4.3. Gewünschtes Image

Die dritte Frage bezog sich auf die Wünsche, das heißt auf die angestrebten Ziele der KommunikationsmanagerInnen: Welche fünf Begriffe würden Sie sich bei der Beschreibung Ihrer Universität von externen Stakeholdern wünschen?

Andreas Schweiger (Karl-Franzens-Universität Graz) nannte folgende Begriffe:

1. Bildungspartnerin
2. Forschungspartnerin
3. Lebenspartnerin
4. Kompetent
5. Kommunikativ

Andreas Schweiger erzählte während des Ausfüllens, dass die Karl-Franzens-Universität Graz die ersten drei Begriffe auch bewusst in der Kommunikation (gegenüber externen Stakeholdern) benutzt. Die Begriffe sollen dadurch so etabliert werden, dass sie mit der Karl-Franzens-Universität Graz assoziiert werden. Die Universität sieht sich damit als Partnerin in unterschiedlichen (Lebens-)Bereichen. Wichtig ist Andreas Schweiger auch der kompetente Auftritt seiner Universität. Durch den Punkt „kommunikativ“ zeigt er wie wichtig Kommunikation für die Karl-Franzens-Universität Graz ist.

Uwe Steger (Universität Innsbruck) nannte folgende Begriffe:

1. Zukunftsorientiert
2. Sympathisch
3. Lösungsorientiert

4. Vielseitig
5. International

Für Uwe Steger ist es nicht nur wichtig als zukunfts- und lösungsorientiert zu gelten, sondern auch sympathisch auf die Stakeholder zu wirken. Als bekennende Volluniversität zeigt die Universität Innsbruck gerne ihre große Breite und ihre Vielseitigkeit. Die internationale Ausrichtung soll zudem ein Markenzeichen der Universität sein.

Annegret Landes (Alpen-Adria-Universität Klagenfurt) nannte folgende Begriffe:

1. Hohe Qualität in Lehre und Forschung
2. Angesehener, verlässlicher Partner
3. Internationaler, lebendiger Campus
4. Top in Interdisziplinarität und Vernetzung
5. Führender Anbieter in Universitätslehrgängen

Annegret Landes betont hierbei vor allem bestehende Stärken, nämlich die Vorteile einer Campus-Universität und die Vorreiterrolle der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt bei Universitätslehrgängen.

Manfred Rathmoser (Johannes Kepler Universität Linz) nannte folgende Begriffe:

1. Innovativ
2. International
3. Modern
4. Top in Forschung und Lehre
5. Über die Grenzen hinaus bekannt

Manfred Rathmoser möchte, dass seine Universität innovativ und modern wirkt, was für eine junge Universität authentisch klingt. Wichtig ist ihm auch die Bekanntheit (international und über die Grenzen hinaus) der Universität.

Gabriele Pfeifer (Universität Salzburg) nannte folgende Begriffe:

1. Studierendenfreundlich und überschaubar
2. Spitzenforschung in bestimmten Bereichen
3. Interessantes, vielfältiges Studienangebot
4. Idealer Studienort mit schöner Umgebung
5. Innovative und spannende Forschung

Gabriele Pfeifer konzentriert sich sowohl auf den Bereich Forschung als auch den Bereich Lehre. Für sie ist es wichtig vor allem neben der Forschung ein gutes und attraktives Angebot für Studierende anzubieten. Der Punkt „Spitzenforschung in bestimmten Bereichen“ zeigt,

dass sich Gabriele Pfeifer bewusst ist, dass man nicht in jedem Forschungsbereich Spitzenleistungen erbringen kann und sich deshalb auf die bereits vorhandenen Stärken konzentrieren sollte.

Cornelia Blum (Universität Wien) nannte folgende Begriffe:

1. Forschungsstark
2. Impulsgebend/Innovativ
3. Attraktives Studienangebot
4. International wahrgenommen
5. Person = Institution (ganzheitliche Wahrnehmung → Profil)

Für Cornelia Blum sind ebenfalls die Themen Forschung und Lehre wichtig, vor allem auch die internationale Wahrnehmung der Universität Wien. Die Universität Wien strebt ansonsten eine ganzheitliche Wahrnehmung der Organisation an. Sie hofft, dass die Reputationen bestimmter WissenschaftlerInnen, die auch international bekannte ExpertInnen in ihren Forschungsbereich sind, die Reputation der ganzen Universität prägen. LeistungsträgerInnen sollen zu einer ganzheitlichen Wahrnehmung der Universität Wien führen und somit das Profil nachhaltig gestalten.

7.4.4. Zwischenfazit

Die Universitäten haben teilweise Ähnlichkeiten und teilweise Unterschiede, wenn es um das jeweilige Selbstbild geht. In den meisten Punkten tendieren sie in eine ähnliche Richtung. Prägnante Unterschiede entstehen wahrscheinlich durch Größe, Alter und unterschiedliche Schwerpunktsetzungen.

Kleine Unterschiede merkt man auch bei den gewünschten Images. Einige Universitäten setzen vermehrt auf den Bereich Lehre, andere sehr viel auf Forschung. Grundsätzlich ist es allen Universitäten wichtig, wahrgenommen zu werden – und das am besten auf internationaler Ebene.

8. Conclusio

Das letzte Kapitel der vorliegenden Arbeit dient der Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse. Zudem bietet es einen Ausblick auf zukünftige Forschungsfelder.

8.1. Beantwortung der Forschungsfragen

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit anhand der Forschungsfragen zusammengefasst.

FF1: Welche Rolle spielte Reputation früher für Universitäten? Welche Rolle spielt Reputation heute?

Reputation war im wissenschaftlichen Bereich bereits in der Vergangenheit sehr wichtig. Früher beschränkte sich die Reputation von WissenschaftlerInnen hauptsächlich auf die Scientific Community. Heute ist es sowohl für einzelne WissenschaftlerInnen als auch für Universitäten wichtig, im öffentlichen Meinungsmarkt eine gute Reputation zu generieren.

Die große Herausforderung für Universitäten liegt darin, ein Gesamtbild von sich selbst zu generieren. Durch ihre teilweise lose Netzwerkstruktur, ist es schwieriger einen gemeinsamen, geschlossenen Auftritt zu koordinieren. Auch Anordnungen von oben (top down) sind nur in begrenzten Fällen möglich, da sich Universitäten dadurch auszeichnen, dass ihre WissenschaftlerInnen einigermaßen frei und selbstständig denken und arbeiten.

In einem gesteigerten nationalen und internationalen Wettbewerb – um finanzielle Mittel, um die besten WissenschaftlerInnen, um die besten Studierenden, um die meisten Zitationen etc. – steigt die Wertigkeit einer guten Reputation. Universitäten müssen sich heute mehr denn je mit ihrer Identität und der Pflege ihres Images aktiv auseinandersetzen.

FF2: Welche Rolle haben Universitäten in der Gesellschaft? Was bedeutet ihre Rolle im Zusammenhang mit dem Thema Profilbildung?

Universitäten erfüllen unterschiedliche Aufgaben in und für die Gesellschaft. Sie haben einen Bildungs- und einen Forschungsauftrag (Grundlagen- und angewandte Forschung). Zudem sind sie eine kritische Stimme, wenn es um gesellschaftlich wichtige Fragen geht (rechtliche, ethische, soziale Einwände).

Durch ihre vielfältigen Aufgaben sind Universitäten Teil verschiedener sozialer Systeme:

- Durch ihren Forschungsauftrag sind Universitäten Teil des Wissenschaftssystems.

- Durch ihre Lehrtätigkeit sind Universitäten Teil des Erziehungs- und Bildungssystems.
- Durch Ausbildung und durch die Vorbereitung auf berufliche Tätigkeiten ihrer Studierenden, sowie durch die anwendungsorientierte Forschung sind Universitäten Teil des Wirtschaftssystems.
- Durch ihre Weisungsgebundenheit an den Staat und somit an PolitikerInnen und durch gesetzliche Vorgaben, die Regierungsparteien erlassen (z.B. Studiengebühren, offener Hochschulzugang u. ä.), sind Universitäten Teil des Politiksystems.
- Durch das Universitätsgesetz (vorgeschriebene Rechte und Pflichten) sind Universitäten Teil des Rechtssystems.

Das breite Aufgabenspektrum und die – zum Teil daraus resultierende – Komplexität der Organisationsform prägen die Identität der Universität in einem hohen Maße. Die unterschiedlichen Ziele müssen koordiniert und organisiert werden.

Durch die Beschäftigung mit den Zielen und Funktionen, müssen sich Universitäten mit ihrer eigenen Identität auseinandersetzen. Für eine so komplexe Organisation hat ein klares Profil einen besonders hohen Wert, um intern und extern überhaupt als Einheit wahrgenommen zu werden.

FF2: Welches Profil, welche Identität wollen Universitäten aufbauen und wieso gerade diese?

Universitäten bemühen sich, sich selbst ein Profil zu geben, um durch einen einheitlichen Auftritt ein positives Image bei den Stakeholdern zu generieren. Die untersuchten Universitäten sehen bei der Profilbildung vor allem die zwei Eckpfeiler Forschung und Lehre.

Auch wenn Forschung – gerade im internationalen Wettbewerb – bei der Profilbildung eine wichtigere Rolle zu spielen scheint, ist allen sechs Universitäten bewusst, dass Studierende ihre wichtigste Zielgruppe sind. Studierende wurden viele Jahre vor allem in der Kommunikation „vernachlässigt“ und werden erst seit ein paar Jahren vermehrt als „KundInnen“ gesehen. Da Studierende – neben den MitarbeiterInnen – die größten MultiplikatorInnen nach außen sind, dürfen sie bei der Identitätsbildung und als ein wesentlicher Teil eines großen Ganzen nicht vernachlässigt werden.

Ansonsten wünschen sich die Universitäten vor allem durch Forschungsthemen national und international wahrgenommen zu werden. Sie wollen mit Begriffen wie „innovativ“, „zukunftsorientiert“, „forschungsstark“, „modern“, „interdisziplinär“, „vielseitig“ und „kompetent“ beschrieben werden.

Gleichzeitig bemühen sich die Universitäten von dem Image eines „Elfenbeinturms“ wegzukommen, hin zu einer partnerschaftlichen, funktionsorientierten Organisation. Der öffentliche Meinungsmarkt soll die Leistungen im Bereich Forschung und im Bereich Lehre wahrnehmen. Durch interne und externe Kommunikation soll die Identität gestärkt und das Image positiv beeinflusst werden.

FF3: Welche (Kommunikations-)Maßnahmen setzen Universitäten zur Profilbildung?

Am Beginn der Identitäts- bzw. der Profilbildung muss die Universitätsleitung Entscheidungen treffen, in welche Richtung sich die Organisation entwickeln soll. Steht fest, welches Profil angestrebt wird (zum Beispiel durch das Entwickeln eines Leitbildes aber auch durch das Bilden von Forschungsschwerpunkten), müssen Maßnahmen zur Identitätsbildung gesetzt werden. Ein strategisches Kommunikationsmanagement ist dafür unerlässlich.

Die interne Kommunikation soll im Fall der Identitätsbildung vor allem das Wir-Gefühl der Universitätsangehörigen stärken. Die Zugehörigkeit auch von dezentralen Einheiten zur Gesamtuniversität wird gefestigt. Die interne Kommunikation soll die Identifikation der MitarbeiterInnen und das Gefühl, Teil eines Ganzen zu sein, stärken.

Der andere Zweck der internen Kommunikation in diesem Zusammenhang ist, dass Universitätsangehörige (MitarbeiterInnen und Studierende) MultiplikatorInnen nach außen sind. Die interne Kommunikation dient dadurch indirekt dazu, ein Bild bei externen Stakeholdern entstehen zu lassen.

Die externe Kommunikation dient Universitäten dazu, durch gewisse Themen (Issues) ihre Identität zu präsentieren und dadurch Images bei den Stakeholdern zu erzeugen. Alle untersuchten Universitäten haben bestimmte Schwerpunkte in der externen Kommunikation. Vor allem durch Forschungsthemen soll in der öffentlichen Meinung das Bild einer forschungsstarken und innovativen Universität entstehen.

Darüber hinaus stehen den Universitäten noch weitere Tools der Kommunikation zur Verfügung, um einen einheitlichen Auftritt als Gesamtinstitution zu ermöglichen. Das Konzept der Corporate Identity unterstützt die ganzheitliche Wahrnehmung einer Organisation. Das Konzept der Integrierten Kommunikation hilft hingegen bei Koordinations- und Abstimmungsprozessen, die bei einer so komplexen Organisation essentiell sind.

Wie wichtig den Universitäten ein einheitlicher Auftritt nach außen ist, zeigt sich zum Beispiel daran, dass alle Universitäten Corporate Design-Richtlinien besitzen. Dass die Umsetzung nicht einfach top down passieren kann, liegt wiederum an der Kultur einer Universität.

Um die Corporate Identity weiter zu schärfen, sollten sich die Universitäten vielleicht noch intensiver mit den zwei Konzepten (Corporate Identity und Integrierte Kommunikation) auseinandersetzen.

FF4: Welche Konsequenzen hat die Profilbildung für das Kommunikationsmanagement an Universitäten?

Dass sich Universitäten durch den gestiegenen (internationalen) Wettbewerb mit ihrer Identität auseinandersetzen (müssen), hat Einfluss auf die Kommunikation. Kommunikation entwickelt sich durch die neuen Anforderungen zu einer strategischen Managementaufgabe.

Dazu gehört das Ableiten von Kommunikationszielen auf Basis der Gesamtziele der Organisation. Dazu gehört das strategische planen, koordinieren, organisieren und aufeinander abstimmen der kompletten Kommunikation. Und dazu gehört auch das Messen von Erfolgen (Controlling).

Die Beschäftigung mit Identität, Image und Reputation ist also hauptsächlich durch Management-Tools möglich. Dadurch bekommt die Kommunikation an den Universitäten eine höhere Wertig- und Wichtigkeit. Dadurch sollte die Kommunikationsabteilung meiner Meinung nach organisatorisch zumindest als Stabsstelle eingerichtet sein.

FF5: Auf welche Probleme stoßen Universitäten bei der Entwicklung von Profilen?

Die sechs befragten ExpertInnen nennen drei große Grenzen bei der Profilbildung:

1. Barrieren in den Köpfen der WissenschaftlerInnen
2. Barrieren durch die finanziellen Rahmenbedingungen
3. Barrieren durch Grenzen der Autonomie

Die Barrieren in den Köpfen der WissenschaftlerInnen entstehen durch die Befürchtung, Ressourcen könnten ungleich verteilt werden. Bei der Profilbildung werden Stärken definiert und ausgebaut. Dadurch entstehen Forschungsschwerpunkte, die einerseits finanziell mehr unterstützt werden und andererseits mehr Aufmerksamkeit bekommen. Einige WissenschaftlerInnen haben, wenn es um das Thema Profilbildung geht, Angst dass sie durch die Betonung und Bevorzugung anderer vernachlässigt werden. Aufgabe der Universitätsleitung und auch der Kommunikationsabteilung ist es, diese Befürchtungen ernst zu nehmen und zu versuchen diese abzubauen. Im Vordergrund sollte dabei nicht ein „entweder-oder“ sondern besser ein „sowohl-als-auch“ (Uwe Steger) stehen.

Die finanziellen Rahmenbedingungen bilden eine weitere Grenze, an die Universitäten bei der Bildung von Profilen stoßen. Die österreichischen Universitäten klagen seit Jahren über

zu geringe Budgets. Durch die steigende Anzahl von StudienanfängerInnen müssen immer mehr Ressourcen in den Bereich Lehre fließen, während der Forschung teilweise das Geld fehlt. Im internationalen Wettbewerb tun sich Universitäten mit größeren Budgets leichter, gute Forschungsergebnisse zu erzielen und damit eine bessere Reputation zu generieren.

Die dritte große Barriere orten die Universitäten an den Grenzen der Autonomie. Obwohl die österreichischen Universitäten durch das Universitätsgesetz 2002 in die Autonomie entlassen wurden, gibt es weiterhin Bereiche, die allein durch politische Entscheidungen gestaltet werden können. Diese Grenzen sind vor allem im Bereich Lehre zu finden. Themen wie Studienzugang, Studieneingang, Studiengebühren und teilweise auch die Gestaltung der Studien (nach der Bologna-Architektur) liegen nicht im Handlungsspielraum der Universitäten, sondern unterliegen politischen Entscheidungen. Solange allerdings die Wahrnehmung von Universitäten zum Teil durch Massenstudien und ein schlechtes Betreuungsverhältnis in manchen Studien geprägt ist, liegt ein wesentlicher Teilbereich der das Image der österreichischen Universitäten ausmacht, außerhalb ihres Handlungsspielraums.

8.2. Generierung von Hypothesen

Aufgrund der theoretischen Basis und der geführten qualitativen ExpertInnen-Interviews lassen sich abschließend folgende Hypothesen generieren:

- Durch den internationalen Wettbewerb (auch durch diverse Rankings) steigt der Druck auf Universitäten, ein klares Profil zu bilden.
- Je besser die eigene Identität definiert (z.B. durch Leitbilder) und gefestigt ist, umso eindeutiger ist das Bild der Organisation (Image) bei den Stakeholdern.
- Da Universitäten dezentrale, lose gekoppelte Netzwerkorganisationen sind, betreiben sie Identitäts- und Profilbildung um die WissenschaftlerInnen mehr an die Organisation zu binden und einen einheitlichen Auftritt zu forcieren.
- Wenn Universitäten ein klares Profil bilden wollen um damit eine positive Reputation im öffentlichen Meinungsmarkt zu generieren, muss die Kommunikation professionalisiert und zu einer Managementaufgabe werden.
- Wenn sich Universitäten momentan mit ihrer Corporate Identity auseinandersetzen, dann beschäftigen sie sich eher mit dem Thema Corporate Design als mit den Themen Corporate Behaviour und Corporate Communications.
- Obwohl es an jeder Universität eine Kommunikationsabteilung gibt, läuft nicht die komplette externe Kommunikation über diese Abteilung, sondern es gibt MitarbeiterInnen die eigenständig Pressearbeit machen.

- Je mehr und passendere Tools der internen Kommunikation die Universitäten nutzen, umso größer wird die Bindung ihrer MitarbeiterInnen an die Organisation sein und umso mehr wächst die Möglichkeit, nach außen als Einheit aufzutreten.
- Je knapper die Budgets im Bildungsbereich sind, desto größer ist der Wettbewerb zwischen Fachhochschulen und Universitäten und zwischen Universitäten allgemein und umso intensiver müssen die Universitäten ein klares Bild von sich in der Öffentlichkeit generieren.
- Je knapper die Budgets der Universitäten sind, umso schwerer ist es Exzellenz im Bereich Forschung zu erreichen.
- Wenn Universitäten versuchen ein Profil zu bilden, dann stoßen sie auf Barrieren in den Köpfen der WissenschaftlerInnen, auf Barrieren durch die finanziellen Rahmenbedingungen und auf Barrieren durch Grenzen der Autonomie.

8.3. Fazit der Arbeit und Ausblick

Insgesamt ist ein strategisches Kommunikationsmanagement als Instrument der Profilbildung noch ein relativ neues Thema für Universitäten. Erst seit dem Universitätsgesetz 2002 und der damit verbundenen Autonomie setzen sich Österreichs Universitäten vermehrt mit ihrer eigenen Identität auseinander. Als Organisation, die Teil mehrerer unterschiedlicher Funktionssysteme ist, verfolgt die Universität unterschiedliche, teilweise sich widersprechende, Ziele. Ein klar definiertes Profil hat vor allem zwei große Vorteile:

1. Bei Universitäten handelt es sich um eine relativ lose, dezentrale Organisation. Durch die Stärkung der eigenen Identität können MitarbeiterInnen näher zusammenrücken. Die Identifikation der MitarbeiterInnen mit der Gesamtorganisation kann mit einer gelebten Identität forciert werden.
2. Je klarer das Profil einer Universität ist, umso eindeutiger ist ihr Image bei den Stakeholdern. Und je besser das Image und die Reputation einer Organisation sind, umso größer sind ihre Handlungsoptionen. Image und Reputation reduzieren Komplexität, senken die Transaktionskosten und steigern insgesamt den Wert einer Organisation.

Die Ausbildung einer strategischen Kommunikation ist bei der Implementierung eines Profils und der Generierung von Image und Reputation unerlässlich. Public Relations muss in diesem Zusammenhang auf eine Managementebene gehoben werden. Ohne ein planvolles, strategisches Vorgehen, wird es nicht möglich sein, für eine so komplexe Organisation, eine klare Identität heraus zu bilden.

Aktuell gibt es noch sehr wenig Literatur und sehr wenige empirische Forschungen zum Thema Profilbildung bzw. generell zum Thema Kommunikationsmanagement an Universitäten.

ten. Die Erkenntnisse über Wirtschaftsunternehmen können zwar als Grundgerüst dienen, können aber nicht ohne sie an die Spezifika der Organisationsform Universität anzupassen, auf diese umgelegt werden. Es gibt bereits die ersten Theorien zum Thema Profilbildung, doch diese sind nur zum Teil ausgereift. Das Thema Kommunikation wird aktuell im Bezug auf Universitäten noch sehr oberflächlich und maximal aus Marketingsicht behandelt. Als Instrument der Profilbildung kommt die Kommunikation in der Literatur fast gar nicht vor. Hierin sehe ich ein beträchtliches Defizit und die große Herausforderung für zukünftige Forschungen in diesem Bereich.

Literatur

Altwater, Andreas (2002): Corporate Desing. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied/Kriftel: Luchterhand. Seiten 67-71.

Atteslander, Peter (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung. 11., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt.

Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid/Eichenlaub, Angelika (2004): Produktivfaktor Vertrauen – Neue Anforderungen an die Öffentlichkeitsarbeit von und in Unternehmen im Zeitalter der E-Mail-Kommunikation. In: Gröppel-Klein, Andrea (Hrsg.): Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert. Wiesbaden: GWV. Seiten 387-412.

Benkenstein, Martin (2001): Entscheidungsorientiertes Marketing. Eine Einführung. Wiesbaden: Gabler.

Bentele, Günter (2008): Ein rekonstruktiver Ansatz der Public Relations. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: GWV. Seiten 147-160.

Bergler, Reinhold (2008): Identität und Image. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: GWV. Seiten 321-334.

Berthold, Christian (2002): Strategische Orientierung. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied/Kriftel: Luchterhand. Seiten 430-436.

Brenzikofer, Barbara/Staffelbach, Bruno (2003): Reputation von Professoren als Führungsmittel in Universitäten. In: Titscher, Stefan/Höllinger, Sigurd (Hrsg.): Hochschulreform in Europa – konkret. Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität. Hemsbach: Leske+Budrich, Opladen. Seiten 183-208.

Brocke, Jan vom (2002): Change Management. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied/Kriftel: Luchterhand. Seiten 42-49.

Brüggemeier, Martin (2002): Public Management. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied/Kriftel: Luchterhand. Seiten 377-383.

Bruhn, Manfred (2009): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. 5., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bruhn, Manfred/Ahlers, Grit Mareike (2009): Zur Rolle von Marketing und Public Relations in der Unternehmenskommunikation. Bestandsaufnahme und Ansatzpunkte zur verstärkten Zusammenarbeit. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden: VS/GWV, Seiten 299-315.

Bülow-Schramm, Marget (2002): Leitbilder. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied/Kriftel: Luchterhand. Seiten 264-267.

Buß, Eugen (2007): Image und Reputation. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler/GWV. Seiten 227-243.

Doumont, Thomas (2002): Unternehmenskommunikation und Unternehmensethik: Zwei holistische Modelle. Ethik in der Welt. Herausgegeben von Andreas Graeser. Band 4. Münster: LIT.

Eisenegger, Mark (2005): Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution – Issues Monitoring – Issues Management. Wiesbaden: VS/GWV.

Eschenbach, Rolf/Figl, Ernst/Kraft, Ingeborg (2005): Handbuch für Universitätsmanager. Controlling, Finanzmanagement, Rechnungswesen, Berichtswesen, Qualitätsmanagement, Evaluierung. Wien: Linde.

Escher, Henning (2000): Im Prüfblick der Öffentlichkeit: „Marketing“-Management der Universität durch systemische Institutionenkommunikation. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied/Kriftel: Luchterhand. Seiten 235-257.

Escher, Henning (2002a): Corporate Identity. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied/Kriftel: Luchterhand. Seiten 72-77.

Escher, Henning (2002b): Öffentlichkeitsarbeit. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied/Kriftel: Luchterhand. Seiten 314-319.

Faßauer, Gabriele (2008): Arbeitsleistung, Identität und Markt. Eine Analyse marktförmiger Leistungssteuerung in Arbeitsorganisationen. Wiesbaden: VS/GWV.

Fombrun, Charles J./Wiemann, Klaus-Peter (2001): Unternehmensreputation und der „Reputation Quotient“ (RQ®). In: prmagazin, Heft 12, Jahr 2001. Seiten 45-52.

Gagern, Anike von (2009): Strategieprozesse an Universitäten. Eine explorativ-deskriptive Untersuchung von Prozessdimensionen auf Basis zweier Fallstudien. Schumpeter School Reihe Band 1. Stuttgart: W. Kohlhammer.

Gerhard, Julia (2006): Die Hochschule als Marke. In: Voss, Rödiger/Gruber, Thorsten (Hrsg.): Hochschulmarketing. Reihe Wissenschafts- und Hochschulmanagement, Band 5, herausgegeben von Müller-Böling, Detlef/Schulte, Reinhard. Lohmar/Köln: Josef Eul Verlag. Seiten 129-154.

Habicht, Hagen (2009): Universität und Image. Entwicklung und Erprobung eines stakeholderorientierten Erhebungsinstrumentariums. Mit einem Geleitwort von Ralf Reichwald. Wiesbaden: Gabler/GWV.

Hahne, Anton (2002): Kommunikationsmanagement. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied/Kriftel: Luchterhand. Seiten 231-240.

Hanft, Anke (2000): Leitbilder an Hochschulen – Symbolisches oder strategisches Management? In: Hanft, Anke (Hrsg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied/Kriftel: Luchterhand. Seiten 121-133.

Hanft, Anke (2003): Plädoyer für ein institutionsgemäßes Managementsystem. In: Lüthje, Jürgen/Nickel, Sigrun (Hrsg.): Universitätsentwicklung. Strategien Erfahrungen Reflexionen. Frankfurt am Main: Peter Lang. Seiten: 151-161.

Herger, Nikodemus (2006): Vertrauen und Organisationskommunikation. Identität – Marke – Image – Reputation. Wiesbaden: GWV.

Karmasin, Matthias (2007): Unternehmenskommunikation als Stakeholderkommunikation. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler/GWV. Seiten 78-87.

Kieser, Alfred (2006): Max Webers Analyse der Bürokratie. In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. 6., erweiterte Auflage, Stuttgart: W. Kohlhammer. Seiten 63-92.

Kirchler, Erich/Meier-Pesti, Katja/Hofmann, Eva (2005): Kapitel I: Menschenbilder. In: Kirchler, Erich (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Wien: Facultas/WUV. Seiten 17-195.

Kronthaler, Ludwig (2002): Wettbewerb als Prinzip der Steuerung und Entwicklung von Universitäten. In: Kyrer, Alfred (Hrsg.): Integratives Management für Universitäten und Fachhochschulen. oder: Governance und Synergie im Bildungsbereich in Österreich, Deutschland und der Schweiz. Wien: NWV. Seiten: 59-67.

Kunczik, Michael (1996): Public Relations. Konzepte und Theorien. 3., unveränderte Auflage, Köln/Weimar/Wien: Böhlau.

Liebert, Tobias (2008): Change Communication. Lexikon. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: GWV. Seite 581.

Luhmann, Niklas (1992): Universität als Milieu. Kleine Schriften. Hrsg. Kieserling, André. Bielefeld: Haux.

Luhmann, Niklas (1993): Soziologische Aufklärung. 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation. Wiesbaden : VS.

Luhmann, Niklas (1998): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Erster Teilband. Kapitel 1-3. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (2000): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 4. Auflage. Stuttgart: Lucius und Lucius.

Luhmann, Niklas (2002): Das Erziehungssystem der Gesellschaft. Herausgegeben von Dieter Lenzen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (2006): Organisation und Entscheidung. 2. Auflage. Wiesbaden: VS/GWV.

Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim (2008): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis. 6. Auflage. Wiesbaden: Gabler/GWV.

Marten, Florian (2003): Bausteine einer Kommunikationsoffensive. In: Lüthje, Jürgen/Nickel, Sigrun (Hrsg.): Universitätsentwicklung. Strategien Erfahrungen Reflexionen. Frankfurt am Main: Peter Lang. Seiten: 279-289.

Martens, Will/Ortmann, Günther (2006): Organisationen in Luhmanns Systemtheorie. In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. 6., erweiterte Auflage, Stuttgart: W. Kohlhammer. Seiten 427-461.

Mast, Claudia (2007): Interne Unternehmenskommunikation. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler/GWV. Seiten 757-776.

Mayr, Thomas (2000): Autonomie, Profilbildung und Wettbewerb – Österreichs Universitäten im 21. Jahrhundert. In: Bildung als Schlüssel zur Informationsgesellschaft. Herausgegeben vom ibw – Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft. Wien: Digi Buch Studio. Seiten 201-212.

Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (2006): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. Mit Fallstudien. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler/GWV.

Meier, Frank/Schimank, Uwe (2003): Profilentwicklung der österreichischen Universitäten – Jenseits von Prokrustesbett und Heuchelei? In Titscher, Stefan/Höllinger, Sigurd (Hrsg.): Hochschulreform in Europa – konkret. Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität. Hemsbach: Leske+Budrich, Opladen. Seiten 119-138.

Meister-Scheytt, Claudia/Scheytt, Tobias (2006): Homo academicus mutandus. Zur Bestimmung des Ziels von Universitätsentwicklung. In: Welte, Heike/Auer, Manfred/Meister-Scheytt, Claudia (Hrsg.): Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-) Moderne. München/Mering: Rainer Hampp. Seiten 115-136.

Merten, Klaus (2002): Image-Analyse. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied/Kriftel: Luchterhand. Seiten 186-190.

Nessmann, Karl (2008): Öffentlichkeitsarbeit als berufliches Handeln. Österreich. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: GWV. Seiten 407-414.

Nickel, Sigrun (2009): Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen – Leitungsstrukturen – Staatliche Steuerung. 2., aktual. Auflage, München/Mering: Rainer Hampp.

Nickel, Sigrun/Zechlin, Lothar (2006): Die Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Zur Reform der dezentralen Ebene in Universitäten. In: Welte, Heike/Auer, Manfred/Meister-Scheytt, Claudia (Hrsg.): Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne. München/Mering: Rainer Hampp. Seiten 193-205.

Niederhäuser, Markus/Rosenberger, Nicole (2011): Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation. Modell – Prozesse – Fallbeispiele. Wiesbaden: Gabler.

Novak, Manfred (2006): Universitäten. In: Berka, Walter/Brünner, Christian/Hauser, Werner (Hrsg.): Handbuch des österreichischen Hochschulrechts. Schriften zum Wissenschaftsrecht der Ludwig Boltzmann-Forschungsstelle für Bildungs- und Wissenschaftsrecht. Wien/Graz: Neuer Wissenschaftlicher Verlag. Seiten 83-218.

Pastowski, Sven (2004): Messung der Dienstleistungsqualität in komplexen Marktstrukturen. Perspektiven für ein Qualitätsmanagement von Hochschulen. Wiesbaden: GWV.

Pellert, Ada (1999): Die Universität als Organisation: Die Kunst Experten zu managen. Studien zu Politik und Verwaltung. Wien: Böhlau.

Pellert, Ada (2002): Organisationsentwicklung. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied/Kriftel: Luchterhand. Seiten 342-348.

Richli, Paul (2009): Von der Gelehrtenrepublik zur Managementuniversität? Rechtsfragen der Organisation und Leitung von Universitäten in der Bundesrepublik Deutschland, Österreich, der Schweiz und den USA. Bern: Stämpfli/Baden-Baden: Nomos/Wien: Manz.

Ridder, Hans-Gerd (2006): Universitäten zwischen Eigensinn und strategischer Orientierung. In: Welte, Heike/Auer, Manfred/Meister-Scheytt, Claudia (Hrsg.): Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne. München/Mering: Rainer Hampp. Seiten 101-113.

Riel van, Cees B.M./Fombrun, Charles J. (2007): Essentials of Corporate Communication. Implementing practices for effective reputation management. Abingdon: Routledge.

Rosenberger, Nicole/Pfizenmayer, Annette (2009): Organisationskommunikation und Reputation. In: prmagazin, Heft 2, Jahr 2009. Seiten 59-64.

Scheidemann, Heike (2008): Zwischen zwei Welten? Eine organisationssoziologische Analyse der (Re-)Konstruktion kommunaler Selbstbeschreibungen. Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Petra Hiller. Wiesbaden: VS/GWV.

Schmidt, Siegfried J. (2004): Unternehmenskultur: die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Weilerswist: Velbrück Wiss.

Sebök, Martha (2003): Universitätsgesetz 2002. Gesetzestext, Materialien, Erläuterungen und Anmerkungen. 2., erweiterte Auflage. Wien: WUV.

Szyszka, Peter (2005): Integrierte Kommunikation als Kommunikationsmanagement – Positionen – Probleme – Perspektiven. In: Köhler, Tanja/Schaffranietz, Adrian: Public Relations – Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert. 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: GWV.

Szyszka, Peter (2008a): Corporate Behavior. Lexikon. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: GWV. Seiten 581-582.

Szyszka, Peter (2008b): Interne PR-Arbeit. Lexikon. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: GWV. Seite 596.

Szyszka, Peter (2008c): Kommunikationsmanagement. Lexikon. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftli-

che Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: GWV. Seite 600.

Szyszk, Peter (2008d): Marketingorientiertes PR-Verständnis. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: GWV. Seiten 241-253.

Szyszk, Peter (2008e): Organisation und Organisationsinteresse. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: GWV. Seiten 309-320.

Teichler, Ulrich (2002): Profilbildung. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied/Kriftel: Luchterhand. Seiten 369-373.

Titscher, Stefan (2004): Profilentwicklung an Österreichs Universitäten. In: Höllinger, Sigurd/Titscher, Stefan (Hrsg.): Die österreichische Universitätsreform. Zur Implementierung des Universitätsgesetzes 2002. Wien: WUV/Facultas. Seite 264-283.

Tutt, Lars (2006): Public Relations als Element der Hochschulmarketing-Kommunikation. In: Voss, Rüdiger/Gruber, Thorsten (Hrsg.): Hochschulmarketing. Reihe Wissenschafts- und Hochschulmanagement, Band 5, herausgegeben von Müller-Böling, Detlef/Schulte, Reinhard. Lohmar/Köln: Josef Eul Verlag. Seiten 171-184.

Weber, Wolfgang (2003): Strategische Positionierung von Universitäten – Gestaltungserfordernisse und Gestaltungsmöglichkeiten im österreichischen Hochschulsystem. In: Titscher, Stefan/Höllinger, Sigurd (Hrsg.): Hochschulreform in Europa – konkret. Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität. Hemsbach: Leske+Budrich, Opladen. Seiten 105-118.

Wolter, Andrä (2005): Profilbildung durch universitäre Weiterbildung. In: Jütte, Wolfgang/Weber, Karl (Hrsg.): Kontexte wissenschaftlicher Weiterbildung. Entstehung und Dynamik von Weiterbildung im universitären Raum. Münster: Waxmann. Seiten 93-111.

Zerfaß, Ansgar (2007): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler/GWV. Seiten 21-70.

Zerfaß, Ansgar (2008): Steuerung und Wertschöpfung von Kommunikation. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: GWV. Seiten 536-551.

Zimmer, Marco (2002): Strategische Managementtheorien. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied/Kriftel: Luchterhand. Seiten 425-430.

Online-Quellen

Universitäten

Alpen-Adria-Universität Klagenfurt

<http://www.uni-klu.ac.at/>

Stand: 19. Jänner 2011

Johannes Kepler Universität Linz

<http://www.jku.ac.at/>

Stand: 19. Jänner 2011

Karl-Franzens-Universität Graz

<http://www.kfunigraz.ac.at/>

Stand: 19. Jänner 2011

Universität Innsbruck

<http://www.uibk.ac.at/>

Stand: 19. Jänner 2011

Universität Salzburg

<http://www.uni-salzburg.ac.at/>

Stand: 19. Jänner 2011

Universität Wien

<http://www.univie.ac.at/>

Stand: 6. Jänner 2011 bzw. 19. Jänner 2011

Sonstige Online-Quellen

Kanzler und Regierungen seit 1945

<http://www.bka.gv.at/site/3355/default.aspx>

Stand: 20. Jänner 2011

Universitätsgesetz 2002

<http://www.ris.bka.gv.at/>

Stand: 27. Jänner 2011

Anhang

Anhang A: Zusammenfassung und Abstract

Zusammenfassung

Die Magisterarbeit „Kommunikationsmanagement an österreichischen Universitäten. Strategische Kommunikation als Instrument der Profilbildung“ beschäftigt sich mit universitärer Profilbildung aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. Aufgrund von gesellschaftlichen und historischen Veränderungen setzte der österreichische Staat eine Hochschulreform um. Zwei der Kernthemen des Universitätsgesetzes 2002 (UG 2002) sind die Autonomie und der Wettbewerb zwischen den Universitäten. Durch eine strategische Profilbildung sollen Universitäten eine unverwechselbare Identität ausbilden und damit Image und Reputation generieren. Die Planung und die Umsetzung des Prozesses der Profilbildung basieren auf Entscheidungen und Kommunikation. Durch ein strategisches Kommunikationsmanagement können Universitäten ihre Identität nach innen und nach außen tragen und somit Image und Reputation bei den Stakeholdern generieren.

Um die praktische Situation von österreichischen Universitäten zu erfassen, wurde im Zuge dieser Magisterarbeit eine empirische Untersuchung durchgeführt. Die KommunikationsexpertInnen von sechs österreichischen Universitäten wurden dafür interviewt und nahmen zudem an einer kurzen schriftlichen Befragung teil. Dabei zeigte sich, dass sich alle Universitäten mit Profilbildung auseinandersetzen und Kommunikation im Prozess der Imagebildung eine wesentliche Funktion übernimmt. Trotzdem stoßen Universitäten gerade durch ihre organisatorische Besonderheit bei der Profilbildung auf Grenzen und Probleme.

Abstract

The master thesis „Kommunikationsmanagement an österreichischen Universitäten. Strategische Kommunikation als Instrument der Profilbildung“ deals with the profiling of universities concerning communication matters. In Austria a reformation of the universities took place due to changes in society and history. Autonomy of and competition between universities were two of the core-issues of the university law in 2002. Universities ought to develop a unique identity by a strategical profile in order to generate image and reputation. The planning and the implementation of the profiling process both base on strategical decisions and communication. Universities are able to transport their identity internal and external by a strategical PR-concept in order to generate image and reputation towards their stakeholders.

In order to get an insight into the present situation of the Austrian universities an empirical research has been carried out. The communication experts of six universities in Austria have been interviewed and took part in a brief written inquiry. The results have shown that all universities deal with profiling and communication has a major part in generating an image. Nevertheless, when developing a profile, universities – with regards to their outstanding organisational characteristic – do face borders and problems.

Anhang B: Leitfaden für das qualitative ExpertInnen-Interview

Für die qualitativen Interviews wurde im Vorfeld ein Interviewleitfaden zusammengestellt, der folgende Fragen umfasste:

- 1) Wie ist die Kommunikation an Ihrer Universität organisiert?
- 2) Gibt es an Ihrer Universität offizielle Richtlinien in Bezug auf die Corporate Behaviour, das Corporate Design und/oder die Corporate Communication?

Wie sehen diese aus? Werden diese verfolgt?

- 3) Haben Sie Schwerpunktthemen in der externen Kommunikation?
- 4) Haben Sie Schwerpunktthemen in der internen Kommunikation?
- 5) Welche Rolle spielt Ihrer Meinung nach Reputation heute im universitären Kontext?
- 6) Hatten Image und Reputation aus Ihrer Sicht früher eine andere Wertigkeit?
- 7) Wurde an Ihrer Universität schon einmal eine Imageerhebung bzw. Reputationsanalyse durchgeführt? Wieso/Wieso nicht?

Wenn ja: Welche Zielgruppe wurde befragt?

Was war das Ergebnis der Erhebung?

- 8) Wie würden Sie den Begriff „Profilbildung“ definieren? Welchen Zweck/welche Ziele soll Profilbildung Ihrer Meinung nach erfüllen?
- 9) An welche Grenzen und Probleme stoßen Ihrer Meinung nach österreichische Universitäten bei der Profilbildung?

Anhang C: Schriftliche Befragung

Für die schriftliche Befragung wurde den ExpertInnen folgender Fragebogen vorgelegt:

1. Sie sehen hier einige gegensätzliche Eigenschaften. Wie würden Sie Ihre eigene Universität momentan einschätzen? Bitte kreuzen Sie jenes Feld an, das Ihnen am zutreffendsten erscheint:

traditionsbewusst	0	0	0	0	modern
groß	0	0	0	0	klein
international	0	0	0	0	regional
Fokus auf Lehre	0	0	0	0	Fokus auf Forschung
Bildung	0	0	0	0	Ausbildung

Schwerpunkt:

Beliebte Fächer	0	0	0	0	Orchideen-Fächer
------------------------	---	---	---	---	-------------------------

2. Wie sehr würden Sie Ihre Universität momentan als ... bezeichnen:

Eigenschaften	trifft nicht zu	trifft wenig zu	trifft eher zu	trifft zu
aktuell				
bekannt				
dynamisch				
elitär				
fokussiert				
funktionell				
hierarchisch				
innovativ				
interdisziplinär				
kompetent				
konservativ				
offen				
originell				
praxisorientiert				
richtungsweisend				
starr				
studierendenfreundlich				

verantwortungsvoll				
verlässlich				
vielseitig				
visionär				

3. Welche fünf Begriffe würden Sie sich bei der Beschreibung Ihrer Universität von externen Stakeholdern wünschen?

1.

2.

3.

4.

5.

Anhang D: Transkriptionen der qualitativen ExpertInnen-Interviews

Zur wissenschaftlichen Nachvollziehbarkeit sind hier die Transkriptionen der Interviews abgedruckt. Annegret Landes (Alpen-Adria-Universität Klagenfurt), Gabriele Pfeifer (Universität Salzburg), Andreas Schweiger (Karl-Franzens-Universität Graz) und Cornelia Blum (Universität Wien) haben einer Veröffentlichung ihrer Interviews nicht zugestimmt.

Alle Interviews wurden mit einem Diktiergerät aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Da es für die Interpretation der Interviews nicht notwendig war, wurde Mundart nicht berücksichtigt. Die Interviews wurden (fast) durchgehend Hochdeutsch abgetippt.

Interview mit Mag. Uwe Steger (Universität Innsbruck)

Zeit: 25. November 2010, 18.00 Uhr

Ort: Donau-Universität Krems

Lisa Hellmann: Okay. Schaut gut aus. Läuft. Wie gesagt, ich würde dir einfach ein paar offene Fragen stellen und du antwortest mir einfach, ja?

Uwe Steger: Gut.

Lisa Hellmann: Wie ist grundsätzlich die Kommunikation bei euch an der Universität organisiert?

Uwe Steger: Heißt, wer sie macht oder?

Lisa Hellmann: Genau. Wo seid ihr, wo seid ihr angelagert sozusagen?

Uwe Steger: Die Abteilung ist eine Abteilung des... ist eine Dienstleistungseinrichtung, die dem Rektor zugeordnet ist. Also mein Vorgesetzter ist der Rektor, da gibt es keine Struktur mehr dazwischen.

Lisa Hellmann: Okay. Und wie ist das sonst? Ist nur deine Abteilung zuständig für Kommunikation? Oder ist die dezentral teilweise organisiert? Läuft alles über dich, über euch?

Uwe Steger: Es läuft nicht alles über uns. Es ist wahrscheinlich so wie in den meisten Universitäten nicht ganz sauber geteilt. Es gibt an den Fakultäten hat fast jeder Dekan, jede Dekanin hat Referenten oder ein Büro wo zum Teil die Leute auch gewisse Öffentlichkeitsarbeit machen. Wir treffen uns, also wir versuchen die auch immer wieder zu vernetzen. Es gibt einzelne Institute die so ein bisschen was machen. Aber wir sind schon die zentrale Drehscheibe, weil wir natürlich auch die Homepage betreuen und damit, und die offiziellen Presseaussendungen auch verschicken, sind wir schon die Drehscheibe. Aber ich würde jetzt nicht sagen, dass alles über uns geht. Es gehen auch schon manchmal andere Sachen raus. Aber es ist in den letzten Jahren deutlich besser geworden. Also es ist schon ziemlich gebündelt.

Lisa Hellmann: Okay. Das heißt ihr macht jetzt nicht nur Wissenschaftskommunikation, ihr macht auch politische Kommunikation, Studierendenkommunikation. Das läuft alles über euch.

Uwe Steger: Ja, ja.

Lisa Hellmann: Funktioniert das gut – wenn ich dich das fragen darf?

Uwe Steger: Ja, also ich denke schon. Ich meine, es könnte immer ein bisschen besser sein. Und es ist halt nicht immer ganz leicht, wenn man 15 Fakultäten hat und je größer das ist und dann so Forschungseinheiten... Es ist könnte manchmal besser sein. Und es ist... Kommunikation lebt ja letztlich davon, dass man auch miteinander redet, dass man weiß was man tut, was sozusagen in der Arbeit [...] wer kann mir weiterhelfen. Und wir können ja auch nur leben, wenn wir Informationen bekommen, nur die können wir dann auch verarbeiten. Und das funktioniert schon ganz gut. Aber da gibt es halt immer, das ist eine Universität. Und das ist nicht starr strukturiert sondern es gehört natürlich immer mit zum System, dass... also Beispiele geben. Es gibt Leute mit denen es einfach lockerer funktioniert, die einfacher sind, die auch das nützen. Und die Beispiele, die die dann sozusagen vorgeben oder die die bilden, das beflügelt andere dann wieder das auch so zu machen. Und so entwickelt sich das halt. Wir machen natürlich immer wieder interne Fortbildungen, wir machen jetzt in diesem Grundkursprogramm, das alle neu eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchlaufen, werden wir einen Bereich haben, wo wir sozusagen die Öffentlichkeitsarbeit und unsere Dienstleistungen, unser Angebot, unsere Möglichkeiten aber auch sozusagen in welchen Umfeld arbeitet man wenn man an der Uni Innsbruck arbeitet, was ist sozusagen diese Kommunikationsstruktur, wie soll das aufgebaut sein... Und das funktioniert, denke ich, ganz gut.

Lisa Hellmann: Okay, danke. Habt ihr offizielle Richtlinien wenn es um Corporate Behaviour, Corporate Design und Corporate Communications geht? Habt ihr solche Richtlinien?

Uwe Steger: Also, naja, also, in den Bereichen Behaviour und Communications eigentlich nicht wirklich. Im Corporate Design schon, wobei auch die sehr, sehr locker gehalten sind, weil die Erfahrung, jetzt unsere Erfahrung oder meine Erfahrung, zeigt halt dass letztlich eine Universität kein Unternehmen ist, wo man bestimmte Sachen vorgeben kann. Sondern eine Universität... Es funktioniert immer dann ganz schlecht, wenn man die Leute versucht zu irgendetwas zu zwingen. Es funktioniert immer dann ganz gut, wenn man ihnen die Möglichkeit lässt auch, weil wir reden da von Leuten die tendenziell eher kreativ sind, weil sie eben erstens sind sie es gewohnt zu reden, sie sind gewohnt Argumente zu finden und sie leben davon, ihre Arbeit ist ja Sachen zu hinterfragen und neue Sachen zu entwickeln. Und in diesem Zusammenhang Leuten etwas vorzuschreiben ist manchmal sehr, sehr schwierig. Und darum ist unser Zugang sage ich jetzt einmal, dass wir ihnen die Möglichkeiten bieten und ihnen mit guten Beispiel zu sagen „so, so und so könnte man das machen und du könntest dich so da einklinken und nimm unser Angebot – oder aber dann mach es wo anders“. Also was wir nicht machen, das ist so ein bisschen der Druck, was wir nicht machen ist irgendwelche grafischen Lösungen oder so, die völlig neben unserem Design sind. Wenn es nicht irgendeinen guten Grund gibt warum es anders sein muss. „Aber dann wenn ihr das anders haben wollt, dann könnt ihr das gerne anders machen. Aber nicht bei uns. Dann holt euch eine Grafikerin, holt euch einen Grafiker, bezahlt das, aber nicht bei uns.“ Wir unterstützen das dann nicht noch zusätzlich. Und das funktioniert eigentlich ganz gut. Ich meine, wenn man ihnen diese Freiräume lässt und nicht diesen Anspruch hat 100 Prozent der Leute zu beglücken sondern sich damit zufrieden gibt, dass es halt sukzessive immer mehr werden, dann weil man eben denke ich, da geht es über das Argument und über die gute Arbeit, über dass jemand zufrieden ist und dann sagt „schau, ich hab das mit dir gemacht und das hat super funktioniert.“ Also ich versuche eher diesen Weg zu gehen, weil alles andere funktioniert an einer Uni – also jedenfalls in dem Umfeld das ich kenne – nicht. Also, es führt eher genau zu diesen Gegenbewegungen.

Lisa Hellmann: Okay. Super. Habt ihr Schwerpunktthemen bei der externen Kommunikation?

Uwe Steger: Ja, also wir haben Schwerpunktthemen. Die ergeben sich aus unseren Forschungsschwerpunkten. Die wir, weil sie eben Forschungsschwerpunkte sind, versuchen wir die natürlich immer wieder auch zu spielen in unterschiedlichen Zusammenhängen, aber wir überlegen uns schon auch wenn wir bei einer Zeitung oder wenn wir unsere Zeitungen machen oder auch bei anderen Geschichten, ob die sich vielleicht irgendwo mit einbauen oder jedenfalls zwischen den Zeilen mit vorkommen. Aber es heißt nicht... Wir sind eine Volluniversität mit 15 Fakultäten, da kann man nicht nur auf fünf Schwerpunkte gehen, sondern man muss einfach auch in die Breite gehen, aber wir versuchen eben diese Schwerpunkte auch schwerpunktmäßig zu kommunizieren.

Lisa Hellmann: Wie macht ihr das? Geht ihr da auf die Forschungsschwerpunkte auf die Leiter zu und sagt sie müssen Content liefern? Regelmäßig? Oder wie macht ihr das?

Uwe Steger: Ja, ja. Wir versuchen bei solchen Sachen zu überlegen „okay, im Schwerpunkt – die Schwerpunkte sind dann meistens dann eher breiter gefasst – da bräuchten wir mal wieder ein Thema, da muss man jetzt mal wieder etwas machen dazu.“ Und dann sucht man aktiv entweder indem man eben – was wahrscheinlich alle machen – dass man halt sozusagen wenn es im naturwissenschaftlichen Bereich ist, dass man halt einmal die Publikationsgeschichten screent. Was ist gerade herausgekommen? Was passt da rein? Oder eben dass man halt konkret Leute anruft und dass sagt „Habt ihr da irgendwas? Habt ihr irgendwie ein Projekt, das man irgendwie vorstellen könnte? Wir bräuchten in dem und dem Bereich was.“ Das ist so eine Mischung aus Recherche und aktiv auf die Leute auch zugehen.

Lisa Hellmann: Okay. Habt ihr Schwerpunktthemen in der internen Kommunikation?

Uwe Steger: Naja, das kann man so nicht sagen. Weil ich mein die interne Kommunikation die wir machen ist zum einen natürlich – wie bei vielen anderen Unis auch – verschwimmt die externe und interne. Wenn man sozusagen die Homepage-Geschichten macht oder so. Die News-Geschichten auf der Homepage sind ja sowohl für Innen als auch für Außen. Also das hat ja so eine Doppelwirkung. Wenn man die ganz sozusagen puristisch... die interne Kommunikation ist letztendlich der Newsletter, den die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekommen online und da entstehen die Themen daraus was sozusagen angesagt ist. Umweltticket bei den Innsbrucker Verkehrsbetrieben oder eben „Achtung, wenn ihr irgendwelche Bilder verwendet, Urheberrechtsgeschichte“ oder „neue Arbeitszeiterfassung, das funktioniert so“ oder Handyangebotwechsel und so. Das entspricht sozusagen der Notwendigkeit der Mitteilung. Und da gibt es keine direkte Schwerpunktgeschichte.

Lisa Hellmann: Okay. Also das ist wirklich, was könnte die Mitarbeiter interessieren und dementsprechend werden sie informiert.

Uwe Steger: Ja, ja. Wir versuchen immer wieder in diesen Sachen, also regelmäßige Sachen halt, die Weiterbildung ausgeschrieben sind. Sind natürlich bestimmte Bereiche, die auch da drinnen sind, die halt dann immer wieder an die Weiterbildung, irgendwelche Highlights in der Weiterbildung oder dass die Leute halt das einfach ein bisschen so... Aber sonst würde ich sagen, gibt es keine konkreten Schwerpunkte.

Lisa Hellmann: Okay. Nächste Frage und zwar: Reputation ist so ein großes Schlagwort, das auch aus der Wirtschaft kommt. Jetzt haben wir die Profilbildung, die sozusagen sogar im Gesetz steht. Welche Rolle spielt deiner Meinung nach Reputation im universitären Kontext? Und das an einer österreichische Universität?

Uwe Steger: Also, Reputation der Universität?

Lisa Hellmann: Mhm.

Uwe Steger: Naja, ich denke schon dass es eine Rolle spielt. Wenn man hier jetzt sieht an so Beispielen wie Reputation der Medizinuni in Innsbruck mit den ganzen Skandälchen und Skandalen, zum Teil hochgepuscht, zum Teil auch wirklich da. Dann denke ich schon, dass mittelfristig ein Ruf verloren gehen kann. Oder auf der anderen Seite, dass man sich natürlich einen Ruf erarbeiten kann, wenn man eben die forschungsstärkste Universität Österreichs ist oder, oder, oder. Ich denke schon, dass das eine Rolle spielt. Das hat mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zu tun, die natürlich auch einen Namen haben. Das hat regional auch sehr stark mit Charakteren von Rektoren und Rektorinnen zu tun. Und ich denke, in Österreich ist es noch einmal etwas anderes, weil Österreich so übersichtlich ist, Bewohner wissen also wo diese Städte sind und so. Interessanter wird es dann noch einmal wenn es international wird, weil da österreichische Universitäten ja tendenziell weniger bekannt sind, und da geht's dann... dann spielt die Universität wahrscheinlich als Universität weniger eine Rolle, sondern da geht's wirklich um Forschungsgruppen, die halt weltweit irgendwie bekannt sind. Also bei uns sind es halt zum Beispiel die Quantenphysiker, die dann in einem gewissen Segment von ich sage einmal Physik – ich glaube, dass in Physikinstitutionen auf der ganzen Welt für die Leute die Uni Innsbruck einen Namen hat oder mit Innsbruck können die etwas anfangen. Wenn ich einen Biologen frage in Sydney dann wird der wahrscheinlich mit Innsbruck jetzt vielleicht wenig anfangen können, wenn er nicht gerade auch eine Kooperation oder irgendetwas hat. Und da spielt es denke ich schon auch eine Rolle. Noch ist es natürlich so, dass innerhalb Österreichs ist es ja ein bisschen anders, weil die Logik natürlich bisher die war, dass die Universitäten letztendlich ungefähr gleich ausgestattet sind, die Verteilung ungefähr gleich ist, darüber kann man streiten ob die einen ein bisschen mehr oder weniger haben, aber im großen und ganzen ist es gleich, es sind die Abschlüsse der Universitäten in Österreich gleich viel wert, also es ist egal ob ich in Wien Politikwissenschaft studierte habe oder in Innsbruck oder in Graz oder in Salzburg – nein, ich glaube in Graz kann man gar nicht Politikwissenschaft studieren, aber ist egal – wenn ich raus komme und mein Zeugnis in der Hand habe, macht es keinen Unterschied in Österreich wenn ich einen Arbeitsplatz suche ob ich da oder dort studiert habe. Und darum, ist es die Frage wird sich das anders entwickeln. In den USA ist das ganz klar. Es gibt Universitäten da kann ich einen Abschluss haben, ich werde einen Job in einem bestimmten Segment finden und es gibt andere Universitäten, wo ich mir einen Job sozusagen dann aussuchen kann. Ob es jemals in Österreich so weit kommt, wage ich zu bezweifeln, weil letztlich unser System doch anders ist. Aber natürlich spielt es immer mehr eine Rolle. Und es wird unter Umständen unter fehlenden Budgets wichtiger werden. Weil man natürlich, denke ich, auch überlegen wird gerade bei Wettbewerbsvergaben bei Forschungsprojekten, möchte ich nicht ausschließen dass man sagt „naja, also, im Bereich der Uni X, wenn die in dem Bereich was machen, dann ist es eigentlich immer gut, da kommt was Gutes raus“. Und das letztendlich dazu führt zu sagen „im Zweifel vergebe ich eher denen das Geld, weil die Wahrscheinlichkeit dass danach ein aufsehenerregendes Ergebnis auch publizierbar ist, Ergebnis herauskommt, ist größer.“ Also, das glaube ich schon, dass das eine Rolle spielt.

Lisa Hellmann: Mhm. Habt ihr – das kommt dann später eh noch einmal in Form eines kurzen Fragebogens zum ausfüllen... Weil du gesagt hast die Forschungsschwerpunkte werden explizit kommuniziert. Ist es schon so, man will versuchen ein eigenes Profil an der Uni zu bilden?

Uwe Steger: Ja, es ist schon ein Thema. Es ist bei uns natürlich die Physik, das ist klar. Was sich bei uns anbietet, ein sehr großer Schwerpunkt, der aber sehr gut passt, auch in der Querschnitts-Materie, ist der alpine Raum, Mensch-Umwelt, in das reinfällt energieeffizientes Bauen, in das rein fällt Nachhaltigkeit, diese ganzen Geschichten wie Domotronik, intelligen-

tes Haus, Holzbau, also zum Beispiel dieses Vancouverhaus, das zur Schi-WM gebaut worden ist, ist ja ein Holzbau und Energie-Passivhaustechnik aus der Uni Innsbruck gewesen. Also das versuchen wir dann auch zu nutzen und da mit einzubauen. Jetzt gibt es natürlich auch im Bereich der Livesciences gibt es jetzt auch einen Schwerpunkt, in einer Kooperation mit der Medizin-Uni auch. Also das versuchen wir dann schon auch darzustellen.

Lisa Hellmann: Super. Glaubst du grundsätzlich dass sich diese Einstellung zu Image und Reputation geändert hat? War es vor zwanzig Jahren, ich sag einmal jetzt, zehn, zwanzig Jahren, haben sich da Universitäten auch schon so intensiv damit beschäftigt in Österreich?

Uwe Steger: Nein, das glaube ich nicht. Wenn ich mir denke, ich habe 94 angefangen. 94 hat es an der Uni Innsbruck keine eingerichtete Öffentlichkeitsarbeit gegeben, also es hat keine Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit gegeben. Also ich bin gekommen sozusagen mit dem Auftrag eine Abteilung aufzubauen. Und das zeigt schon, wenn es dafür keinen Bereich gibt, dann ist es einem auch nicht wichtig und es war den Leuten auch nicht... Ich meine, ich habe mit Leuten zu tun gehabt, die haben gesagt „Ich publiziere doch nicht in der Tiroler Tageszeitung“. Also das ist, deren Fokus ist gewesen zum einen Bücher schreiben oder in Journals zu publizieren, diese Journals sind aber eben „Science“, „Nature“ und wie sie alle heißen. Am liebsten in „Nature“, aber es gibt ja auch viele andere. Und das hat sich verändert. Also der Zugang zur Öffentlichkeit und damit verbunden ist ja, dass wenn man in die Öffentlichkeit will, dann erwartet man sich ja, dass man dann bekannt wird. Dass das was man die Arbeit die man dort geleistet hat, als wertvoll wahrgenommen wird. Und das hat sich schon sehr stark geändert. Nicht immer zur Freude, muss man auch dazu sagen, weil es natürlich auch diesen negativen Effekt hat, dass die Leute glauben das jeder Scheißdreck – um es jetzt einmal auf deutsch zu sagen – den irgendeiner dort irgendwo hinterlässt, dass das was ist was die Öffentlichkeit interessiert. Das heißt auch für uns einen anderen Umgang in der Arbeit damit natürlich. Auch lernen einmal klipp und klar zu sagen „Leute, was ist der News-Wert daran? Was hat jetzt jemand davon, dass du das gemacht hast? Und warum sollte eine Zeitung darüber berichten?“ Das ist nicht immer ganz einfach, aber da muss man auch durch. Und es hat sich da auch schon was entwickelt. Das hat natürlich auch was mit der eigenen Reputation... natürlich tut man sich leichter wenn man lange an der Uni ist, wenn die Leute einen kennen, man durchaus auch Erfolge hat, dann glaubt man dem auch eher wenn der das sagt. Ich will nicht sagen, dass mir das immer gelingt. Weil manchmal lasse ich es auch weg weil ich mir denke „Der Stress ist mir zu groß mit jemanden ewig herum zu diskutieren, mache ich es lieber.“ Er sieht es ja selber, weil letztlich sind es ja Abstimmungen mit den Füßen quasi weil es steht nicht in der Zeitung. Und dann kann man nur sagen „Aber das habe ich auch schon vorher gesagt“. Aber das hat sich verändert, doch sehr, sehr stark verändert. Dieses Bewusstsein, es rufen ja auch... Früher haben wir die Leute angerufen und haben gesagt „sollen wir etwas machen?“. Jetzt rufen die Leute bei uns an „Wär das nicht etwas für die Zeitung? Wär das nicht was für die Homepage? Und wäre das nicht etwas für „Standard“ und „Presse?“ Das ist natürlich, das wäre ihnen am liebsten, wenn immer alles in „Standard“ und „Presse“ ganzseitig erscheint.

Lisa Hellmann: Okay. Habt ihr eigentlich schon einmal eine Imageerhebung oder eine Reputationsanalyse an der Uni Innsbruck durchgeführt oder durchführen lassen?

Uwe Steger: Ja. Wir haben einmal, so tief würde ich nicht gehen. Was wir gemacht haben ist – aber das ist schon sehr, sehr lange her, das war quasi in meiner Anfangszeit also Mitte der 90er – haben wir uns einmal an einer Standard-Umfrage, die in Tirol gemacht worden ist, mit vier, fünf Fragen angehängt zum Thema – um einmal so eine Nulllinie zu kriegen – „wie nimmst du... was weißt du über die Uni? Bist du über sie richtig informiert?“ So in dem Stil. Da würde ich jetzt nicht sagen, dass wir da irgendwie Image... das ist keine Image... Aber ein-

fach einmal um zu sehen, was wissen die Leute über die Uni, wollen die überhaupt was wissen, glauben sie dass sie alles wissen oder dass sie zu wenig wissen, hätten sie mehr Interesse. Also solche Sachen. Und dann haben wir indirekt... Weil so etwas gescheit zu machen einfach teuer ist auch und das ist eine Frage, in Wirklichkeit muss man sagen, dass man eigentlich das Image, wenn man ein bisschen so in die Leute hinein hört und in der Region ist, also gerade in so einer Region wie Tirol, die ja durchaus übersichtlich ist, dann und jetzt nicht völlig in einer Gruppe von Universitätsleuten festsetzt sondern auch andere Leute kennt, die was ganz anderes machen, was die so erzählen, was die so halten von dem was an der Uni passiert – da kann man auch was ablesen und da kriegt man wenn man gewiss jetzt nicht überheblich und die Ohren zumacht und die Augen verschließt, dann kriegt man einen ganz guten Blick wo man eher gut liegt und wo man eher schlecht liegt und was die Leute gut oder schlecht finden. Das ist keine Analyse, das ist mir klar. Aber was (...) sozusagen eine indirekte Geschichte ist, die wir schon beobachten, die Stadt Innsbruck macht alle fünf Jahre so Erhebungen zur Zufriedenheit in der Stadt. Und da kommen dann auch so Fragen wie „Wohin soll sich Innsbruck verstärkt hin bewegen?“ Und da gibt es dann so Sportstadt, Wissenschaftsstadt, Schulstadt, Lernstadt, Einkaufsstadt, blablabla. Also gibt es so ein Setting. Und da ist über die Jahre dieser Anteil, der ziemlich direkt mit der Universität zusammenhängt, nämlich Bildung, Wissenschaft, Forschung, Kongresse, wenn man diese vier, fünf Sachen zusammen nimmt, der Anteil dieser Sachen vier, fünf Posten, der ist weit über die Hälfte inzwischen von diesem Gesamtangebot, das ist so 8-10 solche Zuschreibungen sind, das hat sich immer verbessert. Und aus dem lässt sich indirekt sag ich einmal ablesen, dass die Leute offensichtlich glauben, dass die Uni für die Stadt wichtig ist. Auch das ist noch keine Imageanalyse, aber...

Lisa Hellmann: Okay, super. Wie würdest du grundsätzlich den Begriff Profilbildung definieren?

Uwe Steger: Profilbildung ist in meinen Augen, dass man gerade an so einer Volluniversität wie bei uns, klare Schwerpunkte definiert. Das sind die Stärken, da wo man sozusagen sich auszeichnen will, dort wo man als erstes gefragt werden will, wenn Themen aus diesen Bereichen angesprochen werden und die dazu geeignet sind eine gewisse Breite zu haben, um andere Sachen mitzuziehen, um sozusagen die positiven Aspekte aus dieser Sache auf die ganze Uni zurückstrahlen zu lassen. Also das wäre für mich ein Profil.

Lisa Hellmann: Okay. Super. Was denkst du an welche Grenzen und Probleme stoßen Universitäten in Österreich wenn sie Profilbildung betreiben? Wo sind so Grenzen und Probleme, wo man sagt „das geht jetzt nicht mehr, das kann man jetzt nicht mehr beeinflussen“?

Uwe Steger: Naja. Die großen Grenzen sind natürlich in den Köpfen der Leute, sag ich jetzt einmal, weil in einer finanziell eher angespannten Situation... Das große Problem bei Profilbildung ist dass die Leute nicht die Vorteile erkennen sondern für viele einfach der Gedanke und die Erfahrungen gibt ihnen ja dann auch oft recht, dass wenn ich zu stark Profile und Schwerpunkte bilde, dass dort und dann natürlich verstärkt das Geld hinfließt und andere Sachen nicht mehr stattfinden. Und das ist ein riesen Problem, weil das in den Köpfen stattfindet und das ist den Leuten auch nicht auszureden. Und es stimmt ja auch in gewisser Weise, dass natürlich Schwerpunkte oder ein Profil daraus entsteht, dass ich manche Sachen mehr beleuchte als andere Sachen. Ich hab da... Also mein Rektor ist auch ein Vertreter der Volluniversität der sagt „Ja, wenn man sich zu sehr in die eine Richtung, dann so schnell ändern sich Sachen...“ Und das stimmt ja auch. Vor vier Jahren oder vor fünf Jahren hat jeder gesagt „Lehrer werden, das kannst du ganz vergessen“ und jetzt steuern wir auf einen Lehrermangel zu. Oder vor zehn Jahren hat man gesagt „jetzt in unserem Bereich da braucht keiner mehr ein Technikstudium zu machen, weil dass machen die in Asien alles viel besser.

Also Maschinenbau und so, da sind die alle viel besser“. Jetzt suchen sie händerringend danach. Und darum muss man eben auch aufpassen, weil das natürlich Moden unterworfen ist. Und Universitäten können sich... Bildungszyklen sind zu lang, Forschung dauert zu lang um wirklich erfolgreich zu sein, als dass man sich alle drei Wochen einer Mode... Also, es muss schon irgendwie zusammenpassen. Und wir reden ja auch mit dem Rektor sehr häufig darüber, weil er eben auch da eher skeptisch ist. Und ich bin grundsätzlich auch, ich sag das muss bestimmte Grenzen haben, weil die Universität, die sich zu schnell zu beliebig in irgendeine Richtung entwickelt, kann möglicherweise schnell mal den Anschluss verlieren, weil sich plötzlich etwas anderes als wichtig ereignet. Gutes Beispiel ist, das bringe ich immer gerne bei solchen Fragen, ist der Punkt Ur- und Frühgeschichte zum Beispiel. Vor der Aufindung des Ötzi hätte man die Ur- und Frühgeschichte in Innsbruck als „ja, das ist ein Orchideenfach, das braucht man eigentlich nicht und wen interessiert das noch ob da oben einmal irgendetwas passiert ist“. Der Ötzi ist gefunden worden und plötzlich hat man geglaubt das sei das wichtigste Fach überhaupt. Weil und das sind eben oft so Zufälligkeiten, warum etwas gut oder schlecht ist. Und wenn wir jetzt sozusagen bei uns besprechen, dann ist es immer so: Ein funktionierendes Gemeinwesen, wenn man es einfach macht, das braucht Leuchttürme, die nach draußen hin leuchten aber auch sozusagen einen Weg vorgeben nach innen. Und Leuchttürme sind immer schmal und hoch, in dem wohnen aber nicht viele Leute. Also wenn ich ein Dorf habe, wo viele Leute wohnen, dann brauche ich eben nicht nur Leuchttürme, weil da bringe ich die Leute nicht unter, sondern ich brauche auch etwas niedrigere, flache Bauten, in denen eben viele andere Menschen wohnen können. Und aus diesem Zusammenspiel funktioniert eine Uni und funktioniert letztendlich immer auch Gesellschaft. Und ich habe dem Rektor jetzt immer wieder gesagt, wir müssen einmal weg aus dieser Entweder-Oder-Diskussion, die natürlich hinter dem steckt was ich am Anfang gesagt habe, nämlich dass wenn das finanziert wird dann fällt es bei uns weg, und aus diesem entweder-oder raus und in ein sowohl-als-auch. Und da muss es natürlich eine gewisse Verteilung geben und je enger es wird, desto mehr muss man sich überlegen, dass man es halt gerecht verteilt. Und das ist leicht gesagt und schwer getan. Und das sind genau die Grenzen, in denen sich das alles bewegt.

Lisa Hellmann: Ja. Okay. Das war es im Endeffekt auch schon.

Interview mit Mag. Manfred Rathmoser (Johannes Kepler Universität Linz)

Zeit: 22. Dezember 2010, 14.00 Uhr

Ort: Johannes Kepler Universität Linz, Linz

Lisa Hellmann: Wie ist die Kommunikation bei Ihnen organisiert?

Manfred Rathmoser: Ja, bei uns ist es eigentlich recht einfach. Wir haben eine eigene Abteilung, die nennt sich Universitätskommunikation. Die ist für die gesamte interne und externe Kommunikation zuständig. Es ist bei uns so, dass aus organisatorischen Gründen – das hat eine längere Vorgeschichte in der Vergangenheit – wir im Prinzip in zwei Bereiche aufgeteilt sind. Das ist zum einen der Bereich PR und Werbung hier bei uns und dann der Bereich Marketing. Und, Bereich PR und Werbung kann man eigentlich ganz groß formulieren, ist im Prinzip die Darstellung nach draußen mehr oder weniger vorbehalten. Wir haben alle Möglichkeiten der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Wir machen Aussendungen, wir machen Pressekonferenzen, wir machen Beantwortungen von Medienanfragen, wir machen Pressege-

sprache, sonst was... Das heißt das klassische was man halt einfach unter der Pressearbeit versteht. Genauso steht es dann auch mit der Bewerbung mit irgendwelchen Geschichten, PR-mäßig, PR-Texte, Inserate, sonstige Geschichten – egal ob es in den Printmedien ist oder in den neuen Medien oder Radiowerbung oder was auch immer. Das ist sozusagen, das liegt dann ganz bei uns. Wir haben dann auch noch diese ganzen Geschichten wie unsere Online-News. Das ist im Prinzip das Informationsportal online. Wir haben unsere Campus-Zeitung. Das sind die Dinge die mehr oder weniger über uns laufen. Und Werbung, die ganzen Drucksorten, dann auch Corporate Design-Bereitstellung, -Unterstützung. Das werden Sie eh alles kennen. Im Prinzip freudvoll und leidvoll. Ja, und das Marketing ist halt im Prinzip, das konzipiert und koordiniert die gesamten – wenn man so will – Marketing-Maßnahmen. Zielt halt auf die ganzen Zielgruppen ab, die jede Universität hat, vor allem natürlich die Studierenden, die in Zukunft Studierenden, die die man an die Universität holen wollen. Und das wäre es im Prinzip.

Lisa Hellmann: Was macht ihr für die interne Kommunikation?

Manfred Rathmoser: Für die interne Kommunikation gibt es bei uns mehrere Instrumente. Wir haben Mitarbeiterinformationsveranstaltungen, die im Semester glaube ich zwei Mal sind. Das hängt auch ein bisschen davon ab, was es sozusagen gerade zu erzählen gibt. Wo eben das Rektorat sich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stellt und über aktuelle Entwicklungen berichtet und auch Fragen beantwortet. Wir haben einen Newsletter, der alle 14 Tage raus geht. Wir haben eine Mitarbeiterzeitung, die vierteljährlich erscheint. Und es gibt bei uns auch solche Willkommens-Packages für neue Mitarbeiter.

Lisa Hellmann: Okay. Also, so das ganze Rund-um-Paket.

Manfred Rathmoser: Im Prinzip das ganze Rund-um-Paket, ja.

Lisa Hellmann: Seid ihr eine Stabstelle?

Manfred Rathmoser: Ja, wir sind eine Stabstelle.

Lisa Hellmann: Okay. Und sitzt wie ich sehe direkt beim Rektorat.

Manfred Rathmoser: Genau.

Lisa Hellmann: Im gleichen Gebäude und alles.

Manfred Rathmoser: Ganz genau. Sitzt direkt beim Rektor. Ist auch, vor allem auch wenn man die Komponente der Pressestelle dazu nimmt, absolut unumgänglich, weil man die einfach mal schnell braucht. Ruft wer an, machen wir da ein Statement, machen wir dort was. Man muss einfach greifbar sein. Wir sind aus räumlichen Gründen jetzt getrennt. Hier oben sitzt PR und Werbung direkt beim Rektor. Das Marketing ist im Erdgeschoß unten, aber es ist ja kein weiter weg. Das heißt wir tauschen uns da schon aus, das passt total.

Lisa Hellmann: Okay. Okay. Zweite Frage: Habt ihr offizielle Richtlinien in Bezug auf Corporate Behaviour, Corporate Design, Corporate Communications?

Manfred Rathmoser: Wir haben, das hilft Ihnen jetzt nichts, aber ich zeige Ihnen trotzdem was. Es gibt bei uns, wir haben ein Corporate Design-Handbuch, wo eben – Sie können es sich gerne ein bisschen anschauen. Wo eben Richtlinien drinnen sind, damit wir einen einheitlichen Auftritt haben. In diesem Handbuch ist der gesamte Auftritt der Dachmarke JKU sozusagen abrufbar. Es gibt im Intranet dann die ganzen Vorlagen für Schriften, für Logos, Visitenkarten, Drucksorten, was auch immer, E-Mail-Signatur, Powerpoint-Präsentationen. Da sind die ganzen Vorlagen drinnen. Das ist vor etwa drei Jahren eingeführt worden in dieser Form. Das heißt, Briefpapier, Briefköpfe etc., genau diese Dinge. Und ja, die gibt es und

die werden auch eigentlich sehr gut angenommen. Es hat natürlich am Anfang eine Zeitlang gedauert. Das ist eine Universität, es ist kein Konzern. Und Sie werden das wahrscheinlich auch selber kennen das ganze, wenn man so etwas einführt, es braucht eine gewisse Überzeugungsarbeit bis sich die Personen daran gewöhnt haben und das dann auch verwenden. Und man kann auf der Uni niemanden endgültig dazu zwingen. Wenn ein Institut partout sagt „ich will das nicht, ich will diese Visitenkarte so oder das so und ich bin ein pragmatisierter Professor“. Was soll man sagen.

Lisa Hellmann: Gibt es auch Richtlinien in Bezug auf Corporate Communications oder Corporate Behaviour?

Manfred Rathmoser: In diesem Sinne, in diesem klassischen Sinne nicht. Natürlich gibt es die unausgesprochene Vorvorgabe sich dementsprechend zu verhalten, gewisse Dinge Vorsicht walten zu lassen. Ja, also, zum Beispiel ist natürlich völlig klar, dass bei uns der Rektor spricht oder wir sprechen. Es spricht nicht sozusagen... Es spricht das Rektorat, das ist klar – auch unter Abstimmung. Aber es ist in der Regel nicht so, dass jeder das sagt was er sich denkt. Also da gibt es schon natürlich die Richtlinien.

Lisa Hellmann: Aber halt nichts Festgeschriebenes in einem Handbuch quasi wie die Corporate Design-Richtlinien?

Manfred Rathmoser: Nein, in diesem Sinne gibt es das nicht. Es wird momentan daran gearbeitet, dass man so etwas für einen Krisenfall einmal entwirft. Also, da bin ich auch gerade dabei. Was tut man wenn es einmal Unfälle gibt. Wir haben trotzdem, wir haben Chemieinstitute bei uns, wir haben eine Technisch-Naturwissenschaftliche Fakultät, es gibt Labors, da gibt es Experimente. Und da kann einmal was passieren. Und da ist es natürlich nicht schlecht wenn man vorbereitet ist. Das ist natürlich jetzt nicht in einem Umfang wie es in einem Industrieunternehmen ist, aber es schadet mit Sicherheit nicht wenn man da etwas hat auf alle Fälle.

Lisa Hellmann: Ja, auf jeden Fall. Habt ihr Schwerpunktthemen in der externen Kommunikation?

Manfred Rathmoser: Im Prinzip gibt es schon Schwerpunktthemen, aber wir halten das sehr allgemein. Wir haben ja eine Positionierung der Universität, die da heißt wir haben vier Positionierungsmerkmale: Wissenschaft & Forschung, Qualitätsmerkmal Lehre, Internationalisierung und gesellschaftspolitische Verantwortung. Das sind jetzt große Schlagworte, aber im Prinzip lässt es sich darunter subsumieren. Völlig klar, wir haben immer wieder aktuelle Forschungsergebnisse, Forschungsleistungen unserer Institute, unserer Professoren. Hauptsächlich schauen wir, dass wir das im Rahmen unserer Exzellenzschwerpunkte machen. Da gibt es bei uns natürlich einige im Bereich der TNF Mechatronik, Bio-, Nano-, Polymerwissenschaften, Unternehmensrecht, Sozialsysteme, Märkte und und und... Wohlfahrtsstaat, solche Geschichten. Also wir schauen schon dass wir in diesen Exzellenzfeldern natürlich stark nach außen gehen. Lehre ist auch irgendwo klar. Man muss über seine Studienrichtungen sprechen. Man muss vor allem auch darüber sprechen, wenn man ein neues Studienangebot hat. Wir haben auch eine sehr große Dynamik in den letzten Jahren gehabt mit dem Kunststofftechnikstudium, mit dem Informationselektronikstudium, mit haufenweise neuen Masterstudien. Das heißt von da her ist es völlig klar. Die Uni Linz ist auch federführend im Bereich eLearning, Distance Learning, wir haben ein Multimedia-Jusstudium. Wir haben jetzt mittlerweile multimediale Abwicklung von Studien der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, zumindest in einem Teil davon. Also, das ist völlig klar. Internationalisierung ist auch irgendwo verständlich. Die ganzen Kooperationen, die wir auch mit international tätigen Unternehmen haben. So gesehen ergibt sich das dann auch ein bisschen von selbst. Das

heißt, das sind schon diese Themen, diese groben Themen, aber wo man natürlich dann auch immer ein bisschen flexibel sein muss.

Lisa Hellmann: Okay. Das heißt aber ihr betont aber auch somit mit den Exzellenzsachen quasi eure Stärken – auch nach außen.

Manfred Rathmoser: Wir betonen die Stärken. Man schaut es sich natürlich an. Da wo wir unsere Stärken haben, das möchten wir natürlich nach außen tragen. Aber es ist klar, jedes interessante Forschungsergebnis oder jede interessante Forschungsleistung jedes Instituts ist interessant und natürlich wenn es passt gehen wir auch mit diesen Dingen nach draußen, das ist völlig klar.

Lisa Hellmann: Habt ihr Schwerpunktthemen in der internen Kommunikation?

Manfred Rathmoser: In der internen Kommunikation ist es im Prinzip ähnlich, dass man sagt, es ist ja bekannt diese Positionierung, die wir haben werden ja auch an die MitarbeiterInnen kommuniziert. Natürlich wird dann auch dementsprechend, wenn es da etwas Neues gibt, diese Themen dann auch kommuniziert. Aber sicher wie es sich natürlich auch gehört, ich nehme jetzt als Beispiel die Mitarbeiterzeitung her, natürlich haben wir auch so Geschichten, sehr viel personalmäßige Sachen, wo Jubiläen drin sind, wo der Betriebsrat zu Wort kommt, Personalmeldungen sonstiger Art, das heißt da sind wir auch wieder an die Anlassfälle und an die Themen binden wir uns da sozusagen.

Lisa Hellmann: Okay. Welche Rolle spielt Ihrer Meinung nach Reputation heute im universitären Kontext?

Manfred Rathmoser: Meines Erachtens spielt das nach wie vor eine wichtige Rolle. Ich bin der Meinung, dass der Ruf einer Universität nicht zwingend mit ihren medienfaktischen Leistungen übereinstimmen muss. Das kann in die oder in die Richtung gehen. Es mag Universitäten geben, die lange von ihrem guten Ruf leben, obwohl ihnen schon andere, jüngere Universitäten schon den Rang abgelaufen haben. Das kann alles durchaus sein. Man sieht es ja auch bei diesen Rankings, die ja in Österreich auch immer wieder für Aufruhr sorgen. Wo man halt schon genau schauen muss, was wird verglichen, was sind die Rahmenbedingungen. Die Top-Universitäten haben halt andere Bedingungen, ist auch völlig klar. Und auch was die Reputation betrifft. Ich muss ja sagen, die Uni Linz zum Beispiel ist 1966, ist eine sehr junge Universität. Man merkt das auch bei allen, bei der Budgetdotierung und sonst wo. Man muss halt kämpfen. Ich weiß noch der damalige Wissenschaftsminister Johannes Hahn so schön gesagt hat „Die Uni Linz ist eines der jüngsten Kinder. Und die müssen halt dann oft schreien und auf sich Aufmerksam machen. Aber sie sind deswegen keine ungeliebten Kinder.“ Sinngemäß hat er es so gesagt. Und ich denke schon, dass die Reputation nach wie vor nicht nur in Österreich, aber auch in Österreich, sicher eine Rolle spielt.

Lisa Hellmann: War das früher anders? Also, vor zehn, 15 Jahren, vor der Autonomie?

Manfred Rathmoser: Ich denke, dass das schon immer eine Rolle gespielt hat. Ich denke, dass das schon immer wichtig war. Ich muss auch ganz ehrlich gestehen, aus meiner persönlichen Sichtweise, ich arbeite erst seit drei Jahren da, ich tue mir ein bisschen schwer es so in diesem Zeitraum zu beurteilen. Ich denke mal von den Erfahrungswerten her, die ich jetzt gemacht habe, glaube ich nicht, dass es eine geringere Rolle gespielt hätte.

Lisa Hellmann: Okay. Passt, danke. Wurde an der Uni Linz schon einmal eine Imageerhebung oder eine Reputationsanalyse durchgeführt?

Manfred Rathmoser: Imageerhebung oder Reputationsanalyse in dem Sinn nicht. Es wurde einmal abgefragt, wie denn die Positionierung der JKU sozusagen ist, vor allem im Bereich

der Internationalisierung, der Internationalität. Ich hab es mir da ein bisschen herausgeschrieben. Da wurde damals die Positionierung aus Sicht der Studierenden der JKU im Vergleich zu anderen Hochschulen befragt. Und im Prinzip, über den Kamm geschert ist das Ergebnis, dass wir aus der Sicht der Studierenden bei der Positionierung über weite Teile im Mittelfeld liegen der betrachteten Hochschulen, also ist okay. Was viele bei der JKU dazusagen ist, dass es einfach ein toller Standortvorteil ist das, wenn man einen Campus hat. Weil wir uns ja trotzdem auch als... das rennt mit in der Positionierung, dass ist eine Campusuniversität. Das hat nicht jeder. Und das ist natürlich durchaus angenehm. Und das ist auch etwas, was auch immer wieder stark kommt und wo wir auch dahinter sind, dass wir es auch verkaufen. Und ähnlich, das gleiche ist auch gemacht worden bei der oberösterreichischen Bevölkerung, wie es denn da mit der Positionierung aussieht. Und die bewerten das auch als gut, als gut wird das eingeschätzt. Es gibt genug Möglichkeiten an der JKU für Studierende ins Ausland zu gehen. Der AusländerInnenanteil ist bei den Studierenden und bei den Forschern gut. Die Sichtbarkeit international ist sozusagen auch nicht so schlecht. Das ist halt die oberösterreichische Bevölkerung. Das ist natürlich nicht die gesamtösterreichische.

Lisa Hellmann: Das ist schon klar. Ja, ich mein, weil Sie es angesprochen haben. Eine Campusuniversität hat natürlich einen großen Vorteil, es ist auch leichter als Einheit aufzutreten, oder?

Manfred Rathmoser: Selbstverständlich. Ist klar. Das macht es mit Sicherheit leichter, das ganze auch ein bisschen Einheitlicher zu vermarkten. Ich kann mir vorstellen, ihr werdet es... Es kommt dann auch noch die räumliche Trennung dazu.

Lisa Hellmann: Natürlich, die Universität Wien mit über 60 Standorten....

Manfred Rathmoser: Ist ein Wahnsinn, Wahnsinn.

Lisa Hellmann: ... ist ja...

Manfred Rathmoser: Ist sehr schwierig. Und ihr habt natürlich auch noch Unmengen Studierende. Wir haben auch nicht wenig, wir haben jetzt 17.700, hab ich jetzt die letzte Zahl. Wir haben ordentliche Zuwachsraten in den letzten Jahren. Aber natürlich gegen... ist kein Thema (lacht kurz auf).

Lisa Hellmann: Ja (lacht kurz auf). Habt ihr schon einmal überlegt so eine komplette Reputationsanalyse durchführen zu lassen oder so etwas? Also so wirklich bei allen Stakeholdern oder?

Manfred Rathmoser: Es gibt Pläne das einmal durchzuführen. Auch mit Partnern gemeinsam einmal zu schauen, was kann man da machen. Und wir sind momentan auch in Gesprächen, dass man so etwas einmal machen kann. Ist also in der Vorbereitungsphase.

Lisa Hellmann: Okay. Wie würden Sie ganz persönlich den Begriff Profilbildung definieren?

Manfred Rathmoser: Mhm. Das ist witzig, weil ich hab mir das jetzt noch einmal ganz kurz bevor Sie gekommen sind noch einmal angeschaut. Ich würde sagen, dass es einfach (...) ein wichtiger Teil der strategischen Hochschulplanung irgendwo ist. Für mich ist das einfach ein Vorgang bei dem sich eine Universität profilieren kann und muss, sich gewisse Stärkefelder auch aussuchen muss auf die sie sich drauf stützt, weil klar man kann vieles in großer Breite bearbeiten, aber es wird erst möglich in Forschung, in Lehre wirklich gut zu sein wenn man sich auch auf etwas spezialisiert das Sinn macht. Und was mir so vorkommt oder das ist auch mein Eindruck, ich kann es auch nur so sagen, dass man sich vielleicht wenn man sagt eine Profilbildung das ist etwas das die gesamte Universität betrifft. Weil vielleicht war es früher einmal so, dass man sagt man definiert sich auch über die einzelnen Stars der Professorinnen

und Professoren, die man hat. Und da geht es halt wirklich darum, dass man das Gesamte ein bisschen einmeißelt und das Gesamte dann ein bisschen in ein gutes Profil gießen kann. So würde ich in dem Sinn sehen.

Lisa Hellmann: Warum strebt man nach einem guten Profil?

Manfred Rathmoser: Naja, ein gutes Profil das kann man natürlich auch verkaufen. Auf der einen Seite hat man eine Zielsetzung, die man auch selbst verfolgen kann, wo man auch selbst weiter schauen kann. Man kann es sich dann so richten oder so aussuchen, dass man etwas weiterverfolgt, wo man seine Stärken hat und diese auch dann konzentriert zu stärken und weiter zu bearbeiten. Und natürlich wenn man seine Stärken hat und wenn man ein klares Profil ist, dann ist man auch klar einordenbar. Die Welt da draußen weiß wofür man steht und man tut sich dann mit Sicherheit auch leichter diese Stärke oder dieses Profil zu verkaufen.

Lisa Hellmann: Okay. Wo denken Sie, dass die Universitäten also die österreichischen Universitäten, bei der Profilbildung einfach auf Probleme oder Grenzen stoßen?

Manfred Rathmoser: Wahrscheinlich werden Sie das von jedem hören (lacht kurz auf) mit dem Sie da reden. Ich glaub dass trotz allem die Rahmenbedingungen bessere sein könnten, die budgetären Rahmenbedingungen von Haus aus. Es ist immer, es ist immer schwierig, man muss ja immer mit planen. Wenn man sich die aktuellen Diskussionen um die Budgets anschaut, es muss einem ja Angst und Bange werden. Und da wird es natürlich dann schwierig, weil da muss ich dann zum überlegen anfangen „Wozu? Was baue ich da jetzt aus? Soll ich da überhaupt noch nach den Sternen greifen und groß planen, wenn es dann möglicherweise...? Soll ich nicht von Vorhinein lieber in einer Kompromissebene denken und auf Kompromissebene planen?“ So hart das jetzt klingt, aber es ist natürlich völlig klar. Wenn Sie viele Mittel zur Verfügung haben und diese vernünftig einsetzen können und auch eine gewisse Planungssicherheit haben, dann können Sie natürlich ganz anders agieren. Und das ist etwas dass... Also, ich denke das ist ein österreichisches Problem. Das werden sicher viele andere Universitäten in anderen Ländern auch haben, aber ich denke, dass wir, dass es besonders schwierig ist, vor allem in den letzten Jahren.

Lisa Hellmann: Mhm. Okay. Das war es im Großen und Ganzen schon. Super. Ich würde Sie nur noch bitten, dass Sie mir den Fragebogen vielleicht ausfüllen, den ich mitgebracht habe.

Anhang E: Curriculum Vitae

PERSÖNLICHE DATEN

Name: Lisa Hellmann, Bakk. phil.
Geburtsdatum, -ort: 21.12.1986, Tulln
Staatsbürgerschaft: Österreich
Familienstand: Partnerschaft

(AUS-)BILDUNG

seit 2009	Magisterstudium Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien
2007 bis 2009	Diplomstudium Kultur- und Sozialanthropologie an der Universität Wien (nicht abgeschlossen)
2005 bis 2008	Bakkalaureatsstudium Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien
2005	Matura mit gutem Erfolg
2001 bis 2005	Erzbischöfliches Aufbaugymnasium Hollabrunn

BERUFSTÄTIGKEIT

seit Oktober 2008	Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsmanagement Universität Wien
2007 bis 2009	Leitung von (e)Fachtutorien am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien
September 2008	Praktikum Presseabteilung der Raiffeisen-Landesbank NÖ-Wien
August 2008	Praktikum Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsmanagement Universität Wien
2004 bis 2007	Psychosoziale Zentren Stockerau
Juli 2005	Praktikum Bawag Wien
Juli 2002	Praktikum Gemeinde Stockerau

EHRENAMTLICHE TÄTIGKEITEN

Jugendleiterin beim Österreichischen Alpenverein
Chefredakteurin des Vereinsspiegels der Alpenvereins-Sektion Gebirgsverein Stockerau
Webredakteurin der Webseite der Alpenvereins-Sektion Gebirgsverein Stockerau
Mitbegründerin des Jugendprojekts „Teens Sportiv“ in Stockerau