



Preis für Hochschulkommunikation 2019  
**Intern kommunizieren –  
nach außen wirken**



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	
Professor Dr. Peter-André Alt	5
Perspektiven	
<b>Der Preis seit 2005: Spiegel einer Professionalisierung</b>	6
Martin Spiewak, Patrick Klügel und Julia Wandt	
Perspektiven	
<b>Fit für den Diskurs durch gemeinsame Orientierung</b>	9
Prof. Dr. Ulrike Buchholz	
Perspektiven	
<b>Intern ist extern und umgekehrt</b>	10
Sabine Clausecker	
Perspektiven	
<b>Miteinander – Mitarbeiter wahrnehmen und wertschätzen</b>	11
Dr. Stefanie Seltmann	
Perspektiven	
<b>Inside out – Beschäftigte zu Fans machen</b>	12
Sabine Thümler	
<b>Impressionen von der Preisverleihung</b>	13
Die Preisträger	
<b>Technische Universität Chemnitz</b>	14
Die Preisträger	
<b>Frankfurt University of Applied Sciences</b>	18
Belobigung	
<b>Folkwang Universität der Künste</b>	22
<b>Schlaglichter aus den Bewerbungen</b>	24
<b>Die Jury</b>	27
Ausschreibung	
<b>Anzeige in DIE ZEIT</b>	28
Ausschreibung	
<b>Bewertungskriterien</b>	29
ZEIT-Workshop	
<b>Fachleute unter sich</b>	30
<b>Bisherige Themen und Preisträger</b>	32
<b>Impressum / Bildnachweise</b>	34



# Vorwort



Professor Dr. Peter-André Alt

Hochschulen haben in den letzten Jahren ihre Öffentlichkeitsarbeit deutlich professionalisiert und verstärkt. Und doch sehen wir die Wissenschaft, die Hochschulen derzeit unter Druck. Ihre Glaubwürdigkeit wird in Frage gestellt, populistische Parolen haben gegenüber differenzierten wissenschaftlichen Positionen an Raum gewonnen. Schon bei der Themenwahl der vorangegangenen Ausgabe des Preises für Hochschulkommunikation im Jahr 2017 haben diese Phänomene eine erhebliche Rolle gespielt. Es ging um die Aufgabe, aktuelle gesellschaftliche Themen frühzeitig zu identifizieren und Beiträge der Hochschulforschung systematisch in die entsprechenden Debatten einzuspeisen.

Diesmal haben ZEIT Verlag, Robert Bosch Stiftung und Hochschulrektorenkonferenz den Blick bewusst in das Innere der Hochschulen gelenkt und den Preis für Hochschulkommunikation 2019 dem Thema „Intern kommunizieren – nach außen wirken“ gewidmet. Denn der beschriebene äußere Druck fordert alle Hochschulmitglieder; die schärfer gewordenen gesellschaftlichen Auseinandersetzungen, extreme ideologisch und religiös begründete Haltungen dringen auch in die Hochschulen. An dieser Stelle ist die innere Stärke der Institution eine vitale Frage. Sie speist sich aus einer klar definierten Identität, die deutlich über das wissenschaftliche Profil hinausreicht. Nahezu alle Hochschulen haben versucht, Kernelemente ihres Selbstverständnisses in Leitbildern und Mission Statements zu erfassen. Das sind hilfreiche Grundlagen. Aber Identität entsteht erst im Alltagsleben, im Verhalten und im Zusammenleben aller Mitglieder und über die Grenzen von Fakultäten und Verwaltungsbereichen hinweg.

Wie unterstützt eine Hochschule kommunikativ die Entwicklung einer solchen Identität? Wie werden Mitglieder zu Mitwirkenden? In dieser Publikation werden nicht nur die Antworten beschrieben, die unsere diesjährigen Preisträger auf diese Fragen gefunden haben. Auch gute Ansätze für eine gelingende interne Kommunikation aus anderen Bewerbungen werden dokumentiert.

Der Preis für Hochschulkommunikation wurde 2019 zum letzten Mal in dieser Form vergeben. Wir können auf insgesamt acht Ausschreibungen seit 2005 zurückschauen. Die Themen spiegeln die Entwicklung der Hochschulkommunikation in dieser Zeit. Vom klassischen Instrument Hochschulmagazin über Internetauftritte bis zu Social Media-Aktivitäten, vom Studierendenmarketing über die regionale und internationale Vernetzung bis zu kommunikativen Antworten auf die großen gesellschaftlichen Fragen. Dass wir die Hochschulkommunikation auf diesem Weg begleiten und fördern konnten, verdanken wir der hervorragenden Partnerschaft mit dem ZEIT Verlag und der Robert Bosch Stiftung. Der Verlag hat Workshops für Kommunikationsverantwortliche zum jeweiligen Thema des Preises organisiert und getragen. Der Robert Bosch Stiftung verdanken wir unter anderem das Preisgeld und die Finanzierung der festlichen Verleihungsveranstaltungen. Es gilt an dieser Stelle, unseren Partnern für all das ganz herzlich zu danken. Unser Dank gilt aber auch den vielen Jury-Mitgliedern, die uns ihre Expertise, ihre Zeit und ihre Diskussionsfreude zur Verfügung gestellt haben, sowie allen Mitwirkenden vor und hinter den Kulissen.

Ihnen allen verspreche ich, dass das Thema Hochschulkommunikation auf der Tagesordnung der Hochschulrektorenkonferenz bleibt!

Professor Dr. Peter-André Alt  
Präsident der Hochschulrektorenkonferenz

# Der Preis seit 2005: Spiegel einer Professionalisierung

Interview mit Martin Spiewak / DIE ZEIT und  
Patrick Klügel / Robert Bosch Stiftung



Patrick Klügel, Martin Spiewak und Armin Himmelrath (v. l. n. r.)

### Herr Klügel, wieso engagiert sich die Robert Bosch Stiftung für die Hochschulkommunikation?

**Klügel:** Die Robert Bosch Stiftung beobachtet und begleitet Entwicklungen in der Wissenschaftskommunikation seit vielen Jahren, ohne Teil des Systems zu sein – das ermöglicht uns den externen Blick, sachliche Unabhängigkeit und auch konstruktive Kritik. Unser Grundanliegen ist es, eine wichtige Dimension von Wissenschaft und ein großes Potenzial der Hochschulen zu stärken: ihre Gesellschaftsorientierung.

Für die Hochschulkommunikation ergibt sich daraus, dass sie sehr verschiedene Zielgruppen auf sehr verschiedenen Wegen ansprechen muss. Das ist höchst anspruchsvoll und bedarf der kontinuierlichen Professionalisierung. Nicht zuletzt trägt eine integre Hochschulkommunikation maßgeblich zu einem hohen Vertrauen in die Wissenschaft bei. Dazu gehört zum Beispiel immer mehr auch eine Wissensvermittlung, die die Relativität ihrer Wissensbestände, aber auch ihre Arbeitsweisen und ihre Werte transparent macht. Und dazu gehört ein Dialog, mit dem die Wissenschaft versucht zu verstehen, was die Gesellschaft bewegt und Fragen, Ängste und Wissensbedarfe in ihre Arbeit zurückträgt. Unser Anliegen mit dem Preis war es, hierbei neue Wege zu identifizieren, Verbesserungen anzuregen und erfolgreiche Ansätze in die Breite zu tragen.

### Und was hat DIE ZEIT mit dem Thema zu tun?

**Spiewak:** An dem Zustandekommen des Preises vor knapp 15 Jahren war ich ja nicht ganz unschuldig. Unmittelbaren Anstoß gaben für mich die Magazine der diversen Hochschulen, die mir auf den Tisch flatterten und in denen ich tatsächlich regelmäßig Anstöße für ein Thema bei uns im WISSEN fand. Den einen oder anderen Pressesprecher kannte ich. Und so wusste ich auch, mit welcher kleiner Mannschaft die Kommunikationsabteilungen neben der täglichen Pressearbeit eben auch Projekte wie ein regelmäßiges Magazin oder ein Forschungsjahrbuch stemmten. In den Hochschulpräsidien wurde die Bedeutung dieser Aufgabe von Wissenschaft – die Verbreitung, Vermittlung, Erklärung – damals völlig unterschätzt. Deshalb wollten wir die Hochschulkommunikation stärken. Für den Wissenschaftsjournalismus – der in der ZEIT eine lange Tradition hat – ist die Kommunikation von Wissenschaft unser tägliches Brot. Natürlich hat ein Journalist dabei eine andere Aufgabe als eine Hochschulpressesprecherin. Aber in gewisser Weise sind wir aufeinander angewiesen. Eine professionelle – und gut ausgestattete – Hochschulkommunikation macht uns die Arbeit leichter. Zugleich festigt sie unsere Position in der Redaktion. Denn je stärker Wissenschaft in die Öffentlichkeit rückt, desto mehr sind wir Wissenschaftsjournalisten gefragt, nicht nur die Forschungsergebnisse zu erklären, zu hinterfragen und zu kritisieren, sondern ebenso das System, das diese hervorbringt.

## Hochschulkommunikator für einen Tag – was würden Sie anpacken?

**Spiewak:** An einem Tag kann man wenig anpacken. Ziemlich sicher würde ich mehrere Wochen allein dafür benötigen, um mich im Hochschulkosmos einigermaßen zurechtzufinden. Was mir aus der Außensicht auffällt: Ich habe das Gefühl, dass viele Pressestellen sich immer noch zu sehr von dem leiten lassen, was innerhalb der Hochschule passiert und zu wenig vom Geschehen außerhalb. Ich würde deshalb das Themenmatching stärken. Das heißt, ich würde versuchen, regelmäßig (ganz kurz jeden Tag, oder intensiver jede Woche) die öffentlich debattierten politischen, kulturellen, wirtschaftlichen Themen mit dem abzugleichen, was meine Hochschule dazu beitragen kann. Um dies dann passgenau und etwas offensiver, als es viele Hochschulen heute tun, auf dem Medienmarkt anzubieten.

**Klügel:** Am Vormittag würde ich das Telefon zur Hand nehmen und Gespräche führen: Ich würde mit fünf zufällig ausgewählten Mitgliedern meiner Hochschule und mit fünf völlig zufällig ausgewählten Bürgern der Stadt diskutieren, welches Bild und welche Informationen der Hochschule bei ihnen ankommen und welche Kommunikation zu welchen Themen sie sich wünschen. Mit den Erkenntnissen würde ich dann versuchen, am Nachmittag einen Termin beim Rektor zu bekommen. Als Hochschulkommunikator würde ich grundsätzlich mehr Zeit ins „Empfangen“ als ins „Senden“ investieren.

## Acht Mal wurde der Preis für Hochschulkommunikation vergeben – was hat Sie am meisten überrascht?

**Klügel:** Überraschend ist in der Rückschau, wie sehr der Preis mit seinen Themen und Impulsen die Professionalisierung der Hochschulkommunikation abbildet: 2005 haben wir mit „Das beste deutsche Hochschulmagazin“ noch eine kommunikative Einzelmaßnahme ausgezeichnet, die damals nicht selbstverständlich war. 2019 konnte der Preis komplexe Konzepte für die wirkungsvolle Verschränkung

von interner und externer Kommunikation in flexiblen Strategien würdigen. Das ist ein ganz anderes Niveau und zeigt, welche hohe Priorität eine gute Hochschulkommunikation inzwischen im Hochschulmanagement hat.

**Spiewak:** Da stimme ich unbedingt zu. Es ist schon überraschend – obwohl wir es natürlich gehofft hatten –, wie kontinuierlich das Thema in den Hochschulen an Bedeutung gewonnen hat. Übrigens haben sich auch kleine Hochschulen immer wieder mit überzeugenden Konzepten und originellen Ideen beworben – was das eine oder andere Mal auch belohnt, aber im Wettbewerb nicht immer sichtbar wurde. Heute zieht kein Rektor die Bedeutung der Hochschulkommunikation mehr in Frage. Das zeigt sich auch, wenn man sich die Stellenpläne und Budgets anschaut. Die Frankfurt University of Applied Sciences, einer der Sieger des letzten Wettbewerbs, verfügt heute über deutlich mehr Mitarbeiter in der Kommunikationsabteilung als jede der großen deutschen Universitäten vor 15 Jahren. Inzwischen gibt es ja schon Klagen darüber, dass die „Verkaufe“ mittlerweile wichtiger ist als der Inhalt und Professoren geradezu gedrängt werden, öffentlichkeitswirksame Themen zu beforschen. Ich würde das nicht so sehen – aber die Diskussion spiegelt den Wandel. Die Hochschulkommunikation fristet kein Mauerblümchendasein mehr – und vielleicht hat dieser Preis ein klein wenig dazu beigetragen.



Programm Preisverleihung 2013

**DIE ZEIT** **HRK Hochschulrektorenkonferenz**

Die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und die Wochenzeitung DIE ZEIT schreiben mit Unterstützung der Robert-Bosch-Stiftung den

**PREIS FÜR DAS BESTE DEUTSCHE HOCHSCHULMAGAZIN**

aus. Ausgezeichnet werden soll das Hochschuljournal oder das Publikationskonzept, das inhaltlich und formal am überzeugendsten die verschiedenen Themenbereiche und Zielgruppen der Hochschule anspricht.

Der Preis ist mit 10.000 Euro dotiert. Er kann geteilt werden.

HRK und DIE ZEIT möchten hochwertige journalistische Produkte auszeichnen. Damit wollen sie das Augenmerk auf die Professionalisierung der Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen lenken und sie fördern.

Die Ausschreibungsunterlagen sind anzufordern bei der Pressestelle der Hochschulrektorenkonferenz, Ahrstraße 39, 53175 Bonn, Tel. 02 28/88 71 53, Mail: [presse@hrk.de](mailto:presse@hrk.de)

Bewerbungsschluss: 17. Juni 2005

Erste Ausschreibung Preis für Hochschulkommunikation 2005

# Der Preis seit 2005: Spiegel einer Professionalisierung

Blick auf den Preis von Julia Wandt /

Bundesverband Hochschulkommunikation



Die Aufgaben von Hochschulkommunikation haben sich seit der Auslobung des ersten Preises im Jahr 2005 enorm erweitert und ausdifferenziert. Erfreulicherweise haben viele Hochschulen darauf mit einer Professionalisierung der Ausstattung und des Arbeitsverständnisses in diesen Bereichen reagiert und damit eine zumindest Annäherung von Realität und Anforderungen an die Hochschulkommunikation erzielt. Die Hochschulkommunikatorinnen und -kommunikatoren selbst sind stetig dabei, ihre Arbeit zu verbessern, nicht zuletzt mit Unterstützung des Bundesverbands Hochschulkommunikation. Hier erkennen und diskutieren wir Trends, Herausforderungen und auch Probleme, die sich unter anderem aus dem Erwartungsdruck der Zivilgesellschaft, der Politik und anderen Bereichen der Gesellschaft gegenüber der Wissenschaft ergeben.

Viele Themen lassen sich nur mit aktiver Unterstützung der Hochschulleitungen bearbeiten. Wir sind daher den Initiatoren des Preises, der Hochschulrektorenkonferenz, der Robert Bosch Stiftung und der ZEIT, sehr dankbar. Der Preis, seine thematische Ausrichtung und seine prominente Verleihung haben der Hochschulkommunikation auch in den Präsidien und Rektoraten eine positive und differenzierte Sichtbarkeit verliehen.

Dass der Bundesverband Hochschulkommunikation bei der Auswahl der Themen beraten und in der Jury mitwirken durfte, zeugt von der Wertschätzung unserer Kompetenz als Kommunikationsprofis an den Hochschulen. Auch die Liste der ausgeschriebenen Themen für den Preis zeigt gut, wie sich unsere Branche verändert hat und weiter verändern wird – strategisches Arbeiten wird zukünftig immer stärker gefragt und vonnöten sein.

Auch für den Austausch unter uns Kommunikationspraktikern war der Preis von Bedeutung. Zu den ausgeschriebenen Themen konnten wir so – durch externe Jurorinnen und Juroren bestätigt – auch „Trendsetter“ in den eigenen Reihen identifizieren und von vielen Best- und Good-Practice-Ideen profitieren. Für uns Expertinnen und Experten auf dem Gebiet der Hochschulkommunikation ist es unerlässlich, auch innerhalb unserer Einrichtungen als solche wahrgenommen zu werden. Insofern würden wir uns natürlich freuen, wenn es auch weiterhin ähnliche Initiativen gäbe.

### **Julia Wandt**

Vorsitzende des Bundesverbands Hochschulkommunikation und Pressesprecherin der Universität Konstanz

# Fit für den Diskurs durch gemeinsame Orientierung



Die Leitidee des Wettbewerbs „Intern kommunizieren – nach außen wirken“ war in zweierlei Hinsicht stimmig. Zum einen ist es doch gerade die Hochschule, die gesellschaftliche Diskurse anstoßen oder lenken sollte. Ihre Relevanz ist hier quasi generisch. Zum anderen ist es aber wiederum nicht selbstverständlich, dass die einzelne Hochschule zu relevanten Diskursen Zugang findet und sich dort positionieren oder gar Diskurse anstoßen kann. Denn in der heutigen Vielstimmigkeit multipler, oft digitaler Kanäle mit hoher Reichweite findet man nicht leicht Gehör. Und einfach versuchen, lauter zu rufen als die anderen, ist nur selten eine adäquate Lösung. Stattdessen lohnt es sich, eigene Ressourcen, nämlich die Mitglieder der Hochschule in ihrer ganzen Pluralität, zu aktivieren.

Eine solche Aktivierung gelingt aber nur, wenn man sich im Vorfeld Gedanken darüber macht, wen man erreichen will, was man in Sachen Einstellung, Wissen oder Verhalten bewirken will und wie man Resultate systematisch erfassen, analysieren und bewerten kann.

Die Wettbewerbsbeiträge mit einer strategisch angelegten Konzeption und einem darauf basierenden Handlungsplan haben gezeigt, dass sie eine höhere Schlagkraft haben als weniger systematisch

angelegte oder gar rein maßnahmenorientierte Vorgehen. Und sie haben vor allem gezeigt, dass eine so angelegte interne Kommunikation die Hochschulmitglieder beflügeln und damit die Relevanz der Organisation auch auf externen Schauplätzen befeuern kann.

Aber um wirklich in der ersten Liga mitspielen zu können, der eigenen Hochschule also eine Vormachtstellung in gesellschaftlichen Diskursen zu ermöglichen, sollte das interne Kommunikationsmanagement sich noch klarer strategisch aufstellen. Viele Verantwortliche der Hochschulkommunikation betrachten derzeit offenbar noch die Verbesserung der Informationsdiffusion in der Hochschule oder die Optimierung der eingesetzten Kanäle als den größten anzustrebenden Erfolg. Sie sind zufrieden, wenn die internen Zielgruppen entsprechend reagieren und zum Beispiel signifikant mehr Beiträge für ein internes Kommunikationsmedium liefern als zuvor.

Doch noch wirksamer kann die interne Kommunikation sein, wenn sie, wie es in der Privatwirtschaft bereits zu sehen ist, nicht mehr vorrangig auf die Optimierung von Kanälen zielt, sondern insbesondere darauf, den Mitarbeitenden zu helfen, auch bei kurzfristigen strategischen Richtungswechseln und unsicheren Gegebenheiten auf Kurs zu bleiben. Für die Organisation Hochschule kaum ein Problem, denn Mehrdeutigkeit und Ungewissheit gehören zum Geschäftsmodell der Wissenschaft. Dabei auf Kurs bleiben zu können, ist schon fast trivial. Die interne Kommunikation könnte hier unterstützen, indem sie hilft, die Organisation in einer gemeinsamen Orientierung für den gesellschaftlichen Diskurs fit zu machen oder fit zu erhalten.

Zugegeben: Die „Mitarbeitenden“ einer Hochschule in Forschung, Lehre und Verwaltung sind weitaus diverser als Mitarbeitende in einem Unternehmen und schon alleine statusbezogen nicht so zu führen wie dort. Aber die (Ein)Bindung dieser vielfältigen und facettenreichen Ressource im Sinne der Hochschulziele wäre ein lohnenswertes Konzept für die Festigung der Relevanz der gesamten Organisation in der Gesellschaft. Das pure Optimieren von Kanälen der internen Kommunikation reicht dafür nicht aus.

### **Prof. Dr. Ulrike Buchholz**

Professorin für Unternehmenskommunikation  
an der Hochschule Hannover

## Perspektiven

# Intern ist extern und umgekehrt



Die interne Kommunikation befindet sich seit einigen Jahren in einer Phase rasant wachsender Bedeutung. Nachdem sie viele Jahre eher stiefmütterlich behandelt wurde und in den meisten Organisationen lediglich ein Abfallprodukt der Unternehmenskommunikation war, so ist heute klar, dass formal, inhaltlich und stilistisch stimmige interne Kommunikation ein wesentlicher Hebel zum Erreichen von Erfolg, also der gesetzten Ziele, ist.

Woran liegt das? Die Gründe sind vielfältig. Auch die Universitäten sind unter Druck geraten, sich zeitgemäßer und kompetitiver zu positionieren. Ihre Mitarbeiter\*innen und Student\*innen, aber auch das Umfeld, fordern das ein. Der Wettbewerb unter den Einrichtungen ist groß. Ein insgesamt höherer Anspruch auf Agilität und Geschwindigkeit macht es nötig, dass auch die Empfänger von Kommunikation schneller Orientierung finden. Die digitalen Medien, mobil und dialogorientiert, bieten eine Lösung.

Aus Sicht der Student\*innen werden die digitalen Kommunikationskanäle auch immer stärker Kollaborationskanäle, auf denen nicht nur Informationen ausgetauscht werden, sondern auch Wissen vermittelt und an Projekten gemeinsam gearbeitet wird. Die Generation Z ist gar nichts anderes mehr gewohnt.

Für die Mitarbeiter\*innen in den Hochschulen und Universitäten hat die interne Kommunikation noch eine zusätzliche Bedeutung. Die permanente und allgegenwärtige Transformation ihrer Häuser benötigt Medien und Kanäle, um dem Change auf verschiedenen Ebenen Ausdruck zu verleihen. Dabei geht es um den Austausch von Informationen, aber auch um Kultur und um die Befähigung, das Neue zu begreifen und für sich umzusetzen. Kommunikation prägt sehr nachdrücklich die Kultur eines Hauses. Wenn ich als Mitarbeiter\*in den Wandel nicht verstehe oder lebe, dann werde ich ihn auch nicht vertreten.

Der Preis für Hochschulkommunikation ist auch deshalb so wichtig und interessant, weil er all diese Themen antizipiert. Die Siegerbeiträge belegen das. Die Notwendigkeit, in interne Kommunikation zu investieren, sowohl was Budget als auch Professionalisierung angeht, ist bei vielen angekommen. Nicht immer sind aber die Ergebnisse schon ausreichend. Hier ist noch vieles zu tun. Auch für die Hochschulen und Universitäten gilt: Gute interne Kommunikation sollte heute überraschen, zeitgemäß gemacht sein und den Rezeptionsgewohnheiten der jungen Generation folgen.

Hochschulmagazine, die noch immer aussehen wie Textwüsten, gehören auf den Friedhof. Ebenso wie digitale Medien, die nicht mobil funktionieren. Das mag sehr streng klingen. Andersherum gesprochen bietet eine zeitgemäße interne und oft auch (Change-) Kommunikation große Chancen. Die Hochschulen und Universitäten brauchen die Brücke in die Gesellschaft und zu anderen Partnern. Sie müssen sich öffnen, auch kommunikativ. Interne und externe Kommunikation sind dabei als Einheit zu verstehen. Intern ist heutzutage extern und umgekehrt. Ich bin sehr gespannt auf die weitere Entwicklung und bleibe optimistisch.

### **Jury-Mitglied Sabine Clausecker**

Vorstand CB.e Clausecker | Bingel AG – Agentur für Kommunikation



Als Ziel der internen Kommunikation gilt häufig, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen ebenso auf Hochglanz polierten Blick auf die eigene Institution zu vermitteln, wie den externen Zielgruppen. Dann würden sie den positiven Eindruck verinnerlichen und nach außen weiter kommunizieren. Als Mittel zum Zweck dient das großformatige Mitarbeiter\*innenmagazin mit vierseitigen Vorstandsinterviews und Fotos zu den neuesten Bauprojekten. Auf der letzten Seite erzählt ein glücklicher Hausmeister von seinem spannenden Arbeitsalltag.

Doch überzeugt das wirklich die alleinerziehende Sekretärin, die mit ihrem TVöD-Gehalt kaum weiß, wie sie die nächste Miete aufbringen soll? Den PostDoc, der sich von einer zweimonatigen Vertragsverlängerung zur nächsten hangelt? Die Professorin, die in Bürokratie erstickt und gar nicht mehr zum Forschen kommt? Oder den Studenten, der gerade durch die Prüfung gerasselt ist? Eher nicht.

Die preisgekrönten Hochschulen bzw. Universitäten dieses Jahres haben genau das verstanden. Sie sehen die interne Kommunikation nicht als einseitige Information von oben nach unten, sondern als ein „Mitnehmen“ aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihnen gelingt es, ein Gefühl der Gemeinschaft zu vermitteln, nicht jeden als „Leistungsträger\*in“ wahrzunehmen, sondern als Mensch.

So ist es der Universität Chemnitz mit ihrem Konzept der TUC-Familie gelungen, in verschiedenen Formaten die Unileitung mit Studierenden oder Mitarbeiter\*innen in persönlichen Kontakt zu bringen, Transparenz zu schaffen und ein Zusammengehörigkeitsgefühl zu erreichen. Der Erfolg zeigte sich nach den rassistischen Ausschreitungen in der Universitätsstadt: mit #wirsindchemnitz präsentierten alle Uni-Angehörigen ihren starken Zusammenhalt und ihre welt-offene Haltung.

Die Frankfurt University of Applied Sciences wiederum verantwortet mit dem Format „Campus Kultur“ ein Programm, das gemeinsam von Studierenden, Lehrenden und Mitarbeitenden entwickelt wird und dementsprechend ebenfalls ein starkes „Wir Gefühl“ hervorruft. In der Folge muss die Kommunikationsabteilung nicht mehr nach Themen fragen, sondern die Hochschulangehörigen kommen aktiv auf die Verantwortlichen zu, um deren Service für ihre Anliegen zu nutzen. So hilft interne Kommunikation wirklich jedem einzelnen!

Den mutigsten Weg ging die Folkwang Universität der Künste in Essen. Mit ihrer partizipativen Jubiläumskampagne „Folkwang ist...“ war jeder und jede dazu aufgefordert, frei zu sagen (oder zu malen oder zu spielen), was für ihn oder sie die Folkwang Universität bedeutet. Ohne vorgegebene Textbausteine, ohne Anleitung, ohne Zensur. Alles war erlaubt, alles wurde veröffentlicht. Weil vom Rektor bis zur Sachbearbeiterin, von der Studentin bis zum gefeierten Filmregisseur alle gemeinsam an dieser Kampagne arbeiteten, entwickelte sich gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung. Die Identifikation mit der Hochschule wurde gestärkt. Hier half die Kommunikation nicht nur jedem Einzelnen, sondern umgekehrt: Jeder Einzelne half der Kommunikation.

Um eine authentische, glaubwürdige und nachhaltige interne Kommunikation zu betreiben, die auch der Institution hilft, nach außen zu wirken, bedarf es also nicht einer „schlagkräftigen“ Kommunikationsabteilung. Sondern es bedarf der Wertschätzung und Wahrnehmung jedes einzelnen Mitarbeiters und jeder einzelnen Mitarbeiterin. Wer das verstanden hat, hat gewonnen – nicht nur den Preis der Hochschulkommunikation.

### **Jury-Mitglied Dr. Stefanie Seltmann**

Leiterin Kommunikation und Marketing des Berliner Institut für Gesundheitsforschung/Berlin Institute of Health (BIH)



Als die Anfrage zur Mitarbeit in der Jury des Preises für Hochschulkommunikation bei mir ankam, war mein erster Gedanke: Ich weiß inzwischen nicht mehr allzu viel über die Hochschullandschaft. Meine eigene Hochschulzeit ist 40 Jahre her und seitdem auch die nächste Generation in meiner Familie der Hochschule entwachsen ist, ist diese Welt noch ein Stück weiter weg. Und ja, es ist offenbar eine eigene Welt, die in den nicht unmittelbar betroffenen Teilen der Gesellschaft nicht so richtig stattfindet. Kann Kommunikation das ändern? Und wie? Die Berliner Stadtreinigung arbeitet sehr erfolgreich mit Hochschulen zusammen und bietet unter anderem in Kooperation mit der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin auch duale Studiengänge an. Aber auch in diesen Kooperationen ist es eher wie in einem Elfenbeinturm: Wenig dringt nach außen.

Aber so war es bei der Berliner Stadtreinigung auch. Die BSR hatte sich in den 90er-Jahren von einer „Verwaltungseinheit“ zu einem wirklichen Dienstleistungsunternehmen gewandelt. Das wurde bei unseren Dienstleistungen, die vor allem auffallen, wenn sie nicht funktionieren, natürlich kaum wahrgenommen. War es in der Stadt dreckig, war die BSR schuld. Die Eigenverantwortung aller Menschen in dieser Stadt wurde nicht gesehen, ebenso wenig die Tatsache, dass keine Stadtreinigung der Welt allein für eine saubere Stadt sorgen kann, wenn der Müll schneller wieder auf der Straße liegt, als man ihn wegfegen kann.

Daher haben wir 1999 mit „We kehre for you“ eine für ein Stadtreinigungsunternehmen bis dahin einmalige und sehr außergewöhnliche Kampagne gestartet. Raus aus der Reaktion, rein in die Aktion und das von Anfang an nie mit dem „erhobenen Zeigefinger“, nie mit bedrohlichen Szenarien, sondern immer mit Humor und Augenzwinkern. Und sehr schnell war die Aufmerksamkeit da, für die Kolleginnen und Kollegen in Orange und für unsere Arbeit. Diese Aufmerksamkeit hatte auch eine interne Wirkung: die BSR-Beschäftigten wurden gesehen, ihre Arbeit wertgeschätzt, die Motivation der Kolleginnen und Kollegen stieg. Seit rund 15 Jahren sind auch Themen wie Abfalltrennung, Nachhaltigkeit und nicht zuletzt auch die BSR als Arbeitgeberin und Ausbildungsbetrieb Inhalt unserer Kommunikation auf allen Kanälen.

Müllabfuhr und Straßenreinigung – kein Unternehmen, das einem jungen Menschen sofort einfällt, wenn er über sein Berufsleben nachdenkt. Und wenige wissen, was alles hinter den Kolleginnen und Kollegen in Orange organisiert wird, welche spannenden Jobs es da von IT bis hin zu Immobilien- und Fuhrparkmanagement sonst noch gibt. Mit einer Vielzahl von Aktivitäten und Maßnahmen – auch solchen der integrierten Kommunikation – ist es der Berliner Stadtreinigung gelungen, ein positives Unternehmensimage zu schaffen und das zu einem guten Arbeitgeberimage weiterzuentwickeln. Ein Prozess, der längst nicht beendet ist, denn in Zukunft wird eine Vielzahl von Faktoren die Entscheidung der Menschen für oder gegen ein Unternehmen beeinflussen.

Mit der Kommunikation raus aus dem ureigenen Kosmos, rein in die Gesellschaft und ihre Themen, das ist – wie die Bewerbungen um den Preis für Hochschulkommunikation eindrucksvoll zeigen – ganz offenbar auch der Weg der Hochschulen. Um die besten Studentinnen und Studenten zu bekommen, die besten Hochschullehrerinnen und -lehrer und die besten Chancen für die Absolventinnen und Absolventen in den Unternehmen.

### **Jury-Mitglied Sabine Thümler**

Leiterin Kommunikation der Berliner Stadtreinigungsbetriebe AöR

# Impressionen Preisverleihung



## Preisträger Technische Universität Chemnitz Die „TUC-Familie“



Dr. Stefanie Müller, Prof. Dr. Gerd Strohmeier, Mario Steinebach, Prof. Dr. Maximilian Eibl  
(v. l. n. r.)

Die TU Chemnitz versteht sich als Universität mit familiärem Flair, deren Mitglieder und Angehörige sich auf Augenhöhe begegnen. Ein wesentliches Kommunikationsziel nach innen besteht darin, den Mitgliedern und Angehörigen der TU Chemnitz ein Zusammengehörigkeitsgefühl auf der Basis starker Werte und transparenter Kommunikation zu vermitteln und zudem Räume zur Teilhabe und Mitgestaltung zu bieten. Stellvertretend dafür steht der Begriff der „TUC-Familie“.

Die an der TU Chemnitz intensiv betriebene Binnenkommunikation will Vertrauen und Transparenz schaffen, den Gedankenaustausch fördern sowie die Partizipationsmöglichkeiten und Willensbildungsprozesse der gesamten Hochschulöffentlichkeit stärken. Zu den wesentlichen Bausteinen dieser Kommunikation gehören beispielsweise Rektor-Rundscheiben an alle Universitätsmitglieder oder Offene Briefe des Rektors zu gegebenen Anlässen. Monatlich erscheint der interne Newsletter „TUCinside“ mit Informationen aus dem Rektorat, den Fakultäten, den zentralen Einrichtungen und der Verwaltung. Ehemalige sind für die TU Chemnitz eine wichtige Brücke von der internen zur externen Kommunikation. Daher werden die Alumni viermal jährlich im Newsletter „TUCnetwork“ über Entwicklungen und Aktivitäten der Universität informiert.

Neben diesen eher klassischen Medien widmet sich das Kommunikationsteam in besonderem Maße crossmedialen Angeboten. Die Produkte – das Video-Format „TUCtalk“ und der Podcast „TUCpersönlich“ – wirken sehr erfolgreich nach außen. Ihre Entstehung und die Auswahl von Gesprächspartner\*innen und Themen bringen aber auch einen intensiven internen Austausch mit sich, der sich u. a. in gegenseitigem Interesse und Respekt gegenüber der Arbeit anderer ausdrückt. Als „TUCgeschichten“ erscheinen längere, gut bebilderte Lesestücke auf Facebook, die sich vor allem an Studierende richten. Dass diese zur Identifikation auch dieser Statusgruppe mit ihrer Universität beitragen, zeigt auch die gute Resonanz auf sogenannte Takeover im Instagram-Kanal der TU, der persönliche Einblicke in den Uni-Alltag ermöglicht. Über 90 Prozent der Abonnentinnen und Abonnenten des Instagram-Kanals der TU sind Studierende.

Besonderes Augenmerk legt die Universität auf den persönlichen Austausch zwischen ihren Angehörigen. Unterstützt wird das z. B. durch das „TUCforum“, das einmal im Semester die verschiedenen Einrichtungen und Mitgliedergruppen um einen Tisch versammelt und so den direkten Austausch über universitätsrelevante Themen in großer Runde ermöglicht.

Ein weiterer Baustein einer Vertrauen schaffenden Binnenkommunikation ist die Präsenz des Rektors sowohl bei repräsentativen Veranstaltungen der Universität als auch bei studentisch geprägten Anlässen. So trifft der Rektor den Querschnitt der Angehörigen und Mitglieder an der TU Chemnitz im Rahmen der „TUCsommernacht“. Neue Studierende begrüßen der Rektor sowie Prorektoren und

Dekaninnen und Dekane im Rahmen der Immatrikulationsfeier. Im Zuge der Absolventenfeier verabschieden sie wiederum Alumni und Alumnae persönlich. Zusammen mit dem Prorektor für Lehre und Internationales trifft der Rektor Studierende ungezwungen bei „Studi trifft Rektor“ und der „Rektor-Kneipe“ – ausgerichtet zusammen mit dem Student\_innenrat und gastgebenden Studierendenclubs. Das „Welcome Dinner“ hingegen richtet sich speziell an neue internationale Studierende. Hier kommen Mitglieder des Rektorats mit internationalen Studierenden bei selbst zubereiteten Speisen aus ihrer Heimat ins Gespräch.

Aus etwa 100 Ländern kommen die Studierenden und Beschäftigten der TU Chemnitz. Weltoffenheit ist ein Credo der Universität. Daher war es für die Universität ein wichtiges Anliegen, sich nach den rassistischen Ausschreitungen 2018 deutlich gegen Gewalt und Fremdenfeindlichkeit zu positionieren und die Kampagne #wirsindchemnitz ins Leben zu rufen. Hier zeigte sich die Wirksamkeit des Konzepts der „TUC-Familie“ nach außen in besonderem Maße. Mit der Kampagne haben Hochschulleitung und Kommunikationsverantwortliche in dieser krisenhaften Situation die Universitätsangehörigen erfolgreich ermutigen können, klare Signale im Sinne der Werte der TUC-Familie, wie Teilhabe, Zusammengehörigkeit und Weltoffenheit in den regionalen und überregionalen Raum zu senden.



Absolventenfeier



Kommunikationsteam der TU Chemnitz

In der TU Chemnitz (10.449 Studierende (WS 18/19 lt. Stat. Bundesamt) sind Pressestelle und Crossmedia-Redaktion übergreifend für die interne und externe Kommunikation zuständig. Sie sind strukturell in das Büro des Rektors eingebunden. Im Kern arbeiten dort der Bereichsleiter/Pressesprecher, ein Redakteur (und gleichzeitig Stellvertretender Pressesprecher) sowie ein Verantwortlicher für Grafik, Corporate Design und Fotografie. Unterstützt wird das Team von einer Sekretärin sowie von studentischen und wissenschaftlichen Hilfskräften.



Kontakt:  
 Mario Steinebach  
 Leiter der Pressestelle und Crossmedia-Redaktion  
[mario.steinebach@verwaltung.tu-chemnitz.de](mailto:mario.steinebach@verwaltung.tu-chemnitz.de)

**Herr Professor Strohmeier, viele Hochschulen waren von Ihrer Kampagne #wirsindchemnitz vor dem Hintergrund der rassistischen Ausschreitungen in Chemnitz 2018 beeindruckt. Wie konnten Sie die Hochschulangehörigen so schnell hinter sich und diesem Zeichen gegen Gewalt und Fremdenfeindlichkeit sammeln?**

Es war alles andere als schwer, die Mitglieder und Angehörigen unserer Universität hinter der Kampagne #wirsindchemnitz und damit hinter einer Initiative gegen Gewaltverbrechen, Fremdenfeindlichkeit, Rassismus und Rechtsextremismus zu vereinen. Schließlich ist die TU Chemnitz, gemessen am Anteil internationaler Studierender, nicht nur die internationalste Universität in Sachsen und auch deutschlandweit eine der internationalsten Universitäten, sondern auch eine Universität, die die Grundsätze der Weltoffenheit und Toleranz nach innen lebt sowie engagiert nach außen trägt. Vor dem Hintergrund war es unseren Mitgliedern und Angehörigen nach den schrecklichen Ereignissen im Jahr 2018 ein großes Bedürfnis, ein klares Zeichen zu setzen: der Welt zu sagen, dass wir – als internationale, weltoffene und tolerante Universität – Chemnitz sind, und nicht jene, die für Gewaltverbrechen, Fremdenfeindlichkeit, Rassismus und Rechtsextremismus stehen.

**Wie maßgeblich trug das Konzept „TUC-Familie“, für das Ihre Pressestelle und Crossmedia-Redaktion den Preis für Hochschulkommunikation 2019 gewonnen hat, dazu bei?**

Es handelt sich bei dem Konzept nicht um einen Masterplan, der auf dem Reißbrett skizziert und anschließend implementiert wurde. Vielmehr steht er als Sammelbegriff für das kommunikative Angebot an der TU Chemnitz, das in den letzten Jahren schrittweise auf- bzw. ausgebaut wurde und für das eine Vielzahl unterschiedlicher Bereiche sowie Mitglieder und Angehöriger unserer Universität verantwortlich zeichnet. Darüber hinaus passt der Familienbegriff sehr gut, da die TU Chemnitz für mich so etwas wie eine Familie ist: eine Familie, die, wie jede gewöhnliche Familie, nicht immer einer Meinung ist – und das ist auch sehr gut so –, aber auch eine Familie, die, wie jede gute Familie, dann zusammenhält, wenn sie zusammenhalten muss – und das hat sie u. a. nach den schrecklichen Ereignissen im Jahr 2018 eindrucksvoll bewiesen. Vor dem Hintergrund war es absolut stimmig, die Bewerbung unter das Motto „TUC-Familie“ zu stellen.



**Welchen Stellenwert nimmt interne Kommunikation in der Arbeit Ihrer Hochschulleitung konkret ein, auch angesichts der vielfältigen Anforderungen an eine wirksame Außenkommunikation?**

Die interne Kommunikation nimmt einen äußerst hohen Stellenwert ein und darf aufgrund der in der Tat vielfältigen Anforderungen an eine effektive Außenkommunikation nicht in den Hintergrund treten. Deshalb haben wir uns bei Amtsantritt das Ziel gesetzt, die Kommunikation nicht nur nach außen, sondern auch nach innen massiv auszubauen, u. a. um die Transparenz, die Partizipation und die Identifikation zu steigern. Dabei ist zu bedenken, dass unterschiedliche Zielgruppen unterschiedliche kommunikative Angebote verlangen – und damit die externe Kommunikation die interne Kommunikation nicht ersetzen oder mit abdecken kann. Die interne Kommunikation zugunsten der externen Kommunikation zu vernachlässigen, ist aus meiner Sicht einer der größten Fehler, die man in der Hochschulkommunikation begehen kann. Nach Norbert Wiener ist Kommunikation der Kitt, der Organisationen zusammenhält. Dies gilt selbstverständlich auch für Familien – für Familien im Allgemeinen und Universitätsfamilien im Speziellen.

## Preisträger Frankfurt University of Applied Sciences Intern und Extern strategisch verzahnt



Dr. Nicola Veith, Prof. Dr. Frank E. P. Dievernich, Verena Plettenberg (v. l. n. r.)

Im Jahr 2014 wurde aus der Fachhochschule Frankfurt die Frankfurt University of Applied Sciences (Frankfurt UAS). In diesem Zusammenhang entwickelte die Hochschulleitung ein strategisches Zukunftsbild, das alle Angehörigen der Hochschule mittragen sollten und das Richtschnur für eine emotionale, verbindende Kommunikation werden sollte.

Der Abteilung Kommunikation der Frankfurt UAS fiel in diesem Prozess die Rolle als zentrales Bindeglied zwischen allen Akteuren zu. Es galt, einen – auch emotionalen – Bezug zwischen den Menschen an der Hochschule und den Profithemen herzustellen. Doch bis dahin lag der Fokus auf der externen Kommunikation. Für eine geeignete Kommunikation nach innen fehlten klare Zielgruppenbezüge und die Ressourcen. Die Veränderungen der Hochschulstrategie machten daher auch einen Veränderungsprozess in der Kommunikation nötig.

Die Neukonzipierung der Abteilung Kommunikation erfolgte in sehr enger Abstimmung mit dem Präsidenten, der die Umsetzung der erforderlichen inhaltlichen und organisatorischen Veränderungen beförderte. Das Ziel, die Strategie der Hochschule den internen und

externen Zielgruppen näherzubringen und Verständnis für sie zu schaffen, bildete den Orientierungsrahmen bei der Konzeptentwicklung. So entstand ein stringentes Konzept der Verzahnung von interner und externer Kommunikation, das von Selbstverständnis und strategischer Ausrichtung der Hochschule abgeleitet und mit realistischen Maßnahmen und sinnvollem Medieneinsatz klar auf die unterschiedlichen Zielgruppen abgestimmt und erfolgreich angewandt wurde und wird.

Damit die Kommunikationsabteilung alle relevanten Informationen erhält, wurden regelmäßige Jour Fixes mit Fachbereichs- und Abteilungsverantwortlichen eingeführt, was einen regen und offenen Kommunikationsaustausch mit sich brachte.

Mit dem Relaunch der Webseite und des Intranets wurde eine klare Trennung zwischen beiden Teilen vorgenommen und das Intranet als Hauptmedium der internen Kommunikation aufgebaut. Bei besonders wichtigen Informationen und strategischen Entscheidungen werden von der Hochschulleitung E-Mails verschickt. Die Themen werden sorgsam ausgewählt, um die Relevanz dieses Kanals zu erhalten. Zu Beginn jedes Monats erscheint der neugestaltete Online-Newsletter „Wir@Frankfurt UAS“. Hochschulangehörige werden explizit animiert, dafür Themen einzureichen. Im Newsletter werden (im Gegensatz zum Intranet, wo der Fokus auf tagesaktuellen News liegt) langfristig bedeutsame und strategisch wichtige Themen vorgestellt, etwa Baumaßnahmen und Entscheidungen aus Politik und Ministerien.

Die strategischen Leitplanken der Hochschule werden immer mitkommuniziert und im Layout deutlich hervorgehoben.

Ein neues Medium ist zudem ein Newsletter für Studierende, um die Bindung an ihre Hochschule zu stärken. Inhalte sind u. a. hochschulpolitische und gesellschaftliche Themen, Strategie der Hochschule, Einladungen zu Veranstaltungen, Reportagen etc. Der Newsletter erscheint zwei Mal pro Semester. Der Fokus in den Social Media, für Studierende derzeit vorwiegend Instagram und Facebook, liegt auf Veranstaltungen und Informationen rund um Studium und Lehre.

Um das Ziel „Aufbau eines Wir-Gefühls“ zu erreichen, wurden des Weiteren die Bereiche „CampusKultur“ und „CampusSport“ in die Abteilung Kommunikation eingegliedert und diese in Kommunikation und Veranstaltungsmanagement umbenannt. Dort werden teamfördernde Veranstaltungen organisiert, z. B. ein Betriebsausflug oder der jährlich stattfindende Hochschulball.

Auch außerhalb der Verantwortung der Abteilung gibt es zahlreiche weitere Bemühungen zur Förderung einer offenen Hochschulkultur. So hat das Präsidium wertschätzende Formate eingeführt wie die Einladung zum Geburtstagskaffee oder Besuche von Präsidiumsmitgliedern in Vorlesungen. Der Grundgedanke: Nur wer sich mit seiner Hochschule identifiziert, nimmt die Angebote der Kommunikation an und möchte einen aktiven Beitrag zur Außenwirkung leisten.



"Open House" der Architekturstudiengänge



Frankfurt UAS-Team beim Firmenlauf

An der Frankfurt UAS (15.020 Studierende (WS 18/19 lt. Stat. Bundesamt)) ist die Abteilung Kommunikation und Veranstaltungsmanagement dem Geschäftsbereich des Präsidenten zugeordnet. Die Abteilungsleiterin wird im Sachgebiet Externe und Interne Kommunikation unterstützt von dessen Leitung und drei Mitarbeiterinnen. Für das Veranstaltungsmanagement inklusive CampusKultur sowie das Sachgebiet CampusSport sind jeweils zwei Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter zuständig. Zudem gehören drei Personen für Web und Social Media sowie vier für Marketing und Corporate Design zum Team.

Kontakt:

Verena Plettenberg

Leiterin Kommunikation und Veranstaltungsmanagement  
plettenberg@kom.fra-uas.de



**Herr Professor Dievernich, im Konzept Ihrer Hochschule hat besonders die Verzahnung von interner und externer Kommunikation überzeugt. Häufig ist der Druck auf die Kommunikation von außen zumindest scheinbar größer als der von innen. Wie hält man die richtige Balance?**

Indem man mit dem Innen beginnt. Man muss im Inneren über „Materie“ verfügen, um mit dem Äußeren in Kommunikation treten zu können. Daher haben wir anfangs darüber nachgedacht, wie wir die kommunikative Verknüpfung im Hause sicherstellen. Hier ist wichtig, z. B. die Strategie der Hochschule immer wieder und anhand konkreter laufender Projekte zu erörtern. Damit ist dem Hause zunehmend klar, für was wir stehen. Mit diesem Bewusstsein kann man auch mit Druck von außen besser umgehen. Erst mit einem klaren Profil kann man in der Öffentlichkeit selbstbewusst auftreten. Es geht letztendlich kommunikativ um das Ausbalancieren zwischen pull und push. Das ist uns bisher ganz gut geglückt.

**Bemerkenswert fand die Jury unter anderem die offene selbstkritische Analyse, die dem Konzept zugrunde liegt. Wie machen Sie Kritik und Selbstkritik zu einem produktiven Bestandteil der Kommunikationskultur?**

Ich denke, dass wir auf diesem Feld noch besser werden können. In punkto Kommunikation wird oft nur eine Seite gesehen: das Geglückte. Dabei ist die andere Seite gerade in der internen Kommunikation ebenso wichtig, nämlich auch darüber zu sprechen, warum etwas nicht funktioniert hat. Man muss deutlich machen, dass nicht alles Hochglanzkommunikation ist, vor allem, wenn es nach innen geht. Hier muss man wiedergeben, was Sache ist. Die Kolleginnen und Kollegen wissen ohnehin, was läuft. Eine interne Kommunikation muss „Schwachstellen“ proaktiv ansprechen, will sie ernstgenommen werden. So wird Kritik und Selbstkritik zu einem produktiven Bestandteil des Miteinanders. Mitarbeitende schauen genau hin, was ihre Führung macht. Deshalb ist es wichtig, Entscheidungen zu begründen oder zu erklären, warum die eine oder andere missglückt ist. Eine gelebte Fehlerkulturkommunikation ist wichtig, will man im ehrlichen Austausch miteinander bleiben.



**Für die Etablierung einer neuen, offenen Kommunikationskultur braucht es langen Atem aller Beteiligten. Wie lange muss man warten, bis man davon etwas im Alltag der Hochschule spürt?**

Kommunikation zu verändern hat etwas mit Kulturveränderung zu tun. Dafür braucht es einen langen Atem, nach meiner Erfahrung muss man dafür 3 bis 5 Jahre kalkulieren. Das ist auch der Zeitraum, den unser Veränderungsprozess benötigt hat. Wobei wir noch nicht am Ziel sind. Wir sehen weiteres Potenzial für mehr Kommunikation nach innen und nach außen. Jedoch spüren wir schon deutlich, dass die Kulturveränderung gegriffen hat: Wir werden mittlerweile aus dem Hause verstärkt gebeten, mit Forschungs- und Lehrergebnissen nach draußen zu gehen. Auch intern ist die Sensibilität gestiegen: Hier mehren sich die Anfragen derer, die in den eigenen Kommunikationskanälen auftauchen wollen. Für uns ist es wichtig, die Bühne für die Mitarbeitenden zu schaffen, auf der sie sich und ihre Arbeit vorstellen können. Es bedarf vieler Gespräche, um die Kolleginnen und Kollegen dazu zu ermuntern. Sie sehen, es braucht zuerst und flankierend Kommunikation über Kommunikation.

# Belobigung Folkwang Universität der Künste



Maike-Ilken Groß, Prof. Dr. Andreas Jacob

22

Anlässlich des 90-jährigen Jubiläums der Folkwang Universität der Künste ersann das Dezernat Kommunikation & Medien eine sehr besondere Kampagne. Angehörige der Universität, Freunde, Partner, Förderer und die interessierte Öffentlichkeit wurden eingeladen, den Satz „Folkwang ist...“ zu ergänzen – in Wort, (Bewegt-)Bild oder Ton. Alle Antworten waren wichtig, erwünscht und wurden veröffentlicht. Strategisch gründet die Kampagne auf dem im Rahmen einer SWOT-Analyse ermittelten Markenkern der Hochschule „Exzellenz, Vielfalt, Interdisziplinarität“ und leitet sich unmittelbar aus dem aktuellen Kommunikationskonzept der Folkwang Universität der Künste ab: „Jede\*r Folkwängler\*in ist ein\*e Botschafter\*in“.

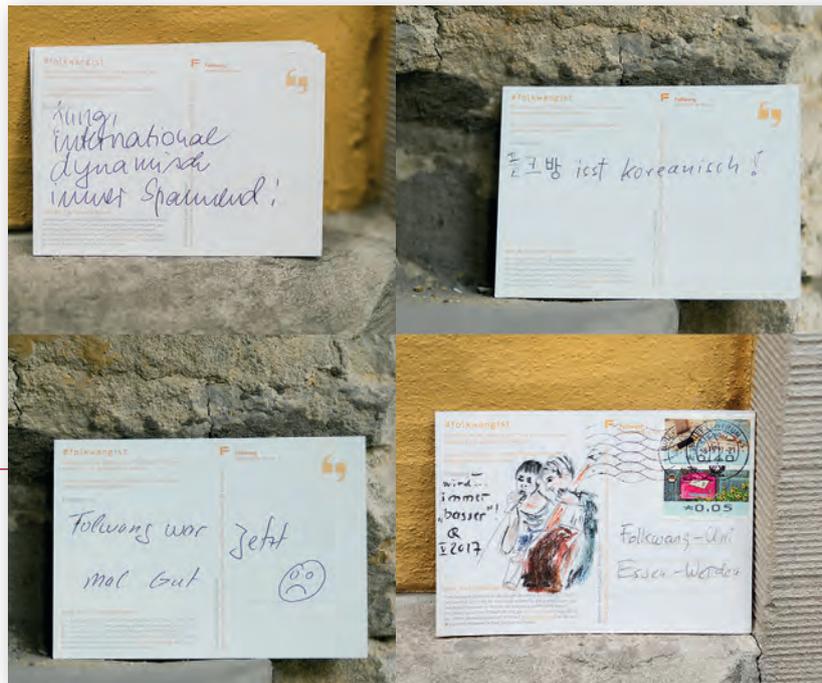
Durch die offene und partizipative Kampagnenarchitektur sollten alle relevanten Zielgruppen angeregt werden, sich persönlich mit der Identität der Hochschule auseinanderzusetzen und Emotionen wie Werte zu benennen. Einerseits sollte so ein authentisches Bild der Hochschule gezeichnet, andererseits die Identifikation mit der Folkwang Universität der Künste gestärkt werden, um damit letztlich neue kommunikative „Botschafter\*innen“ aufzubauen.

Das Key Visual der Kampagne wurde folgerichtig von einer Folkwang-Absolventin des Fachbereichs Gestaltung entwickelt. Die digitale Heimat bildete die Website [www.folkwangist.de](http://www.folkwangist.de). Von der zentralen Online-Redaktion konzipiert und betreut, liefen hier alle Statements, Bilder und Töne der Kampagne zusammen. Das Herzstück der Website war die Social Wall, die alle mit dem Hashtag #folkwangist markierten Posts von Instagram, Facebook und Twitter bündelte und transparent nach außen kommunizierte. Parallel hierzu präsentierten die zentralen und dezentralen Social Media-Kanäle der Hochschule Statements, gaben Einblicke in „Folkwang ist...“-Veranstaltungen, motivierten mit eigenen Beiträgen, Verlosungen und Aufrufen zielgruppenspezifisch zur Teilnahme und regten zum Dialog an.

Produkte wie Postkarten- und Plakatserien, Flyer, exklusive Pins oder ein Folkwang Wandkalender begleiteten die Kampagne crossmedial, um in der ersten Phase Aufmerksamkeit zu generieren und in der zweiten Hälfte Statements aller Zielgruppen zu präsentieren.

Zum Kampagnenstart gaben Auszüge aus dem vielfältigen Jubiläumsprogramm erste künstlerische Antworten auf „Folkwang ist...“. Über das gesamte Jahr hinweg zeigten Studierende und Lehrende aller Disziplinen ihre künstlerischen Perspektiven auf Folkwang, z. B. beim Folkwang Musical, bei der Eröffnung des Quartier Nord am Campus Welterbe Zollverein, dem Symposium „Folkwang Tanz“ oder der Folkwang Oper „The Fairy Queen“. Eingegangen sind rund 1.800 Beiträge aus allen Statusgruppen – von der Sachbearbeiterin in der Personalabteilung über Studierende und Künstler bis zu Hochschul-lehrerinnen und Hochschullehrern, weltweit renommierten Alumni und anonymen wie auch prominenten Externen aus Kultur, Wirtschaft und Politik. Ob kritisch oder euphorisch: Alle Statements wurden auf der „Folkwang ist...“-Website veröffentlicht.

Durch ihre Ergebnisoffenheit ist diese erste umfassende partizipative und crossmediale Auseinandersetzung mit der Folkwang-Identität nach innen und außen als besonders authentisch wahrgenommen worden. Die Antworten spiegeln die Kreativität, Exzellenz, Vielfalt und Individualität der „Folkwängler\*innen“ wider. Für die interne Kommunikation von besonderer Bedeutung war auch diese Erkenntnis: Die Sichtbarmachung aller Statusgruppen bewirkte eine Steigerung der Vertrauens- und der Wertschätzungskultur.



Partizipative Kampagne "Folkwang ist..."



# Schlaglichter aus den Bewerbungen



Plätzchenwettbewerb BTU Cottbus-Senftenberg

## Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg

Die Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg (BTU) ging 2013 als Neugründung aus der Zusammenführung der BTU Cottbus und der Hochschule Lausitz hervor. Die Fusion traf auf teilweise großen Widerstand in Teilen beider Hochschulen, der auch öffentlich sichtbar wurde. Daher hatte die BTU zunächst damit zu kämpfen, der weitgehend negativ konnotierten Berichterstattung mit positiven Nachrichten zu begegnen.

Dann aber begann der eigentliche Changemanagement-Prozess innerhalb der Universität. Die Herstellung von Transparenz und Akzeptanz der Entscheidungsprozesse nach innen wurde zu einer Aufgabe mit Priorität. Die Angehörigen der Universität sollten sich auf gemeinsame Werte verständigen und so zu einer neuen, einheitlichen BTU zusammenwachsen.

Hierzu wurden viele Formate gewählt, mit deren Wirksamkeit man sich von Beginn an selbstkritisch auseinandersetzte. Der Präsidenten-Blog beispielsweise, bei seiner Einführung stark nachgefragt, eignet sich vorrangig bei brisanten Themen, um vor allem interne Stimmungen aufzufangen und Fragen Einzelner aufzugreifen. Während weniger genutzte Maßnahmen wieder eingestellt wurden, erwiesen sich etliche Ideen als sehr erfolgreich, so der monatliche Infobrief des Präsidiums oder die Weihnachtskonzerte mit Plätzchenwettbewerb für die ganze Familie. Die 2019 kreierten »Brasseriegespräche« fanden regen Zuspruch aus allen Statusgruppen und werden fortgesetzt.

Kontakt:

Dr. Marita Müller

Leiterin Stabsstelle Kommunikation und Marketing /

Pressesprecherin

marita.mueller@b-tu.de



Mitarbeitermagazin GoetheSpektrum

## Goethe-Universität Frankfurt

Dass sich Mitarbeitende nicht „mitgenommen“ fühlen, wenn neue Entwicklungen in ihrem Arbeitsumfeld nicht sensibel und proaktiv kommuniziert werden, bekam die Goethe-Universität zu spüren, als sie von 2006 bis 2008 die Umwandlung in eine Stiftung des öffentlichen Rechts vorantrieb.

Vor diesem Hintergrund richtete die Universität als eine der ersten deutschen Hochschulen eine Stelle eigens für interne Kommunikation innerhalb der damaligen Abteilung Marketing und Kommunikation (heute: Public Relations und Kommunikation) ein. Seitdem gibt es zahlreiche Maßnahmen speziell für die interne Kommunikation, wie z. B. dialogorientierte Mitarbeiterversammlungen des Präsidiums („Goethe-Universität im Dialog“) und Foren, auf denen Professorinnen und Professoren, Mitarbeitende und Studierende gemeinsam über Strategien der Universität diskutieren können und über deren Ergebnisse im Mitarbeitermagazin „GoetheSpektrum“ informiert wird. Spezielle Microsites im Intranet ergänzen diese Informationen.

Als einen erfolgversprechenden Ansatz für die Stärkung des Gemeinschaftsgefühls sieht die Goethe-Universität vor allem die Vernetzung bei sportlichen und anderen informellen Anlässen. Im August 2019 fand zum Beispiel erstmals und mit großem Erfolg der Goethe-Campus-Lauf statt. Ob diese und andere Maßnahmen zur Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten beitragen, welche Angebote verbessert werden können bzw. welche noch fehlen, wird in Beschäftigtenbefragungen („goethe barometer“) und Leserbefragungen des „GoetheSpektrums“ regelmäßig auf den Prüfstand gestellt.

Kontakt:

Dr. Olaf Kaltenborn

Pressesprecher

kaltenborn@pww.uni-frankfurt.de



Mitarbeitermagazin KIT.dialog nach dem Brush-up

### Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

Auch das KIT stand seit der Fusion von Universität und Forschungszentrum Karlsruhe 2009 und den damit verbundenen intensiven Veränderungsprozessen vor großen Aufgaben, die speziell auch die interne Kommunikation forderten.

Eine Kernlinie der neu erarbeiteten Marketing- und Kommunikationsstrategie war es daher, eine gemeinsame KIT-Kultur zu schaffen, die auf gewachsenen Werten wie Anpassungsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft, Kooperation, Vertrauen und kulturelle Vielfalt aufbaut. Dabei galt es, Beschäftigte, Professorenschaft, wissenschaftlichen Nachwuchs, Gremien und Studierende nicht nur zu „adressieren“, sondern in ihren Rezeptionsgewohnheiten abzuholen.

Realisiert wurde dies zum Beispiel mit digitalen Feedback- und Partizipationsangeboten und einer intensiven Begleitkommunikation zum Transformationsprozess KIT 2025, die bis heute andauert. In hochschulöffentlichen Poster-Sessions, sogenannten KIT 2025-Galerien, tauschen sich Führungskräfte, Mitarbeitende und Studierende aus. Zudem erhielten die beiden zentralen Formate der Mitarbeiterkommunikation, das Printmagazin KIT.dialog und der elektronische Newsletter KIT.Intranews, ein „Brush-up“ mit dem Ziel, die Menschen am KIT in den Mittelpunkt zu stellen und den Transformationsprozess wie dessen Akteure sichtbar zu machen. Um noch stärker themenzentriert über verschiedene Kanäle zu kommunizieren, hat die zentrale Kommunikation ihre Redaktionsabläufe umgestellt. Alle Maßnahmen sollen im Kern dazu dienen, dass sich alle Mitglieder und Angehörigen als Botschafterinnen und Botschafter des KIT verstehen.

Kontakt:

Monika Landgraf

Leiterin Gesamtkommunikation, Pressesprecherin

Monika.Landgraf@kit.edu



Das [ex'stra]-Blatt im Postkartenformat

### Universität Konstanz

Mit der Kampagne [ex'stra] verfolgte die Universität Konstanz das Ziel, die gesamte Universitätsgemeinschaft hinter dem gemeinsamen Ziel, dem Erfolg im Rahmen der Exzellenzstrategie, zu versammeln. Zielgruppen der Kampagne waren somit alle Statusgruppen (Forschende, Studierende, Beschäftigte im wissenschaftsunterstützenden Bereich).

Als zum Antragstitel passendes Informationsformat wurde das [ex'stra]-Blatt entwickelt. In der Aufmachung einer historischen Zeitung („Extrablatt“) verband es kreativ Online- und Offline-Elemente. Das „Gesicht des [ex'stra]-Blatts“ waren Sprüche auf Postkarten, die in der Mensa ausgelegt und digital im universitären Newsletter und auf den Monitoren des Campus ausgestrahlt wurden. Als „Eyecatcher“ wurden bekannte Zitate aus Politik und Kultur gesetzt, die leicht verfremdet wurden. Durch seinen selbstironischen Stil und seine verspielten Texte erfreute sich das [ex'stra]-Blatt von Anfang an hoher Beliebtheit, so dass Karten bis heute in zahlreichen Büros und Laboren zu finden sind.

Die Ausgaben des „[ex'stra]-Blatt“ wiesen jeweils auf eine universitätsinterne Website, die wöchentlich neue Informationen rund um den Antrag und die Vor-Ort-Begutachtung vermittelte. Die einzelnen Beiträge erschienen abwechselnd auf Deutsch und Englisch; die Website-Texte durchgehend zweisprachig.

Kontakt:

Dr. Jürgen Graf

Stabsstelle Kommunikation und Marketing

Redaktion Medien und Aktuelles

juergen.graf@uni-konstanz.de



Digitale Angebote für LMU-Beschäftigte

### Ludwig-Maximilians-Universität München

Die Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) möchte mit Hilfe einer strategisch geplanten internen Kommunikation wichtige Informationen transparent verbreiten, Veränderungsprozesse flankieren und Arbeitsprozesse effizienter gestalten.

Sie setzt dabei vor allem auf die stete Weiterentwicklung digitaler Angebote. Bereits seit 2013 werden konkrete Maßnahmen stufenweise konzipiert und implementiert – zunächst mit zwei zugriffsgeschützten Portalen: Im Intranet für die Beschäftigten der Zentralen Universitätsverwaltung findet sich neben Neuigkeiten aller Art sowie formalen Handreichungen u. a. der moderierte Mitarbeiter-Blog „Blog Mit. Mitarbeiten. Mitreden. Mitmachen“. Profiseiten der Mitarbeitenden, die auf das jeweilige Beschäftigungsfeld zugeschnitten sind, fördern den Austausch von Know-how.

Zudem wurde das Serviceportal für die Kommunikation der Verwaltung mit den Fakultäten und Einrichtungen entwickelt. Es stellt erstmals das gesamte Dienstleistungs-Portfolio der Verwaltung mit den zugehörigen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern, Formularen und Prozessbeschreibungen dar – flankiert von für den Arbeitsalltag relevanten Terminen und Neuigkeiten aus der LMU. Verschiedene zielgruppenadäquate Zugänge – u. a. stark ausdifferenzierte Suchfunktionen für versierte Nutzerinnen und Nutzer oder Einstiegshilfen über Aufgaben (z. B. „Ich möchte Personal einstellen“) – erhöhen die Akzeptanz und Nutzungsfrequenz des Portals. Rückmeldungen aus Info-Sessions, Feedback-Workshops und Online-Befragungen dienen der Qualitätssicherung der Angebote. Aktuell wird die dritte Stufe, ein digitaler Arbeitsplatz für Studierende, entwickelt.

Kontakt:

Stabsstelle Kommunikation und Presse, Intranet-Redaktion  
zuv-intranet@lmu.de



Dossiers – Schwerpunktthema für sechs Monate

### Westfälische Wilhelms-Universität Münster

„Alles, im Kleinen und Großen, beruht auf Weitersagen.“ In ihrer internen Kommunikation lässt sich die WWU Münster hin und wieder von Christian Morgenstern leiten. Und so ist es ein strategischer Ansatz der Universität, alle Beschäftigten kommunikativ „bevorzugt“ zu behandeln.

Ein Vorsatz, der sich theoretisch gut nachvollziehen lässt, im praktischen Handeln aber immer wieder neu durchzusetzen ist – etwa wenn der Inhalt eines Gutachtens, das Oberbürgermeister und Rektor gemeinsam vorstellen wollen, noch vor der Pressekonferenz den Universitätsangehörigen zur Kenntnis gebracht wird. Interne Kommunikation wird in Münster also am Anfang jeglicher Maßnahme mitgedacht, selbst bei Themen, die sich eher für die externe Kommunikation zu eignen scheinen.

Alle wichtigen Informationen erfahren die Beschäftigten zunächst über „MyWWU“, dem Mitarbeiterportal, und erst danach aus den Medien. „MyWWU“ beschränkt sich nicht auf bloße Informationsweitergabe. Eigens für das Portal konzipierte Serien zu organisationsinternen Themen wie beispielsweise die Reihe „Gesund und sicher“ gehören ebenso zum Angebot wie Portraits von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen („Auf ein Stück Mohnkuchen mit ...“). Hervorzuheben sind „Dossiers“ zu strategisch wichtigen Themen wie der Internationalisierung oder der Nachwuchsförderung – die Dossiers werden in Workshops mit Vertreterinnen und Vertretern aller Statusgruppen entwickelt und jeweils sechs Monate lang in verschiedenen Formaten bespielt.

Kontakt:

Norbert Robers  
Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, Leiter und Pressesprecher  
norbert.robbers@uni-muenste.de

# Die Jury



Jurysitzung in Berlin

## **Prof. Dr. Ulrike Buchholz**

Die Professorin für Unternehmenskommunikation an der Hochschule Hannover forscht und lehrt im Schwerpunkt „Interne Kommunikation“. Bis zur Berufung im Jahre 2001 leitete sie die weltweite Interne Kommunikation der Infineon Technologies AG, München. Davor war sie in der Unternehmenskommunikation der Siemens AG verantwortlich für Projekte vor allem zu Führungskräftekommunikation und Change Management.

## **Sabine Clausecker**

Die Diplom-Kommunikationswirtin (UdK) gründete 1997 die Agentur CB.e Clausecker|Bingel AG, die sich schwerpunktmäßig u. a. mit Interner Kommunikation und Change beschäftigt und zu den größeren inhabergeführten Kommunikationsberatungsgesellschaften Deutschlands gehört. Sie ist seit vielen Jahren Mitglied im Vorstand der DPRG (Deutsche Public Relations Gesellschaft) und der Humboldt-Universitätsgesellschaft.

## **Ralf Garten**

Ralf Garten ist Pressesprecher der Hochschule Osnabrück. Seit 2018 ist er Mitglied des Vorstands im Bundesverband Hochschulkommunikation und dort für das Ressort Verbandsmanagement und Mitgliederservice zuständig. In der „Initiative Qualität von Hochschulkommunikation“ IQ\_HKOM des Bundesverbandes ist Garten Sprecher der AG Krisenkommunikation.

## **Dr. Jens-Peter Gaul**

Jens-Peter Gaul vertritt in der Jury die HRK, deren Generalsekretär er seit 2016 ist. Der Jurist war nach der Promotion für die Deutsche Forschungsgemeinschaft tätig – zuletzt als Direktor und Leiter des Bereichs „Perspektiven der Forschung“ beim DFG-Vorstand. Bevor er zur HRK kam, war er acht Jahre lang Leiter der Kooperationsstelle EU der Wissenschaftsorganisationen (KoWi) in Brüssel.

## **Patrick Klügel**

Patrick Klügel begleitet den Preis für Hochschulkommunikation bereits seit 2010 für die Robert Bosch Stiftung. Als Senior Projektmanager im Bereich Wissenschaft vertrat er die Stiftung 2019 erstmals auch in der Jury. Er hat für die Stiftung zahlreiche Projekte zur Förderung von Wissenschaftskommunikation und Wissenschaftsjournalismus angestoßen.

## **Dr. Stefanie Seltmann**

Seit 2018 leitet Stefanie Seltmann die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Berlin Institute of Health. Die promovierte Biologin war elf Jahre lang Redakteurin in der SWR-Hörfunk-Wissenschaftsredaktion. 2008 ging sie als Leiterin der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zum Deutschen Krebsforschungszentrum (DKFZ) in Heidelberg, 2017 wurde sie Direktorin für Externe Kommunikation bei Pfizer Deutschland.

## **Martin Spiewak**

Martin Spiewak ist Mitglied des Hauptstadtbüros der ZEIT. Den Preis für Hochschulkommunikation hat er mit aus der Taufe gehoben. Er ist seit 1999 ZEIT-Redakteur im Ressort WISSEN; 2004 ging er nach Berlin. Nach dem Studium absolvierte er die „Deutsche Journalistenschule“ in München und war dann Redakteur beim „Deutschen Allgemeinen Sonntagsblatt“ und arbeitete als freier Journalist für verschiedene Medien.

## **Sabine Thümler**

Sabine Thümler studierte in Hannover Biologie und Geografie für das höhere Lehramt. Nach dem zweiten Staatsexamen im Saarland baute sie dort die Abfallberatung mit auf und befasste sich dabei intensiv mit Öffentlichkeits- und Medienarbeit. 1991 wurde sie Leiterin der Öffentlichkeitsarbeit und Pressesprecherin der Berliner Stadtreinigung. Seither verantwortet sie dort die interne und externe Kommunikation.

**DIE ZEIT**

**HRK** Hochschulrektorenkonferenz

Die Hochschulrektorenkonferenz (HRK), der ZEIT Verlag  
und die Robert Bosch Stiftung schreiben den

**PREIS FÜR  
HOCHSCHULKOMMUNIKATION 2019  
»INTERN KOMMUNIZIEREN –  
NACH AUSSEN WIRKEN«**

aus. Ausgezeichnet wird die beste Strategie und deren Umsetzung  
für die interne Kommunikation an einer Hochschule. Sie muss geeignet sein,  
die Öffentlichkeitsarbeit der Hochschule maßgeblich zu unterstützen.

Das Preisgeld in Höhe von 25.000 Euro wird gestiftet von der

**Robert Bosch Stiftung**

**Bewerbungsschluss:** 15. Juli 2019. Weitere Informationen und **Bewerbungsunterlagen:** [www.hrk.de](http://www.hrk.de)

# Ausschreibung

## Bewertungskriterien

### **Konzeption und Strategie**

Bewertet wurde v. a., wie sich das vorgestellte Konzept aus der Strategie der Hochschule ableitet, wie zwischen den verschiedenen internen Zielgruppen differenziert wird, wie die Effekte für die externe Kommunikation mitgedacht werden und ob eine Evaluierung integriert ist.

### **Organisation und Prozesse**

Bei der Bewertung wurde v. a. betrachtet, wie die interne Kommunikation strukturell in der Hochschule verankert ist und welche Ressourcen ihr zur Verfügung stehen.

### **Qualität und Originalität**

In die Bewertung floss v. a. ein, wie zielgruppengerecht die gewählten Maßnahmen sind und wie sich diese eignen, die konzeptionellen Ziele nach innen und außen zu erreichen. Geachtet wurde weiterhin auf Kreativität bei der Maßnahmenwahl und den Einsatz von dialogischen und partizipativen Maßnahmen.

### **Umsetzung**

Für die Bewertung spielte die bereits erfolgte Umsetzung der Maßnahmen eine große Rolle. Dabei ging es v. a. um nachgewiesene Wirksamkeit und Effektivität der eingesetzten Maßnahmen.

# ZEIT-Workshop Fachleute unter sich



Impulsreferat von  
Salvatore Ruggiero, Schott AG

Eine starke interne Kommunikationskultur als wichtige Basis einer erfolgreichen externen Kommunikationsstrategie – das war auch das Thema des Workshops, den der ZEIT Verlag im Vorfeld der Preisverleihung in Hamburg organisiert hatte. In drei agilen Workshop-Gruppen diskutierten fast 40 Hochschulkommunikatorinnen und -kommunikatoren an der Bucerius Law School anhand unterschiedlicher Szenarien.

Das Impulsreferat von Salvatore Ruggiero, verantwortlich für sämtliche Kommunikationsbereiche der Schott AG, lieferte zunächst eine hochschulexterne Einordnung einer fundierten internen Kommunikationsstrategie. In seinem Vortrag zeigte Ruggiero anschaulich, wie wichtig es ist, allen Zielgruppen das Wertesystem des Unternehmens bzw. der Institution zu vermitteln. Dies sei der Motor für die Motivation, das Selbstverständnis und damit die Innovationskraft einer Institution. Damit stieß der Schott-Vice President bereits zum Einstieg des Workshop-Tages eine rege Diskussion an.

30

” Für die Krisenkommunikation stellt die komplexe Organisationsstruktur von Hochschulen eine besondere Herausforderung dar. Etablierte Kommunikationsstrukturen und eine effektive Krisenprävention können dazu beitragen, im Krisenfall Reputationsschäden für die Hochschule zu verringern. Bestehende Krisenkommunikationsansätze aus der Unternehmenskommunikation lassen sich nur bedingt auf Hochschulen übertragen; hier sind Forschung und Praxis gefragt, Ansätze zu entwickeln, Hochschulen zukünftig besser für effektive Krisenkommunikation zu wappnen. ”

*Birthe Fähnrich*



Workshop-Runde in der Bucerius Law School

” Die strategische interne Kommunikation an Hochschulen kann ein Sensorium für Veränderungsbedarf sein und sie kann helfen, die Akzeptanz geplanter Veränderungen bei den Anspruchsgruppen einzuschätzen. Langfristig kann interne Kommunikation eine Bindewirkung entfalten, wenn sie identitäts- und sinnstiftende Angebote macht, die während Veränderungsprozessen Orientierung geben. Die Bereitschaft zur Veränderung wird aber unter den Anspruchsgruppen immer unterschiedlich sein – und vor allem dann gering, wenn Autonomieverluste befürchtet werden. Oft setzen auch die strukturellen und personellen Bedingungen den Kommunikationsverantwortlichen deutliche Grenzen für die Umsetzung einer strategischen internen Kommunikation.“

*Christian Schwägerl*

Die drei folgenden Workshop-Einheiten legten jeweils ein häufig auftretendes Szenarium zugrunde, in der eine gut aufgestellte interne Kommunikationskultur besonders hilfreich ist: Krisensituation, Change-Prozess sowie Neupositionierung oder Profilschärfung einer Hochschule. Geleitet wurden die Workshops von Dr. Birthe Fähnrich, Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften, sowie Prof. Dr. Christian Schwägerl und Melanie Malczok, beide Hochschule Osnabrück. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer diskutierten und erarbeiteten jeweils Optionen, Konzepte und praktische Bausteine interner Kommunikationsstrategien. Dabei erwies sich die Mischung aus dem Erfahrungsaustausch unter Teilnehmerinnen und Teilnehmern und dem theoretischen wie erfahrungsbasierten Input der Workshop-Leiterinnen und -leiter als sehr gelungen und produktiv.

” Hochschulen stehen heute viel mehr unter Beobachtung als früher. Umso wichtiger ist es, dass die Organisation das, was sie nach außen verspricht, intern auch einlöst. Ohne eine klare Positionierung und gemeinsam entwickelte Werte ist dies kaum möglich. Hier sehe ich die Hauptaufgabe der internen Kommunikation in den kommenden Jahren.“

*Melanie Malczok*

ZEIT-Redakteur Martin Spiewak moderierte die abschließende Diskussionsrunde mit den drei Workshop-Leitern. An die Vorstellung der Arbeitsergebnisse aus den Workshops schloss sich erneut eine lebhaft diskutierte Plenumsrunde an. Dabei wurde noch einmal deutlich, wie wertvoll der Austausch der Kommunikatorinnen und Kommunikatoren untereinander ist, wenn es um die Bewältigung der aktuellen Anforderungen an die Hochschulkommunikation geht. Dass dies beim Thema interne Kommunikation noch weit am Anfang steht, war Anlass für die Themenstellung des Preises für Hochschulkommunikation 2019 und des Workshops des ZEIT Verlags.

# ZEIT WORKSHOP

## Intern kommunizieren - nach außen wirken

### Preis für Hochschulkommunikation 2019

18. November 2019, Hamburg

---

### Programm

09:00 Uhr	<b>Akkreditierung im Forum Rotunde</b>
10:00 – 10:15 Uhr	<b>Begrüßung</b> Martin Spiewak, Redakteur DIE ZEIT, Ressort WISSEN
10:15 – 11:00 Uhr	<b>Impulsvortrag*</b> Interne Werte als Motor für Selbstverständnis, Motivation und Innovation Salvatore Ruggiero, Vice President Marketing and Communication der SCHOTT AG
11:15 – 12:15 Uhr	<b>- Erste Workshop-Runde -</b> Theoretischer Impuls – Kurvorstellung von Best-Cases – Diskussion 1. Krisenkommunikation mit Dr. Birthe Fähnrich, Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften 2. Kommunikation im Change mit Prof. Dr. Christian Schwägerl, Hochschule Osnabrück** 3. Positionierung/Profilschärfung mit Melanie Malczok, Hochschule Osnabrück***
12:20 – 13:20 Uhr	<b>Mittagessen im Forum Rotunde</b>
13:30 – 15:00 Uhr	<b>- Zweite Workshop-Runde -</b> Cases und Transfer – Erarbeitung von „Open Cases“ 1. Krisenkommunikation* 2. Kommunikation im Change** 3. Positionierung/Profilschärfung***
15:00 – 15:30 Uhr	<b>Kaffeepause im Forum Rotunde</b> Austausch der Teilnehmer/innen zum Status Ihrer Gruppenarbeit
15:45 – 16:45 Uhr	<b>- Dritte Workshop-Runde -</b> Finalisierung, Vorstellung und Diskussion von Lösungsansätzen 1. Krisenkommunikation* 2. Kommunikation im Change** 3. Positionierung/Profilschärfung***
17:00 – 17:30 Uhr	<b>Abschlussplenum*</b> Vorstellung der Ergebnisse zu den drei Raumthemen und Diskussion
17:30 Uhr	<b>Gemeinsamer Fußweg zur feierlichen Preisverleihung</b> Emporio Tower, Dammtorwall 15, 20355 Hamburg

---

<b>Veranstaltungszeit/-ort</b> 18.11.2019, 09:00 bis 17:30 Uhr Bucerius Law School Jungiusstraße 6, 20355 Hamburg	<b>Veranstaltungsräume</b> * Moot Court ** kl. Seminarraum 1.02 *** gr. Seminarraum 1.01	<b>Ansprechpartnerin</b> Alexandra Lion alexandra.lion@zeit.de +49-40-3280-339
--	---	---

---



**HRK Hochschulrektorenkonferenz**  
Die Stimme der Hochschulen

[www.zeit.de/angebote/print\\_interne\\_kommunikation](http://www.zeit.de/angebote/print_interne_kommunikation)

# Bisherige Themen und Preisträger

## 2005

---

Thema:  
**Das beste deutsche Hochschulmagazin**

Ort und Datum der Verleihung:  
Haus der Wissenschaft, Bremen, 22.11.2005

Preisträger:



Nominierung:  
**Freie Universität Berlin,  
International University Bremen,  
Ludwig-Maximilians-Universität München**

## 2009

---

Thema:  
**Das beste Studierendenmarketing**

Ort und Datum der Verleihung:  
Neues Rathaus, Leipzig, 23.11.2009

Preisträger:



Nominierung:  
**Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft,  
Universität Mannheim**

## 2007

---

Thema:  
**Der beste Internetauftritt**

Ort und Datum der Verleihung:  
Ludwig-Erhard-Haus, Berlin, 26.11.2007

Preisträger:



Nominierung:  
**Technische Universität Berlin,  
RheinAhrCampus Remagen der FH Koblenz**

## 2011

---

Thema:  
**Die weltoffene Hochschule**

Ort und Datum der Verleihung:  
Französische Friedrichstadtkirche, Berlin, 21.11.2011

Preisträger:\*



Nominierung:  
**Fachhochschule Nordhausen**

\*2011 wurden zwei zweite Preise vergeben.

## 2013

---

Thema:

**Die beste Kommunikationsleistung einer Hochschule in den Social Media**

Ort und Datum der Verleihung:

IHK Haus der Wirtschaft, Karlsruhe, 18.11.2013

Preisträger:



UNIVERSITÄT  
LEIPZIG

Nominierung:

**Westfälische Wilhelms-Universität Münster,  
Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main**

## 2015

---

Thema:

**Unsere Hochschule – unsere Stadt**

Ort und Datum der Verleihung:

Kunsthalle zu Kiel, 9.11.2015

Preisträger:



**Fachhochschule  
Dortmund**

University of Applied Sciences and Arts

Nominierung:

**Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main,  
Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes**

Belobigung:

**Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst  
Hildesheim / Holzminden / Göttingen**

## 2017

---

Thema:

**Wissen für die Gesellschaft:  
Hochschulforschung aktuell vermitteln**

Ort und Datum der Verleihung:

Schinkelhalle, Potsdam, 13.11.2017

Preisträger:



## 2019

---

Thema:

**Intern kommunizieren – nach außen wirken**

Ort und Datum der Verleihung:

EMPORIO, Hamburg, 18.11.2019

Preisträger:



Belobigung:

**Folkwang Universität der Künste, Essen**

# Impressum

Diese Publikation widmet sich dem  
Preis für Hochschulkommunikation 2019  
„Intern kommunizieren – nach außen wirken“

Den „Preis für Hochschulkommunikation“ vergibt  
die HRK gemeinsam mit dem ZEIT Verlag und der  
Robert Bosch Stiftung.  
Wir danken der Robert Bosch Stiftung für die Unterstützung.

## Herausgegeben von der Hochschulrektorenkonferenz

Leipziger Platz 11, 10117 Berlin  
Tel.: 030/206292-0  
Fax: 030/206292-15  
E-Mail: [post@hrk.de](mailto:post@hrk.de)  
[www.hrk.de](http://www.hrk.de)

## Redaktion:

Susanne Schilden und Susann Morgner  
mit Unterstützung von  
Stefanie Schulte-Austum und Petra Löllgen

Hochschulrektorenkonferenz  
Ahrstraße 39, 53175 Bonn  
Tel.: 0228/887-0  
Fax: 0228/887-110  
[www.hrk.de](http://www.hrk.de)

## Gestaltung:

The Office Cross Media GmbH, Köln  
[www.theoffice.de](http://www.theoffice.de)

Nachdruck und Verwendung in elektronischen Systemen –  
auch auszugsweise – nur mit vorheriger schriftlicher  
Genehmigung durch die Hochschulrektorenkonferenz.

Reprinting and use in electronic systems of this document  
or extracts from it are subject to the prior written approval  
of the German Rectors' Conference.

Berlin, April 2020  
2. überarbeitete Auflage

ISBN 978-3-942600-86-6

# Bildnachweise

Titel: Fotolia  
S. 5: HRK / David Ausserhofer  
S. 6: HRK / Claudia Höhne  
S. 7: HRK  
S. 8: Universität Koblenz  
S. 9: privat  
S. 10: CB.e  
S. 11: Thomas Rafalzyk / BiH  
S. 12: BSR  
S. 13/14: HRK / Claudia Höhne  
S. 15-17: TU Chemnitz / Jacob Müller  
S. 18: HRK / Claudia Höhne  
S. 19: Kevin Rupp / Frankfurt UAS  
S. 20: oben: Theresa Gläser / Frankfurt UAS  
S. 20: unten: Kevin Rupp / Frankfurt UAS  
S. 21: Kevin Rupp / Frankfurt UAS  
S. 22: HRK / Claudia Höhne  
S. 23: links: Folkwang Universität  
S. 23: rechts oben: Heike Kandalowski  
S. 23: rechts unten: Veronika Kurnosova  
S. 24: links: BTU Cottbus-Senftenberg  
S. 24: rechts: Goethe-Universität  
S. 25: links: KiT  
S. 25: rechts: Universität Konstanz  
S. 26: links: LMU München  
S. 26: rechts: WWU Designservice  
S. 27: HRK  
S. 30: DIE ZEIT



# HRK