

Potentiale nutzen:  
Störungsfreies Zusammenwirken in  
wissenschaftlichen Einrichtungen  
sicherstellen.

# Interne Kommunikation

Viel Luft nach oben in  
wissenschaftlichen  
Einrichtungen...

*Von Prof. Dr. Stefan Sorg, März 2015*

---

## **Interne Kommunikation – viel Luft nach oben in wissenschaftlichen Einrichtungen...**

Wer kennt sie nicht, die klassische „Kluft“ zwischen zentralem Management/zentraler Verwaltung und dem operativen dezentralen Geschäft? Sie besteht aus funktionalen und emotionalen Dissonanzen. Sie beeinträchtigen die zielorientierte und effiziente Zusammenarbeit in einer Organisation unter Umständen gravierend. Das gilt auch und besonders für wissenschaftliche Einrichtungen...

Zwar weist jede Einrichtung ihre Eigenheiten auf und lässt sich nicht über den einen, berühmten „Kamm“ scheren. Dennoch dürfte das folgende Stenogramm einer typischen Kluft breite Zustimmung durch Beschäftigte in wissenschaftlichen Einrichtungen finden.

Infrastruktur und vielfältige Services in einer Forschungsorganisation sind zwar nicht alles, aber ohne sie ist alles nichts. Das operative Geschäft – die wissenschaftliche Forschung – kommt nicht ohne eine reibungslose und qualitativ hochstehende Unterstützung aus. Ist diese in der Regel gesichert? Ein klares Jein.

Die Forschung findet zwar auf hohem Niveau statt, die Einrichtung genießt Renommée ... und doch wird der aufmerksame Beobachter z. B. auf Reibungsverluste, Klimastörungen und vergebene Chancen auf höhere Effizienz oder auch gescheiterte Berufungen stoßen. Zweifellos gehen diese Beobachtungen auf zahlreiche mögliche Ursachen zurück. Nicht selten scheint es dabei (auch) an dem störungsfreien Zusammenwirken zwischen den wissenschaftlichen und den „administrativen“ Einheiten zu hapern. Gibt es einen hinreichenden und rechtzeitigen Informationsfluss zwischen den Wissenschaftlern und den zuliefernden administrativen und technischen Dienstleistern der Einrichtung? Begegnet man sich auf Augenhöhe?

Generell gefragt: Wird der Sachverstand der Dienstleister erkannt, bestimmungsgemäß in Anspruch genommen, anerkannt, wertgeschätzt? Kooperation auf Augenhöhe setzt voraus, dass die verschiedenen Kompetenzen zur Betreibung einer erfolgreichen wissenschaftlichen Einrichtung partnerschaftlich wahrgenommen und akzeptiert werden. Das ist leichter gesagt als konkret gelebt. Die zeitgerechte, explizite Kommunikation der wechselseitigen Erwartungen hinsichtlich benötigter Unterstützung, aber auch gezielte Aufklärung über die verfügbaren Leistungen liegen wohl sehr häufig im Argen. Nicht gerade förderlich für die Qualität der Kooperation ist ggf. auch die erlebte soziale Distanz der Servicegeber zu den Anspruch stellenden Wissenschaftlern, aber auch diejenige innerhalb der wissenschaftlichen Kollegenschaft selbst... Über die Zeit verstärken und versteifen sich solche Defizite, sie zementieren „Erfolgsbremsen“ und schlagen sich in einer ambivalenten Atmosphäre nieder.

Eine neutrale und einfühlsame Analyse der internen Kommunikationskultur ist daher unbedingt anzuraten und kann sehr nützliche Impulse für fällige Reformen der Zusammenarbeit in wissenschaftlichen Einrichtungen liefern. Analyse-Wiederholungen sollten danach fester Bestandteil der Management-Aktivitäten werden.

Hinweis in eigener Sache: Wir gehören nicht zu den üblichen Verdächtigen, die lieber behagliche Wohlfühlbefunde und/oder reichlich Papier liefern anstelle Ihnen – kompakt und konstruktiv! – die Defizite zu spiegeln. Wir verfügen über wertvolle Erfahrungen aus dem Wissenschaftsbetrieb, aber auch aus vielen anderen Wirtschaftssektoren, die wir gerne in Ihre Selbstanalyse und Reformüberlegungen einbringen.

*Wenn Sie mehr zu diesem Thema wissen oder austauschen wollen, sind Sie bei diesem Ansprechpartner richtig:*



*Prof. Dr. Stefan Sorg,  
Geschäftsführer der IOT Dr. Sorg Unternehmensberatung  
E-Mail: [stefan.sorg@iot-consulting.de](mailto:stefan.sorg@iot-consulting.de)*