

G 21233

17. Jahrgang · Heft 2

März/April 2011

Einzelpreis: 19,80 €

ISSN 0947-9546



Wissenschaftsmanagement

ZEITSCHRIFT FÜR INNOVATION

SCHWERPUNKT

Organisations- und Personalentwicklung

Wer kümmert sich um uns und unsere Prozesse?

Entwicklung von Führungskräften
in Wissenschaftseinrichtungen

Zufällig Wissenschaftsmanager?

Marketing-Letter

Attraktive Studienbedingungen und
deren Vermarktung im Web 2.0

Zukunftstrend

Soziale Forschungsnetzwerke

Hintergrund

Über den Umgang mit Benchmarking
und Leistungsvergleichen
Praxisbeispiel

lemmens online

Hochschul-, Forschungs- und Innovationspolitik



Innovation für den Fachjournalismus

Das Internet-Portal lemmens online setzt im Wissenschaftsjournalismus Akzente durch Themenfindung im Dialog mit den Lesern als Web 2.0-Anwendung.

Diese neue Kombination ist ein echter Seismograf in der wissenschaftspolitischen Berichterstattung in Deutschland. So entstehen richtungsweisende Themenrankings.

Klicken Sie mit und stimmen Sie ab!

www.lemmens-online.net

Differenzierung als neues Paradigma der Hochschullandschaft



Der Wissenschaftsrat hat kürzlich Empfehlungen zur Differenzierung des deutschen Hochschulsystems verabschiedet. Angesichts steigender Anforderungen und Wünsche ist es nicht mehr zweckmäßig, unterschiedslos alle Hochschulen mit sämtlichen der vielfältigen Aufgaben und Ansprüchen zu konfrontieren. Der Wissenschaftsrat unterscheidet dabei Leistungen der Hochschule für das Wissenschaftssystem als Ort der wissenschaftlichen Erkenntnis, für Individuen z.B. zur autonome Persönlichkeitsentfaltung, Leistungen für spezifische Gesellschaftsbereiche wie etwa den Transfer technologischer Innovation oder die Weiterbildung sowie Leistungen für die Gesamtgesellschaft als Reflexionsraum einer pluralen Gesellschaft oder als Unterstützung sozialer Kohäsion. Dazu kommen unterschiedliche regionale und demografische Bedingungen, die in Richtung Diversifizierung wirken.

Hochschulen sind als Organisationen nicht nur unterschiedlichen, sondern auch widersprüchlichen Anforderungen ausgesetzt: Lehre versus Forschung, Verwaltung versus Wissenschaft, interne Selbstkontrolle versus externe Qualitätssicherung, Gesellschaftsnähe versus Gesellschaftsdistanz. So muss jede Einrichtung auf tertiärem Niveau die nicht immer einfache Verbindung von Forschung und Lehre bewerkstelligen. Auch eine Hochschule mit einem Schwerpunkt im Bereich Lehre kann ihre Stellung nur durch Forschungsbasierung behaupten. Sehr wohl sind aber unterschiedliche Zugänge zur Forschung und ein typen- oder feldspezifisches Forschungsverständnis und -paradigma sinnvoll. Bestimmte Anforderungen lassen sich aber nicht unbedingt miteinander verbinden: Eine regional gut verankerte Hochschule mit ausgebauten Bezügen zur regionalen Wirtschaft wird sich schwer tun, gleichzeitig international sichtbar in Grundlagenforschungsbereichen zu sein. Auf der Ebene der Individuen wird diese Spannung noch größer. Besonderes Engagement für die Regionalentwicklung wird nur dann auch entsprechend solide ausgebildet, wenn es nicht eine karrieremäßige Sackgasse darstellt und zeitgleich hochspezialisierte Forschungsbeiträge in disziplinär ausgerichteten Fachcommunities erwartet werden. Differenzierung konsequent weitergedacht, bedeutet auch, eine Differenzierung der Qualitäts- und Karrierekriterien mit zu bedenken.

Die Differenzierung der institutionellen Profile und die Gesamtkoordination sollten einander bedingen. Manche sehen eine hochschulpolitische Gesamtplanung mit den Grundsätzen hochschulischer Autonomie unvereinbar. Im Gegenteil: zunehmende Differenzierung erhöht den Koordinationsbedarf, damit es zu keinen Schieflagen kommt. Allein die Gewährung von Autonomie wird nicht ausreichen, um funktionale Differenzierungen im gesellschaftlich gewünschten und benötigten Ausmaß herzustellen. In jedem Fall sollte ein Differenzierungsprozess nicht einfach geschehen, sondern bildungspolitisch bewusst erfolgen, um negative Folgen zu vermeiden. Aus Sicht des Wissenschaftsmanagements ist ein gut begleiteter Prozess der Differenzierung zu begrüßen, wird doch die Managementtherausforderung dadurch leichter zu bewältigen sein.

Ada Pellert



17. Jahrgang - Heft 2 - März/April 2011 - Einzelpreis: 19,80 €

news & facts	4
personalia	10
aktuelles thema	11
Die Qualität von Promotionsverfahren	
wissenschaftsmanagerin	
Nachgefragt	12
bei Dr. Christine Burtscheidt, persönliche Referentin des Präsidenten der Universität Frankfurt a. M.	
marketingletter	14
Attraktive Studienbedingungen und deren Vermarktung im Web 2.0	
management	
SCHWERPUNKT	
Organisations- und Personalentwicklung	
Wer kümmert sich um uns und unsere Prozesse?	16
Entwicklung von Führungskräften in Wissenschaftseinrichtungen	24
Zufällig Wissenschaftsmanager?	30
Zukunftstrend	34
Soziale Forschungsnetzwerke	
Hintergrund	41
Über den Umgang mit Benchmarking und Leistungsvergleichen	
weiterbildung	
Aktueller Begriff	46
Wissenschaftsfreiheit	
buchbesprechung	
Gerhart von Graevenitz/ Jürgen Mittelstraß (Hrsg.)	48
Netzwerke, Cluster, Allianzen	
Buchmarkt	50
Impressum	50

Bitte beachten Sie unsere Beilage „Strategien in Wissenschaftsorganisationen“

CHANCENGLEICHHEIT

Frauenquote – Quotenfrauen?

Die Netzwerktagung des Helmholtz-Frauennetzwerks

BERLIN. Die Frauenquote war Thema der Netzwerktagung zum Helmholtz-Mentoring-Programm „In Führung gehen“ für weibliche Nachwuchskräfte im März. Mit einer abschließenden Podiumsdiskussion in der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften diskutierten die rund 80 Teilnehmer und Teilnehmerinnen Vor- und Nachteile einer Quotierung von Frauen in Deutschland im Allgemeinen und für den Wissenschaftsbereich im Speziellen.



Prof. Dr. Claudia Kemfert spricht sich deutlich für eine Frauenquote aus.

Foto: Gundula Krause

Inhaltlich wurde die Podiumsdiskussion durch ein Impulsreferat von Claudia Kemfert vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) bzw. der Hertie School of Governance in Berlin motiviert. Sie stellte die Ergebnisse einer Studie über Frauen in Führungspositionen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung vor. Die Zahlen sind ernüchternd: Vor zehn Jahren beschloss die deutsche Wirtschaft eine freiwillige Vereinbarung zur Förderung von Frauen. Seitdem hat sich kaum etwas geändert. Während Frauen beim Abitur und erfolgreichen Studienabschluß noch überwiegen, sackt ihr Anteil bei den folgenden Ausbildungs- und Karriereschritten deutlich ab. Derzeit sind in Deutschland lediglich 3,2 Prozent der Vorstandsposten in Unternehmen von Frauen besetzt. Im Wissenschaftsbereich sieht es nur wenig besser aus. Laut einer Statistik des Bundesministeriums für

Bildung und Forschung (BMBF) stieg zwar der Anteil der Lehrstuhlinhaberinnen seit 1995 von acht auf rund 18 Prozent an. Aber auch hier gilt: Je höher die Wertigkeit der Professur, desto seltener ist sie weiblich besetzt. Einzig und allein durch eine verpflichtende Quotierung könne diese Situation grundsätzlich verändert werden, so Claudia Kemfert. Natürlich bliebe das negative Image der sogenannten Quotenfrau. Als ehemals erste Juniorprofessorin Deutschlands rät Kemfert den Teilnehmerinnen zu folgendem Umgang mit despektierlichen Anmerkungen zu Frauenkarrieren: „Mein Rat ist, derlei Kommentare zu ignorieren und sich ein dickes Fell zuzulegen. Wichtig sind Leistung und Beharrungsvermögen. Ohne Quote bleiben zu viele hochtalentiertere Frauen ausgeschlossen.“

Dr. Birgit Gaiser ist Referentin für die Mentoring-Programme der Helmholtz-Gemeinschaft.

Birgit Gaiser

Gleichstellung in Deutschland

Diskussion mit Dr. Alexander Kurz, Vizepräsident KIT, Dr. Stephanie Dittmer, Geschäftsstelle Berlin der Helmholtz-Gemeinschaft und Prof. Dr. Mathilde Sørensen, Associate Professor am Institut für Geowissenschaften der Universität Bergen und Alumna des Helmholtz-Mentoring-Programms „In Führung gehen“

Während in Norwegen, Frankreich und Spanien Quoten gesetzlich festgelegt sind, tut sich die deutsche Politik mit Gesetzesinitiativen besonders schwer. Wie erleben Sie, Frau Sørensen, als junge Professorin die Wissenschaftswelt im Quotenland Norwegen?

Sørensen: Ich verstehe die ganze Aufgeregtheit nicht, mit der in Deutschland die Frauenquote diskutiert wird. Auch die Begrifflichkeiten scheinen typisch deutscher Natur zu sein. Nur hier werde ich gefragt, ob ich an der Universität Bergen eine „Quotenfrau“ sei. In Norwegen wird die Beteiligung von Frauen basierend auf einer festgelegten Quote auf breiter Ebene akzeptiert. Allerdings sind junge Frauen durch diese Maßnahme auch stark mit Gremienarbeit belegt – Zeit, die bei der Forschung fehlen kann. Davon abgesehen bezweifle ich, dass allein die Frauenquote die Gleichstellung der Geschlechter in Deutschland herbeiführen wird. Es geht um einen kulturellen Wandel in der deutschen Gesellschaft, der noch erst vollzogen werden muss. So lange berufstätige Mütter als Rabenmütter gelten, werden sich viele Frauen gegen eine Karriere entscheiden. Kinder dürfen keine reine Frauenangelegenheit bleiben. Auch für Männer muss es eine völlig natürliche und vor allem akzeptierte Sache sein, den Arbeitsplatz ein wenig früher zu verlassen, um ihre Kinder vom Kindergarten abzuholen.

Garantiert eine Frauenquote lediglich im Sinne einer notwendigen Spielregel Fairplay zwischen den Geschlechtern

oder aber ist die Quotierung ein Gebot der ökonomischen Vernunft?

Kurz: Es erscheint geradezu absurd, angesichts des sich abzeichnenden demografischen Wandels und des damit verbundenen Fachkräftemangels, das Potenzial gut ausgebildeter Frauen nicht zur Geltung kommen zu lassen. Daneben gibt es eine Vielzahl von Gründen, die noch wichtiger sind als rein ökonomische Erwägungen. Es sollte einfach normal sein, dass Frauen, z.B. orientiert am Kaskadenmodell, auch in der Wissenschaft Führungspositionen einnehmen. Daher sollten fächer- und bereichsspezifisch auch in wissenschaftlichen Einrichtungen Zielzahlen eingeführt werden. Zudem bedarf es der sehr genauen Analyse der Karrierewege mit besonderem Augenmerk auf die Sollbruchstellen, z.B. zwischen Doktoranden und Post-Doc-Phase oder an der Schnittstelle zur Nachwuchswissenschaftlerin oder zur Professur. Denn gerade hier an diesen Übergängen gehen dem Wissenschaftssystem – statistisch betrachtet – zu viele Frauen verloren. Es bedarf gezielter maßgeschneiderter Maßnahmen, wie beispielsweise, aber nicht ausschließlich, zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Stehen die Leit motive der Wissenschaft – Exzellenz und Leistungsprinzip – nicht diametral zu einer starren Quotierung von Frauen?

Dittmer: Quote und Exzellenz sind kein Gegensatz. Es wird bei den Gegnern der

Quote immer suggeriert, es ginge nur darum, irgendwelche Frauen auf Posten zu hieven. Das ist das negative Image der Quote, die auch viele Frauen fürchten. Aus der Führung der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) ist zu hören, dies widerspreche der Maßgabe der Exzellenz und damit dem Wesen der Wissenschaft.

In der Helmholtz-Gemeinschaft denken wir über strategische Aspekte von Rekrutierung nach, um den Anteil von Frauen zu erhöhen. Hierbei ist die Quote zwar wichtig, dennoch spielt Exzellenz eine ebenso herausragende Rolle: Schließlich hat die Wissenschaft Parameter, um Exzellenz zu messen, die jederzeit überprüfbar sind. Zwei Beispiele, die zeigen wie es bisher ist und wie es werden könnte: In 2009 entfiel bei Helmholtz eine von insgesamt 26 W3-Berufungen auf eine Frau, in 2010 waren es zwei von 23. Wohl kaum eine befriedigende Anzahl... Demgegenüber steht das Förderprogramm der Helmholtz-Gemeinschaft, das offensichtlich aktivierend wirkt: Die Zentren der Gemeinschaft können aus dem Strategiefonds des Präsidenten zur Gewinnung herausragender Wissenschaftlerinnen zusätzliches Geld für die Ausstattung erhalten: Für eine W2-Stelle 750.000 Euro, für eine W3-Stelle eine Million Euro. Das Programm ist nach intensiverer Bewerbung nahezu explodiert. Uns liegen über 25 Anträge vor. Und die Kriterien der Auswahl sind absolut die gleichen, die für männliche Kandidaten gelten.

MANAGEMENTTRENDS

Erfolgsmodelle für die Hochschulverwaltung

Deutsche Hochschulen auf der Suche nach zukunftsfähigen Strukturen



Hochschulen müssen individuell entscheiden, welches Organisationsmodell sich am besten für sie eignet.

Foto: Thomas Siepmann/Pixelio

OSNABRÜCK. Welche Organisationsstrukturen sind geeignet, um die heutigen administrativen Aufgaben einer Hochschule erfolgreich zu meistern? Andreas Bertram, Präsident der Hochschule Osnabrück, begrüßte 170 Teilnehmerinnen und Teilnehmer beim 8. Osnabrücker Kolloquium zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement zum Thema „Hochschulverwaltungen: dezentral, ressortiert, prozessorientiert, oder...? Auf der Suche nach zukunftsfähigen Strukturen“. Frank Ziegele und Hans Vossensteyn, Programmverantwortliche für den MBA-Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück, luden Praxisvertreter ein, ihre Erfahrungen und Erkenntnisse aus den vergangenen Jahren zusammenzutragen.

Wie haben die deutschen Hochschulverwaltungen, zehn Jahre nach Bologna, die Änderungen der Programmadministration bewältigt, die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen umgesetzt, Akkreditierungsverfahren durchgeführt und wie werden sie den generell gestiegenen Erwartungen an Serviceleistungen gerecht? Auf der Suche nach Lösungen stehen die bisherigen Organisations-, Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen auch für die Hochschulverwaltungen auf dem Prüfstand. Vier Trends ließen sich feststellen.

Trend 1: Wohin mit den neuen Aufgaben?

Wohin mit den neuen Aufgaben im Hochschulmanagement? Friedhelm Nonne, Kanzler der Philipps-Universität Marburg, erläuterte, dass durch persönliche Referenten und Stabsstellen additive Strukturen in den

Hochschulen entwickelt werden, um neue Managementaufgaben umzusetzen, anstatt diese in die vorhandenen Verwaltungsstrukturen zu integrieren. Das erfolgt insbesondere dann, wenn das Know-how in der zentralen Verwaltung für neue Aufgaben (noch) nicht vorhanden ist. Spezialisierte Stäbe machten die neuen Aufgaben sichtbar und ermöglichten den Organisationseinheiten, bei denen sie eingerichtet sind, einen direkten Einfluss auf die operationelle Umsetzung. Klare Zuständigkeiten und eine gute Kommunikation zwischen Stabsstellen und zentraler Verwaltung sind entscheidende Erfolgsfaktoren. Aber nicht jede Aufgabe kann auf Dauer erfolgreich parallel zur zentralen Verwaltung erfüllt werden. „Unterschätzen Sie nicht die Flexibilität der zentralen Verwaltung“, hieß es aus dem Teilnehmerkreis. Ziel müsse sein, insgesamt als Dienstleistungseinrichtung wahrgenommen zu werden und konsistente Gesamtsysteme der Verwaltung zu erhalten, die Stakeholder-orientiert funktionieren. Dafür müssten alle Mitarbeiter der Einrichtung kontinuierlich weiterqualifiziert werden, ob in den Stabsstellen oder in der zentralen Verwaltung.

Trend 2: Ressortstruktur statt Kanzlerverwaltung?

Anstelle der klassischen Kanzlerverwaltung, in der der Kanzler einer Einheitsverwaltung vorsteht, wurden in einigen Hochschulen Ressortstrukturen eingeführt, wobei den Präsidiumsmitgliedern eigene Dezernate zugeteilt werden. In der Regel führen dabei die Hochschulkanzler das Dezernat für Haushalt, Personal und Finanzen. Dass tendenziell eher Fachhochschulen zum Ressortmodell neigen, ist nach Einschätzung von Carsten Feller, Kanzler der Hochschule Fulda, darauf zurückzuführen, dass Fachhochschulprofessoren in

der Regel über eigene Managementenerfahrungen außerhalb der Hochschule verfügen, die sie zur Übernahme von Ressortverantwortung motivieren. Die Ressortstruktur stehe für eine fach- und adressatennahe Verwaltung. Feller beobachtete, dass gerade in kanzlergeführten Einheitsverwaltungen die dezentralen Ebenen mangels eigener Verwaltungsstrukturen zur Bildung von Stabsstellen neigten, was zu Doppelstrukturen führe.

Deutlich wurde, dass die Ressortverwaltung nicht in allen Fällen geeignet ist. Das Ressortmodell ist mit hohem Kommunikations- und Koordinationsaufwand sowohl innerhalb des Präsidiums als auch zwischen den Ressorts verbunden. Das ist nur mit einem etablierten Prozessmanagement zu regeln. Johannes Neyses, Kanzler der Universität Köln, vertrat die Auffassung, dass mit entsprechendem Mut zu neuen Herausforderungen und dem Blick für die wichtigen Dachthemen auch die klassische Einheitsverwaltung geeignet sein kann, die neuen Managementaufgaben zu meistern.

Trend 3: Dezentralisierung?

Die gestiegene Komplexität der Verwaltungsaufgaben führt zur Verlagerung von Managementverantwortung auf die Fakultäten und zieht die Erweiterung der Verwaltungskapazität und -kompetenz auf diese dezentralen Ebenen. Diese befinden sich, so Birga Stender, Organisationsberaterin der HIS Hochschul-Informationssystem GmbH, im Spannungsfeld zwischen sparsamem Ressourceneinsatz, der Vermeidung von Doppelarbeiten und der individualisierten Serviceleistung gegenüber Studierenden und Wissenschaftlern. Über die Dezentralisierung einer Aufgabe ist vor dem Hintergrund der jeweiligen Größe der Hochschule und der jeweiligen Aufgabe zu entscheiden. Die vorhandenen Stärken sollten analysiert werden und bei der Reorganisation erhalten bleiben, so die einhellige Auffassung. Budgetierung von Mitteln für die Fakultäten dürfte nicht dazu führen, dass die Hochschulleitung nicht mehr die hochschul-

übergreifenden Interessen durchsetzen kann. Mit der Zahl der Schnittstellen zur zentralen Verwaltung steigen die Anforderungen an das Prozessmanagement und die Kommunikation. Die Hochschule ist so zu organisieren, dass mit der Dezentralisierung das Ziel einer fach- und kundennahen Verwaltung realisiert wird und die Hochschule insgesamt nach ihrem Profil und der hochschulübergreifenden Strategie gelenkt werden kann.

Trend 4: Neue Aufgabenzuschnitte?

Prozessorientierung führt dazu, dass sich Verwaltungsstrukturen an Prozessen statt an Funktionen orientieren, erläuterte Rainer Ambrosy, Kanzler der Universität Duisburg-Essen.

Mit einer Fachorientierung werden Spezialthemen qualifizierten Ansprechpartner zugewiesen. Kompetenzen und Zuständigkeiten sind gebündelt, die Personalabteilung betreut beispielsweise sowohl Stamm- als auch Drittmittelpersonal. Problematisch ist die Fachorientierung dann, wenn sie sich als schwerfällig erweist oder divergierende Ziele erkennbar werden. Dann kann eine prozessorientierte Organisation helfen, die Aufgaben zielgerecht abzuwickeln. Die Prozessorientierung setzt voraus, dass die am Ablauf beteiligten Personen über die erforderlichen Kompetenzen verfügen. Damit die zentrale Verwaltung über die für sie relevanten Vorgänge informiert ist, bedarf es eines geeigneten Berichtswesens. Die Prozessorientierung setzt zudem eine klare Verantwortungsstruktur voraus, die Doppelstrukturen und Überkreuzzuständigkeiten zu vermeiden hilft.

Fazit

Die Hochschulen müssen versuchen, Strukturen zu schaffen, um die neuen Managementaufgaben zu bewältigen. Die Analyse der vorhandenen Strukturen, das Überdenken, welche Vorteile die Zuweisung neuer Verantwortlichkeiten haben könnte, setzt eine genaue Kenntnis der vorhandenen Ressourcen, insbesondere im Personalbereich voraus. Verwaltungsprozesse laufen dann gut, wenn diese

akzeptiert sind, die involvierten Personen ihre Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten und die Personen, die sie über die Ergebnisse zu informieren haben, kennen. Transparenz und Kommunikation sind Erfolgsfaktoren.

Das eine Verwaltungsmodell gibt es nicht, die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Modelle lassen sich aber identifizieren. Hochschulen müssen individuell für sich entscheiden, welches Modell sich am besten eignet. Wie Aufgaben zugeschnitten und verteilt werden, ist von Hochschule zu Hochschule unterschiedlich und muss eine Vielzahl individueller Faktoren berücksichtigen. Dazu zählen beispielsweise die Größe der Hochschule, ihre Tradition, ihr Leitbild und ihre Strategie, ist es eine Fachhochschule oder Universität und wer sind die Menschen, die die Aufgaben ausführen, wie sind sie qualifiziert und wie können sie zusammenarbeiten.

Anne-Katrin Reich und Svenja Knüppe

Autorinnen:

Anne-Katrin Reich ist Hauptamtliche Vizepräsidentin der FHWT Vechta/Diepholz/Oldenburg. Svenja Knüppe ist Mitarbeiterin bei der Gemeinsamen Technologie-Kontaktstelle der Osnabrücker Hochschulen.

KOMMENTAR

Zum Innenleben der Wissenschaftsfamilie

Über Diplomingenieure, Titlerschleichung und Zwangsexmatrikulation



Foto: Rainer Sturm/Pixelio

85 Prozent der alten Diplom-/Magister-Studiengänge sind inzwischen auf zweigliedrige BA/MA-Abschlüsse umgestellt. Auch bei den Staatsexamensfächern ist der von den Landesgesetzgebern geforderte Umstellungsprozess eingeleitet, wie z.B. Arztassistent BA.

Immer wieder wird in neuerer Zeit – vor allem an technischen Universitäten – wieder ein Diplom angeboten. Bei genauer Prüfung ist festzustellen, dass es sich dabei nicht um einen akademischen Grad, sondern nur um einen Titel der jeweiligen Hochschule handelt. Auch das neue Hochschulgesetz in Mecklenburg-Vorpommern sieht vor, das Diplom beizubehalten. So lautet § 41, in Kraft getreten im Januar 2011: „...kann die Hochschule anstelle des Mastergrades einen Diplomgrad verleihen, sofern sichergestellt ist, dass die erbrachten Studien- und Prüfungsleistungen denen eines Diplomstudiengangs mindestens

gleichwertig sind.“ Damit könnte das Land allerdings grundsätzlich gegen die neuere Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichtes in diesem Zusammenhang verstoßen. Dort war die Verfassungswidrigkeit einer Diplomprüfungsordnung einer Universität nach Erlass des neuen Hochschulrechtes NRW 2006 festgestellt worden. Nach Recherchen zum Gesetzgebungsverfahren und den „offenen“ Formulierungen sind außerdem Rechtsstreitigkeiten über nicht bestandene Modulprüfungen nach neuem Recht sehr wahrscheinlich. Dann könnte es schon schnell zu einem erneuten Vorlagebeschluss beim Bundesverfassungsgericht kommen. Aufgrund der vorangegangenen Entscheidungen ist ein abweichender Beschluss aber nicht zu erwarten.

Der Fall von Guttenberg

Einmal anders betrachtet: Wenn man weiß, dass die Note „summa cum laude“ vor allem in der Jurisprudenz nur äußerst selten vor-

kommt, mutet es doch befremdlich an, dass der angebliche „Flickenteppich der aneinander gereihten Diebstahlhandlungen geistigen Eigentums“ im Lichte des damaligen Promotionsverfahren das allerhöchste Lob erhielt und der nunmehr Gescholtene auch das Rigorose, die mündliche, selbstständige Verteidigung dieser Arbeit, mit der besten, sonst eher seltenen Note, bestanden hat. Und die Prüfungskommission nichts gemerkt hat! Oder war es eine Verblendung: der Name, die Familie, die Ausstrahlung – eine Zierde für die regionale Hochschule und insbesondere für die juristische Fakultät. Aber scheinbar: War früher eher „Kommissar Zufall“ bei dem gar nicht so seltenen Fall der Täuschung von zum Beispiel Diplomarbeiten am Werk, sind heute Suchmaschinen schnell, wenn sie denn eingesetzt werden. Aber die strafrechtlichen Verfahren enden doch in der Regel in „diskreten“ Bußgeldern.

Dorado für Rechtsanwälte

Die versprochene zügige Umsetzung des gesetzgeberischen Willens, Studien- und Prüfungsordnungen von BA/MA-Fächern, studierbar zu machen, lässt noch immer auf sich warten. Wenn die erste Modulprüfung im vierten Semester endgültig nicht bestanden worden ist, drohen noch immer Zwangsexmatrikulation und der Ausschluss vom weiteren Studium dieses Faches an allen deutschen Hochschulen. Kommen daher die gestiegenen Abbrecherquoten in frühen Semestern? Hier auf spezialisierte Rechtsanwälte finden hier viel zu tun und sind sehr oft erfolgreich bei der Anfechtung dieser Entscheidung aufgrund von zusammengeflackten, halbherzigen Prüfungsordnungen mit vielen formalen und/oder materiellen Fehlern.

Helmuth Hoffstetter und Christian Schiller

Kontakt: www.h-hoffstetter.de

Hochschule Bremen ist primus inter pares

Deutsche Hochschulen belegen Spitzenplatz bei Internationalisierung

BREMEN. Der British Council, die internationale Organisation für Bildung und Kultur Großbritanniens hat in seinem Ranking zur Internationalisierung der Hochschulbildung Deutschland mit Platz eins geehrt. Damit liegt Deutschland vor Australien, Großbritannien, China und den USA, die hinter Malaysia erst an sechster Stelle kommen. Die offensive Internationalisierungsstrategie deutscher Hochschulen hat dazu geführt, dass sie für ausländische Studenten in den letzten Jahren kontinuierlich attraktiver wurden. So ist es nicht überraschend, dass der Anteil an ausländischen Studierenden an deutschen

Universitäten im Durchschnitt schon bei 12 Prozent liegt.

Innerhalb Deutschlands hat die Hochschule Bremen die Nase vorn. So sind bereits 58 Prozent aller Studiengänge der Hochschule Bremen als internationale Programme, mit verpflichtendem Auslandsaufenthalt konzipiert und 17 Prozent aller Studierenden kommen aus dem Ausland.

Diese Vorreiterrolle wird auch in Rankings des DAAD, der HRK und der Alexander von Humboldt-Stiftung deutlich: Es gab mehrfach erste Plätze für die Hochschule Bremen, beispiels-



Foto: Herbert Krück/Pixello

weise für ihre Informations- und Beratungsangebote und für den überdurchschnittlich hohen Anteil an ERASMUS-Studierenden und -Lehrenden. (LP)

INTERNATIONALE VORBILDER

Frauen auf Führungsebene

Beispielhaft gehen vier internationale Business Schools, die University of Queensland Business School (Australien), die Cass Business School (London), die Tuck Business School (New Hampshire, USA) und die ESSEC Business School (Paris) vor: Sie engagieren sich mit Studien, Handlungsempfehlungen, Karriereführern und sogar einem eigenen Stu-

dienprogramm für mehr Frauen in Führungspositionen. Das Programm „Women Be European Board Ready“ der Pariser ESSEC Business School soll Frauen mit großem Potenzial auf eine Rolle als Führungsperson vorbereiten und im dynamischen Dialog Lösungen zur besseren Integration von Frauen in Chefetagen herausarbeiten. (LP)

Buchtipps:

Edmondson Bell, E.,
Career GPS: Strategies for Women Navigating the New Corporate Landscape, 2011,
ISBN 978-0-06-171438-2

Wittenberg-Cox, A./Maitland, A.,
Why Women Mean Business, 2009,
ISBN 978-0-470-74950-0

AKTUELLE HIS-STUDIE

Empfehlungen für die Berufungspraxis

Hannover. Wie laufen Berufungen ab? Und wie kann eine Hochschule sicherstellen, dass sie den besten Bewerber, egal ob Mann oder Frau, auswählt? Dazu hat die HIS GmbH jüngst eine Publikation mit dem Titel „Qualitätssicherung in Berufungsverfahren unter Gleichstellungsaspekten“ veröffentlicht. Die Ergebnisse dieses Benchmarkings niedersächsischer Hoch-

schulen zeigen, dass Gleichstellungsfragen inzwischen verstärkt beachtet werden. Nicht zuletzt, weil die Umsetzung von Gleichstellungsstandards an DFG-Fördergeldern gekoppelt sind. Noch ist eine zahlenmäßige Gleichstellung weder an den befragten niedersächsischen Hochschulen noch in Deutschland gesamt erreicht. Die vergleichende Studie gibt aber

zahlreiche konkrete Handlungsempfehlungen. So sollten die Zielvorgaben des Gleichstellungskonzeptes so konkret wie möglich formuliert sein, im besten Fall eine Neuberufungsquote für Frauen und Männer enthalten und in die leistungsorientierten Mittel einfließen. (LP)
Download der Studie unter www.his.de/pdf/pub_fh/fh-201102.pdf

Qualität sichern und ausbauen



Foto: Fotostudio Gut, Bayreuth

KIEL. Neue Leiterin der frisch eingerichteten Stabsstelle Qualitätsmanagement an der Universität Kiel (CAU) ist **Julia Charlotte Jetter**. Die erfahrene Managerin wird die bereits bestehenden Qualitätssicherungsinstrumente weiter entwickeln und die Reakkreditierung der Studiengänge vorbereiten. Die Absolventin der Universität Oldenburg war nach ihrem Studium als Bachelor- und Masterkoordinatorin in der Stabsstelle Studium und Lehre der Universität Oldenburg beschäftigt. Anschließend arbeitete sie als Referentin des Akkreditierungs-, Zertifizierungs- und Qualitätssicherungsinstituts (ACQUIN e.V.). Von dort bringt die Managerin vielfältige Kontakte zu Wissenschaft und Wirtschaft mit.

Kulturen und Nationen verbinden



Foto: Uni Bremen

BREMEN. Interkulturalität und Internationalität: An der Uni Bremen kommt zusammen, was zusammen gehört. **Prof. Dr. Yasemin Karakaşoğlu** leitet seit April 2011 das neu geschaffene

Amt der Konrektorin für Interkulturalität und Internationalität. Als eine der ersten Hochschulen in Deutschland setzt die Universität Bremen damit auf der Leitungsebene ein Zeichen für den Campus der Zukunft. Die gezielte interkulturelle Öffnung des Campus passt diesen an die durch Migration und Diversität geprägte Stadtgesellschaft an und stärkt die internationale Attraktivität der Universität. Yasemin Karakaşoğlu vertritt im Fachbereich Erziehungs- und Bildungswissenschaften das Fachgebiet „Interkulturelle Bildung“ und bearbeitet seit Jahren das Themenfeld „Migration und Integration“.

Internationalen Austausch fördern

BERLIN. „Der Leopoldina ist es gelungen, mit **Dr. Marina Koch-Krumrei** eine im internationalen Kontext erfahrene Managerin mit hervorragenden Kenntnissen der wissenschaftlichen und politischen Landschaft zu gewinnen“, sagt Prof. Dr. Jörg Hacker, Präsident der Leopoldina – Nationale Akademie der Wissenschaften. Marina Koch-Krumrei, Jahrgang 1959, studierte Jura an der Ludwig-Maximilians-Universität München, promovierte am Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Patent-, Urheber- und Wettbewerbsrecht. Danach war sie an verschiedenen Standorten – von Hongkong über Moskau und Berlin bis Washington – für die DFG tätig. Nun wechselt sie als Leiterin der Abteilung Internationale Beziehungen zur Nationalen Akademie der Wissenschaften. Die Leopoldina fördert durch die Kooperation mit Akademien anderer Länder den internationalen Austausch etwa zu Energiefragen, zum Klimawandel, zur Bevölkerungsentwicklung oder zur Gesundheit.

Die Lehre hochschulweit stärken



Foto: Tillman Schneider

BERLIN. Seit dem 1. April ist **Prof. Dr. Susanne Viernickel** neue Prorektorin der Alice Salomon Hochschule Berlin – Hochschule für Soziale Arbeit, Gesundheit sowie Erziehung und Bildung im Kindesalter (ASH). Ihre Aufgabenbereiche umfassen Studium und Lehre sowie das Qualitätsmanagement. „In meiner Amtszeit als Prorektorin möchte ich vor allem die Vernetzung sowie die Durchlässigkeit der Studiengänge an der ASH Berlin weiter fördern. Dabei sollen auch die guten Ansätze innovativer Lehr- und Lernformen an unserer Hochschule weiter entwickelt und gestärkt werden“, so Viernickel.

Internationale Gäste willkommen heißen

GÖTTINGEN. **Nadine Dreyer** leitet seit Januar 2011 das Welcome Centre der Universität Göttingen, die zentrale Servicestelle zur Beratung und Unterstützung von internationalen Wissenschaftlern und deren Familien in allen nicht-akademischen Angelegenheiten. Auch der Dual Career Service für neu berufene Professoren gehört zu ihren neuen Aufgaben. Die Diplom-Sozialwirtin studierte in Göttingen und Den Haag und war zuvor Research Managerin und Geschäftsstellenleiterin an der Hochschule Ostwestfalen-Lippe. „Das Welcome Centre, das bereits von der Alexander-von-Humboldt Stiftung als Best Practice ausgezeichnet wurde, wird sein breites Servicespektrum weiter ausbauen. Denn nur wenn wir eine professionelle und kontinuierliche Betreuung für internationale Forscher bieten können, können wir auch Spitzenforscher aus dem Ausland rekrutieren.“



Foto: privat

Forschung fördern

KREFELD. **Dr. Anne Vollmers** verstärkt als Referentin für Forschungsförderung das Team des Ressorts Forschung & Transfer der Hochschule Niederrhein. Ihr Tätigkeitsschwerpunkt ist die Positionierung der Hochschule im Bereich der EU-Förderung und die Beantragung von EU-Fördergeldern. Die promovierte Biologin war nach ihrem Studium an der Universität Münster u.a. als Personalberaterin bei einem Recruiting-Unternehmen tätig. Daran schloss sich eine zweijährige Tätigkeit als Postdoctoral Researcher an der Newcastle University in Großbritannien an, die in Großbritannien eine Vorreiterrolle in den Themengebieten Forschungsförderung, Transfer und Patente einnimmt.



Foto: Hochschule Niederrhein

Nachgedanken zur Causa Guttenberg

Prof. Dr. Matthias Kreck, Direktor des Hausdorff Research Institute for Mathematics (HIM) der Universität Bonn und Initiator der Erklärung von Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern zu den Standards akademischer Prüfungen

Als ich von den Vorwürfen im Zusammenhang mit der Dissertation von Herrn zu Guttenberg gehört habe, war mein erster Gedanke, ich gestehe es, eine gewisse Schadenfreude. Zwar hat mir das eine oder andere an ihm gegenüber anderen Politikern gefallen, aber ich konnte mich des Eindruckes mangelnder Seriosität nicht erwehren. Dieser Eindruck wird durch die mit Täuschung entstandene Dissertation bestärkt, fast noch mehr dadurch, dass er im Umgang mit seiner Täuschung seinen eigenen Slogan „Vertrauen verpflichtet“ verhöhnt. Ich erinnere nur an seinen Ausspruch, dass er festgestellt habe, als er die Arbeit am Wochenende gelesen habe (unwillkürlich ergänze ich: zum ersten Mal?), teilweise Blödsinn geschrieben zu haben – nicht zuletzt ein Affront gegenüber seinem Doktorvater. Wahrscheinlich ist zu Guttenberg Opfer seines auch sonst sichtbaren Dranges, zu blenden.

Ob der Doktorvater Peter Häberle nur ein Opfer ist, bezweifle ich. In seiner ersten Reaktion nach Bekanntwerden der Vorwürfe ähnelt er seinem Schüler bedenklich. Denn obwohl er vorab informiert worden war, also Gelegenheit hatte, sich eine Stellungnahme zu überlegen, äußerte er sich laut FAZ vom 16. Februar 2011 so: „Der Vorwurf ist absurd. Die Arbeit ist kein Plagiat. Sie wurde von mir in zahlreichen Beratungsgesprächen eingehend kontrolliert. Herr zu Guttenberg war einer meiner besten Seminaristen und Doktoranden.“ Dass er dies später vorschnell nennt und die Mängel in der Dissertation als „schwerwiegend und nicht akzeptabel“ bezeichnet, ehrt ihn, bei mir bleibt aber ein un-gutes Gefühl. Bei einer Betreuung, wie ich sie

mir wünsche, hätte eine solche Dissertation nicht entstehen können.

Die Universität Bayreuth hat sich zunächst korrekt verhalten, später konnte ich mich des Eindruckes nicht erwehren, dass sie den Fall loswerden wollte, ohne die Frage, ob zu Guttenberg getäuscht habe, zu beantworten. Sie hat somit die Chance verpasst, der Öffentlichkeit ein souveränes Bild der Wissenschaften zu präsentieren. Dass sie inzwischen zur Feststellung gekommen ist, dass Guttenberg getäuscht hat, ist erfreulich, die Gesamtbilanz ist aber negativ.

Überraschende und erwartete Reaktionen

Die Bundeskanzlerin hat mich zunächst überrascht. Im Unterschied zu manchen Politikern, sind ihr die wissenschaftlichen Standards bekannt. Und trotzdem hat sie zu Guttenberg eindeutig Rückendeckung gegeben. Aber nachdem ich das Video (<http://www.youtube.com/watch?v=cME9qZWkA7c>) gesehen habe, bin ich nicht mehr sicher. Dies Video sagt mehr als alle Worte. Es zeigt, wie sie – laut Presseberichten – mit Frau Schavan die Mail liest, in der zu Guttenberg seinen Rücktritt mitteilt, und die beiden befriedigt lächeln. Möglicherweise habe ich die Kanzlerin unterschätzt und sie hat nur auf den richtigen Moment gewartet, bis zu Guttenberg, von vielen in die Enge getrieben, von selbst abgetreten ist.

Das verzerrte Bild wissenschaftlicher Arbeit in einem Großteil der Medien ist erschreckend. Selbst beim Lesen seriöser Zeitungen, darunter auch die ZEIT, konnte der Eindruck entstehen, es handle sich um eine Lappalie. Die Vertreter der Wissenschaftsorganisationen haben spät, aber letztlich mit der richtigen In-



Foto: Mathematisches Forschungsinstitut Oberwolfach

tention reagiert. Dass sich innerhalb gut einer Woche etwa 3.300 Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer der von mir mit initiierten Erklärung zu den Standards akademischer Prüfungen angeschlossen haben, hat mich positiv überrascht. Wahrscheinlich ist die Zustimmung weit höher. Es hat mich nicht überrascht, dass ich auch einige aggressive Mails von Kollegen erhalten habe.

Auch wenn dieser Fall wahrscheinlich extrem ist, so gerät man dadurch ins Nachdenken. Wie kann man so etwas verhindern? In erster Linie durch eine intensive Betreuung. Das beißt sich aber mit Entwicklungen der Hochschulen, die ich bedenklich finde: 1. Modulares Studium könnte zum „Pfuschen“ verführen. 2. Zielvereinbarungen und der damit verbundene Zwang zur Einwerbung von Drittmitteln könnten zu Fassadenmalerei verführen. 3. Das Messen am Output (nicht nur Zahl der Veröffentlichungen, sondern auch der betreuten Examens- und Doktorarbeiten) erschwert das genaue Hinsehen, bei den eigenen Arbeiten und bei der Betreuung und Korrektur.

NACHGEFRAGT

Beim Umbau helfen

Dr. Christine Burtscheidt, persönliche Referentin des Präsidenten der Goethe-Universität Frankfurt am Main



Die Universität als verantwortungsvoller und selbstständiger Akteur – dafür setzt sich Christine Burtscheidt ein.

Foto: Andreas Heddergott

1 Wie sind Sie Wissenschaftsmanagerin geworden?

Ich habe Ende der 1980er-Jahre an der Münchner Universität Germanistik, Geschichte und Philosophie auf Magister studiert. Meine Erfahrung war die eines völlig unstrukturierten Massenstudiums. Studenten hatten die freie Auswahl aus einer Vielzahl an Seminaren und Vorlesungen, die allerdings insofern für das Fach und seine Methodik nicht repräsentativ waren, als sie beliebige Forschungsvorlieben einzelner Professoren widerspiegeln und nicht ein Kerncurriculum abbildeten. Mit der Zeit sah ich, dass vieles mehr an der Universität im Argen lag: die eklatante Unterfinanzierung, entscheidungsunfähige Gremien, die defizitäre Frauen- und Nachwuchsförderung, Privilegien, die nichts über die Leistungsfähigkeit einzelner Professoren, viel aber über Hierarchie und Tradition aussagten und so weiter und so fort. Dass ich mich nach meinem Abschluss, 1992, für den Journalismus und gegen die Wissenschaft entschied, lag an der Perspektivlosigkeit, die letztlich die Universität als Einrichtung ausstrahlte. Ihre vielen ungelösten Probleme nahm ich als Auftrag, meinen journalistischen Schwerpunkt auf eine kritische Berichterstattung über Hochschulpolitik zu legen. Während meiner Zeit als Redakteurin bei der Süddeutschen Zeitung trat die Politik dann unter den Stichworten Autonomie, Wettbewerb, Differenzierung und Verantwortung gravierende Reformen los.

Am Ende wurden jedoch viele Versprechen nicht eingelöst. Universitäten sind heute unfreier denn je, weil der Wettbewerb einseitig ist; weil er durch Entscheidungen wie die Bologna-Reform konterkariert wird und weil

dafür nicht zusätzlich Geld bereitgestellt wird. Das alles habe ich ausführlich in meinem Buch „Humboldts falsche Erben“ dargelegt, das im vergangenen Jahr bei Campus erschienen ist. Anschließend war mir klar: Ich will nicht mehr über die Probleme schreiben, ich will beim Umbau der Universitäten mithelfen. So kam es, dass ich vergangenen August zur Goethe-Universität in Frankfurt als persönliche Referentin des Präsidenten wechselte.

2 Worin besteht Ihre aktuelle Tätigkeit?

Das Tätigkeitsfeld einer persönlichen Referentin reicht vom Briefeschreiben bis hin zur Entwicklung zentraler hochschulpolitischer Strategien. Ich nehme teil an allen Gremiensitzungen, schreibe die Reden für den Präsidenten, bereite Gespräche vor und bin gleichzeitig in wichtige konzeptionelle Prozesse eingebunden – etwa in die Abfassung des Zukunftskonzepts bei der Exzellenzinitiative oder des aktuellen Hochschulentwicklungsplans. Darüber hinaus bin ich für alle internen und externen Vertreter, die an den Präsidenten herantreten wollen, die zentrale Ansprechperson. Letztlich ist es ein sehr vielseitiger, kreativer Beruf, der verschiedenste Tätigkeiten umfasst, gleichzeitig jedoch einen großen Einsatz und menschliches Stehvermögen erfordert.

3 Welche beruflichen Ziele haben Sie?

Mein Interesse gilt gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen. Wir leben heute in einer Zeit des Umbruchs. Deutschland braucht mündige Bürger, die selbstbestimmt handeln, dafür dann aber auch gerade stehen müssen. Schulen und Hochschulen müssen junge

Menschen unterstützen, ein Interesse für die kulturelle Vielfalt sowie ihre komplexen Probleme zu entwickeln, und eine solche Kultur glaubhaft vorleben. Sie können deshalb nicht länger nachgeordnete staatliche Behörden sein, sondern müssen als selbständige Akteure auftreten, die eigenständig und verantwortungsvoll handeln. An dieser Veränderung will ich entscheidend mitwirken, sei es im Journalismus oder wie jetzt im Wissenschaftsmanagement.

4 Ihr gelungenstes Projekt?

In meiner neuen Tätigkeit war zweifellos die Ausarbeitung eines neuen Hochschulentwicklungsplans für die Goethe-Universität die bislang größte Herausforderung; schon weil ich bisher als Journalistin gewohnt war, Texte selbst zu verfassen; nun aber erstreckte sich die Autorschaft mit einem Mal auf ein ganzes Gremium. Es war spannend zu beobachten, dass hierbei Sprache weniger in ihrer Funktion gesehen wird, Inhalte zu vermitteln als Interessen wichtiger Gruppen zu vertreten. Generell gilt jedoch, dass jeder Tag für sich neue Herausforderungen bietet.

5 Die größte Herausforderung für das Wissenschaftsmanagement?

Eine solide Ausstattung der Hochschulen sicher zu stellen. Es gibt einen simplen Spruch, der da lautet: Wer Geld hat, schafft an. Die Freiheit eines einzelnen Menschen wie einer einzelnen Institution steht und fällt mit den Ressourcen, die zur Verfügung stehen. Die deutschen Universitäten sind bis heute einseitig vom Staat als Geldgeber abhängig. Die Länder wollen alle Rechte in der Hochschulpolitik, doch sie fahren seit Jahren die Grundfinanzierung zurück, trotz gegenwärtig steigender Studierendenzahlen; obendrein entfachen die Länder einen Wettbewerb um sinkende Mittel nach einseitigen Kriterien. Das gefährdet die individuelle und institutionelle Wissenschaftsfreiheit und damit auch die Vielfalt und Qualität des Angebots. Kritisch ist

auch das Engagement des Bundes zu sehen. Er startet ein befristetes Programm nach dem anderen, angefangen bei der Exzellenzinitiative bis hin zum Qualitätspakt für Lehre, in der Hoffnung, durch einen Wettbewerb mehr Differenzierung hervorzurufen. Doch wie soll das funktionieren, wenn Hochschulen mangels Grundausstattung nicht konkurrenzfähig sind? Wenn Indikatoren nicht die Vielfalt der Disziplinen widerspiegeln und obendrein eine Bestenliste, auf die etwa die Exzellenzinitiative zielt, nach 2017 schon wieder geschlossen werden soll?

6 Wohin wird sich das Wissenschaftsmanagement entwickeln?

Hoffentlich wird es sich weiter professionalisieren. Neben der Professorenschaft müssen eigene Karrierewege für Wissenschaftsmanager geschaffen werden. Kandidaten sollten dabei auch aus anderen Berufsfeldern hinzustoßen können; denn die erforderliche Expertise reicht schon heute weit über Kenntnisse in Forschung, Lehre und Nachwuchsförderung hinaus. Entscheidend ist zudem ein Wissenschaftsmanagement, das sich nicht nur zentral bei der Hochschulleitung etabliert, sondern auch dezentral in den Dekanaten, die mangels Geld häufig ohne professionelle Hilfe auskommen müssen.

7 Ihre Botschaft an die Kolleginnen und Kollegen?

Der Job einer persönlichen Referentin ist eine strategisch zentrale Aufgabe. Die Position siedelt sich an der Schnittstelle an, an der alle Informationen innerhalb und außerhalb der Universität zusammenlaufen und gefiltert werden müssen. Wer eine solche Aufgabe übernimmt, muss stressresistent sein. Entscheidungen sind Schlag auf Schlag zu treffen, Positionen neu zu überdenken oder Strategien zu entwickeln. Hier heißt es, einen kühlen Kopf bewahren und Prioritäten setzen. Unverzichtbar ist zudem die vertrauensvolle Zusammenarbeit im Team. Einzelkämpfer gehen hier gnadenlos unter.

» Die Freiheit eines einzelnen Menschen wie einer einzelnen Institution steht und fällt mit den Ressourcen, die zur Verfügung stehen.

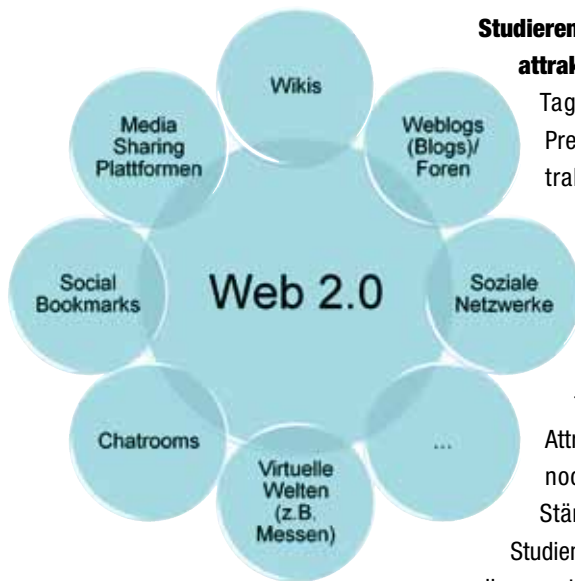
Kontakt:

Dr. Christine Burtscheidt
Goethe Universität Frankfurt
Campus Bodenheim
Senckenberganlage 31
60325 Frankfurt
E-Mail: burtscheidt@pvw.uni-frankfurt.de

Markus F. Langer und Gunvald Herdin

Attraktive Studienbedingungen und deren Vermarktung im Web 2.0

Marketing-Möglichkeiten optimal ausnutzen



Ist Onlinemarketing mehr als die Kommunikation im Web 2.0?

Immer noch wird Marketing oft mit Werbung gleich gesetzt. Dabei ist unbestritten, dass Marketing mehr ist, als Werbung. Es umfasst im Verständnis des Dienstleistungsmarketing acht Instrumentalbereiche – dies umfasst dann beispielsweise sogar die Rekrutierung qualifizierten Personals. Kommunikation ist dabei ein wichtiges Werkzeug, kann aber nur erfolgreich sein, wenn die Angebote stimmen. Dieser Beitrag thematisiert daher, wie – ausgehend von attraktiven Studienangeboten – mit Web-2.0-Kommunikation Studierendenmarketing betrieben wird.

Studierendenorientierung als Basis eines attraktiven Studienangebotes

Tagtäglich verbreiten Hochschulen Pressemitteilungen, in denen von „attraktiven Studienbedingungen“, der „Attraktivität des Studiums“ etc. die Rede ist. Entscheidend ist dabei, nach welchen Kriterien die Attraktivität im Kontext der komplexen Hochschuldienstleistungen in der Lehre definiert wird. Attraktivität entsteht weder von selbst, noch durch schlichte Addition aller Stärken einer Hochschule oder eines Studienganges. Die Attraktivität eines Studiums entsteht vielmehr aus der subjektiven Perspektive von Studierenden.

Was für Studierende attraktiv ist, hängt stark von individuellen Präferenzen ab. Der eine legt eher Wert auf Freizeitangebote am Hochschulstandort, Aufstiegsorientierte hingegen werden auf die Karriereaussichten schauen. Die Attraktivitätseinschätzung variiert zudem mit der fachlichen Präferenz von Studieninteressierten. Während in den Geisteswissenschaften das Studium selbst im Zentrum steht, sind es vor allem betriebswirtschaftlich orientierte Studierende, die die konkrete Wertbarkeit des Studiums besonders schätzen. Die Lebensphase determiniert außerdem, was attraktiv ist: Freizeitangebote sind wichtige für Junge und Ungebundene, Kinderbetreuung oder ein Teilzeitstudium ist wichtiger, wenn bereist eine eigene Familie da ist. Die Bedürfnisse heutiger und künftiger Studierendengenerationen bei der Gestaltung der Angebote einer Hochschule sind daher entscheidend: im Studium, in der Gestaltung des

Lebens währenddessen und in der Karriere nach Abschluss. Studierendenorientierung ist die wesentliche Grundhaltung für erfolgreiches Studierendenmarketing und für dauerhaft attraktive Angebote einer Hochschule. Attraktivität ist eine in Kommunikations- und Produktpolitik leitende Marketingzielgröße.

Stärken kommunizieren:

Attraktivität als Grundlage für ein erfolgreiches Marketing

Da Attraktivität erst bei der Zielgruppe entsteht, müssen Produkt- und Kommunikationsstrategie abgestimmt entwickelt werden. Gute Bedingungen müssen geschaffen und über geeignete Kanäle an die Zielgruppe kommuniziert werden. Attraktivität ist zudem nicht nur subjektiv, sondern auch relativ: das heißt, eine Attraktivitätsbewertung erfolgt im Vergleich zu den Angeboten der Wettbewerber. Attraktivität wird also zu einer eigenständigen, integrierenden Zielgröße des Studierendenmarketings: Ohne qualitativ hochstehende Studienangebote und -bedingungen kann Kommunikationspolitik nicht erfolgreich sein.

Web 2.0 im Hochschulmarketing

Die Grundidee des Web 2.0 besteht in der Interaktion, der Partizipation sowie dem Dialog. Über die verschiedenen Web 2.0-Kanäle können Hochschulen mit den Zielgruppen kommunizieren. Folglich kommunizieren die Zielgruppen ihrerseits in Richtung Hochschulen und untereinander (z.B. können sich Studieninteressierte bei Studierenden nach den Studienbedingungen vor Ort erkundigen). Dies führt zu einem hohen Grad an Vernetzung und fördert authentische und glaubwürdigere Kommunikation. Gleichzei-

tig kann aber auch ein Kontrollverlust einsetzen. Ist eine Hochschule nicht aktiv in einem sozialen Netzwerk, kann dort ohne deren Zutun und Einfluss eine Hochschulgruppe oder -seite eingerichtet werden. Die Hochschule kann nur entscheiden, ob sie mitdiskutieren will oder nicht. Wird eine Hochschule, im Web 2.0 aktiv und richtet zunächst verschiedene Profile ein, so ist es durchaus legitim, auf dem eigenen Profil Richtlinien der Kommunikation festzulegen und damit einen Teil der Kontrolle zurückzugewinnen.

Ein Großteil deutscher Hochschulen ist mittlerweile im Web 2.0. Die Aktivitäten reichen von der Einrichtung eines Facebook-Profiles bis zu eigenen YouTube-Kanälen. Wichtig bei den verschiedenen Aktivitäten ist, dass die Hochschule eine Web-2.0-Strategie hat, in der Ziele, Maßnahmen und Zuständigkeiten festgelegt sind. Die Abbildung gibt einen Überblick über die Möglichkeiten im Web 2.0.

Wird aktuell in Hochschulen von Onlinemarketing und Web 2.0 gesprochen, so ist Facebook immer dabei. Ein Facebook-Profil ist aber noch kein Onlinemarketing. Zum einen leben die Profile von der Aktivität der „Fans“, was stimuliert werden muss. Zum anderen kann das Onlinemarketing lediglich über einen Kanal erfolgen. Vielmehr müssen verschiedene Aktivitäten aufeinander aufbauen und alle Online- und Offlineaktivitäten vernetzt werden.

Grundlage für alle Onlineaktivitäten ist ein zielgruppengerechter Webauftritt als Landingpage der Onlinemarketingaktivitäten. Der Webauftritt umfasst auch die Profile in den verschiedenen Sozialen Netzwerken. Ist der Webauftritt optimiert, muss neben der (erwünschten) Verbreitung über die sozialen Netzwerke auch mit flankierenden Maßnahmen des „klassischen Onlinemarketings“ (Bannerwerbung, E-Mail-Marketing, Suchmaschinenmarketing etc.) an dessen Bekanntmachung gearbeitet werden. Abhängig von den Zielstellungen der Onlinemarketingkampagnen muss der Instrumenten-Mix angepasst werden.

Ausblick

Es wird deutlich, dass die Ansatzpunkte für die Produktpolitik im Sinne einer Attraktivitätsverbesserung vielfältig sind. Klar ist zudem, wie essenziell eine Orientierung an den Bedürfnissen der Studieninteressierten ist. Ohne diese Basis eines überzeugenden und attraktiven Studienangebotes samt den umgebenden Studienbedingungen kann das Studierendenmarketing nicht erfolgreich sein. Moderne Kommunikationsinstrumente des Web 2.0 stützen das Marketing kommunikativ. Ohne sie ist Studierendenrekrutierung heute kaum noch Erfolg versprechend umsetzbar. Gleichwohl: Die „alte“ Welt der Kommunikation hat noch lange nicht ausgedient, es kommt auf eine geschickte Verknüpfung verschiedenster Online- und Offlineinstrumente an.

Autoren:

Dipl.-Ökonom Markus F. Langer und Dipl.-Kaufmann Gunvald Herdin arbeiten als Projektleiter für die CHE Consult GmbH. Sie verantworten u.a. Projekte und Arbeiten zum Hochschulmarketing, Student Recruitment und Onlinemarketing von Hochschulen.

Best Practice an ostdeutschen Hochschulen

„Vermarktungsfähige Attraktivität der Studienbedingungen an Ostdeutschen Hochschulen“ heißt ein Wettbewerb, der unter ostdeutschen Hochschulen von der Hochschulinitiative Neue Bundesländer im Rahmen der Kampagne „Studieren in Fernost“ ausgeschrieben war. Studierende im Westen sollen für ostdeutsche Hochschulen rekrutiert werden. Ausgehend von bestehenden Leistungsvorteilen ostdeutscher Hochschulen, z.B. in der Ausstattung, soll die Attraktivität weiter gesteigert werden. Das umfasst auch die Erhöhung der Sichtbarkeit guter Studienbedingungen und -angebote. Beteiligt sind folgende Hochschulen:

Die *Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden* vertieft ihr Social Media-Engagement und dokumentiert ihr Netzwerk durch eine interaktive Kooperations- und Praxiskarte im Web. Die *Technische Universität Dresden* steigert ihre Attraktivität unter dem Slogan „Studenten bewegen Dresden“ durch studentisches Engagement. Die *Technische Universität Ilmenau* entwickelt durch neue Lehr- und Lernformen eine integrierte Ingenieurausbildung. An der *Fachhochschule Jena* wird mit „Starter Upgrade“ eine Erleichterung des Studieneinstiegs durch ein interaktives Serviceportal sowie mit „Study Upgrade“ eine stärkere Bindung von Studierenden erreicht. An der *Universität Leipzig* wird ein Lotsennetzwerk zur nachhaltigen Verbesserung der Qualität der Studierendenberatung beitragen. Die *Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg* baut systematisch ihr Mentorenprogramm Start-Mentor für Studienanfänger, Betreuungs-Mentor für Studierende höherer Semester und Karriere-Mentor aus. Die *Hochschule Neubrandenburg* baut ein akademisches Karriere-Netzwerk zum Informations- und Wissensaustausch zwischen Studieninteressierten, Studierenden und Alumni/ae auf. Die *Universität Potsdam* implementiert mit UP-Date eine innovative Orientierung in der Studienmitte. An der *Universität Rostock* erfolgt künftig unter dem Motto „Die Universität Rostock passt (zu) DIR!“ ein Labeling von Studiengängen. An der *Bauhaus-Universität Weimar* steht „Einblick.Bauhaus“ für neuartige Informations- und Erlebnismodule für Schüler, die sich auf Klassenfahrt in Weimar befinden. Die *Hochschule Wismar* setzt auf ihr Konzept einer unternehmerischen Hochschule – Studierende gestalten die eigene Hochschule: Captains' Club, Ideen-Regatta, Lotsendienst für Studienanfänger, Roadshow, Workshops am Strand und Ausweitung der Sommeruni. Die *Westfälische Hochschule Zwickau* realisiert unter „P3 – Profil.Potential.Partnerschaft“ – eine stärkere Profilierung des Studienangebotes und die Weiterentwicklung der Potenziale der Studierenden.

Janine Klinder und Raban Daniel Fuhrmann

Wer kümmert sich um uns und unsere Prozesse?

Zum Stand der Organisationsentwicklung an deutschen Hochschulen – ein Online-Screening



Professionelle Organisations- und Personalentwicklung ist an vielen deutschen Hochschulen noch ein zartes Pflänzchen, das es sich erst noch fest verwurzeln muss.

Foto: Jutta Rotter/Pixelio

Die steigende Dynaxität (Komplexität x Dynamik) der Organisationsform Hochschule erfordert zunehmend eine professionelle und intern verankerte Organisations-(OE) und Personalentwicklung (PE). Der Bedarf ist hoch – doch wie ist der Stand? In welchem Maße sind Angebote der OE/PE – sei es in der Lehre, der Forschung, oder insbesondere in der internen Anwendung – verbreitet, ja gar institutionalisiert? Als Vorbereitung für eine profunde Benchmarking-Studie wurde vom Bereich Organisationsentwicklung/Entrepreneurship am Zentrum für Technik und Gesellschaft (ZTG) der TU Berlin von Dezember 2010 bis März 2011 eine quantitative Vorstudie in Form eines internetbasierten Screenings aller deutschen Hochschulen vorgenommen. Die Ergebnisse sind in Anbetracht des großen Nutzens und Bedarfs und in

Kontrast zur inzwischen selbstverständlichen Verbreitung von solchen internen OE/PE-Stellen in der deutsche Wirtschaft besorgniserregend.

Mit dem gesellschaftlichen Wandel zur Wissens- und Informationsgesellschaft, in der Innovationschübe immer schneller aufeinander folgen, verändern sich auch die Anforderungen an Wissenschaftseinrichtungen, wie Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Da Bildung zunehmend als ökonomische Ressource im globalen Wettbewerb gehandelt wird, wächst die Bedeutung von Hochschulen als Produktions- und Distributionszentren von Wissen (Kehm 2001, S. 123). So sollen sie heutzutage, neben Forschung und Lehre, zur Erhöhung der Chancengleichheit, zur gesellschaftlichen Teilhabe, zur sozialen Kohäsion und zur wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Zudem sollen sie übertragbare Fähigkeiten vermitteln, die eine allgemeine Problemlösungskompetenz schaffen und gleichzeitig politische Probleme lösen helfen (Kehm 2011, S. 127). Weiterhin stehen Hochschulen immer mehr im Konflikt zwischen einer wachsenden Studienplatznachfrage in der Lehre und den „volkswirtschaftlichen Nützlichkeitsansprüchen“ in der Forschung (Krücken/Lange 2007, S. 4). Die Summe aus all diesen Entwicklungen führt folglich zu einer Komplexitätssteigerung der Organisation Hochschule, was wiederum die Notwendigkeit von Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement begründet (Krücken et al. 2010, S. 3) sowie Organisations- und Personalentwicklung als neuen Wettbewerbsvorteil herausstellt (Webler 2008, S. 11 f.).

Die Organisations- und Personalentwicklung sorgt dafür, dass Menschen, Werte und Prozesse einer Organisation optimal auf die Erreichung des Organisationszweckes ausgerichtet sind. Der

weite Begriff Organisationsentwicklung umfasst nicht nur die Personalentwicklung, sondern auch die Team- und Führungskräfte-, die Projekt- und Prozess- als auch die Werte-, Leitbild- und Strategieentwicklung. Die Organisationsentwicklung ist als Oberbegriff für das systematische Arbeiten an den Prozessen guten Zusammenwirkens zu verstehen und umfasst die unterschiedlichsten Formen und Formate an Interventionen wie Coaching und Supervision, Moderation und Beratung, Konfliktschlichtung und Mediation, Trainings und Fortbildungen.

Für die Organisationsentwicklung speziell an Hochschulen kommen Konzepte und Instrumentarien infrage, die bereits in Unternehmen und Verwaltungen angewandt werden. Vor einer direkten Übertragung, selbst von Instrumenten, die aus der Verwaltungsmodernisierung bekannt sind (wie „Universitätsmarketing“ und „Steuerung über Budgetierung“, vgl. Kühl 2007, S. 3), muss jedoch gewarnt werden. Insbesondere das Ideal und Primat der Wissenschaftsfreiheit formt die Hochschulorganisation anders aus:

- ◆ Dies betrifft zum einen die „zweckwidersprüchliche Programmierung“ von Professoren, die Forschung, Lehre und Selbstverwaltung vereinen müssen (Kühl 2007, S. 4). Da es sich hierbei um unklare Technologien handelt, kann die Leistungserbringung kaum zentral gesteuert werden (Kühl 2007, S. 5; Musselin 2007 zit. nach Krücken/Lange 2007, S. 1).
- ◆ Des Weiteren herrscht in Universitäten eine sogenannte Dilettantenverwaltung, d.h. die Leitung und Verwaltung werden durch die Leistungserbringer selbst statt durch spezialisierte Manager durchgeführt (Kühl 2007, S. 5). Mintzberg spricht hierbei von Universitäten als Prototyp der „professionellen Bürokratie“ (1979, zit. nach Krücken et al. 2010, S. 2).
- ◆ Ein häufig anzutreffendes Phänomen ist zusätzlich die Demokratisierung, welche nach Luhmann eine „Multiplikation der Entscheidungslast“ bedeutet und zur Ausbildung weiterer Bürokratien beitrage (zit. nach Kühl 2007, S. 6).
- ◆ Weiterhin ist das Verhalten und Ansehen eines Wissenschaftlers in der eigenen Universität für seine Reputation unerheblich, wonach Universitäten Reputation kaum als eigenen Sanktionsmechanismus einsetzen können (Kühl 2007, S. 7 f.), da diese organisationsextern durch die scientific community zugeteilt wird (Krücken et al. 2010, S. 3).
- ◆ Nicht zuletzt zeichnen sich Universitäten durch eine „gewisse robuste Widerständigkeit gegen Veränderungen“ aus (Pellert 1999, S. 12).

Bedarf

Neben der allgemeinen Verbesserung der Produktivität und Effizienz einer Organisation durch eine systematische, fest verankerte Organisationsentwicklung, treten insbesondere für eine Wissenschaftseinrichtung in Deutschland zwei weitere Gründe in den Mittelpunkt: (1.) Die besonders prekären Arbeitsbedingungen insbesondere des (wissenschaftlichen) Nachwuchses und (2.) der gesamtgesellschaftliche Erwartungsdruck, der an Wissenschaft gerichtet wird, beginnend bei der verantwortlichen Ausbildung des Führungsnachwuchses, über Erfinden der Zukunftstechnologien für den globalen Wettbewerb bis hin zum Deuten und Erklären der Welt und ihrer Katastrophen sowie dem Finden und Überprüfen von möglichen Lösungen.

Die Situation wissenschaftlicher Mitarbeiter an deutschen Hochschulen ist kritisch. Laut der WM-Studie 2007 an der TU Berlin führen unter anderem Abweichungen vom Berliner Hochschulgesetz (BerlHG) und von Arbeitsverträgen sowie die Tatsache, dass nur rund 50 Prozent der wissenschaftlichen Mitarbeiter innerhalb der Vertragslaufzeit promovieren, zu einer hohen Unsicherheit und Unzufriedenheit bei den wissenschaftlichen Mitarbeitern (Kubath/Leitner 2007, S. 31).

Literatur:

Argyris, C. / Schön, D. A., Die Lernende Organisation: Grundlagen, Methoden, Praxis, Stuttgart 1999.

Blanckenburg, C. v./Böhm, B./Dienel, H.-L./Legewie, H., Leitfaden für interdisziplinäre Forschergruppen: Projekte initiieren – Zusammenarbeit gestalten, Stuttgart 2005.

BMWF, Wissenschaft, Forschungslandkarten, Hochschulen, Stand 2011, www.bmbf.de/de/6574.php?LANG=DEU&V=list, Zugriff: Januar 2011.

Fuhrmann, R. D./Rapp, C., „Total verfahren?! Bedarf und Ansatz einer prozeduralen Metaberatung“, in: Profil 14/2007, S.105-112.

Grün, D., „Der wissenschaftliche Mittelbau an deutschen Hochschulen – Zwischen Karriereaussichten und Abbruch-tendenzen“, in: Neis, M./Rubelt, J., Wissenschaftliches Prekariat an Hochschulen. Nachwuchswissenschaftler/innen zwischen Karriere und Ausstieg, Berlin 2010.

Kehm, B., „Die Funktionserweiterung der Hochschulen durch lebenslanges Lernen – Reaktionen angesichts hochkomplexer Erwartungen“, in: Kehm, B.M./Pasternack, P., Hochschulentwicklung als Komplexitätsproblem. Fallstudien des Wandels, Weinheim/Basel 2001, S. 121-144.

Kubath, S./Leitner, K., Bericht der Projektgruppe „WM-Studie 2007“ an die dritte Vizepräsidentin der TU Berlin. Fakten über die Arbeitsbedingungen von befristet beschäftigten wissenschaftliche Mitarbeitern an der TU Berlin, Berlin 2007.

Kühl, S., „Von der Hochschulreform zum Veränderungsmanagement von Universitäten – Luhmann-Nacherzählung unter dem Gesichtspunkt der Reformierbarkeit von Universitäten“, in: Altvater, P./Bauer, Y./Gilch, H. Organisationsentwicklung in Hochschulen, Forum Hochschule Nr. 14, Hannover 2007, S. 1-10.

Krücken, G./Lange, S., Wissenschaftler als Wissenschaftsmanager – Herausforderungen des Wissenschaftsmanagements. Vortrag im Rahmen der Tagung „Wohin mit uns? Science Fiction – oder zwischen Bricolage und Struktur: Die WissenschaftlerInnen der Zukunft“. Ein Symposium von und für Postdocs zur Zukunft von Forschenden, Lehrenden und Universitäten. Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften 24.-26.09.2007.

Krücken, G., Blümel, A./Kloke, K., „Hochschulmanagement – auf dem Weg zu einer neuen Profession?“, in: WSI Mitteilungen 5/2010.

Pellert, A., „Die Universität als Organisation: Die Kunst, Experten zu managen“, in: Studien zu Politik und Verwaltung, Band 67, Wien 1999.

Senge, P. M., Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart 2003.

Webler, W.-D., „Möglichkeiten der Stärkung der Personalentwicklung an Hochschulen“, in: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung. 1+2/2008, S. 9-13.

Die Situation am Arbeitsplatz Hochschule gestaltet sich als prekär. Eine Studie der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft mit dem Titel „Der wissenschaftliche Mittelbau an deutschen Hochschulen“ deckt mithilfe einer ähnlichen Befragung von wissenschaftlichen Mitarbeitern Defizite am Arbeitsplatz Hochschule auf, stellt jedoch auch heraus, dass zwischen objektiv betrachteter und subjektiv empfundener Prekarität unterschieden werden muss (Grün 2010, S. 27). Beide Studien stellen kurze Perspektiven der Hochschulzugehörigkeit als ein Charakteristikum deutscher Universitäten heraus – ein Fakt, der die notwendigen Investitionen in die Personalentwicklung nicht gerade begünstigt (Webler 2008, S. 10).

Die prekären Arbeitsentwicklungen hängen dabei kausal mit dem hohen gesellschaftlichen Image zusammen, das dem Wissenschaftssystem, insbesondere den Professoren zukommt. Denn das hohe Ansehen verleitet manchen Nachwuchswissenschaftler dazu, schlechte Arbeitsbedingungen und unsichere Perspektiven auf sich zu nehmen. Die Gründe für das geringe Maß an Organisationsentwicklung speziell an deutschen Hochschulen werden unter anderem in diesen auch kulturellen und nationalen Ausprägungen in nachfolgenden Studien zu suchen sein.

Ansatz

Für unser Screening waren diese diversen Bedingungen, Ursachen und Ausprägungen von OE an deutschen Hochschulen jedoch nicht entscheidend. Das angelegte und nachgeforschte Verständnis von OE wurde bewusst breit und offen gehalten, alleine schon deshalb, weil es keinen Kanon und keine akademische Disziplin der Organisationsentwicklung gibt. Wichtig war allerdings, dass OE – im Sinne des Ansatzes einer lernenden Organisation (nach Chris Argyris und Peter Senge) – nicht nur einzelne Teile, Situationen und Hierarchien umfasst, sondern getragen von der Hochschulschicht bis hinunter zu den einzelnen Forschungsgruppen, Lehrstühlen und sonstigen Diensten alle betroffenen und geforderten Mitarbeiter und Akteure einzubinden versucht. Besonders die kooperative Steuerung von Organisationsentwicklung nimmt an Hochschulen eine wichtige Rolle ein, da das Management dort stärker auf die Unterstützung von „unten“ angewiesen ist (Pellert 1999, S. 12).

Um in die schier unübersehbare Fülle an möglichen OE-Angeboten eine gewisse Ordnung zu bringen, wurden diese unterteilt in: „akteursorientierte“, „prozessorientierte“ und „wertorientierte“:

- ◆ Unter akteursorientierten Angeboten werden solche verstanden, die bei den in und um eine Organisation beschäftigten und mit dieser eng zusammenarbeitenden Menschen ansetzen – sei es als Einzelperson, Team oder Gruppe. Das Spektrum an Maßnahmen, die auch als Personalentwicklung bezeichnet werden, ist breit und verzweigt: Berufs- und Karriereberatung, individuelle Fort- und Weiterbildungen, Einzel-, Team-, Gruppen-Coachings, Super- und Intervision, Mediationen und Schlichtungen, Führungskräfte- und Teamentwicklung, aber auch die Betreuung von Mitarbeitergruppen mit besonderem Bedarf wie Gastforschern, Alleinerziehenden, Behinderten.
- ◆ Prozessorientierte Angebote umschließen jene, die dem Erfassen, Optimieren, Implementieren und Evaluieren von Prozessen der Zusammenarbeit dienen, von der internen Team- und Abteilungsebene, bis zum Zusammenwirken mit der gesellschaftlichen und politischen Umwelt. Darunter fallen kooperative Prozessentwicklung, -beratung und -moderation, egal ob für Einzelprojekt- oder Multiprojektmanagement, für Instituts- oder Fakultätsentwicklung, für Hochschulpolitik oder -governance, für Qualitätsmanagement oder Katastrophenpläne oder ob für Antragstellungs- oder Publikationsstandards.
- ◆ Wertorientierte Angebote der Organisationsentwicklung adressieren die Wert- und Kulturbasis, quasi die DNS der Kommunikation und Kooperation einer Hochschule. Typisch sind hier Interventionen zur Strategie- und Leitbildentwicklung, die Grundlage für Change-Management

ment- und Restrukturierungsmaßnahmen sind, die aber nur dann zum Erfolg führen, wenn sie nicht einfach von „oben“ oder gar „außen“ vorgegeben werden, sondern von „unten“ und „innen“ übertragen und somit übernommen werden. Aber auch Instrumente zur Stärkung von Fragen der Ethik und Nachhaltigkeit, Gerechtigkeit und gesamtgesellschaftlichen Verantwortung, wie z.B. Corporate Social Responsibility, fallen hierunter.

Design

Die Untersuchung ist als Online-Screening konzipiert, welches in einem ersten „Fischzug“, die Ergiebigkeit des Themas Organisationsentwicklung an deutschen Hochschulen testen wollte. Darum wurden neben den drei Angebotssparten, auch geprüft, welche Art von Angebot dabei vorliegt: Wird zu Organisationsentwicklung geforscht und/oder gelehrt, besonders aber, wird diese selbst auch intern angewandt?

Durchgeführt wurde das Screening als Internetrecherche mittels der Suchmaschine Google und den Webseiten der Hochschulen in Deutschland. Ins „Netz gehen“ konnten somit nur jene OE-Angebote von Hochschulen, die auch im Internet als solche titulierte waren. Es besteht darum kein Anspruch auf Vollständigkeit oder Allgemeingültigkeit. Durch Stichprobennachuntersuchungen und Interviews unter anderem von Rektoren/Präsidenten konnte aber die Grundaussage, des geringen Bewusstseins-, Umfangs- und Institutionalisierungsgrades von Organisationsentwicklung an deutschen Hochschulen erhärtet werden. Der Zweck dieser Vorstudie – eine Begründungs- und Orientierungshilfe für eine anschließende internationale Benchmarking-Studie und daraus abgeleiteten Pilotprojekten – wurde jedenfalls voll erfüllt.

Zunächst wurden alle Hochschulen in Deutschland auf Basis der Forschungslandkarte des Bundesministeriums für Bildung und Forschung über Hochschulen (BMBF 2011) identifiziert. Daraufhin konnte mithilfe einer Wortverbindung aus der jeweiligen Hochschule und dem Wort „Organisationsentwicklung“ über eine Suche in Google und anschließender Recherche der Hochschul-Websites die Grundmenge von 369 Hochschulen als potenzielle Anbieter von Organisationsentwicklung auf 88 reduziert werden, bei denen zumindest eine Art von explizitem OE-Angebot geführt wurde.

Neben den klassischen Aufgabenbereichen Forschung und Lehre werden die Hochschulen auf eigene Anwendung bzw. Umsetzung von Organisationsentwicklung untersucht. In einer Datentabelle, in der die thematischen Aspekte „akteursorientiert“, „prozessorientiert“ und „wertorientiert“ sowie die Aufgabenbereiche Forschung, Lehre und Anwendung parallel zueinander in Spalten angeordnet sind, können die Angebote der in Reihen gelisteten Hochschulen mithilfe eines „Kreuzchens“ den Kategorien zugeordnet werden. Dadurch entsteht eine Übersicht über den Stand der Organisationsentwicklung an Hochschulen (s. Tabelle).

Zur Bewertung von Quantität und Qualität der OE-Angebote wurden diese 88 Hochschulen je nach Art und Sparte des/der Angebote entsprechend erfasst und gerankt. Die Berechnung des Ratings basiert dabei auf der Gewichtung der drei Aufgabenbereiche Forschung, Lehre und Anwendung, wobei für die beiden erstgenannten je einen Punkt und für das letztgenannte drei Punkte vergeben werden. Die Angebote der Anwendung sind somit gewichtiger als Forschung und Lehre zusammen. Insgesamt entsteht so eine Skala von eins bis maximal fünf. Jeder Hochschule wird durch die Untersuchung ihrer Angebote ein Rating-Wert zugewiesen, wonach eine bewertete, sortierbare Liste entsteht.

Die drei einbezogenen Sparten (akteurs-, prozess- und wertorientiert) der Organisationsentwicklung wurden beim Ranking zwar außer Acht gelassen, da die thematische Breite und Tiefe



Dr. Raban Daniel Fuhrmann ist Bereichsleiter für Organisationsentwicklung/Entrepreneurship am Zentrum für Technik und Gesellschaft (ZTG) der Technischen Universität Berlin. Als Organisationsentwickler, Coach und Moderator berät er u.a. Hochschulen in Organisationsentwicklungsprozessen.



Janine Klinder hat einen B.Sc. in Geografie mit den Schwerpunkten Wirtschaftsgeografie und Betriebswirtschaftslehre. Sie absolviert derzeit ein interdisziplinäres Forschungspraktikum am Zentrum Technik und Gesellschaft im Bereich „Organisationsentwicklung/Entrepreneurship“.

Tabelle: Ausschnitt aus der Ranking-Tabelle mit den hervorgehobenen Best-Practice-OE-Angeboten an deutschen Hochschulen.

Quelle: Eigene Erhebung Januar 2011

der Angebote anhand der internetbasierten Informationen nur unzureichend bewertet werden können, doch wurde in einem abschließenden Durchgang, die Angebote der am besten Gerankten 22 Hochschulen nochmals eingehender durchforstet, um jene herauszufinden, die als Best-Practice-Beispiele dazu dienen können, Benchmarks und damit Musterlösungen zu definieren. Kriterien dafür waren der dabei erreichte Professionalisierungs- und Institutionalierungsgrad.

Rating	Nr.	Institution	Lehre	Forschung	Anwendung	a	p	w
5	20	Universität Duisburg-Essen	x	x	x	x	x	
5	48	Fachhochschule Münster	x	x	x	x	x	x
4	8	Ruhr-Universität Bochum	x		x	x	x	x
4	50	Carl von Ossietzky Universität Oldenburg	x		x	x		x
4	54	Universität Rostock		x	x	x	x	x
4	59	Universität Ulm	x		x		x	x
4	77	Jacobs Universität Bremen		x	x			
3	3	Otto-Friedrich-Universität Bamberg			x		x	
3	4	Freie Universität Berlin			x		x	
3	9	Universität Bremen			x	x	x	x
3	10	Hochschule für Künste Bremen			x		x	
3	11	Hochschule Bremerhaven			x			x
3	13	Technische Universität Clausthal – Clausthal-Zellerfeld			x	x	x	x
3	17	Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf			x			
3	26	Georg-August-Universität Göttingen			x		x	
3	35	Karlsruher Institut für Technologie			x	x		
3	38	Universität zu Köln			x	x	x	
3	43	Johannes Gutenberg-Universität Mainz			x		x	
3	55	Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes – Saarbrücken			x	x		
3	62	Hochschule Fresenius – Idstein			x		x	
3	69	Universität Vechta			x	x	x	x
3	72	Fachhochschule Ludwigshafen, Hochschule für Wirtschaft			x	x	x	x
2	1	RWTH Aachen	x	x		x	x	
2	6	HTW Berlin	x	x			x	x
2	24	Katholische Fachhochschule Freiburg – staatlich anerkannt	x	x		x	x	x
2	36	Universität Kassel	x	x		x	x	
2	46	Ludwig-Maximilians-Universität München	x	x		x		x
2	52	Universität Potsdam	x	x		x	x	x
2	53	Evangelische Hochschule Ludwigsburg	x	x		x	x	
2	58	Universität Trier	(x)	x		x	x	x
2	68	Hochschule für angewandte Wissenschaften – Fachhochschule München	x	x		x		x
2	73	Fachhochschule Worms	x	x		x		
2	76	Fachhochschule Nordhausen	x	x				
2	82	Deutsche Universität für Weiterbildung (DUW) – Berlin	x	x		x	x	x

Ergebnisse

Von den 369 untersuchten Hochschulen in Deutschland, konnten nur 88 Hochschulen mit Angeboten zur Organisationsentwicklung identifiziert werden, was 19 Prozent der Grundmenge entspricht. Darunter sind 41 Universitäten, was ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Universitäten und Fachhochschulen widerspiegelt. 56 Hochschulen (63,6%) stellen Angebote für die Lehre, 32 (36,4%) für die Forschung und 22 (25%) für die eigene Anwendung bereit (siehe Abb.1). Auffallend ist hierbei, dass 14 der Hochschulen mit eigener Anwendung keine Angebote zu Forschung und Lehre bereitstellen. 15 (68%) von diesen 22 anwendenden Hochschulen sind Universitäten.

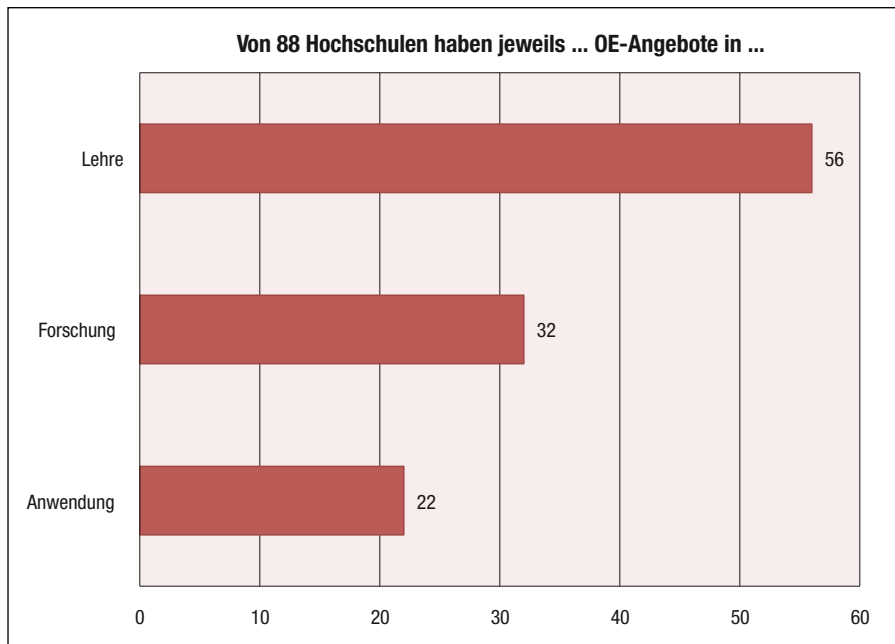


Abb. 1: Anteile von Lehre, Forschung und Anwendung an allen OE-Angeboten

Quelle: Eigene Erhebung, Januar 2011

Hinsichtlich der thematischen Orientierung treten prozessorientierte Angebote mit einem Anteil von 71,6 Prozent am häufigsten auf, vor den aktorsorientierten (69,3%) und wertorientierten Angeboten mit 45,5 Prozent (Abb. 2).

Von den 22 Hochschulen in Deutschland, die bereits eigene Organisationsentwicklung anwenden, konnten zwölf Best-Practice-Ansätze an acht Universitäten in den drei Aufgabenbereichen Lehre, Forschung und Anwendung identifiziert werden. Von ihren Angeboten konnten sechs als besonders herausragende Umsetzungsbeispiele identifiziert werden. Dazu gehören zum einen die Universität Düsseldorf mit ihrer zweifachen Institutionalisierung von Organisationsentwicklung – auf Hochschul- und auf Personalebene. Zum anderen stehen die Universitäten Duisburg-Essen und Bochum für die Institutionalisierung der OE und gleichzeitig besonders umfassenden inhaltlichen Angeboten hervor. Im Bereich Nachwuchsförderung steht die Universität Oldenburg an der Spitze der untersuchten Hochschulen. In der institutionalisierten, prozessorientierten Organisationsentwicklung führt die Universität Mainz, besondere Inhalte bieten die Angebote an der Universität Vechta. Führend in Forschung und Lehre sind die LMU München sowie in der Lehre die Deutsche Universität für Weiterbildung.

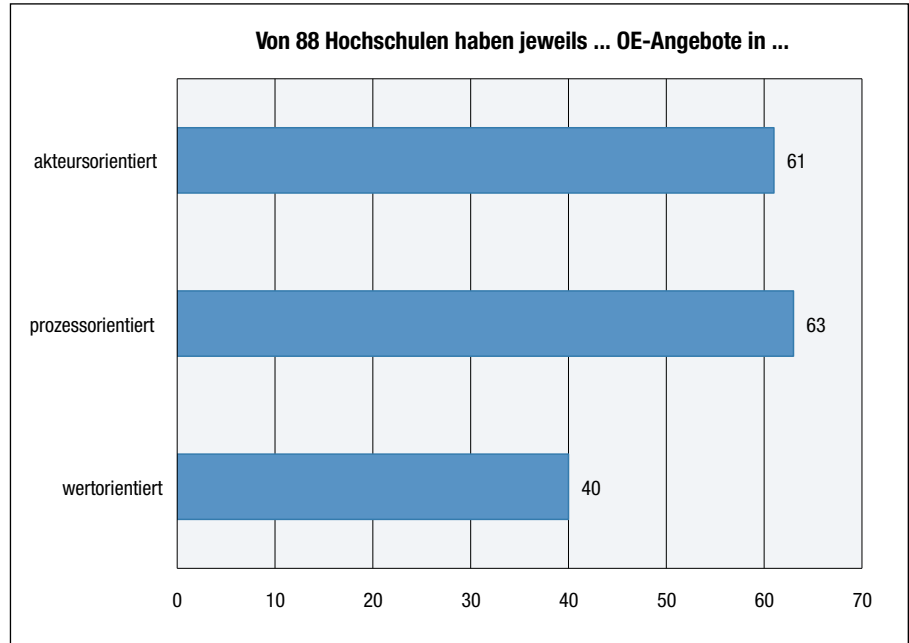


Abb. 2: Anteil der Sparten an allen Organisationsentwicklungs-Angeboten

Quelle: Eigene Erhebung, Januar 2011

Auswertung

Das Angebot an Organisationsentwicklung an deutschen Hochschulen ist gegenwärtig wenig ausgeprägt. Bewusstsein, Umfang, Diversität, Professionalisierung und Institutionalisierung sind noch nicht ausreichend entwickelt, um den steigenden Ansprüchen zu genügen. Auch täuschen manche Angebote mehr Organisationsentwicklungseffekte vor, als sie wirklich erfüllen können:

- ◆ Viele Angebote der Lehre konzentrieren sich auf die Ausbildung zum Organisationsentwickler für den unternehmerischen Kontext. Der Fokus auf Hochschulen und Forschungseinrichtungen als Zielgruppe für Organisationsentwickler fehlt weitgehend.
- ◆ Angebote der Forschung sind oft diffus; die Organisationsentwicklung an Hochschulen nimmt selten eine deutliche Rolle dabei ein.
- ◆ Mit einem prozentualen Anteil von 2,2 Prozent von allen Hochschulen in Deutschland konnten nur sehr wenige Hochschulen mit deutlichen Best-Practice-Ansätzen identifiziert werden, darunter kein Musterbeispiel im Bereich der wertorientierten Organisationsentwicklung.
- ◆ Viele Angebote der Akteursorientierung konnten nur indirekt dieser zugeordnet werden, da eine Abgrenzung von allgemeinen Fort- und Weiterbildungen, und solchen, die basierend auf Personalentwicklungsmaßnahmen wie Mitarbeiterentwicklungsgesprächen und strategischen Zielvereinbarungen angeboten werden, sich meist nicht treffen ließ.
- ◆ Viel präsenter sind dagegen Angebote der prozessorientierten Organisationsentwicklung, bei der es jedoch in vielen Fällen mehr um eine reaktive denn proaktive Modernisierung von hochschulischen Verwaltungsstrukturen geht. Das Maß der langfristig strategischen Ausrichtung und der umfassenden Aktivierung der Hochschulmitglieder lässt sich ebenfalls meist nicht bewerten.
- ◆ Die gewonnenen Best-Practice-Beispiele müssen des Weiteren in Relation zum internationalen Kontext stark relativiert werden. So sind z.B. die OE/PE Angebote und Strukturen an

Die empirische Vorstudie zu „Organisationsentwicklung für Hochschulen“ wurde im Sinne einer Scrum-Projekt-Moderation von Eckart Schenk als Scrummaster und Wiki-Administrator betreut und von Hannes Jähnert unterstützt. Der Forschungsprozess wird mittels Scrum, einer innovativen OE-Methode moderiert und in Form eines Wikis dokumentiert. Die Ergebnisse stellen dabei nur einen ersten, groben Zwischenstand dar; für Rückmeldungen, Korrekturen und Mitarbeit sind wir darum sehr offen. In einem nächsten Schritt wird der Wiki dann auch im Sinne der Open-Source-Logik für eine breite Bearbeitung geöffnet.

der ETH Zürich bereits deutlich umfassender und professioneller aufgestellt. Es bleibt darum spannend, was die internationale Benchmarkingsuche bringen wird.

Relativierung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der ersten Filterung durch Google können als mehr oder weniger zufällig bezeichnet werden und spiegeln daher nur eingeschränkt die Präsenz hochschulischer Angebote im Internet wider. Die Entscheidung, ob eine Hochschule OE-Angebote aufweist und somit in die Untersuchung einbezogen wird, basiert zwar zu großen Teilen auf den eingangs erläuterten, objektiven Kriterien. Die thematische Relevanz der Angebote konnte jedoch nahezu nur subjektiv abgeschätzt werden. Viele Angebote von Hochschulen wurden auf den jeweiligen Websites nicht ausführlich genug dargestellt. Es ist demnach möglich, dass einige der in dieser Studie dargestellten Angebote möglicherweise über- bzw. unterbewertet wurden.

Fazit

Das Führen und Entwickeln von Hochschulen – von Forschung und Lehre – wird zunehmend anspruchsvoller. Viele Entwicklungen befördern dies: Bologna- und Hochschulreformen, regionaler und internationaler Standortwettbewerb, Exzellenzinitiativen und Drittmittelkonkurrenz. So hat sich in Forschung und Lehre, die Art und Weise der Erbringung und Zusammenarbeit radikal gewandelt; der heroische Einzelforscher ist in Zeiten der inter- und transdisziplinären Forschungsverbünde passé. Auch die Berufsperspektiven und Arbeitsbedingungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs sind prekär; die Entwicklungsangebote an ausländischen Hochschulen und in die Wirtschaft dagegen oft attraktiver.

Kurz, wollen deutsche Hochschulen weiterhin führend und innovativ forschen und lehren, müssen sie sich selbst innovativer führen und entwickeln, also sich viel mehr um ihre Werte und um die davon geprägten Prozesse der Zusammenarbeit in und um die Hochschule, kümmern. Das ist eine zentrale Aufgabe, um die sich eine professionelle interne Organisations- und Personalentwicklung kümmert, besser gesagt kümmern müsste. Denn wie das Screening ergab, sind in Forschung und Lehre, aber insbesondere in der Anwendung auf sich selbst, deutsche Hochschulen und Universitäten massiv unterversorgt. Ein Zustand, der verhindert, dass Studenten und Dozenten, Professoren, wissenschaftliche und sonstige unterstützende Mitarbeiter sich entfalten und nachhaltig exzellente Ergebnisse hervorbringen können.

Kontakt:

Dr. Raban Daniel Fuhrmann
Bereich Organisationsentwicklung/
Entrepreneurship
Zentrum für Technik und Gesellschaft (ZTG)
Technische Universität Berlin
Hardenbergstraße 16-18
10623 Berlin
Tel.: +49 30 314-24 291
E-Mail: fuhrmann@ztg.tu-berlin.de

Nikolaus Blum und Ruedy Baarfuss

Gewusst was oder gewusst wie?

Entwicklung von Führungskräften in Wissenschaftseinrichtungen



Im internationalen Wettbewerb kommt es auf exzellente Führungsqualitäten an.

Foto: Yuri Arcus/Fotolia.com

Die Personalentwicklung in Wissenschaftseinrichtungen steckt noch in den Kinderschuhen. Vor vielen Jahren, als sich Unternehmen schon intensiv Gedanken darüber gemacht haben, wie sie ihre künftigen Führungskräfte auswählen und entwickeln sollen, war dies in Hochschulen und Forschungseinrichtungen noch kein Thema. Nach den allgemeinen Vorstellungen verläuft eine wissenschaftliche Karriere nach eigenen Gesetzen. Hochbegabte Individuen qualifizieren sich durch individuelle wissenschaftliche Arbeiten auf einem speziellen Fachgebiet. Die Besten werden aufgrund ihrer persönlichen Forschungsleistungen in einem Berufungsverfahren von ihren Fachkollegen auf einen Lehrstuhl oder in eine Institutsleitung berufen. Damit sind sie in Amt und Würden – was heute in

aller Regel mit umfangreichen Führungs- und Managementaufgaben verbunden ist. Nicht wenige scheitern daran.

In der Wissenschaft wurde lange an diesem veralteten Karrieremodell festgehalten. Die Folgen sind nachteilig sowohl für die nachfolgenden Wissenschaftlergenerationen als auch für die Wissenschaftsorganisationen. Für junge Nachwuchskräfte ist der Karriereweg nicht abschätzbar und die Erfolgsaussichten sind diffus. Genau genommen ist es auch kein Weg, sondern eine auf vielen, nicht kalkulierbaren Faktoren beruhende Sprungentscheidung. Verläuft sie positiv, ist das Ziel zwar erreicht, der Einzelne aber mit den Anforderungen unter Umständen völlig überfordert. Verläuft sie negativ, bleibt der Zutritt zum „wissenschaftlichen Olymp“ verwehrt. Das Abgleiten in die Bedeutungslosigkeit oder sogar Arbeitslosigkeit droht. Warum sollten sich die besten Hochschulabsolventen darauf einlassen?

Die Rahmenbedingungen von Wissenschaft und Forschung haben sich in den letzten Jahrzehnten radikal verändert. Dies trifft vor allem für die Naturwissenschaften zu. Publikationen und Erfolge werden nur noch durch Teams erzielt. Bedeutende Projekte werden heute in nationalen oder internationalen Kooperationen durchgeführt. Es besteht weltweite Konkurrenz um Ressourcen und die besten Köpfe. Wissenschaftliche Führungskräfte sehen sich also mit ganz anderen Fragen konfrontiert als allein der fachlichen Exzellenz.

Erfolgreiche Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen haben sich längst darauf eingestellt. Exzellente Wissenschaft benötigt exzellentes Management. Nicht nur das: Hervorragende Wis-

senschaft bedarf leistungsfähiger Infrastrukturen und muss für den wissenschaftlichen Nachwuchs attraktiv sein. Dies gilt nicht nur im internationalen Wettbewerb, sondern auch und gerade vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden demografischen Wandels in Deutschland. Die Wissenschaftseinrichtungen sind angewiesen auf erstklassige Führungskräfte, um in der internationalen Spitzenklasse mithalten zu können. Sie müssen attraktive Entwicklungsmöglichkeiten bieten, in erster Linie für junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, aber auch für alle anderen Berufsgruppen und Funktionen, die für ein kompetitives und innovatives Forschungsumfeld unverzichtbar sind.

Ausbildungsangebote im Wissenschaftsmanagement

Vor diesem Hintergrund hat in den vergangenen Jahren die Personalentwicklung in Wissenschaftseinrichtungen einen neuen Stellenwert erhalten. Intern haben sich die Fortbildungsangebote von speziellen Fachkursen (Sprachkurse, IT Lehrgänge etc.) auf Führungsthemen (z.B. Konfliktgespräche) erweitert. In größeren Einrichtungen wurden sogar vereinzelt Curricula für angehende oder neue Führungskräfte aufgebaut, wie sie in Unternehmen üblich sind.

Parallel dazu hat sich das Wissenschaftsmanagement als eine neue Disziplin der Führungslehren etabliert. Darunter fallen sowohl das Management von Forschungsprojekten wie auch das Management von Forschungseinrichtungen. Zunehmend wird darunter auch das Forschungs- und Entwicklungsmanagement in Unternehmen verstanden.

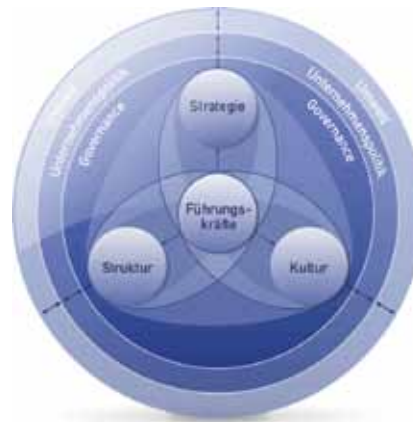
Mittlerweile haben sich im deutschsprachigen Raum eine ganze Reihe von Studien- und Weiterbildungsangeboten zum Thema Wissenschaftsmanagement etabliert. Als Beispiele können genannt werden: Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften DHV: Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement; Universität Oldenburg: Masterstudiengang Bildungsmanagement; Fachhochschule Osnabrück sowie Donau-Universität Krems: Masterstudiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Eine Durchsicht der Angebote ergibt, dass sie in der Regel ihre Schwerpunkte in Sachthemen setzen, wie etwa Grundlagen des internationalen Wissenschaftssystems, Hochschul- und Wissenschaftsrecht, Finanzmanagement und Budgetierung oder Evaluation in der Wissenschaft. Die Studiengänge richten sich vorrangig an Personen, die bereits in Wissenschaftsorganisationen arbeiten und ihr Wissen in dieser Spezialmaterie erweitern wollen oder die sich durch die Aneignung der Grundlagen für eine Position in solchen Einrichtungen qualifizieren wollen. Die Angebote haben damit einen Ausbildungscharakter im Sinne einer vertieften oder erweiterten Berufsausbildung. Die Teilnehmer qualifizieren sich durch ein breiteres Fachwissen für neue und andersartige Tätigkeiten als sie bisher ausgeübt haben.

Das Entstehen dieser Studien- und Weiterbildungsangebote kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Alle öffentlichen und privaten „stakeholder“, die an einem effizienten Wissenschaftssystem in Deutschland interessiert sind, können den Initiatoren dieser Angebote nur dankbar sein. Nicht nur, dass mit den Programmen ein bislang etwas im Verborgenen liegendes Berufsfeld stärker ins Licht der Öffentlichkeit rückt und sich Personen, die bisher keine Berührung mit Wissenschaft und Forschung hatten, für eine solche berufliche Tätigkeit qualifizieren können. Der Verdienst liegt vor allem in dem Fortschritt der Systematisierung und Professionalisierung, die das Berufsbild des Wissenschaftsmanagers erhalten hat. Es sind Netzwerke und Wissensplattformen entstanden, die für alle im Wissenschaftsbereich beruflich Tätigen zugänglich sind, die sich informieren und austauschen möchten. Zugleich verfolgt das Wissenschaftsmanagement einen integrativen Ansatz, der früher in den Zeiten des Verwaltungsdenkens zwischen den Fachabteilungen/Dezernaten (Personal, Finanzen, Recht etc.) nicht vorhanden war.

Interne Führungskräfteentwicklung

Der unbestrittene Vorteil der Programme, Fachwissen für das Wissenschaftsmanagement zu systematisieren und zu vermitteln, stellt allerdings zugleich auch ihre Grenze dar. Vermutlich werden alle, die in Führungspositionen aufgestiegen sind, die Erfahrung gemacht haben, dass die eigentliche Herausforderung jenseits des Fachwissens beginnt. Ein Vorgesetzter zeichnet sich nicht allein durch Sachwissen aus, sondern durch seine Fähigkeit, in konkreten Situationen als Führungskraft zu agieren. Von einer Führungskraft wird beispielsweise erwartet, dass sie mit Zielkonflikten umgehen kann, dass sie mit schwierigen Mitarbeitern zurechtkommt, dass sie Entscheidungen treffen kann oder auch nur ihr persönliches Zeitmanagement im Griff hat. Das sind Herausforderungen, die sich in jeder Führungsfunktion stellen, im Wissenschaftsmanagement ebenso wie in Unternehmen oder in öffentlich-rechtlichen Organisationen. Eine interne Führungskräfteentwicklung, die sich ausschließlich auf Sachwissen konzentriert, würde daher zu kurz greifen und nicht den erwarteten Nutzen bringen. Sie soll erreichen, dass die künftigen Führungskräfte ihre Aufgaben wirksam erfüllen können. Das erwarten auch die Teilnehmer an solchen Programmen. Die Führungskräfteentwicklung muss daher, wenn sie die Nachwuchskräfte wirklich auf Leitungsfunktionen vorbereiten will, zumindest auch einen General-Management-Ansatz beinhalten.

General-Management-Modell: Elemente und Aufgabenkomplexe



1. Unter dem Begriff „**General Management**“ sind jene Elemente und Aufgabenkomplexe zusammengefasst, die **allen Institutionen gemeinsam** sind, die also jede Art von Organisation braucht, **um zu funktionieren**.
2. **Alle Institutionen** operieren in einem **Umfeld** und haben ihre **Governance-Entscheidungen** zu treffen. Sie brauchen eine **Strategie**, eine **Struktur** und eine **Kultur**, die auf **Leistung, Verantwortung** und **Wirksamkeit** ausgerichtet ist und **für Menschen erträglich** sein muss.
3. Im **Mittelpunkt** stehen die **Führungskräfte**, die vom Standardmodell wirksamer Führung geleitet werden. Sie haben ihre **Beiträge** für die **Gestaltung** und **Realisierung** von **Strategie, Struktur** und **Kultur** zu leisten.

General-Management-Komplex: Elemente und Aufgabenkomplexe

Quelle: Malik Management

Elemente und Aufgaben des General Management-Modells

Das General Management stellt Führungs-, Organisations- und Strategiethemata in den Mittelpunkt. Es umfasst alle Funktionen, die jede Organisation benötigt – unabhängig davon, in welchem Umfeld sie operiert. Diese Grundfunktionen sind:

- ◆ Kenntnis der relevanten Umwelt, in der eine Organisation operiert und in der sie ihren Zweck erfüllen soll
- ◆ Entscheidung über die Unternehmenspolitik in dieser Umwelt

- ◆ Festlegung der grundlegenden Regeln, Wertvorstellungen und Zielsetzungen, nach denen die Organisation funktioniert, also der Governance
- ◆ Auswahl, Einsatz und Entwicklung der Führungskräfte, die die Organisation lenken und weiterentwickeln
- ◆ Ausarbeitung und Umsetzung einer Strategie zur Bestimmung und Sicherung der Zukunftsfähigkeit einer Organisation
- ◆ Strukturen zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der Organisation
- ◆ Kultur der Organisation als Rahmen für Wirksamkeit und Verantwortung

Fasst man das Modell des General Managements in ein Weiterbildungskonzept, kristallisieren sich vier Themengebiete heraus, die unabhängig sind von der Organisation, in der geführt wird. Sei es eine Schule, ein Produktionsunternehmen, ein Dienstleistungsunternehmen oder eine Wissenschaftseinrichtung – es geht grundlegend um die folgenden Themen: Verständnis von Führung, Führung von Menschen und der eigenen Person, Führung des eigenen Bereichs sowie Führung der Organisation.

Verständnis von Führung

Führung ist etwas Individuelles. Jeder Mensch führt anders, und auch in den verschiedenen Phasen der Karrieren führen Führungskräfte ganz unterschiedlich. Wichtig ist jedoch, sich über das eigene Führungsverständnis klar zu werden. Grundlage einer General-Management-Weiterbildung ist es, ein klares Verständnis von Führung zu haben und dieses auch umsetzen zu können. Dabei geht es nicht um die Frage von Führungsstil, sondern um die eigenen Überzeugungen und Grundsätze wirksamer Führung.

Führung von Menschen und der eigenen Person

Das Führen von Menschen ist sicher eines der vordringlichsten Themen von Führungskräften, die neu oder erstmalig eine Führungsposition übernehmen. Wie führt man Mitarbeiter, die gerade noch Kollegen waren? Wie kontrolliert man die Arbeiten ohne einzuengen? Wie gibt man Rückmeldung, auch wenn sie kritisch ist? Wie schafft man es, auf ein gemeinsames Ziel hin zu arbeiten, ohne die notwendigen Freiräume zu beschneiden? Diese Fragen stellt sich jede Führungskraft auf allen Ebenen und in allen Organisationen regelmäßig. Für Führungskräfte am Anfang ihrer Führungserfahrung sind sie aber besonders dringend. Deshalb muss dieser Themenbereich mit vielen Beispielen aus der Praxis und mit Übungen zur Anwendung erarbeitet werden.

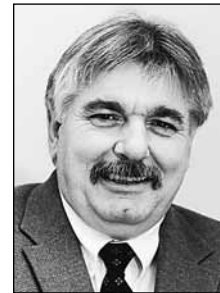
Da Führungskräfte – ob sie es wollen oder nicht – Vorbild sind, müssen sie ausreichend Energie auf die Führung der eigenen Person verwenden. Wie schaffe ich es, meine Arbeit strikt nach Prioritäten zu führen? Wie schaffe ich es, Freiräume für neue Themen und Ideen zu schaffen? Wie schaffe ich es, meine Ziele wirksam zu erreichen? Wie schaffe ich es, Zeit für Familie, Freizeit und Freunde zu haben? Diese Fragen können mit Hilfe einfacher Methoden so bearbeitet werden, dass es jede Führungskraft schafft, sich selbst zur eigenen Zufriedenheit zu führen und die Ergebnisse zu erzielen, die für sie selbst und für die Organisation wichtig sind.

Führung des eigenen Bereichs

Jede Führungskraft – auch in Wissenschaftseinrichtungen – hat den eigenen Bereich zu organisieren. Das kann die Arbeitsgruppe in einem Institut sein, das Team in der Verwaltungsabteilung, der Vorstandsbereich oder sogar ein ganzer Forschungsbereich in einem Zentrum. In diesem



Dr. Nikolaus Blum ist kaufmännischer Geschäftsführer des Helmholtz Zentrums München, dem Deutschen Forschungszentrum für Gesundheit und Umwelt.



Ruedy Baarfuss ist Partner, Leiter Management Formation & Information und Mitglied der Gruppenleitung am Malik Management Zentrum St. Gallen sowie Geschäftsführer der Malik Management Zentrum GmbH Berlin.



Führung und Management werden entscheidende Faktoren sein, wenn sich Wissenschaftsorganisationen im internationalen Wettbewerb behaupten wollen. Dafür reicht Sachwissen alleine nicht aus. Das richtige Herangehen und Umgehen mit den komplexen Herausforderungen bringt den Erfolg. Das „gewusst wie“ wird der entscheidende Wettbewerbsvorteil sein.

Themenbereich geht es um die grundlegenden Fragen, wie der eigene Bereich zu strukturieren ist, damit er seine Aufgaben wirksam erfüllen und die gewünschten Resultate erzielen kann. Wie werden Aufgaben verteilt? Wie organisiert man Schnittstellen? Wer muss sich mit wem abstimmen? Welche Kontrollen werden wo eingeführt? Wie forme ich meine Mitarbeiter zu einem echten Team?

Im Themenfeld „Führung des eigenen Bereichs“ geht es aber auch um Fragen der Strategie. Von jeder Führungskraft wird erwartet, dass sie mit ihrem Bereich einen Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie leistet. Die Strategie der Gesamtorganisation muss daher für den eigenen Bereich spezifiziert und in Ziele für die Mitarbeiter umgesetzt werden. In diesem Kontext sind dann auch die Fragen des Ressourceneinsatzes und der finanziellen Führung relevant.

Führung der Organisation

Die wohl anspruchsvollste Aufgabe einer Führungskraft ist die Führung einer Organisation als Ganzes. Hier kommen alle Fragen zusammen, die in den drei bereits genannten Themenbereichen angesprochen wurden. Die Führungsarbeit ist allerdings auf die Entwicklung der Gesamtorganisation ausgerichtet. Damit kommen die Themen Strategie, Struktur und Kultur hier in ihrem Zusammenspiel zum Einsatz. Führungskräfte auf der Top-Ebene müssen für die strategische Ausrichtung der Organisation sorgen, eine angemessene und wirksame Struktur schaffen und eine förderliche Kultur etablieren. In diesem Themenbereich geht es um die grundlegende Ausrichtung einer Organisation mit Hilfe verschiedener Methoden und Instrumente.

Beispiel Helmholtz-Akademie

Aus den vorgenannten Gründen kann eine wirksame interne Führungskräfteentwicklung nicht auf den General-Management-Ansatz verzichten. Die Helmholtz-Akademie für Führungskräfte hat sich deshalb entschieden, ihre Managementkurse auf einem solchen Weiterbildungskonzept aufzubauen. Sie arbeitet bislang mit dem Malik Management Zentrum St. Gallen zusammen. In beiden Programmen der Akademie – dem Programm für die obere Führungsebene und dem Programm für die Nachwuchsführungskräfte – wird das gleiche Verständnis von Management vermittelt. Es wird die gleiche Sprache verwendet und es kommen die gleichen Methoden und Instrumente zum Einsatz.

An den Programmen der Helmholtz-Akademie nehmen Führungskräfte aus Wissenschaft und Administration teil. Das ist wichtig, denn eine Organisation kann nur von einem einheitlichen und gemeinsamen Führungsverständnis ausgehen. Mit dem General-Management-Ansatz sollen nicht Wissenschaftler zu Administratoren oder kaufmännische Mitarbeiter zu wissenschaftlichen Projektleitern umgeschult werden. Im Gegenteil: Jeder soll in seiner Funktion und in seinem Bereich den Beitrag zum gemeinsamen Erfolg leisten. Die positive Resonanz, die von den jungen Nachwuchskräften in den gemeinsamen Programmen geäußert wird, ist sehr ermutigend und stützt den Ansatz.

Dieses Weiterbildungskonzept ermöglicht eine schnelle und direkte Umsetzung des Gelernten in den Forschungszentren der Helmholtz-Gemeinschaft. Es entsteht somit ein kollektives Anwendungs- und Managementwissen und ein Netzwerk von Führungskräften, die die gleiche Sprache sprechen. So kann sich mit der Zeit ein einheitliches Verständnis von Management in der Helmholtz-Gemeinschaft entwickeln, das nicht nur die Wirksamkeit jedes Einzelnen erhöht, sondern langfristig die Basis für eine erfolgreiche Positionierung der Helmholtz-Gemeinschaft im nationalen und internationalen Wettbewerb bietet.

Weiterführender Nutzen einer Weiterbildung in General Management

Eine Weiterbildung in General Management vermittelt das Rüstzeug für Führungsaufgaben in jeder Organisation – auch und gerade für Organisationen in Wissenschaft und Forschung. Damit erfüllt sie, über den direkten Effekt der Kompetenzsteigerung bei den Teilnehmern hinaus, weitere Zwecke, die für Wissenschaftsorganisationen heute von wesentlicher Bedeutung sind.

Wie eingangs geschildert, sind die Karrierewege in der Wissenschaft nicht berechenbar. Es herrscht eine hohe Fluktuation unter den jungen Nachwuchskräften, die aus systemimmanenten Gründen des Wissenschaftsbetriebs auch gewünscht ist. Wenn die Wissenschaftseinrichtungen unter diesen Rahmenbedingungen als Arbeitgeber für die besten Köpfe attraktiv bleiben wollen, müssen sie ihnen über die üblichen Arbeitsbedingungen hinaus einen Mehrwert bieten. Eine qualifizierte Weiterbildung im General Management, die den jungen Nachwuchskräften eine Zusatzqualifikation verschafft, die sie in ihrem gesamten Berufsleben, unabhängig in welcher Organisation oder in welchem Land sie arbeiten, begleiten wird, ist ein solcher Mehrwert. Auch diejenigen, die nicht langfristig im Wissenschaftssystem bleiben, nehmen einen Vorteil aus einer befristeten Tätigkeit mit, die ihr fachliches Wissen ergänzt und sie auf dem Arbeitsmarkt attraktiv macht.

Auch die einzelne Organisation profitiert, wenn sie ihre Führungskräfte systematisch im General Management schult. Es bildet sich ein gemeinsames Verständnis für die zentralen Managementfragen heraus. Die Führungskräfte sprechen „eine Sprache“, was die Wirksamkeit der Organisation erhöht. Auch die geführten Mitarbeiter können sich auf ein berechenbares Managementsystem einstellen und werden nicht mit jedem Wechsel des Vorgesetzten mit neuen Methoden, Begriffen und Führungsinstrumenten konfrontiert.

Schließlich trägt die gezielte Implementierung des General-Management-Ansatzes auch zur Professionalisierung von Führung in Wissenschaftsorganisationen ganz generell bei. Aufgrund der lange gepflegten akademischen Auswahlverfahren von Führungskräften in der Wissenschaft besteht hier ein großer Nachholbedarf. Die heutigen Herausforderungen des internationalen, kompetitiven Wissenschaftsbetriebs lassen sich nicht mehr mit den Mitteln der akademischen Selbstverwaltung des letzten Jahrhunderts bewältigen. Die wissenschaftlichen Freiheiten sollen nicht in Frage gestellt werden. Sie dürfen aber nicht als Selbstzweck verstanden werden, sondern müssen als Basis für die Weiterentwicklung des Wissenschaftssystems dienen.

Kontakt:

Dr. Nikolaus Blum
Kaufmännischer Geschäftsführer
Helmholtz Zentrum München
Deutsches Forschungszentrum für
Gesundheit und Umwelt (GmbH)
Ingolstädter Landstrasse 1
85764 Neuherberg
Tel.: +49 89 3187-4415
Fax: +49 89 3187-3372
E-Mail: blum@helmholtz-muenchen.de



Die Karrierepfade für Wissenschaftsmanager sind noch immer häufig unklar.

Foto: Gerd Altmann/Pixelio

Sigrun Nickel

Zufällig Wissenschaftsmanager?

Systematischere Karriereförderung nötig

In einem sind sich die Leitungskräfte deutscher Hochschulen und außeruniversitärer Forschungseinrichtungen weitgehend einig: Für den strategischen Erfolg ihrer Institutionen ist gutes Management von hoher Relevanz. Und das nicht nur in der Administration, sondern auch in Lehre, Forschung und akademischer Selbstverwaltung. Wissenschaftsmanagement wird somit als Querschnittsthema gesehen, welches sich in unterschiedlicher Form und Ausprägung durch die gesamte Organisation zieht. Folgerichtig müsste ein entsprechender Kompetenzaufbau bei Verwaltungsmitarbeitern und Wissenschaftlern erfolgen. Doch mit einer systematischen Personalrekrutierung und -entwicklung tun sich die Einrichtungen in der Regel schwer. Vor allem Hochschulen überlassen vieles dem Zufall, so das Fazit einer aktuellen Studie vom Centrum für Hochschulentwicklung (CHE).

In jüngster Zeit ist viel geforscht und geschrieben worden über das Entstehen einer noch jungen Profession „Wissenschaftsmanagement“. Dabei stellt der überwiegende Teil der Publikationen die Veränderungen im administrativen Bereich in den Vordergrund. Diese sind in der Tat fundamental. So ist in den Universitäts- und Fachhochschulverwaltungen in den zurückliegenden 20 Jahren eine Vielzahl neuartiger Jobprofile entstanden, die sich um Handlungsfelder wie Controlling, Budgetierung, Qualitätsmanagement oder Marketing gebildet haben und von den Stelleninhabern neben Managementkompetenzen zum Teil auch wissenschaftliche Qualifikationen erfordern. Das Berufsfeld ist noch so frisch, dass eine klare Bezeichnung schwer fällt. Handelt es sich um „Hochschulprofessionelle“ (Kehm et al. 2010), das heißt klassische Schemata sprengende Dienstleister in einer Zwitterposition zwischen „Akademie und Administration“ (Zellweger-Moser/Bachmann 2010) oder einfach nur um die gute alte Verwaltung in modernisiertem Gewand (Stratmann 2011)?

Fest steht jedenfalls, dass das durchschnittliche Anforderungsniveau an Mitarbeiter im administrativen Bereich innerhalb kurzer Zeit deutlich gestiegen ist. Für den Einstieg in Managementpositionen ist hier inzwischen meist ein Studienabschluss erforderlich. Die Folge ist ein tief greifender Umbruch in der Personalstruktur. So zeigen Analysen, dass die Zahl der Stellen im einfachen und mittleren Dienst deutscher Hochschulverwaltungen zwischen 2002 und 2007 um 32 Prozent bzw. 0,9 Prozent zurückgegangen ist, während die Zahl der Stellen im gehobenen und höheren Dienst um 19,5 bzw. 20,9 Prozent zugenommen hat (Blümel et al. 2010, S. 163). Mit dieser Umschichtung innerhalb des vorhandenen Stellenpools reagieren Universitäten und Fachhochschulen ganz offensichtlich auf die steigende Komplexität der Alltagsaufgaben: „Es lässt sich schlussfolgern, dass Hochschulen dem Ausbau einer formal hoch qualifizierten Gruppe von Verwaltungsmitarbeitern, welche die administrativen Aufgaben an Fakultäten und in zentralen Einrichtungen wahrnehmen, eine höhere Priorität einräumen als dem Ausbau bzw. der Konsolidierung des Bibliotheks-, technischen und sonstigen Personals“ (ebd. S. 165).

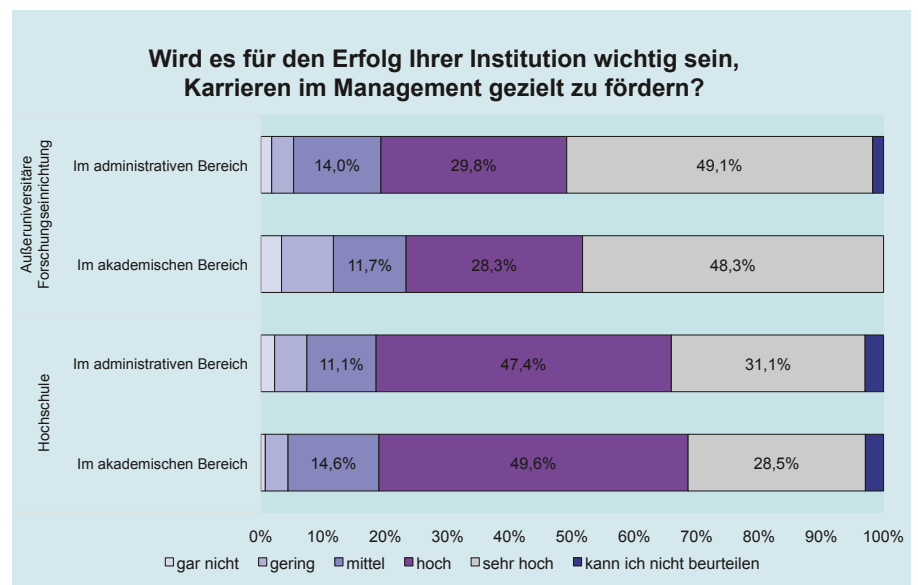
Weniger Aufmerksamkeit als die Veränderungen im administrativen Bereich erfahren die ebenfalls gestiegenen Managementanforderungen in der Wissenschaft. Auch Professoren oder Nachwuchswissenschaftler müssen sich inzwischen, in zum Teil erheblichem Umfang, mit Organisations- und Finanzierungsfragen auseinandersetzen. Sei es im Rahmen ihrer wissenschaftlichen

Arbeit, beispielweise als Leiter eines Forschungsprojektes oder im Rahmen der akademischen Selbstverwaltung als Prodekan, Dekan, Prorektor oder Rektor. Im angelsächsischen Raum wird in diesem Zusammenhang von „manager-academics“ gesprochen. Auch deren Aufgabenspektrum hat sich in den zurückliegenden 20 Jahren immens gewandelt: „Management roles range from traditional heads of department (albeit with an enhanced role for performance management and quality control of teaching and research) through faculty deans (once a symbolic role, now often with a considerable amount of financial responsibility for faculty departments) to members of senior management teams such as Pro-Vice Chancellors and Vice Chancellors who determine the strategic direction of their institutions“ (Deem/Brehony 2005, S. 226).

Hohe Bedeutung, wenig Aufstiegsmöglichkeiten

Die Tatsache, dass die Managementanforderungen in allen Organisationsbereichen wissenschaftlicher Einrichtungen gestiegen sind, erfordert einen umfassenden Blick auf das Thema. Vor diesem Hintergrund hatte das BMBF ein internationales Forscherteam unter der Federführung des CHE beauftragt, zu analysieren, ob Managementtalente sowohl in deutschen Hochschulen als auch in außeruniversitären Forschungseinrichtungen adäquat gefördert werden. Untersucht wurden in beiden Institutionstypen deren Personalrekrutierung und -entwicklung, und zwar sowohl im administrativen als auch im akademischen Bereich (vgl. Nickel/Ziegele 2010).

Grundlage für eine engagierte Personal- und Karriereentwicklung von Wissenschaftsmanagern ist zunächst einmal, dass Instituts- und Hochschulleitungen dem Tätigkeitsfeld Wissenschaftsmanagement einen hohen Stellenwert bei der strategischen Entwicklung ihrer Institution einräumen. Wie die im Rahmen der CHE-Untersuchung durchgeführte Befragung von Führungskräften aus 353 staatlichen Hochschulen sowie 140 außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Deutschland (Max-Planck-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft, Fraunhofer-Gesellschaft, Leibniz-Gemeinschaft) zeigt, ist diese Basis durchaus vorhanden (s. Abb. 1).



Es wird deutlich, dass Instituts- und Hochschulleitungen die Schaffung adäquater Managementfunktionen insgesamt betrachtet nicht nur als Erfolgsfaktor im administrativen Organisationsbereich sehen, wie es die eingangs des Artikels dargestellten Zahlen aus der Untersuchung von Blümel et al. (2010) nahelegen. Vielmehr wird auch die Bewältigung der Managementherausforderungen im wissenschaftlichen Organisationsbereich als wichtige Voraussetzung für eine positive Entwicklung gesehen. Das bedeutet, dass Nachwuchswissenschaftler und Professoren neben ihrer Expertise in Lehre und Forschung auch über geeignete Managementqualifikationen verfügen sollten, um von unterschiedlichen Positionen aus Prozesse in Lehre und Forschung, bei der Drittmittelakquise und in der Selbstverwaltung gestalten zu können.

Allerdings lassen sich auch Unterschiede zwischen den Einschätzungen erkennen. So geben Führungskräfte in der außeruniversitären Forschung dem Faktor Management bei der strategischen Entwicklung ihrer Institutionen tendenziell ein höheres Gewicht als ihre Kollegen in Uni-

Abb. 1: Wichtigkeit von Wissenschaftsmanagement aus Sicht von Führungskräften in deutschen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen
Quelle: Nickel/Ziegele 2010, S. 45

Literatur:

Blümel, A./Kloke, K./Krücken, G./Netz, N., „Restrukturierung statt Expansion. Entwicklungen im Bereich des nichtwissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen“, in: die Hochschule 2/2010, S. 154-171.

Deem, R./Brehony, K. J., Management as Ideology: The Case of 'New Managerialism' in Higher Education", in: Oxford Review of Education, 31 (2005) 2, S. 217-235.

Kehm, B./Merkator, N./Schneijderberg, C., „Hochschulprofessionelle?! Die unbekannteren Wesen“, in: Zellweger Moser, F./Bachmann, G. (Hrsg.), Zwischen Administration und Akademie – Neue Rollen in der Hochschullehre, Zeitschrift für Hochschulentwicklung 5 (2010) 4, S. 23-39, [www.zfhe.at/zfhe/xowiki/313390], abgerufen am 12.01.2011.

Nickel, S./Ziegele F., Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle. Eine empirische Vergleichsstudie im Auftrag des BMBF, Band 1, Gütersloh 2010, [www.che.de/downloads/Studie_Karrierefoerderung_im_Wissenschaftsmanagement_Band_1.pdf], abgerufen am 08.01.2011.

Stratmann, F., „Herr Luhmann, gibt es eigentlich die Hochschulverwaltung noch? Ein unzeitgemäßes Lob auf die Verwaltung“, Langfassung des Artikels in: HIS-Magazin 1/2011. [http://www.his.de/pdf/33/Standpunkt_Hochschulverwaltung.pdf], abgerufen am 14.02.2011.

Zellweger Moser, F./Bachmann, G. (Hrsg.), Zwischen Administration und Akademie – Neue Rollen in der Hochschule. Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 5 (2010) 4, [www.zfhe.at/zfhe/xowiki/], abgerufen am 12.01.2011.

versitäten und Fachhochschulen. Von der ersten Gruppe sagen knapp 50 Prozent, dass es sehr wichtig ist, nicht nur Karrieren in der Wissenschaft, sondern auch im Wissenschaftsmanagement zu fördern, während dies von der zweiten Gruppe nur um die 30 Prozent tun. Diese Diskrepanz ist gemessen an der alles in allem ausgesprochen positiven Gesamteinschätzung zwar dezent. Trotzdem kann sie als ein Indikator dafür gewertet werden, dass die Leitungskräfte außeruniversitärer Forschungseinrichtungen ein schärfer ausgeprägtes Bewusstsein für den Stellenwert eines institutionell gut verankerten Wissenschaftsmanagements besitzen als ihre Pendants aus den Hochschulen.

Dieser Eindruck wird dadurch erhärtet, dass sich an anderer Stelle der CHE-Untersuchung zeigt, dass die außeruniversitären Forschungseinrichtungen klarer strukturierte Karrierepfade im Wissenschaftsmanagement besitzen als die Hochschulen. Hier lassen sich durchaus strukturierte Aufstiegsmöglichkeiten im Wissenschaftsmanagement finden, die von Einstiegspositionen über mittlere bis hin zu Top-Positionen reichen. Solche Karrierestufen fehlen in Hochschulen weitgehend (Nickel/Ziegele 2010, S. 186 ff.). In Universitäten und Fachhochschulen gibt es zwar relativ viele Jobs, die sich mit allen möglichen Facetten des Wissenschaftsmanagements beschäftigen, doch liegen diese überwiegend auf einem relativ ähnlichen, mittleren Gehaltsniveau. Auch Teilzeittätigkeiten und zeitliche Befristungen sind keine Seltenheit. Aufstiegspositionen sind dagegen relativ rar gesät. Zudem verlangt eine berufliche Weiterentwicklung im Wissenschaftsmanagement meist eine hohe Flexibilität von den Betroffenen. Wie Analysen von Karriereverläufen zeigen, ist ein Aufstieg in ein und demselben Arbeitsfeld eher selten. Die Regel ist eher ein „Springen“ zwischen verschiedenen Aufgaben- und Organisationsbereichen (ebd., S. 107). Eine Karriereplanung und eine gezielte Vorbereitung auf den nächsten Karriereschritt sind unter diesen Bedingungen nur sehr eingeschränkt möglich.

Professionellen Selbstwert entwickeln

Als Rekrutierungsinstrument bevorzugen die im Rahmen der CHE-Studie befragten Leitungskräfte neben den konventionellen Stellenanzeigen vor allem die persönliche Bekanntheit. Wer in der Institution bereits Kontakte besitzt oder besser noch, eine Leitungskraft persönlich kennt, hat gute Chancen, einen Job im Wissenschaftsmanagement zu bekommen. Das gilt vor allem

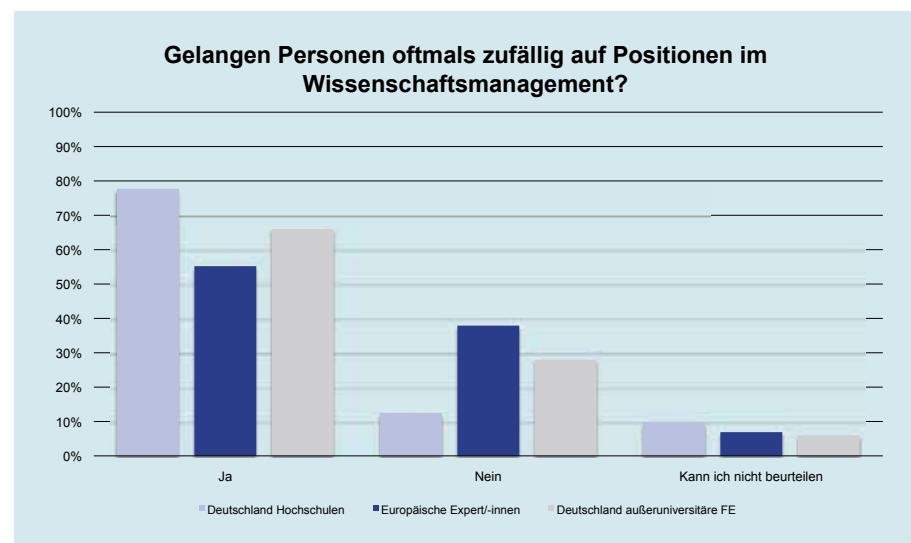


Abb. 2: Zufälligkeit der Besetzung von Positionen im Wissenschaftsmanagement im Vergleich Deutschland mit 27 EU-Ländern

Quelle: Nickel/Ziegele 2010, S. 188

für den akademischen Bereich, und zwar für Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen in ähnlicher Weise (ebd., S. 180 ff.). Die stärkende Kraft des berühmten „Vitamin B“ ist allerdings kein nur auf Deutschland beschränktes Phänomen. Wie eine Befragung europäischer Experten zeigt, die ebenfalls im Zuge der CHE-Untersuchungen durchgeführt wurde, gilt dieser Trend für alle EU-Wissenschaftssysteme. Unterschiede zwischen Deutschland und dem restlichen Europa gibt es hingegen was die Zufälligkeit anbelangt, mit der Personen ins Wissenschaftsmanagement „hineinrutschen“.

Der Grad der Zufälligkeit ist demnach in den deutschen Hochschulen am höchsten (s. Abb. 2). Etwas systematischer erfolgt die Personalrekrutierung in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Doch im Vergleich zu den wissenschaftlichen Institutionen anderer EU-Länder ist die Zufälligkeit bei der Personalauswahl auch in den Forschungsinstituten immer noch relativ ausgeprägt. Sowohl die befragten deutschen Leitungskräfte aus Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen als auch die europäischen Experten bestätigen, dass rund die Hälfte der Positionen im Wissenschaftsmanagement mit Quereinsteigern besetzt wird. Am häufigsten ist ein Quereinstieg von einer rein wissenschaftlichen in eine Managementtätigkeit. Positiv betrachtet signalisiert dieser Befund, dass Stellen im Wissenschaftsmanagement eine durchaus attraktive Alternative zu einer Karriere in der Wissenschaft sind. Negativ betrachtet zeigt er allerdings auch eine Gefahr: Wissenschaftsmanagement kann als Auffangbecken für Personen gesehen werden, die mit einer wissenschaftlichen Karriere nicht vorangekommen sind. Für die weitere Profilierung dieses Berufsfeldes ist es auf jeden Fall wichtig, mögliche negative Konnotationen im Auge zu behalten. Nichts wäre fataler, als wenn Jobs im Wissenschaftsmanagement einen Status als „second best-Option“ zu einer Karriere in der Wissenschaft erhielten oder manifestieren würden.

Fazit

Hochschulen und Forschungseinrichtungen brauchen mehr denn je gutes Managementpersonal, um sich erfolgreich entwickeln zu können. Dies haben die Leitungskräfte laut CHE-Untersuchung zwar schon deutlich erkannt, doch auf der Handlungsebene derzeit noch unzureichend umgesetzt. So mangelt es unübersehbar an systematischer Talentgewinnung und -entwicklung. Zugleich reicht es allerdings auch nicht, gutes Personal für Einstiegsstellen zu gewinnen, sondern es müssen ebenso Anstrengungen unternommen werden, versierte Wissenschaftsmanager in der Organisation zu halten. Dazu braucht es klare Karrierepfade mit attraktiven Aufstiegsmöglichkeiten und flankierenden Angeboten zur kontinuierlichen Personalentwicklung. Hier gibt es insbesondere im Hochschulbereich noch deutliche Lücken. Im Gegenzug sind die Wissenschaftsmanager selber gefordert, ein professionelles Selbstverständnis zu entwickeln, das ihnen hilft, die Charakteristika und die Wertigkeit im Berufsalltag deutlich zu machen. Dies kann nur im Verbund mit anderen Wissenschaftsmanagern geschehen. Eine stärkere Vernetzung, beispielsweise in Form eines Berufsverbandes, und eine offensive Lobbyarbeit wären sicherlich hilfreich auf diesem Weg. Angesichts der ausgeprägten Heterogenität dieses Berufsfeldes wird sich die weitere Professionalisierung sicherlich nach Sparten ausdifferenzieren. So haben beispielsweise Controller oder Finanzmanager andere Alltagsprobleme zu bewältigen als Qualitätsmanager und Mitarbeiter im Studierendenservice. Dennoch brauchen sie ein gemeinsames Dach, um sich nicht in Einzelaktivitäten zu verlieren und ihren Interessen Gehör zu verschaffen.



Dr. Sigrun Nickel ist Projektleiterin beim CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung sowie Dozentin an der Hochschule Osnabrück. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Hochschulforschung in den Feldern Governance, Qualitätsmanagement und Personalentwicklung sowie Durchführung von Fortbildungsseminaren für Wissenschaftsmanager.

Kontakt:

Dr. Sigrun Nickel
 CHE Gemeinnütziges Centrum für
 Hochschulentwicklung
 Centre for Higher Education
 Postfach 105
 D-33311 Gütersloh
 Tel.: +49 5241 9761-23
 Fax: +49 5241 9761-623
 E-Mail: sigrun.nickel@che-concept.de

Angelika C. Bullinger und Uta Renken

Raus aus dem Elfenbeinturm!

Wirksame webbasierte Werkzeuge für Wissensarbeiter



Neue Werkzeuge für Wissenschaftler

Foto: Gerd Altmann/Pixelio

Wie können webbasierte Werkzeuge den Alltag von Wissensarbeitern verändern? Wie können weltweit neue Forschungspartner gefunden und die Zusammenarbeit mit ihnen optimiert werden? Webbasierte soziale Forschungsnetzwerke, die sich auf die Bedürfnisse von Wissenschaftlern spezialisiert haben, bieten vielfältige Möglichkeiten, geografische, institutionelle und disziplinäre Grenzen zu überwinden. Der vorliegende Beitrag bietet einen Einblick in die Welt der Forschungsarbeit und ihre zunehmende Öffnung über den klassischen Elfenbeinturm hinaus. Soziale Forschungsnetzwerke, welche auf Anwendungen des Web 2.0 aufbauen, werden vorgestellt und am Beispiel des sozialen Netzwerks BALANCEonline illustriert.

Die Verfilmung der Entstehungsgeschichte von Facebook („The Social Network“) zeigte im vergangenen Herbst eindrücklich, dass soziale Netzwerke aus dem

Alltag junger Internetnutzer nicht mehr wegzudenken sind. Neben diesem vor allem im privaten Bereich genutzten sozialen Netzwerken machen seit Kurzem auch soziale Netzwerke mit einer spezialisierten Anwendergruppe von sich reden. So stellte im September 2010 die WirtschaftsWoche ResearchGATE vor, ein „Online-Netzwerk für Wissenschaftler, das Innovationen fördern soll“ (Hohensee 2010). ResearchGATE, das auch als Facebook für Forscher bezeichnet wird, will Wissensarbeiter weltweit in ihrer Kontaktabahnung und -pflege, Kollaboration in Projekten und Publikationen sowie in ihrer Kommunikation unterstützen. Durch die Kooperation mit geeigneten, kompetenten Partnern ist eine wichtige Voraussetzung für hohe Innovationsfähigkeit erfüllt, da diskursive Ansichten und neue Perspektiven mit in die eigene Arbeit einfließen. So hat ein junger Forscher aus Tansania die passenden Kooperationspartner für sein Projekt zum Thema „Typ-2-Diabetes“ in Deutschland, Israel, Kanada und den USA über ResearchGATE gefunden (Hamm 2009). Die „sozialen Forschungsnetzwerke“ (Renken et al. 2010) verändern also den Alltag der Wissensarbeiter wesentlich und bieten Flexibilität durch die Überbrückung von geografischen, institutionellen, kulturellen und disziplinären Grenzen. Denn obwohl das Internet Informationen über jedes erdenkliche Thema bereitstellt, ist es alles andere als einfach, passende Forschungspartner zu finden und zu diesen Vertrauen aufzubauen. Die sozialen Forschungsnetzwerke stellen sich dieser Herausforderung mit dem Ziel, tatsächlich ein Facebook für Forscher zu werden.

Forschung wird damit zunehmend grenzübergreifend und findet oftmals in Form von kollaborativen Forschungsprojekten zwischen mehreren Institutionen, Abteilungen und Forschern unterschiedlicher Karrierestufen statt. Die Interaktion der beteiligten Wissensarbeiter wird durch die Fortschritte der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) und einer Anzahl von

webbasierten Anwendungen erst möglich gemacht, da die Teammitglieder oftmals zeitlich und örtlich voneinander getrennt sind und somit eine direkte persönliche Interaktion selten ist. Das nachfolgende Kapitel geht auf diese Werkzeuge für Wissensarbeiter (Renken/Bullinger/Möslein 2011) ein.

Das wissenschaftliche Web 2.0

Im Bereich der wissenschaftlichen Nutzung von Web 2.0-Technologien ist die Praxis der Forschung voraus. In den letzten Jahren wurde eine Reihe von webbasierten Werkzeugen entwickelt und auf den Markt gebracht, während Untersuchungen nur langsam zunehmen. Ansätze zur Untersuchung IT-basierter wissenschaftlicher Kommunikation und disziplinabhängigen Nutzungsunterschieden finden sich zum Beispiel in Matzat (2009) oder Thelwall/Price (2003). Studien zum Einsatz von webbasierten Werkzeugen in der Wissenschaft (z.B. das europaweite Forschungsnetzwerk GARNET) haben gezeigt, dass deren Akzeptanz und Nutzung von soziodemografischen und disziplinären Faktoren beeinflusst werden (Riemer et al. 2008). So waren beispielsweise Frauen grundsätzlich eher mehr an der Teilnahme interessiert, Postdocs eher weniger (The Evaluation Partnership Limited (TEP)/Deloitte 2007). Diese Ergebnisse spiegeln die Erkenntnisse etablierter Technologieakzeptanzmodelle (Venkatesh et al. 2003) wider, berücksichtigen jedoch speziell für den Wissenschaftsbereich entwickelte Werkzeuge (Bullinger et al. 2010) nur wenig. Einzelne Studien (z.B. Collins/Hide 2010) beschränken sich auf die Nutzung von hedonistischen Anwendungen wie Blogs und Wikis im wissenschaftlichen Umfeld.

Es gibt erste Studien zur Akzeptanz von webbasierten Forschungswerkzeugen (Riemer et al. 2008; Nentwich 2009), die sich auf soziale Forschungsnetzwerke fokussieren. Diese Social Research Network Sites (SRNS, z.B. Academia.edu, Mendeley oder ResearchGATE) ermöglichen Wissensarbeitern eine umfassende Profilierung im Web. Gleichzeitig eröffnen sie neue Kommunikationsformen, die die Informationsgeschwindigkeit und -dichte erhöhen (Fischbach 2008). Darüber hinaus stellen sie auch neue Kooperationsmöglichkeiten zur Verfügung und können so zur Vermittlung impliziten Wissens beitragen, da die Formfreiheit der Web 2.0-Anwendungen eher zur Kommunikation von Erfahrungen einlädt als bisherige formale Verfahren wie etwa standardisierte Projektberichtsmasken (Renken et al. 2011).

Der größte Teil der Mitglieder sozialer Forschungsnetzwerke stammt wie zu erwarten aus dem akademischen Umfeld. Allerdings werden die SRNS auch von Mitarbeitern in Unternehmen oder auch Journalisten benutzt. Dies liegt daran, dass ein soziales Forschungsnetzwerk jedem Wissensarbeiter helfen kann, der viele Daten archivieren, organisieren, bearbeiten oder auch an andere verteilen muss (Renken et al. 2011).

Betrachtet man das aktuelle Angebot der sozialen Forschungsnetzwerke, so lässt sich erkennen, dass der Markt von zwei Anbietern beherrscht wird, welche von Renken et al. (2011) in zwei Fallstudien separat präsentiert werden. Tabelle 1 gibt einen Überblick zu den wichtigsten Anbietern.

Basisfunktionen von Sozialen Forschungsnetzwerken

Nachfolgend werden die vier Basisfunktionen der sozialen Forschungsnetzwerke erläutert. Der Vorstellung wird eine Interview-Studie mit Entwicklern und Gründern von sozialen Forschungsnetzwerken zugrunde gelegt (Renken et al. 2011).

Identitäts- und Netzwerkmanagement

Soziale Forschungsnetzwerke, die insbesondere die Basisfunktion Identitäts- und Netzwerkmanagement forcieren, erlauben es dem Nutzer, in einem thematischen Feld auf dem Laufenden zu



Dr. Angelika C. Bullinger ist Habilitandin und Projektleiterin am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Erlangen-Nürnberg. Sie forscht und lehrt zu Fragen der IT-basierten interaktiven Innovation in Wissenschaft und Wirtschaft.



Dipl.-Kulturwirtin Uta Renken ist Doktorandin am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Erlangen-Nürnberg. In ihrer Dissertation beschäftigt sie sich mit sozialen Forschungsnetzwerken.

Stichwörter
 Soziale Forschungsnetzwerke
 Social Software
 Netzwerkmanagement
 Wissensarbeiter

Homepage	Beschreibung	Mitglieder
mendeley.com	Verwaltung und Empfehlungssystem von Informationen und Publikationen (online und offline)	> 800.000
researchgate.net	Soziales Netzwerk, Kollaboration, Kommunikation, Awareness	> 800.000
citeulike.org	Quellenverwaltung und Empfehlungssystem	275.000
academia.edu	Übersicht über Forscher und Organisationen	200.000
mynetresearch.com	Dokumenten- und Projektmanagement	15.000
laboratree.org	Webbasierte Kollaboration, Projektmanagement	7.000
scispace.com	Datenverwaltung und Projektmanagement	700
scholarz.net	Verwaltung und Durchführung von Projekten	4.000
collabrx.com	Kollaboration im Bereich gemeinsamer Datenanalyse	unbekannt

Tabelle: Marktübersicht zu sozialen Forschungsnetzwerken (Stand: 21. März 2011; Approximation)

bleiben und für sich selbst ein Profil anzulegen, das umfangreiche personenbezogene Informationen enthält. Profile in sozialen Forschernetzwerken beinhalten forschungsspezifische Angaben, wie zum Beispiel Erfahrungen mit Forschungsmethoden oder Publikationslisten. So wird auch die Awareness für die Aktivitäten anderer Mitglieder im Netzwerk unterstützt. Diese Basisfunktion unterstützt zudem das Kontaktmanagement.

Ein soziales Forschungsnetzwerk, welches für Identitäts- und Netzwerkmanagement exemplarisch ist, ist ResearchGATE. Einer der Entwickler verweist auf die privat genutzten sozialen Netzwerke und deren Stärke in diesem Bereich: „Wir wollen jedes einzelne Stück Forschung in der Welt durch [unsere Plattform] kanalisieren. Genauso wie es bei Facebook ist.“ (Interview 7). So wurde für ResearchGATE eine Lösung entwickelt, die den Forscher unterstützt, rasch die Personen mit den richtigen Kompetenzen und Fähigkeiten zu finden. Die Art, wie Wissenschaft in Zukunft betrieben wird, wird sich dadurch massiv ändern: „[...] fast jedes Land in der Welt hat Mitglieder [auf der Plattform] [...] Für mich ist es so bedeutend wie die Umstellung von Pferdedutschen auf Autos“ (Interview 4).

Kommunikation

Wie Renken, Bullinger und Möslin (2011) zeigen, wird die Basisfunktion Kommunikation in den sozialen Forschungsnetzwerken meist durch Nachrichtenwerkzeuge auf den Plattformen selbst umgesetzt. So können die Wissensarbeiter zum Beispiel Kommentare zu Statusmeldungen anderer hinterlassen oder auch private Nachrichten schicken. Ein Entwickler erläutert dies wie folgt: „Wir hatten Probleme, mit bestimmten Projektmitgliedern zu kommunizieren, zum Beispiel, wenn ein neuer Mitarbeiter zu einem Projekt hinzukam und mit seinen Kollegen arbeiten sollte. [...] Wir wollten einen einfachen Weg, um E-Mail-Listen aufzusetzen, die der Struktur der Gruppen und Projekte direkt entsprachen“ (Interview 6).

Die meisten sozialen Forschungsnetzwerke, welche derzeit auf dem Markt sind, bieten mindestens ein Werkzeug zur Unterstützung der Basisfunktion Kommunikation innerhalb des SRNS an. Durch den Einsatz des sozialen Forschungsnetzwerks kann der Wissensarbeiter seine Kommunikationsprozesse auf der Plattform speichern, parallel zum Projektverlauf, den abgelegten Informationen oder dem gemeinschaftlich erstellten Dokument. Somit bleibt die Kommunikation als Teil des Wissensstamms der Nutzer erhalten.

keywords

social research network sites

social software

network management

knowledge workers

Information

Durch die Basisfunktion Information können Wissensarbeiter den Austausch von Wissen leichter durchführen. Sie können mithilfe der sozialen Forschungsnetzwerke auch Aspekte weitergeben, die auf konventionellem Wege schwieriger zu transportieren wären (Renken et al. 2011). So umreißt ein Entwickler die Zielsetzung: „Es fing durch einen Eigenbedarf bei meiner eigenen Doktorarbeit an. Ich [...] habe nach Handwerkszeug gesucht, um meine Daten effizient zu verwalten. Als ich gesehen habe, dass es die Sache, die mir vorgeschwebt ist, so nicht gibt, habe ich eben angefangen, eine zu entwickeln“ (Interview 10).

Ein soziales Forschungsnetzwerk, das auf die Basisfunktion Information fokussiert, ist Mendeley. Hier können Mitglieder einer Gruppe, gleichgültig, ob sie aus der gleichen Abteilung, aus verschiedenen Fachbereichen oder unterschiedlichen Ländern kommen, Dokumente und Datensätze einfach untereinander austauschen.

Kollaboration

Unter der Basisfunktion Kollaboration werden Werkzeuge verstanden, die die Wissensarbeiter in ihrer gemeinschaftlichen Arbeit unterstützen. Darunter fallen Angebote zum Wissensmanagement, Zitationsunterstützung und Empfehlungen bezüglich neuer Publikationen (Renken et al. 2011). Die Werkzeuge ermöglichen den Wissensarbeitern, gemeinschaftlich ihre Arbeit zu strukturieren, zu koordinieren, durchzuführen – und kontinuierlich zu dokumentieren. So betont ein Entwickler: „Wir nennen uns ungern ein soziales Netzwerk, denn es geht nicht ums Netzwerken, nicht ums Soziale. Deswegen kommen die Wissensarbeiter nicht zu uns. Sie kommen, um zu arbeiten“ (Interview 6).

Ein soziales Forschungsnetzwerk, welches diese Basisfunktion besonders in den Vordergrund stellt, ist scholarz.net, welches unter anderem Werkzeuge zur gemeinsamen Projektverwaltung beinhaltet. Soziale Forschungsnetzwerke mit dieser Basisfunktion illustrieren den Arbeitscharakter besonders gut: Sie unterstützen gemeinschaftliche Arbeit an Dokumenten oder inhaltsbezogene Diskussionen in (verteilten) Expertengruppen.

Nach der Vorstellung der vier Basisfunktionen führt der folgende Abschnitt in BALANCEonline, ein öffentlich gefördertes soziales Forschungsnetzwerk, ein.

Mit BALANCE Innovationen fördern

Zur Erhaltung und dauerhaften Erhöhung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen hat das BMBF den Förderschwerpunkt „Balance von Flexibilität und Stabilität“ eingerichtet (s. Kasten). Trotz der gemeinsamen Zielsetzung der beteiligten Wissenschaftler und Unternehmer des Förderschwerpunkts stellt die gemeinsame Zielerreichung aufgrund der Anzahl und der sehr breiten interdisziplinären und heterogenen Ausrichtung der Projekte eine Herausforderung dar. Um die thematische Vielfalt nutzen zu können und den Ergebnistransfer in die Praxis zu fördern, gibt es ein Metaprojekt, welches als Vermittler zwischen den verschiedenen Verbundprojekten agiert. Das Metaprojekt BALANCE unterstützt Maßnahmen zur Umsetzung und zum Transfer der im Förderschwerpunkt entwickelten Ergebnisse. Mit einem interdisziplinär zusammengesetzten Forschungsteam, das aus Soziologen und Wirtschaftsinformatikern der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg besteht, übernimmt BALANCE die Aufgabe eines Mediators, indem es die thematisch relevanten Aktivitäten innerhalb und außerhalb des Förderschwerpunkts beobachtet und Verbindungen herstellt. Die besondere Bedeutung für Politik und Gesellschaft, die der modernen Arbeitsgestaltung zugeschrieben werden kann, soll dabei sichtbar gemacht werden. Unterstützt werden mit diesem Begleitprojekt das innovative Potenzial des BMBF-Förder-

BMBF-Förderschwerpunkt BALANCE

Um Methoden zur erfolgreichen Balance von Flexibilität und Stabilität in der Arbeitswelt zu untersuchen, hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) den Förderschwerpunkt „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich ändernden Arbeitswelt“ ins Leben gerufen. Diese Initiative umfasst mehr als 150 Projekte, die in 40 Projektgruppen miteinander zusammenarbeiten. Die interdisziplinären Forschungsprojekte werden von akademischen und privaten Einrichtungen durchgeführt. Sie sollen die Frage beantworten, wie die Chancen und Herausforderungen der modernen Arbeitswelt genutzt werden können, um durch die gelungene Balance von Stabilität und Flexibilität Innovationen zu fördern. Während Flexibilität im Allgemeinen als entscheidende Voraussetzung für Innovationen angesehen wird, gilt Stabilität oftmals als Ursache für Stillstand. Diese simple Zweiteilung ist aber oftmals irreführend: Eine funktionierende Balance zwischen beiden Konzepten kann die zentrale Triebfeder für Innovation und Wertschöpfung in modernen Gesellschaften und Volkswirtschaften sein. Flexibilität ermöglicht den Firmen in dieser Hinsicht, auf die Anforderungen eines dynamischen Marktes und der sich schnell wandelnden Kundenbedürfnisse zu reagieren. Die Voraussetzung für Innovation ist nichtsdestoweniger Stabilität im Firmenalltag. Ohne Stabilität kann die Planung individueller Karrieren und eine zuverlässige Personal- oder Organisationsentwicklung nicht verwirklicht werden.

Literatur:

- Allen, C., Social Software. Lifewithalacrity, 2004, [http://www.lifewithalacrity.com/2004/10/tracing_the_evo.html], abgerufen am 21. März 2011.
- Atkins, D. E./Droegemeier, K. K./Feldman, S. I./Garcia-Molina, H./Klein, M. L./Messerschmitt, D. G., et al., Revolutionizing Science and Engineering Through Cyberinfrastructure. Report of the National Science Foundation, 2003, [<http://www.nsf.gov/cise/sci/reports/atkins.pdf>], abgerufen am 25. Februar 2010.
- Boyd, D. M./Ellison, N. B., "Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship", in: Journal of Computer-Mediated Communication, 13 (2008) 1, S. 210-230, [<http://blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>], abgerufen am 21. März 2011.
- Bozeman, B./Corley, E., "Scientists' collaboration strategies: implications for scientific and technical human capital", in: Research Policy, 33 (2004) 4, S. 599-616, [<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0048733304000162>]
- Bullinger, A. C./Hallerstede, S. H./Renken, U./Söldner, J.-H./Möslin, K. M., Towards Research Collaboration – a Taxonomy of Social Research Network Sites, Proceedings of the 16th AMCIS, Lima, Peru 2010.
- Christensen, C. M., The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail, New York 1997.
- Collins, E./Hide, B., "Use and relevance of Web 2.0 resources for researchers", in: T. Hedlund, T./Tonta, Y. (Eds.), EL.PUB 2010. Publishing in the networked world: Transforming the Nature of Communication, Helsinki 2010, S. 271-289.
- Fischbach, K., „Wissensarbeiter“, in: Kurbel, K./Becker, J./Gronau, N./Sinz, E./Suuhl, L. (Hrsg.), Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik, Frankfurt/Oder 2008, [<http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/daten-wissen/Wissensmanagement/Wissensorganisation--Instrumente-der-/Wissensarbeiter>], abgerufen am 21. März 2011.
- Green, D. T./Pearson, J. M., Social Software and Cyber Networks: Ties That Bind or Weak Associations within the Political Organization? Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (S. 1-10).
- Hamm, S., "ResearchGATE and Its Savvy Use of the Web", in: Businessweek, 2009, [www.businessweek.com/print/innovate/content/dec2009/id2009127_441475.htm], abgerufen am 21. März 2011.
- Hara, N./Solomon, P./Kim, S.-L./Sonnenwald, D. H., "An emerging view of scientific collaboration: Scientists' perspectives on collaboration and factors that impact collaboration", in: Journal of the American Society for Information Science and Technology, 54 (2003) 10, S. 952-965.
- Hippner, H./Wilde, T., „Social Software“, Wirtschaftsinformatik, 47 (2005) 6, S. 441-444.
- Hohensee, M., „Facebook des Wissens“, in: WirtschaftsWoche 22.9.2010, [www.wiswo.de/technik-wissen/facebook-des-wissens-441620], abgerufen am 21. März 2011.
- Luukkonen, T./Persson, O./Sivertsen, G., "Understanding Patterns of International Scientific Collaboration", in: Science, Technology & Human Values, 17 (1992) 1, S. 101-126.
- Manouchehri Far, S., Social Software in Unternehmen. Nutzenpotentiale und Adoption in der innerbetrieblichen Zusammenarbeit, Lohmar 2009.
- Mattesich, P. W./Monsey, B. R., Collaboration: What makes it work? A review of the literature on factors influencing successful collaboration, St. Paul, MN (USA) 1992.

schwerpunkts und die Kraft kooperativer Ansätze. Dieser Zusammenschluss eines funktionierenden Innovationsnetzwerks wird durch Social Software ergänzt, die auf dem neuesten Stand der Entwicklung der computergestützten Zusammenarbeit ist.

Das soziale Forschungsnetzwerk „BALANCEonline“

In einer zunehmend beschleunigten Welt, in der das Internet global verfügbar ist, die Halbwertszeit von Wissen abnimmt und die Bedeutung synchroner Kommunikation steigt, nutzt das Meta-Projekt die Forschungsplattform BALANCEonline (www.balanceonline.org). Hier werden die beteiligten Projekte vorgestellt und deren Mitarbeiter vernetzt. Angehörige des Förderschwerpunkts, aber auch andere an der Arbeitsgestaltung Interessierte aus Deutschland, Europa oder dem Rest der Welt können sich über die Themen, Herangehensweisen und Zielsetzungen austauschen. Diese zentrale Plattform ermöglicht sowohl die Vernetzung einzelner Projekte, den Austausch von Einzelpersonen jenseits geografischer und disziplinärer Grenzen sowie das Wissensmanagement. Gleichzeitig dient die Plattform als Sprachrohr für die Kommunikation mit Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft, da hier alle Informationen des Förderschwerpunkts zusammengefasst werden. Mittlerweile treffen sich rund 250 Wissenschaftler aus den Bereichen Sozialwissenschaften, Psychologie, Soziologie und Wirtschaftswissenschaften sowie zahlreiche Praktiker auf der Plattform.

Basisfunktion Identität und Netzwerk

Die Basisfunktion Identität und Netzwerk wird dabei insbesondere durch Profile der beteiligten Forscher und der Forschungsprojekte, welche im Förderschwerpunkt arbeiten, unterstützt. Eine Expertenliste überwindet darüber hinaus die Grenzen des Förderschwerpunkts. Die Profile stehen geordnet nach Themen, Fokusgruppen oder Personen zur Verfügung. So können die Nutzer selbst bestimmen, welche Ausgabeform ihnen am meisten zusagt. Ziel ist es, relevantes Wissen zu Akteuren und Inhalten der Arbeitsgestaltungsforschung zu bewahren und mit den relevanten Akteuren so zu teilen, dass diese zur Netzwerkbildung angereizt werden. Durch die Profile der Forscher, der Verbundprojekte und Fokusgruppen sowie deren Ergebnisse stellt BALANCEonline der Öffentlichkeit an einem zentralen Ort das Wissen zur Arbeitsgestaltung zur Verfügung.

Basisfunktion Kommunikation

Kommunikation als zweite Basisfunktion wird durch BALANCEonline insbesondere durch die Schaffung von Gruppen, in welchen geschützte Kommunikation möglich ist, gefördert. Hier sind zunächst die thematischen Gruppen und die Fokusgruppen zu nennen, welche den Teilvorhaben die Möglichkeit bieten, über die Systemgrenzen der Verbundprojekte hinweg in Austausch zu treten. Es bietet sich die Möglichkeit, über gemeinsame Themen zu bislang noch nicht oder nur wenig bekannten Partnern aus Wissenschaft, Politik und Praxis Kontakt aufzunehmen. Herausragend unter den angebotenen Gruppen ist die Gruppe youngBALANCE, welche Doktoranden und Habilitanden aus dem ganzen Förderschwerpunkt zusammenbringt. Über die fachliche und methodische Weiterbildung im Nachwuchsseminar hinaus wird hier virtuell die Möglichkeit geboten und gefördert, sowohl mit Forschern auf der gleichen Stufe als auch mit weiter fortgeschrittenen Kollegen in Austausch zu treten.

Basisfunktion Information

Die Basisfunktion Information wird durch zwei Angebote realisiert. So enthält die Bibliothek der Arbeitsgestaltung Publikationslisten der Experten im Feld der Arbeitsgestaltung aus den letzten fünf Jahren. Bei acht Fokusgruppen, 41 Verbundprojekten und darin zusammengefasst mehr als 223 Forscher, sind dies Anfang 2011 bereits mehr als 4.100 Publikationen. Diese häufig eher akademisch orientierten Veröffentlichungen werden durch den Pressespiegel ergänzt, der die

Grundlage dieses Beitrags ist das BMBF-/ESF-geförderte Verbundprojekt „BALANCE von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Forschungswelt“, (FKZ 01FH09153; www.balancenonline.de).

Kontakt:

Dr. Angelika C. Bullinger
Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg
Institut für Wirtschaftswissenschaften
Lange Gasse 20
90403 Nürnberg
Tel.: +49 0911 5302-264
Fax: +49 911 5302-155
E-Mail: Angelika.Bullinger@wi1.wiso.uni-erlangen.de
www.wi1.uni-erlangen.de

denz zur Öffnung des Innovationsprozesses (Christensen 1997) wird dieser Öffnungsprozess im wissenschaftlichen Arbeiten als Open Research bezeichnet (Söldner et al. 2009).

Open Research und die zugehörigen webbasierten Werkzeuge verbinden Wissen direkt mit den Personen, welche es erarbeitet oder verbreitet haben (Renken et al. 2011). Damit gehen sie über die traditionellen Forschungsprozesse hinaus, in deren Verlauf Wissen vor allem in Daten oder Publikationen abgelegt und kommuniziert wurde. Identitäts- und Netzwerkmanagement bestimmen daher zunehmend die Forschung, da die zentrale Frage nicht länger lautet, wo das relevante Wissen zu finden ist (Ort) sondern vielmehr wer der Experte auf dem Gebiet ist (Person).

Wie bei allen webbasierten Werkzeugen sind auch den Nutzern sozialer Forschungsnetzwerke Grenzen gesetzt. Denn der Informationsüberfluss, der mit dem Web 2.0 die privaten Teile des Internet betrifft, gilt auch für die Wissensarbeiter. Herausforderungen sind vor allem die Verarbeitung des (Über-)Angebots an Daten und Informationen (der sogenannte noise). Es stellt sich für die Nutzer die zentrale Frage, wie aus der auf dem sozialen Forschungsnetzwerk angebotenen Datenflut die für die eigene Tätigkeit relevanten Informationen effizient herausgefiltert werden können. Auf den größten sozialen Forschungsnetzwerken, Mendeley und ResearchGATE, sind zwar bereits Funktionen für Filterung und Vorschlagssysteme verfügbar, die aber noch nicht ausreichend sind. Auch fehlen noch Erkenntnisse, welche Inhalte besonders nutzbringend für Einsteller und Leser auf einem sozialen Forschernetzwerk sind und dort diskutiert werden. Ferner erscheint es zentral, für bestimmte Inhalte Geheimhaltung zu ermöglichen, was derzeit aber nur sehr rudimentär umgesetzt wird (z.B. die private collections auf Mendeley). Begleitend erscheint Aufklärung der Nutzer in Bezug auf Datensicherheit, Medienkompetenz ebenso wie Sensibilisierung für Fragen des geistigen Eigentums auf der Ebene des individuellen Nutzers sowie der wissenschaftlichen Institutionen relevant. Wie diese Frage sozio-technisch zu beantworten sind, werden zukünftige Studien ebenso wie die Entwicklungen der sozialen Forschungsnetzwerke zeigen.

Olaf Dahmann

Neue Impulse für die Hochschulen?

Über den Umgang mit Benchmarking und Leistungsvergleichen

Betriebswirtschaftliche Instrumente werden innerhalb des Hochschulwesens immer wieder thematisiert. Mit der Föderalismusreform II sind nun Leistungsvergleiche in der öffentlichen Verwaltung erstmals verfassungsrechtlich verankert. Gibt dies dem Leistungsvergleich und dem Benchmarking im Hochschulbereich neue Impulse? Ob Managementkonzepte aus der Wirtschaft auch auf Hochschulen übertragbar sind, ist in der jüngeren Vergangenheit nicht nur an den Hochschulen selbst, sondern auch im Wissenschaftsumfeld stetig und mit Leidenschaft diskutiert worden (vgl. u.a. Fedrowitz et al. 1999). Struktur- und Entwicklungspläne waren zu Zeiten kameraler Haushaltsführung das ausschließliche Steuerungsinstrument an Hochschulen. Ende der 1990er-Jahre folgte daraufhin die sogenannte „Organisationsphilosophie“ (Müller-Böling/Krasny 1998, S. 19), die durch die Implementierung von Leitbild, Mission und Vision gekennzeichnet war. Unterstützt wurde diese Entwicklung maßgeblich durch die Novellierung der Hochschulgesetze und durch die gegenüber den Hochschulen zugestandene Autonomie (vgl. auch Brinckmann 1998).

Um den Jahrtausendwechsel fanden neben dem Neuen Steuerungsmodell auch Zielvereinbarungen verstärkt Einzug in das Hochschulsystem (vgl. Fangmann 2001; Nickel/Zechlin 2000; Ziegele 2002; Michaelis 2002; Müller-Böling/Schreiterer 1999; Nickel 2001). Mit den Zielvereinbarungen wurde zunehmend outputorientiert gesteuert, die „Inputsteuerung“ der Hochschulen mittels kameralistischer Verwaltungsführung wurde abgelöst.

Darauf aufbauend hielten auch betriebswirtschaftliche Instrumente Einzug in das Hochschulsystem. Anzumerken ist in diesem Zusammenhang aber, dass einzelne strategische Komponenten unterschiedlich betont wurden (vgl. Stock 2004, S. 31). Im Vordergrund standen hier maßgeblich die Übertragung und notwendige Anpassung des Instruments der Balanced Scorecard (BSC). Grundannahme dabei ist, dass die Hochschule ein „Unternehmen“ ist, das „Produktion und Verbreitung von Wissen“ als Betriebszweck verfolgt (Schultz/Seidler 2007, S. 96; vgl. auch Paff 1998, S. 136 ff.). Demnach ist Forschung eine „geistige Tätigkeit mit dem Ziel, in methodischer und nachprüfbarer Weise neue Erkenntnisse zu gewinnen“ (BVerfG zit. in: Weber 1996, S. 27). „Kerngeschäft“ einer Hochschule ist folglich die Produktion immaterieller Vermögenswerte (Schultz/Seidler 2007, S. 96; Waldvogel 2002, S. 8). Schultz und Seidler sehen aber auch Jahre später noch den realen Einsatz der BSC an Hochschulen „in einem eher rudimentären Zustand“ (2007, S. 95). Der Grund hierfür ist maßgeblich im individuellen Anpassungsbedarf des Instruments an die Gegebenheiten und Ziele der einzelnen Hochschulen zu sehen (vgl. hierzu auch Feller et al. 2010).

Anzumerken bleibt bei den genannten betriebswirtschaftlichen Instrumenten, dass bislang nur einzelne Bestandteile, wie etwa die Zielvereinbarungen, auch in den Hochschulgesetzen der



Was ist ein gutes Produkt? Über die Maßstäbe für das Benchmarking müssen sich alle Beteiligten einig sein.

Foto: clipdealer

Länder verankert wurden oder aber durch Vorgaben der Europäischen Union (z. B. Vollkostenrechnung) Einzug in die Hochschulen hielten. Die Vielzahl weiterer Instrumente ist dagegen nur allzu oft der Versuch, eigene Elemente in einem zunehmend konkurrenzorientierten System zu installieren und einen vermeintlichen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.

Bedeutung des Art. 91d

Mit der Aufnahme des Art. 91d in das Grundgesetz erhebt der Gesetzgeber den Leistungsvergleich zum Modernisierungsinstrument. Gleichzeitig ist festzustellen, dass der Grundgesetzartikel keine weiteren Vorgaben für eine Umsetzung in der Verwaltungspraxis enthält (vgl. Seckelmann 2010). Bei Art. 91d handelt es sich um eine „Kann-Bestimmung“, somit gilt das Freiwilligkeitsprinzip. In der öffentlichen Verwaltung treffen Leistungsvergleiche und Benchmarking aber aufgrund der Besonderheiten öffentlicher Leistungserstellung auf grundsätzliche Schwierigkeiten. Gleiches gilt für den Hochschulbereich. Dennoch gab es in der Vergangenheit auch im bundesdeutschen Hochschulsystem immer wieder Leistungsvergleiche und Benchmarking-Aktivitäten. Kann Art. 91d des Grundgesetzes hier also neue Impulse schaffen? Um diese Frage zu beantworten, ist zunächst eine Begriffsklärung erforderlich.

Grundlage für beide Methoden ist zunächst die Leistungsmessung (Performance Measurements). Um die Leistungsfähigkeit von Verwaltungen zu ermitteln, muss ein Kennzahlensystem aufgebaut werden, das neben Input, Output und Outcome auch die Prozesse und Strukturen berücksichtigt (vgl. Nullmeier 2005).

Leistungsvergleich

Während beim Leistungsvergleich „Leistungen, Strukturen, Prozesse und Wirkungen im öffentlichen Sektor zwischen oder innerhalb von Verwaltungen, zwischen Ebenen oder auch zwischen föderativen Subjekten“ (Kuhlmann et al. 2010, S. 475) tatsächlich miteinander verglichen werden, geht Benchmarking noch einen Schritt weiter. Beim Benchmarking steht die Suche nach der besseren Lösung oder Leistung im Sinne eines „Best Practice“ im Vordergrund. Der Vergleich hilft, die Ursachen für den Leistungsrückstand im eigenen Bereich ausfindig zu machen. Im Anschluss an den Vergleich erfolgt dann auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse ein interner Lernprozess, der schließlich zu Verbesserungen durch Änderungen der hauseigenen Praxis und auf diese Weise „zu einer höheren Qualität“ führen soll (Ziegele/Hener 2004, S. 2). Im Gegensatz zum Leistungsvergleich bewertet das Benchmarking somit eine Leistung (vgl. auch Reichard 2002; Bouckaert/Halligan 2008; Proeller/ Siegel 2009, S. 456ff.).

Benchmarking im Hochschulsystem

Benchmarking ist seit Mitte der 1980er-Jahre ein Begriff in der Managementpraxis. Grundsätzlich ist Benchmarking zu verstehen als ein „Prozess zielorientierter, systematischer Vergleiche von Produkten und Dienstleistungen, Organisationsstrukturen und Prozessen“ (Ziegele/Hener 2004, S. 2). Der Blick über die eigene Organisation hinaus soll Optimierungspotenzial und gegebenenfalls Möglichkeiten der Kostenreduzierung aufzeigen, wobei die aus dem Benchmarking-Prozess resultierenden Ergebnisse schließlich organisationsintern umgesetzt werden müssen. Benchmarking stellt somit „ein Instrument der Selbststeuerung für eine autonome, eigenverantwortliche Organisation“ dar (Ziegele/Hener 2004, S. 2). Zu Beginn eines Benchmarkings steht jedoch die Frage, was genau verglichen (z.B. eine Abteilung, die gesamte Institution) und vor allem welche Auswahl an Partnern getroffen werden soll. Hier stehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten zur Verfügung: ein fallweises, kompetitives Benchmarking oder ein kollaboratives Benchmarking in einem Club.



Benchmarking-Clubs wurden, gemessen an der Gesamtzahl von Hochschulen in Deutschland, bislang vergleichsweise selten eingerichtet. Es ist durchaus vorstellbar, dass der Grundgesetz-Artikel hier zu einer größeren Offenheit führt.

Stichwörter

Hochschulsteuerung

Leistungsvergleich

Benchmarking

Wettbewerb im Hochschulbereich

Beim kompetitiven Benchmarking versucht ein Akteur frei zugängliche Informationen zu nutzen und sich mit einer entsprechenden Institution aus demselben Umfeld zu vergleichen. Grundsätzlich liegt hier eine passive Informationsgewinnung vor. Die entsprechende Institution, die als Vorbild dient, ist nicht aktiv an diesem Prozess beteiligt (vgl. Federkeil 2004, S. 68).

Anders gestaltet sich dies bei Benchmarking-Clubs (BMC), sogenannten kollaborativen Benchmarkings. Ein Benchmarking-Club ist geprägt von festen Partnern, die eine dauerhafte Zusammenarbeit eingehen und sich wechselnden beziehungsweise sich ergänzenden Fragestellungen widmen. Die Vorteile eines Clubs sind somit: Zum einen schafft solch eine enge Zusammenarbeit eine spezielle Vertrauenskultur, die festen Regelungen unterliegt (vgl. hierzu auch Ziegele/Hener 2004, S. 8 ff.; vgl. auch Hener 2005, S. 3). Zum anderen gewährleistet ein strukturierter Ablauf des Benchmarkings auch eine qualitative Ergebnissicherung. In den meisten Fällen werden Koordination und Moderation des BMC extern vergeben, um einerseits die Arbeitsbelastung für alle Akteure zu reduzieren und ein Berichtswesen zu institutionalisieren, andererseits aber auch um die Neutralität und den Sachverstand eines Externen nutzen zu können. Häufig sind Erkenntnisse und Informationen existierender bzw. bereits abgeschlossener Benchmarking-Clubs in Form von Arbeitsberichten veröffentlicht.

Leistungsvergleich und Benchmarking: Bisherige Anwendung an Hochschulen

Auch im Hochschulbereich kann mittlerweile auf zahlreiche Benchmarking-Erfahrungen zurückgegriffen werden. Dass Benchmarking bereits in der Vergangenheit im Hochschulbereich Anwendung gefunden hat, verwundert nicht. Mit der Novellierung der Hochschulgesetze und der den Hochschulen zugestanden Autonomie hat sich die Situation der Hochschulen weiter verändert. Einerseits sind Hochschulen marktähnlichen Rahmenbedingungen ausgesetzt: Durch das Herausbilden bestimmter Profile und die bewusste Abgrenzung gegenüber anderen Hochschulen entstehen ein Wettbewerb um Studierende und eine Konkurrenz um die gleichen Landesmittel. Andererseits bedingen die im Zuge der Autonomie erlangten Spielräume unterschiedliche Strukturen und Prozesse an den Hochschulen. Damit kommt es zu Differenzierungen, die sich im eben genannten Wettbewerb als förderlich oder hinderlich erweisen können. Somit existieren bundesweit messbare Unterschiede.

Die im Bereich der Hochschulen bislang existierende Leistungsmessung wird zumeist von den Wissenschaftsministerien eingefordert. Die Hochschulen übermitteln je nach Bundesland definierte Kennzahlen an das jeweilige Wissenschaftsministerium. Häufig wird eine bestimmte Auswahl dieser Daten allen Hochschulen eines Landes zur Verfügung gestellt. Im Anschluss an die Leistungsmessung entsteht so durch das Ministerium zumeist ein landesweiter Leistungsvergleich in Bezug auf ein definiertes Kennzahlen-Set.

Damit wird zwar eine wettbewerbsähnliche Situation unter den Hochschulen seitens des jeweiligen Wissenschaftsministeriums unterstützt, eine Bewertung der Leistung sowie die explizite Suche nach „Best Practice“ erfolgt jedoch nicht. Der Grund dafür ist, dass Hochschulen eines Bundeslandes grundsätzlich im Wettbewerb um dieselben Landesmittel stehen. Das Ziel von Benchmarking ist aber, sich einen generellen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Hochschulen zu verschaffen. Insofern wäre bei einem Benchmarking von Hochschulen desselben Bundeslandes davon auszugehen, dass sich die beteiligten Hochschulen nicht mit der für einen Benchmarking-Club notwendigen Offenheit und Vertraulichkeit einbringen. Dabei steht nicht im Vordergrund, dass sich Hochschulen zu reinen Wirtschaftsunternehmen entwickeln sollen. Die Hochschulen sollten nicht die „blinde Ökonomisierung“ im Blick haben, sondern vielmehr die bewusste Überlegung, welche „Ziele mit den verfügbaren Mitteln am besten zu erreichen“ sind



Dr. Olaf Dahlmann leitete bis 2010 die Abteilung Strategisches Management und Qualitätsmanagement der Hochschule Fulda und ist heute persönlicher Referent des Präsidenten.

keywords
benchmarking
governance
strategy

Literatur:

American Productivity & Quality Center (APQC), The Benchmarking Code of Conduct, 2005, [http://www.apqc.org/PDF/code_of_conduct.pdf] bzw. in der deutschen Fassung unter [http://www.fit4service.de/img_gruen/downloads/code-of-conduct_german.pdf], Abruf am 4.2.2009.

Bouckaert, G./Halligan, J., Managing Performance, International Comparisons, New York 2008.

Brinckmann, H., Die neue Freiheit der Universität – Operative Autonomie für Lehre und Forschung an Hochschulen, Berlin 1998.

Fangmann, H., „Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen“, in: Hanft, A. (Hrsg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Neuwied 2001, S. 508-512.

Federkeil, G., „Benchmarking und Rankings als Instrumente des Leistungsvergleichs“, in: Fröhlich, W./Jütte, W. (Hrsg.), Qualitätsentwicklung in der postgradualen Weiterbildung – Internationale Entwicklungen und Perspektiven, Münster 2004, S. 62-72.

Fedowitz, J./Krasny, E./Ziegele, F., Hochschulen und Zielvereinbarungen – Neue Perspektiven der Autonomie – vertrauen, verhandeln, vereinbaren, Gütersloh 1999.

Feller, C./Dahlmann, O./Sass, E./Zweier, M./Janssen, J., „Strategische Hochschulsteuerung mit der Quality Scorecard“, in: Zeitschrift Wissenschaftsmanagement, 16 (2010) 2, S. 47-53.

Hener, Y., Voneinander lernen in einer geschlossenen Runde: Der Benchmarking Club Technischer Universitäten in Deutschland, Vortrag Forum 3 – Konferenz „Qualität sichern, managen und entwickeln: Europäische Anforderungen und die Praxis der Universitäten und Fachhochschulen“, 16.06.2005, Wien, [www.aqa.ac.at/download.98.forum-3-beitrag-york-hener.pdf].

Kuhlmann, S./Färber, G./Jansen, D./Kropp, S./Wieland, J., Leistungsvergleich und Benchmarking im Öffentlichen Sektor. Projektverbund des Deutschen Forschungsinstituts für Öffentliche Verwaltung Speyer (FÖV), in: dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, (2010) 2, S. 475-486.

Michaelis, E., Zielvereinbarungen in Hochschulen: Eine Materialsammlung. EvaNet. Netzwerk für Hochschulen von HIS/HRK, Bonn 2002.

Müller-Böling, D., Die entfesselte Hochschule, Gütersloh 2000.

Müller-Böling, D./Krasny, E., „Strategische Planung an deutschen Hochschulen – theoretisches Konstrukt und erste Ansätze einer Methodologie“, in: Müller-Böling (Hrsg.), Strategieentwicklung an Hochschulen: Konzepte – Prozesse – Akteure, Gütersloh 1998, S. 13-48.

Müller-Böling, D./Schreiterer, U., „Hochschulmanagement durch Zielvereinbarungen – Perspektiven eines neuen Steuerungsinstrumentes“, in: Fedowitz, J./Krasny, E./Ziegele, F. (Hrsg.), Hochschulen und Zielvereinbarungen, Gütersloh 1999, S. 14-26.

Nickel, S., „Zielvereinbarungssysteme – Intern“, in: Hanft, A. (Hrsg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Neuwied 2001, S. 512-520.

Nickel, S./Zechlin, L., „Zielvereinbarungen als partizipatives Management. Ein Anwendungsmodell“, in: Hanft, A. (Hrsg.), Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien, Neuwied 2000, S. 153-169.

Nullmeier, F., „Output-Steuerung und Performance Measurement“, in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, Wiesbaden 2005, S. 431-443.

Paff, A., Eine produktionstheoretisch fundierte Kostenrechnung für Hochschulen am Beispiel der Fernuniversität Hagen, Frankfurt 1998.

(Müller-Böling 2000, S. 173 f.). Entsprechend dieser Überlegung sind die in den bisher existierenden Clubs untersuchten Bereiche zahlreich.

Benchmarking-Clubs im Hochschulbereich

In der Vergangenheit haben einige Benchmarking-Clubs im Hochschulbereich existiert. Die nachfolgende Tabelle listet die bisherigen Clubs auf und zeigt zugleich auch deren Vergleichsschwerpunkte.

Benchmarking-Club	Mitgliederzahl	untersuchte Bereiche
Große Benchmarking-Clubs		
Technische Universitäten	8	Support- und Verwaltungsprozesse
Fachhochschulen	13	Support- und Verwaltungsprozesse
G 21 – Qualitätsinitiative großer Universitäten	15	<ul style="list-style-type: none"> • Studium und Lehre: Vergleich von Modellen des Übergangs von der Schule zur Hochschule und Behandlung von Problemen der Studienstrukturreform im Hinblick auf Bachelor- und Masterstudiengänge • Forschung: Fragen der Nachwuchsförderung und -gewinnung • Management: Suche nach optimalen Steuerungsinstrumenten für die Hochschulleitung
Fachhochschulen für öffentliche Verwaltung	9	<ul style="list-style-type: none"> • Grunddaten • Rekrutierung des hauptamtlichen Lehrkörpers • Verzahnung von Theorie und Praxis • Evaluation der Lehrveranstaltungen • Budgetierung/dezentrale Ressourcenverantwortung/KLR • Diplomarbeit • Bachelor/ Master – strategische Ziele • e-learning – strategische Ziele • Auslandspraktika
Süddeutsche Universitäten	5	Support- und Verwaltungsprozesse
Nordverbund	10	Support- und Verwaltungsprozesse

Kleine Benchmarking-Clubs		
Niedersächsische Universitäten	4	Support- und Verwaltungsprozesse
Berliner Universitäten	3	Support- und Verwaltungsprozesse
Halle, Leipzig, Magdeburg, Saarbrücken	4	Support- und Verwaltungsprozesse
Bielefeld, Lippe, Höxter	3	Personalverwaltung

Die bisher betrachteten Benchmarking-Clubs sind von unterschiedlicher Größe, die Bandbreite hinsichtlich der Mitgliederzahl drifft zum Teil weit auseinander. Die in der Tabelle genannten BMC werden in kleine (< 5 Mitglieder) und größere (> 5 Mitglieder) Clubstrukturen unterschieden. Auch bei den hier aufgelisteten Clubs waren die nachfolgend genannten Voraussetzungen für ein Benchmarking erfüllt.

Voraussetzungen für Benchmarking

Um Leistungen vergleichen und schließlich bewerten zu können, müssen zwei Voraussetzungen erfüllt sein:

- ◆ **Heterogenität der Teilnehmer:** Die im Hochschulsystem bisher erfolgten Benchmarks weisen durchweg alle Heterogenität auf. Gerade die großen Benchmarking-Clubs orientieren sich meist am Hochschultyp (BMC Technische Universitäten, BMC Fachhochschulen) oder an einer regionalen Verankerung (Süddeutsche Universitäten, Nordverbund). Es finden sich darüber hinaus sogar Clubstrukturen, die sich über die Hochschulen eines einzigen Bundeslandes erstrecken (Berliner Universitäten, Niedersächsische Universitäten).
- ◆ **Vertrauliche Zusammenarbeit:** Eine enge Zusammenarbeit erfordert eine spezielle Vertrauenskultur, die festen Regelungen unterliegt und maßgeblich von Vertraulichkeit, Einstimmigkeit, Gegenseitigkeit sowie Freiwilligkeit geprägt ist (vgl. hierzu auch Ziegele/Hener 2004, S. 8ff.; vgl. auch Hener 2005, S. 3). Der „Benchmarking Code of Conduct“ (American Productivity & Quality Center 2005) bietet Anknüpfungspunkte und eine Grundlage für die Zusammenarbeit. Ein solches Regelwerk überwindet das prinzipiell vorherrschende Konkurrenzdenken und verhindert, dass Trittbrettfahrer auf das Benchmarking setzen und von den Ergebnissen profitieren, ohne selbst eine Leistung zu erbringen oder Informationen über sich offen zu legen. Darüber hinaus gewährleistet ein strukturierter Ablauf des Benchmarkings auch eine qualitative Ergebnissicherung.

Neue Impulse durch Art. 91d?

Es ist grundsätzlich deutlich geworden, dass im Hochschulwesen der Leistungsvergleich auch schon vor der Verankerung im Grundgesetz ein probates Mittel zur Verbesserung der eigenen Leistung war. Die bis dahin existierenden Benchmarking-Clubs hatten allesamt zum Ziel, Effektivität und Effizienz der eigenen Hochschule mit anderen abzugleichen und so die eigene Innovationsfähigkeit zu steigern. Die neue grundgesetzliche Verankerung wird dem Benchmarking im Hochschulsystem nicht zwingend zu einer Hochkonjunktur verhelfen. Der Impuls, der von Art. 91d GG ausgeht, ist vielmehr psychologischer Natur. Benchmarking-Clubs wurden, gemessen an der Gesamtzahl von Hochschulen in Deutschland, bislang vergleichsweise selten eingerichtet. Es ist durchaus vorstellbar, dass der Grundgesetz-Artikel hier zu einer größeren Offenheit führt. Das vorhersehbare Ende des Studierendenhochs sowie die zukünftige Finanzausstattung der Hochschulen werden den Wettbewerb weiter verschärfen. Ein bewertender Vergleich der eigenen Leistung ist daher mehr als hilfreich. Konzentrierte sich die Arbeit der Mehrheit der bislang existierenden Benchmarking-Clubs zumeist auf Verwaltungsprozesse, so werden sich künftig die Fragestellungen mehr auf die Managementebene verlagern und beispielsweise Fragen der Nachwuchsförderung und -gewinnung oder aber der optimalen Steuerungsinstrumente für die Hochschulleitung im Vordergrund stehen.

Literatur Fortsetzung von Seite 44:

Proeller, I./Siegel, J., „Performance Management in der deutschen Verwaltung – eine explorative Einschätzung“, in: *dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, (2010) 2, S. 455-474.

Reichard, C., „Performance Management“, in: Eichhorn, P. et al. (Hrsg.), *Verwaltungslexikon*, Baden-Baden 2002, S. 794-795.

Schultz, V./Seidler, H., „Produkthaushalt und kaufmännisches Rechnungswesen im Hochschulbereich. Ein Erfahrungsbericht“, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, (2007) Special Issue Nr. 5: Hochschulrechnung und Hochschulcontrolling, S. 83-99.

Seckelmann, M., „Durch Kooperation zum Wettbewerb? – Leistungsvergleiche nach Art. 91 d GG“, in: Blanke, B./Nullmeier, F./Reichard, C./Wewer, G. (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform*, Wiesbaden 2010, S. 571-580.

Stock, M., *Steuerung als Fiktion. Anmerkungen zur Implementierung der neuen Steuerungskonzepte an Hochschulen aus organisationssoziologischer Sicht*, in: *Die Hochschule* (2004) 1, S. 30-48.

Waldvogel, S., *Hochschulinformationssystem, illustriert am Beispiel der Universität Zürich*, Zürich 2002.

Weber, J., *Hochschulcontrolling – Das Modell WHU*, Stuttgart 1996.

Ziegele, F., „Reformansätze und Perspektiven der Hochschulsteuerung in Deutschland“, in: *Beiträge zur Hochschulforschung*, (2002) 3, S. 106-121.

Ziegele, F./Hener, Y., „Benchmarking in der Hochschulpraxis – Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung durch kooperatives Handeln“, in: Benz, W. (Hrsg.), *Handbuch Qualität in Studium und Lehre*, E 7.2, Berlin 2004.

Kontakt:

Dr. Olaf Dahlmann
Hochschule Fulda
Persönlicher Referent des Präsidenten
Marquardtstr. 35
36039 Fulda
Tel.: +49 661 9640-195
E-Mail: olaf.dahlmann@verw.hs-fulda.de

Jörn Hohenhaus

Wissenschaftsfreiheit

Ihre Rolle in den Reformdiskussionen der Hochschulen



Kreativität braucht Freiheit: Das Grundgesetz garantiert der Wissenschaft diese Freiheit.

Foto: ClipDealer

Seit nunmehr einem Jahrzehnt stehen im deutschen Wissenschaftssystem Modelle wie der New-Public-Management-Ansatz und seine Implementierung im Vordergrund. Dabei darf nicht aus dem Blick geraten, dass alle Novationen am geltenden rechtlichen Regelungsrahmen ausgerichtet sind. Seien es Strukturüberlegungen, neue Steuerungselemente oder die Aufwertung der Lehre: Alle Maßnahmen müssen sich insbesondere an der in Art. 5 Abs. 3 des Grundgesetzes (GG) normierten Wissenschaftsfreiheit messen lassen. Ein Kurzüberblick.

Der Gesetzestext des Art. 5 Abs. 3 GG lautet: „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei.“ Neben der vorliegend auszuklammernden Kunstfreiheit ist hier also das Grundrecht der Wissenschaftsfreiheit normiert. Diese wenigen Worte bilden nicht nur die Grundlage und den Maßstab für zahlreiche Struktur-, Organisations-, Verfahrens- und Kompetenzregeln. Sie sind darüber hinaus das verfassungsrechtliche Fundament des gesamten deutschen Hochschulwesens. Denn es handelt sich um eines der Grundrechte, dessen objektiv-rechtlicher Regelungsgehalt sich zu sogenannten „Einrichtungsgarantien“ verdichtet. Dies bedeutet konkret, dass der Staat verpflichtet wird, den hierfür erforderlichen Normenkomplex (Regelung des Hochschulwesens) sowie die tatsächlichen Einrichtungen (Hochschulen) zu schaffen und deren Funktion zu gewährleisten.

Der Wissenschaftsbegriff

Die drei Substantive „Wissenschaft, Forschung und Lehre“ stehen auf den ersten Blick gleichberechtigt nebeneinander. Es herrscht jedoch Einigkeit darüber, dass „Wissenschaft“ der Oberbegriff für „Forschung und Lehre“ ist. Der Satz ist im Grunde gedanklich um ein Komma hinter dem Wort „Lehre“ zu ergänzen. Es handelt sich also um ein einheitliches, die Forschung und die Lehre umschließendes Grundrecht der Wissenschaftsfreiheit. Daraus folgt zugleich im Umkehrschluss, dass außerhalb von Forschung und Lehre juristisch betrachtet keine Wissenschaft existieren kann. Das Bundesverfassungsgericht hat in seinem sogenannten Hochschulurteil von 1973 den Begriff der Wissenschaft wie folgt definiert: „Die Freiheitsgarantie erstreckt sich ... auf jede wissenschaftliche Tätigkeit, d.h. auf alles, was nach Inhalt und Form als ernsthafter planmäßiger Versuch zur Ermittlung der Wahrheit anzusehen ist.“ Anders ausgedrückt fällt ein Verhalten erst dann aus dem Schutzbereich des Art. 5 Abs. 3 GG heraus, wenn der Anspruch auf Wissenschaftlichkeit systematisch verfehlt ist. Geschützt sind demgegenüber Mindermeinungen oder Forschungsansätze, die sich als fehlerhaft erweisen oder Forschungsansätze, bei denen unorthodox oder intuitiv vorgegangen wird.

Grundrechtsträger

Die Wissenschaftsfreiheit ist ein sogenanntes Jedermann-Grundrecht. Jede natürliche Person kann sich auf das Grundrecht berufen, wenn sie eine eigenständige wissenschaftliche Tätigkeit ausübt. Neben Professorinnen und Professoren ist hier insbesondere an im akademischen Mittelbau einer Hochschule tätige Personen zu denken, im Rahmen von eigenen Forschungsvorhaben auch an Studierende. Erfasst sind aber selbstverständlich auch in Forschung und Lehre Tätige außerhalb von Hochschulen. Dabei ist gleichgültig, ob es sich um Grundlagen- oder angewandte Forschung, um industrielle oder Drittmittelforschung handelt. Nicht grundrechtsberechtigt sind hingegen Personen, die reine Unterstützungsleistungen zu wissenschaftlicher Forschung oder Lehre nach Weisung erbringen.

Darüber hinaus sind auch Hochschulen sowohl in ihrer Ausgestaltung als juristische Personen des öffentlichen Rechts wie auch in privatrechtlicher Organisation Träger der Wissenschaftsfreiheit. Hierunter fällt nicht nur die jeweilige Hochschule als Ganze, sondern fallen auch die Fakultäten und Fachbereiche als teilrechtsfähige Untergliederungen der Hochschule mit eigener, wenn auch limitierter Satzungsautonomie. Es ist daher – wie jüngst in einem wegweisenden Urteil des Bundesverfassungsgerichts zur Ausgestaltung der Budgethoheit der Dekane nach dem Hamburgischen Hochschulgesetz – immer möglich, dass die Wissenschaftsfreiheit einer Einzelperson mit der Wissenschaftsfreiheit einer Organisationseinheit konfligiert und auch obsiegt, weil, wie im vorliegenden Fall, die gesetzlich vorgeschriebene Kompetenzzuweisung in Bezug auf die Zuweisung von Personal und Sachmitteln durch ein hauptamtliches Dekanat einen Eingriff in die Wissenschaftsfreiheit des einzelnen Professors darstellt. Ein weiteres Konfliktfeld zwischen einer einzelnen grundrechtsberechtigten Person und der Hochschule als Grundrechtsträgerin der Hochschulfreiheit ist der Streit um die Frage der Lehrverpflichtungsreduzierung. Nicht auf die Wissenschaftsfreiheit berufen können sich dagegen Organe von bzw. Gremien an Hochschulen wie Rektorate, Präsidien, Senate oder Hochschulräte.

Grundrechtseingriff

Ist in die Wissenschaftsfreiheit einer grundrechtsberechtigten natürlichen oder juristischen Person eingegriffen worden, muss dies noch nicht zwangsläufig eine Grundrechtsverletzung nach sich ziehen. Denn jener Eingriff kann im Einzelfall gerechtfertigt sein. Ein Eingriff in die Wissenschaftsfreiheit als schrankenlos gewährleistetetes Grundrecht (d.h., dass z.B. kein Gesetz als Eingriffsoption in Art. 5 Abs. 3 GG explizit aufgezählt ist) kann sich dabei aus anderen Grundrechten beziehungsweise sonstigen Werten mit Verfassungsrang ergeben. So resultieren beispielsweise Grenzen der Forschung an Tieren aus der Staatszielbestimmung des Art. 20 Abs. 2 GG. Oder das Recht der Studierenden auf freie Wahl des Studienplatzes als Teil der Berufsfreiheit nach Art. 12 Abs. 1 GG steht mit der Lehrfreiheit des Art. 5 Abs. 3 GG im Widerspruch. Sind mehrere Güter von Verfassungsrang betroffen, müssen diese in einen möglichst schonenden Ausgleich gebracht werden. Konkret bedeutet dies im ersten Fall, dass Tierversuche nur unter Beachtung der Regelungen des Tierschutzes und bei zu erwartenden Aussagen, die dem Menschen zugute kommen, erlaubt sind. Im zweiten Fall sind Kapazitätsregelungen aufgrund der Wissenschaftsfreiheit der Hochschulen möglich, weil ein funktionierendes akademisches Ausbildungssystem ohne die Steuerung des Studierendenstromes beispielsweise durch das Vorschalten eines Numerus clausus oder von Eignungsprüfungen nicht gewährleistet werden könnte.

Anknüpfungspunkt Wissenschaftsfreiheit

Ob die Ausgestaltung der Einführung von Hochschulräten nach dem Stiftungsratsmodell in Niedersachsen in Rede steht, die Übertragung der Dienstherreneigenschaft auf die öffentlichen Hochschulen wie in Nordrhein-Westfalen (d.h., dass Beamte keine Landesbeamte mehr, sondern Hochschulbeamte sind), die Rechtmäßigkeit von Tierversuchen, wie bei der Affenforschung in Bremen, zu bewerten ist, Zulassungsregelungen und die Ausgestaltung des Studiums auf dem Prüfstand stehen wie im oben genannten Urteil zu den Kompetenzen der Dekanate nach dem Hamburgischen Hochschulgesetz, das Binnenrecht von Hochschulen weiterentwickelt oder nach der Rechtsentscheidung zur Lehrfreiheit von Fachhochschulprofessoren das Verhältnis von Universitäten und Fachhochschulen neu ausgestaltet wird: Anknüpfungspunkt ist stets die Wissenschaftsfreiheit. Sie ist mit anderen konfligierenden Rechtsgütern von Verfassungsrang in Einklang zu bringen und spielt damit im gesamten Spektrum des deutschen Wissenschaftssystems eine überragende, wenn auch zugleich eher stille Rolle.

Jörn Hohenhaus

Literatur:

Zur Wissenschaftsfreiheit: Kempfen, B., „Grundfragen des institutionellen Hochschulrechts“, in: Hartmer, M./Detmer, H. (Hrsg.), Hochschulrecht – Ein Handbuch für die Praxis, 2. Auflage Heidelberg 2010, S. 1-49.

Zum Hamburgischen Hochschulgesetz: BVerfG, 1 BvR 748/06 vom 20.7.2010, [http://www.bverfg.de/entscheidungen/rs20100720_1bvr074806.html].

Zur Lehrfreiheit eines FH-Professors: BVerfG, 1 BvR 216/07 vom 13.4.2010, [http://www.bverfg.de/entscheidungen/rs20100413_1bvr021607.html].

Zum Stiftungsrat: Urteil des Bundesverwaltungsgerichts unter www.bverwg.de/pdf/20.pdf

Autor:

Dr. Jörn Hohenhaus ist Persönlicher Referent des Kanzlers der Universität zu Köln.

Gerhart von Graevenitz, Jürgen Mittelstraß (Hrsg.)

Netzwerke, Cluster, Allianzen – Wo bleiben die Forscher?

Über die Vielfalt der Forschung und der Forschungsförderung



Gerhart von Graevenitz, Jürgen Mittelstraß (Hrsg.)
Netzwerke, Cluster, Allianzen – Wo bleiben die
Forscher?

UVK Universitätsverlag Konstanz, 2011, 206 Seiten
gebunden, ISBN 978-3-87940-827-6

Was ist aus dem weißbärtigen alten Mann geworden, der alleine in seinem Elfenbeinturm sitzt und von menschlicher Neugierde getrieben versucht, die Welt in ihrem Aufbau und Funktionieren zu verstehen? Und was soll in Zukunft noch aus ihm werden? Der individuelle Forscher ist in den letzten Jahren aus dem Fokus des Verständnisses von Wissenschaft und Bildung geraten. Früher waren es die Leistungen Einzelner, die mit den Namen ihrer Entdecker oder Erfinder getauft unser Weltbild bestimmten. Mit der Priorität auf dem Herstellen und Vermarkten von Produkten scheint die Forschung eingereicht in die industriellen Werk-tätigkeiten, die von austauschbaren Labor- und Büroarbeitern getätigt werden kann. Das Individuum spielt hier keine Rolle mehr – alles dreht sich nur noch um Institutionen und deren wissenschaftliche und somit wirtschaftliche Effizienz.

Soll also ganz nostalgisch die Rückkehr zum freien aber isolierten Forschergeist propagiert werden? Oder ist der Weg zu gesichtslosen und austauschbaren Forscherarmeen doch der einzig gangbare, wenn der technik- und innovationsgetriebene Wohlstand gerettet werden soll? Weder noch, sagen die Autoren des vorliegenden Tagungsbandes. Die Zukunft der Forschung braucht einen Mittelweg, der die Stärken individueller Forschung mit den Vorteilen von regionaler, nationaler und internationaler Vernetzung vereint. Nachdem die ersten beiden Konstanzer Wissenschaftsforen Form und Rolle der Forschung thematisiert haben, stand bei der dritten Veranstaltung der Forscher im Mittelpunkt.

Das 2006 gegründete Format des wissenschaftlich-wirtschaftlich-gesellschaftlichen Austausches an der Universität Konstanz schafft es, namhafte Redner und Autoren zu den ausgewählten Themen unter sich zu vereinen. So schreiben Ernst-Ludwig Winnacker, der ehemaligen Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) und heutige Generalsekretär des Europäischen Forschungsrats (European Research Council ERC), Margret Wintermantel, Präsidentin der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und Jürgen Mittelstraß, Philosoph und Vorsitzender des Österreichischen Wissenschaftsrates für den Tagungsband. Hinzu gesellen sich hauptsächlich Vertreter der Forschung und Forschungsförderung; Politik (zwei Autoren) sowie Gesellschaft und Wirtschaft (jeweils ein Beitrag) stehen in diesem Dialog allerdings in ihrer Gewichtigkeit hinten an. Dieser Umstand bestätigt, dass es trotz aller Bemühungen schwer für den Wissenschaftler ist, sich aus seinem Elfenbeinturm zu begeben. Sicherlich ist es auch dem Thema geschuldet, dass beispielsweise Wirtschaftsvertreter nicht allzu viel zur Diskussion beitragen können. Umso tiefer gehen die Beiträge, die an dieser Stelle nicht alle einzeln besprochen werden können, auf die finanzielle Situation und Arbeitsbedingungen von Forschern ein, die alleine an einem Thema oder als Teil in einem Großprojekt zusammen mit vielen anderen Vertretern der verschiedensten Fachbereiche forschen.

Das Forum versucht zu erörtern, welche strukturellen Bedingungen innerhalb welcher Umwelt die effektivste Forschung begünstigt, und stellt zu diesem Zwecke mehrere Modelle und Beispiele aus dem europäischen, hauptsächlich deutschen Forschungsraum neben- sowie gegeneinander und kommt zu dem Ergebnis, dass es bessere und schlechtere Organisationsstrukturen von Wissenschaftsbetrieben gibt – aber keinen alleinigen Königsweg oder Schablonen, die man einfach ko-

pieren kann. Bei seiner Darstellung des Mergers von Forschungszentrum und Universität Karlsruhe zum Karlsruher Institut für Technologie (KIT) resümiert beispielsweise Manfred Popp: „Ich bin weit davon entfernt, KIT zum Modellfall für die Helmholtz-Zentren zu erklären. Im Gegenteil: Das Beste an der KIT-Idee ist, dass keiner sie kopieren kann. So etwas nennt man Alleinstellungsmerkmal“ (S. 43). Wie bei vielen Best-Practice-Beispielen ist der Nutzen für andere Einrichtungen nicht immer und nicht immer einfach zu erkennen.

Diskussionen regen zum Nachdenken an

In einer Niederschrift der Podiumsdiskussion zum Thema der außeruniversitären Forschung wird zuvorderst zwischen zwei Strukturen der Governance in der Forschung unterschieden: Top-down und Bottom-up. Auch hier ist nicht einer der beiden Wege der bessere. Immer angepasst an die individuelle Situation einer Institution lässt sich vereinfacht sagen, dass sich der Weg des Top-down für staatliche Forschungseinrichtungen lohnen kann, die sich mit aktuellen Problemen der Gesellschaft als lösungsorientierten Auftrag auseinandersetzen. Die Universitäten hingegen – ob es wie in Deutschland sinnvoll ist eine senkrechte Hierarchie zwischen Universitäten und Fachhochschulen zu kultivieren, wird an anderer Stelle thematisiert – sollten durch Neugierde getrieben eher einer Bottom-up-Struktur folgen, in der Entscheidungen und Entwicklungen von den einzelnen Forschern ausgehen können. Auch die Schaffung von Clustern, Mergern und Kooperationen werden nicht als Allerheilmittel für unterfinanzierte und unterbesetzte Wissenschaftseinrichtungen gesehen – alles immer nur im richtigen Maße.

Innovativer wird die Debatte über Innovationsfähigkeit, wenn es um die Zukunft von Hochschulstrukturen und der Form von Lehre geht. Angenommen, die Lehrtätigkeit behindert einen Professor zu stark in seinem vielversprechenden Forschen, könnten beispielsweise herkömmliche Formen der Lehre wie Seminare und Vorlesungen durch die Informationsfülle im Internet ersetzt werden. Allerdings darf nicht die Rolle des Lehrenden als Vorbild vergessen werden, der den Studenten neben all den Zahlen und Fakten das Leben und den Umgang mit der Wissenschaft beibringt.

Bezüglich der Leitungsform einer Universität ist man sich weitestgehend einig, dass eine starke Führung, die intern und extern Entscheidungen durchsetzen kann, einen die Forschung unterstützenden Universitätsbetrieb samt Administration am effizientesten lenken kann. Wie sie das im Detail umsetzt, muss jede Einrichtung für sich eruieren – genauso wie die Frage, ob eher starke Bereiche einer Hochschule finanziell und strukturell unterstützt werden sollen oder schwache. Beschränkt man sich auf seine Kernkompetenzen und riskiert, die anderen Fachbereiche gänzlich zu verlieren, oder kümmert man sich um die Bedürftigsten und verspielt so den Vorsprung seiner Zugpferde?

Als Fazit lässt sich festhalten, dass man sich immerhin über die Ziele einig ist, die zu erreichen sind: Nachhaltigkeit durch mehr Frauen und jüngere Forschende, die in ihrer zielgebundenen Freiheit sich selbst und ihre Forschung verwirklichen können. So bleibt alles relativ zur Perspektive: Der freiheitliche, einsame Forschergeist bleibt gerettet, wenn man nicht auf der Ebene der Individuen bleibt, sondern auf die Ebene der Institutionen oder gar Kooperationspartner schaut. Frei soll der einzelne Forscher hauptsächlich von administrativen und bürokratischen Restriktionen sein. Den gesellschaftlichen Nutzen kann und darf er in unserer heutigen globalisierten Welt in Anbetracht der großen globalen Probleme wohl nicht mehr ignorieren.

Die Zukunft der Forschung braucht also einen Mittelweg zwischen dem einsamen Forscher und dem globalen Forscherverbund, der heute schon begonnen hat. Er muss nur weiter auf die richtige Bahn gelenkt werden, die ein Balanceakt zwischen Humboldt'schen Idealismus und wirtschaftlichen Pragmatismus bleiben wird.

Empfehlung

Der Tagungsband thematisiert ein Problemfeld, das vielleicht nicht jedem Akteur im der Wissenschaftslandschaft bewusst ist. Vor- und Nachteile sowie die spezifischen Möglichkeiten von Small und Big Science werden diskutiert und abgewogen. Auch wenn die Lektüre keine Anleitung zu einer besseren Forschungssituation geben kann, regt sie doch mit möglichen Lösungswegen zum Selbst- und Nachdenken an.

Gerhard Wolff

Gerhard Wolff ist Mitarbeiter der Lemmens Medien GmbH.



www.wissenschaftsmanagement.de

Impressum

Geschäftsführende Herausgeber

Dr. Markus Lemmens,
Lemmens Medien GmbH, Bonn

Prof. Dr. Ada Pellert,
Deutsche Universität für Weiterbildung, Berlin

Dr. Johannes Neyses, Universität zu Köln

Prof. Dr. Frank Ziegele, Centrum für Hochschulentwicklung,
Gütersloh, und Fachhochschule Osnabrück

Herausgeberbeirat

Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger,
Fraunhofer-Gesellschaft, München

Dr. iur. Dietmar Ertmann,
Universität Karlsruhe (TH)

Prof. Dr. Cornelius Herstatt,
Technische Universität Hamburg-Harburg

Prof. Dr. Péter Horváth,
IPRI International Performance Research Institute gGmbH
und Universität Stuttgart

Dr. Volker Meyer-Guckel,
Stiftungsverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Prof. Dr. Karl Heinrich Oppenländer,
Ludwig-Maximilians-Universität München

Prof. Dr. Hanns H. Seidler,
Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V., Speyer

Dr. Horst Soboll, Union des Industries de la Communauté
Européenne (UNICE)

Redaktionsleitung

Klaudia Gerhardt, M.A. (verantw.)

Telefon: +49 228 42137-18

E-Mail: gerhardt@lemmens.de

Redaktion Bonn

Telefon: +49 228 42137-0

E-Mail: wissenschaftsmanagement@lemmens.de

Redaktion Berlin

K. Rüdiger Durth

Lemmens Medien GmbH – Büro Berlin

Schiffbauerdamm 40/1203

10117 Berlin

Telefon: +49 30 206253-82

E-Mail: wissenschaftsmanagement@lemmens.de

Verlag und Anzeigen

Lemmens Medien GmbH

Matthias-Grünwald-Str. 1-3, 53175 Bonn

Telefon: +49 228 42137-0

Telefax: +49 228 42137-29

E-Mail: info@lemmens.de

Internet: www.lemmens.de

Bezugsbedingungen:

Jahresabonnement (6 Ausgaben) € 114,50 inkl. MwSt.

und zzgl. Versandkosten

Einzelheft € 19,80 inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten

Erscheinungsweise zweimonatlich; Bestellungen über Buchhandel oder Verlag; Anzeigenpreisliste Nr. 12 (2010); Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Das Abonnement kann mit einer dreimonatigen Frist jeweils zum Jahresende gekündigt werden.

Herstellung Courir Print Media GmbH, Bonn

ISSN 0947-9546

Hinweis: Wegen der besseren Lesbarkeit wird die männliche Form verwendet, welche die weibliche inkludiert.

Klaus Backhaus, Markus Voeth

Internationales Marketing

6. Auflage, 2010, 423 S., gebunden, 39,95 Euro, Schäffer und Poeschel Stuttgart,

ISBN 978-3-7910-2652-7

Die sechste Auflage des Buches „Internationales Marketing“ beschäftigt sich ausdrücklich mit einem noch wenig beleuchteten Aspekt der Thematik: den Koordinationsperspektiven internationaler Märkte. Außerdem wird eine umfassende Aktualisierung, besonders hinsichtlich der Entwicklungen und Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise vorgenommen. Auch wenn bereits hunderte Bücher und Lehrwerke zum internationalen Marketing auf dem Markt sind, ist durch die zunehmende Dynamik der internationalen Verflechtungen noch immer Platz für Neues. Der vorliegende Band schafft es mit einer Fülle an Beispielen und Fallstudien, die Schwierigkeiten und Chancen des internationalen Markteintritts, dem sogenannten „Going International“, aber auch die Koordinierungsmechanismen des „Being International“ offenzulegen, zu erklären und zu hinterfragen. Zahlreiche Abbildungen, Grafiken und Statistiken verbildlichen wirkungsvoll die Argumentation und Interpretation internationaler Verflechtungen.

Daniela Holzer, Barbara Schröttner, Annette Sprung (Hrsg.)

Reflexionen und Perspektiven der Weiterbildungsforschung

2011, 226 S., broschiert, 29,90 Euro, Waxmann Verlag Münster, ISBN 978-3-8309-2402-9

Die schnellen Veränderungen in unserer Berufswelt verlangen von uns lebenslanges Lernen. Aus diesem Grund bekommen Erwachsenenbildung und Weiterbildung in unserer Gesellschaft eine immer größer werdende Bedeutung. Gleichzeitig entwickelt sich die Weiterbildungsforschung. Aus Anlass des 25-jährigen Bestehens des Arbeitsbereiches Weiterbildung der Universität Graz und des 65. Geburtstags seines langjährigen Leiters Werner Lenz wurde 2009 ein Symposium veranstaltet, auf dem aktuelle Forschungsthemen des Fachbereichs Weiterbildung mit einer breiten Fachöffentlichkeit diskutiert wurden. Das vorliegende Buch dokumentiert die Veranstaltung. Das thematische Spektrum der Beiträge reicht von der Analyse aktueller Bildungsdiskurse, über die Entwicklung des Forschungsfeldes und der Bildungspraxis bis hin zu Implikationen gesellschaftlichen Wandels im Licht von Migration und Globalisierung. Damit gewährt der Sammelband einen gründlichen Einblick in die Gegenwart und Zukunft der Weiterbildungsforschung.

Hannah Dürnberger, Sandra Hofhues, Thomas Sporer (Hrsg.)

Offene Bildungsinitiativen

Fallbeispiele, Erfahrungen und Zukunftsszenarien

Medien in der Wissenschaft, Band 58

2011, 242 S., broschiert, 29,90 Euro, Waxmann Verlag Münster, ISBN 978-3-8309-2457-9

Der 58. Band der Reihe „Medien in der Wissenschaft“ beschäftigt sich mit dem Sammelbegriff der offenen Bildungsinitiativen. Darunter verstehen die Autoren studentische Projekte, selbstorganisierte Studienarbeiten und universitäre Initiativen. Wichtig sind dabei eine klare Bottom-up-Struktur und der langfristige Charakter dieser Aktionen. Im Wechsel zwischen Praxisberichten und theoriegestützten Beiträgen wird das fächerübergreifende und crossmediale Potenzial offener Bildungsinitiativen betont. Selbstinitiative und -studium, Web 2.0-gestützte Projekte, Partizipation an und Strategien für die Förderung von Bildungsinitiativen nehmen einen wichtigen Platz in der aktuellen deutschen Hochschullandschaft ein. Angesprochen werden Studierende gleichermaßen wie Rektoren ab.

Gerhard Wolff



Science on demand

Die W³-Philosophie „Science on demand“ steht für Flexibilität, mit der die Weiterbildungsangebote auf den Bedarf der Firmen zugeschnitten werden. Nach der W³-Devise bringt das Lehr- und Forschungspersonal sein aktuelles wissenschaftliches Wissen an die Stellen der Unternehmen, wo es benötigt wird. Wirtschaft und Wissenschaft profitieren gleichermaßen davon.

W³ steht für drei Angebotsformen:

- **Wir sind Partner der Unternehmen** und suchen nach geeigneten Hochschulen und Instituten, um eine Weiterbildung nach Maß durchzuführen.
- **Wir sind auf Wunsch Assistent der Wissenschaft** und gewinnen Teilnehmer für deren Weiterbildungsangebote, zum Beispiel für Master-Kurse und spezielle Firmenfortbildungen.
- **Wir verstehen uns ebenso als Coach des Einzelnen**, der sich beruflich mit einer wissenschaftlichen Fortbildung (weiter-)qualifizieren möchte und hierzu eine Unterstützung bei der Auswahl der passenden Angebote und Formate benötigt.

Partner der Unternehmen – Assistent der Wissenschaft – Coach des Einzelnen



Wissenschaftliche Weiterbildung für die Wirtschaft (W³)

c/o Lemmens Medien GmbH

Büro Berlin

BPK – Haus der Bundespressekonferenz
Schiffbauerdamm 40, 10117 Berlin

Büro Bonn

Matthias-Grünewald-Str. 1-3, 53175 Bonn

Telefon: +49 (0) 228 - 42 13 7-0

Telefax: +49 (0) 228 - 42 13 7-29

E-Mail: info@lemmens.de

www.w3-weiterbildung.de



