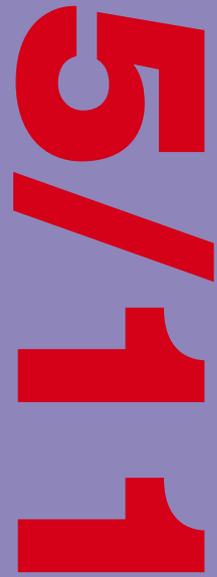


G 21233

17. Jahrgang · Heft 5  
September/Oktober 2011  
Einzelpreis: 19,80 €  
ISSN 0947-9546



# Wissenschafts management

ZEITSCHRIFT FÜR INNOVATION

## **SCHWERPUNKT**

### **Formate der Wissenschafts- kommunikation**

Reputationsmanagement-Prozess

Trendstudie Wissenschaftskommunikation

Twitter, Blogs und Social Networks

Wissenschaft zum Anfassen

## **Gesamtkonzept für Innovationen**

Prozessinnovation und Prozessmanagement

## **Ressourcen im Innovationsprozess**

Studie der EBS Business School



## Unlock the promise of your research...

SciVal.com

SciVal® from Elsevier delivers up-to-date information, analyses and illustrations of scientific achievement considered necessary for successful strategic planning and the enhancement of research performance.

The SciVal suite helps decision makers answer these important questions:

- What are the research strengths of our institution?
- Who are our key competitors?
- With whom should we collaborate?
- Which are the most relevant funding opportunities?



# Füllhorn in Gefahr – Weckruf nach üppigen Jahren

Foto: E. Lichtenscheidt



Für Champagnerlaune gibt es derzeit wenig Anlass. Die Finanzkrise trübt die Stimmung. Die Wirtschaft schaut verhalten in das neue Jahr. Aus Mittler- und Förderorganisationen dringen Sorgen nach außen, die eine Wende nach der Bundestagswahl 2013 für ihre Ressorts ausmachen. Und der Bundesrechnungshof (BRH) hat in diesem Herbst die Richtung gewiesen, womit in den kommenden Jahren zu rechnen sein wird: Ausgaben für Wissenschaft, Forschung und Innovationsförderung werden strenger hinterfragt, eine Messung ihrer Wirkung eingefordert. Das Füllhorn, über ein Jahrzehnt gut ausgestattet, verliert seine Selbstverständlichkeit.

Großbritannien liefert hierzu noch ein internationales Beispiel: Ein Viertel der zu bewilligenden Mittel für Wissenschaft und Forschung – so der in London diskutierte Entwurf – soll daran gemessen werden, ob sie einen „Impact“, eine spürbare Wirkung, in der Gesellschaft oder Wirtschaft hinterlassen haben. Die dazu tauglichen Messkriterien gibt es noch nicht.

Zurück zum Bundesrechnungshof. Die Prüfer gehen nicht so weit wie London, aber die Signale sind ebenso deutlich – zunächst einmal in Richtung Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). BRH-Präsident Dieter Engels sagte anlässlich der „Vorstellung der Bemerkungen 2011“ seines Hauses in Berlin: „Die Ausgaben für Bildung und Forschung sollen erheblich steigen: auf 12,8 Milliarden Euro im Jahre 2012. Allein mit einer Aufstockung der Mittel ist es freilich nicht getan. Die Mittel müssen vielmehr auch die gewünschte Wirkung entfalten. Hieran haben wir indes begründete Zweifel.“ Kritisiert wird unter anderem die institutionelle Förderung der großen Forschungseinrichtungen „in einem Umfang, der nicht erwarten lässt, dass das Geld überhaupt zielgerichtet ausgegeben werden kann“. Die Helmholtz-Gemeinschaft wird namentlich erwähnt. Sie solle Reservemittel in Höhe von 300 Millionen Euro in den vergangenen Jahren nicht ausgegeben haben, was Kritik am gemeldeten Bedarf erntet. Die Helmholtz-Gemeinschaft hält dagegen und widerspricht dieser BRH-Darstellung.

Das ist ein bilateraler Streit. Die Schlussfolgerungen sind jedoch interessant. Die Einführung von Globalhaushalten und eine bessere Vergütungsstruktur für das wissenschaftliche Personal seien BMBF-Linie, so der BRH, aber falsch. Hier schneidet die Argumentation in das Wissenschaftsmanagement: Globalhaushalte schaffen Autonomie im nationalen und internationalen Wettbewerb. Und eine attraktivere Bezahlung der Forscher (und Manager) verbessert die Argumente deutscher Hochschulen und Institute bei Aufbau und Pflege eines modernen Personalmanagements.

Was bleibt? Warb bislang jeder Kommunal-, Landes- Bundespolitiker für die Ausstattung der Wissenschafts- und Forschungsetats, so werden die kommenden Jahre härter. Um den Neid anderer Ressorts abzuwehren, braucht die Wissenschaft mehr Argumente, die vor allem die Kosten-Nutzen-Verbindung belegen. Das ist nicht einfach – auch nicht für das Wissenschaftsmanagement.

Markus Lemmens



17. Jahrgang · Heft 5 · September/Oktober 2011 · Einzelpreis: 19,80 €

news & facts	4
personalia	9
wissenschaftsmanager	
<b>Nachgefragt</b>	10
bei Ingo Einacker, Leiter des Präsidialamtes der TU Berlin	
aktuelle diskussion	12
Wissenschaftspolitik/Forschungspolitik	
management	
<b>SCHWERPUNKT</b>	
<b>Formate der Wissenschafts-</b>	
<b>kommunikation</b>	
Marketing in Bildung und Wissenschaft	14
Reputationsmanagement-Prozess	17
Trendstudie Wissenschafts-	
kommunikation	24
Effizienz der Wissenschaftsprozesse	27
Twitter, Blogs und Social Networks	30
Wissenschaft zum Anfassen	35
<b>Gesamtkonzept</b>	
<b>für Innovationen</b>	38
Prozessinnovation und Prozess-	
management	
<b>Ressourcen</b>	
<b>im Innovationsprozess</b>	45
Eine Studie der EBS Business School	
weiterbildung	
<b>Aktueller Begriff</b>	50
Dual Career Service	
buchbesprechung	
<b>Benjamin Ginsberg</b>	52
The Fall of the Faculty	
<b>Buchmarkt</b>	53
<b>Impressum</b>	54

Bitte beachten Sie unsere Beilage „Wissenschaftskonferenz 2012“

## ENERGIEEFFIZIENZ

## Weniger Energie für größere Leistungen

Mit dem Mont-Blanc-Projekt entsteht ein europäisches Konsortium aus Industrieunternehmen und Hochleistungsrechenzentren



Supercomputer sollen Höchstleistung bringen und gleichzeitig viel Strom sparen. Foto: kosheahan/flickr

**JÜLICH/GARCHING. Energieeffizienz ist ein zentraler Aspekt bei der Entwicklung jedes neuen Rechnersystems. Auch bei Exascale-Computern, die zukünftig eine Trillion Rechenoperationen pro Sekunde durchführen sollen, wird der Stromverbrauch eine vordringliche Rolle spielen. Mit der Entwicklung einer neuartigen Rechnerarchitektur, die bei einer Leistung im Exascale-Bereich 15 bis 30 Mal weniger Strom verbraucht als heutige Supercomputer, beschäftigen sich die Partner des europäischen Mont-Blanc-Projekts, zu dem im Oktober in Barcelona das Kick-Off-Meeting stattfand.**

Das neue Vorhaben, welches in Zukunft im Bereich des Hochleistungsrechnens (High-Performance Computing HPC) weltweit Standards setzen soll, wird vom Barcelona Super-

computing Center (BSC) koordiniert und erhält von der Europäischen Kommission Fördergelder in Höhe von acht Millionen Euro. Als deutsche Hochleistungsrechenzentren sind das Forschungszentrum Jülich und das Leibniz-Rechenzentrum der Bayerischen Akademie der Wissenschaften in Garching beteiligt. Das Projekt hat mehrere Ziele im Visier: Zunächst soll ein voll funktionsfähiger, energieeffizienter HPC-Prototyp mit stromsparenden Standardkomponenten entwickelt werden, der dann nach Testläufen zum HPC-Rechner der nächsten Generation mitsamt allen zugehörigen Komponenten weiterentwickelt werden soll. Schließlich sollen geeignete Exascale-Anwendungen auf diese neue Generation von HPC-Systemen portiert werden.

Der Energieeffizienz von Supercomputern kommt mittlerweile eine Schlüsselrolle zu. Bis zum Jahre 2020 sollen diese Rechner mehr als 20 Mal weniger Strom verbrauchen als heutige Supercomputer. „Die gesamte Energie wird nicht alleine durch die Prozessorenkerne verbraucht“, erklärt Alex Ramirez, Leiter des Mont-Blanc-Projekts am Barcelona Supercomputing Center. „In modernen Systemen verursachen die Prozessoren mit rund 40 Prozent oder mehr zwar einen wesentlichen Teil des Energieverbrauchs, der Rest wird jedoch von Arbeitsspeicher, Verbindungskomponenten und Speichersystemen benötigt.“ Außerdem entstehen in HPC-Systemen erhebliche Verluste durch Wärmeentwicklung in Netzteilen und anderen aktiven Komponenten und die damit zusammenhängende Kühlung, die keinen Beitrag zur Performance leisten.

Neben Technologieunternehmen gehören dem Konsortium auch Hochleistungsrechenzentren an, die bei der Entwicklung von Betriebssystemen und Exascale-Anwendungen

eine führende Rolle spielen: Deutschland (Forschungszentrum Jülich, Leibniz-Rechenzentrum), Frankreich (GENCI, CNRS), Italien (CINECA) und Spanien (BSC). Alle genannten Rechenzentren haben umfangreiche Erfahrungen bei der Mitentwicklung und Skalierung wissenschaftlicher Anwendungen für Endnutzer. Auf ihren Systemen, die einer großen europäischen und nationalen Nutzergemeinschaft sowohl aus dem wissenschaftlichen als auch dem industriellen Bereich zur Verfügung stehen, laufen jeden Tag Tausende Anwendungen aus den verschiedensten wissenschaftlichen Forschungsgebieten. Um die im Mont-Blanc-Projekt bereitgestellten Hardware- und Softwarekomponenten zu bewerten, wird zunächst an der Portierung und der Optimierung kleiner Systemkerne gearbeitet, bevor die eigentlichen Anwendungen für wissenschaftliche Endnutzer entwickelt werden.

Das Jülich Supercomputing Centre (JSC) stellt für das Gemeinschaftsprojekt verschiedene Softwarepakete zur Verfügung: unter anderem das Performance-Analyse-Werkzeug Scalasca und Exascale-fähige Anwendungen aus unterschiedlichen Forschungsbereichen wie der parallele Coulomb-Löser PEPC, das hochskalierende Programm MP2C für molekular- und hydrodynamische Simulationen, die Software SMMP für die Molekülmechanik von Proteinen und ProFASi zur Simulation der Proteinfaltung. Das Leibniz-Rechenzentrum (BADW-LRZ) beteiligt sich bei den wissenschaftlichen Anwendungen mit einer Simulation aus dem Gebiet der Quantenchromodynamik. Darüber hinaus leistet das Leibniz-Rechenzentrum mit seiner Erfahrung auf dem Gebiet der Energieverbrauchsüberwachung und -Optimierung von Supercomputern einen wesentlichen Beitrag zum Erreichen der Energieeffizienz-Ziele des Prototypsystems.

AUSGRÜNDUNGEN

## Fraunhofer Venture holt Manager an Bord

Unter dem Motto »Beam me up, Fraunhofer!« erhalten Wissenschaftler Beratung bei ihrem Schritt in die Selbstständigkeit

**MÜNCHEN. Fraunhofer Venture unterstützt Fraunhofer-Wissenschaftler, innovative Ideen in einem eigenen Unternehmen zu verwirklichen. Für diesen Schritt brauchen Forscher neben der innovativen Technologie auch kaufmännisches Wissen, um Entwicklungen erfolgreich am Markt zu etablieren. Unter dem Motto »Beam me up, Fraunhofer!« sucht Fraunhofer Venture motivierte Manager, die die Gründercrew der Fraunhofer Spin-offs verstärken.**

Über 150 Spin-offs hat Fraunhofer Venture bereits begleitet. Wissenschaftler der Fraunhofer-Gesellschaft, die in technischen Bereichen wie etwa Mikro-Elektronik, Information und Kommunikation oder Energie und Umwelt geforscht haben und eigene Verfahren, Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt bringen möchten, finden hier Unterstützung. Die Vergangenheit hat dabei gezeigt, dass Spin-offs sich schneller, nachhaltiger und erfolgreicher etablieren, wenn zu einem frühen Zeitpunkt bereits kaufmännische Erfahrung im Gründerteam vorhanden ist. Da die Forscher der Fraunhofer-Gesellschaft zumeist technische Ausbildungen absolviert haben, sucht Fraunhofer Venture Manager mit kaufmännischer Ausbildung, die sich am Auf- und Ausbau eines Fraunhofer-Spin-offs beteiligen möchten. Für Manager bietet sich zum einen die Möglichkeit, auf Basis von Tagessätzen oder befristeter Anstellung ein Technologie-Spin-off kaufmännisch zu beraten, zum anderen können die Consultants auch langfristig Teil des Fraunhofer-Netzwerkes werden. So profitieren sie von der Zusammenarbeit mit den Fraunhofer-Instituten und knüpfen Kontakte in die Technologie-Branche. Es besteht sogar die Möglichkeit, ein Teil des Unternehmens zu werden und sich daran aktiv zu beteiligen.



Die Berater sollen helfen, das Start-up auf den richtigen Kurs zu bringen.

Foto: sokaeko/pixelio

„Wir möchten eine Datenbank von Managern aufbauen, die für solche Aufgaben in Frage kommen. Je nach Projekt werden wir dann die Personen kontaktieren. Unter [www.beam-me-up.fraunhoferventure.de](http://www.beam-me-up.fraunhoferventure.de) finden interessierte Berater weitere Informationen“, erklärt Dr. Volker Kuppelwieser, verantwortlich für den Bereich Fraunhofer fördert Management (FFM), eine Initiative von Fraunhofer Venture und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Das Projekt »Beam me up, Fraunhofer!« ist ein Teil der FFM-Initiative. Durch die neue Unterstützung, wie etwa dem Aufbau einer Vertriebsstruktur, die Entwicklung einer Marketingstrategie, die Präsentation des Unternehmens nach außen oder Pflege von Kundenkontakten, können sich die Gründer stärker auf die Verbesserung und Weiterentwicklung ihrer Technologie konzentrieren. So wird das Potenzial aller Mitarbeiter voll ausgeschöpft und effizientes Arbeiten ermöglicht.

Häufig scheitern Projekte trotz vielversprechenden Starts: „Es gibt eine Idee, die ersten Aufträge sind da, man gründet mit Begeisterung ein Unternehmen. Dann aber kommt das ‚Valley of Death‘ und damit verbunden die Schwierigkeiten“, erklärt Professor Reinhart Poprawe, Leiter des Fraunhofer-Instituts für Lasertechnik ILT. „Hier stellt sich die Gretchenfrage, ob sich das Unternehmen etabliert oder ob es scheitert. Entscheidend ist eine kontinuierlich am Markt orientierte Ausrichtung des Unternehmens, das ist Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung“, so Poprawe weiter. Fachkräfte mit kaufmännischem Wissen können verhindern, dass das Unternehmen überhaupt erst in ein „Valley of Death“ gerät. Zusammen mit den Managern entsteht eine starke Gruppe, die das Unternehmen langfristig und dauerhaft zum Erfolg führt. Das Know-how der Manager wertet das Unternehmen zudem auf und bietet möglichen Investoren eine größere Sicherheit.

WETTBEWERB

## Hochschulmanager des Jahres

Hochkarätige internationale Jury ermittelt unter sechs Finalisten den Preisträger

**BERLIN. In Zusammenarbeit mit dem Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) hat die Financial Times Deutschland (FTD) in diesem Jahr zum vierten Mal Leiter deutscher Universitäten und Hochschulen ausgewählt, die intern weitreichende Reformen vorangetrieben und sich extern durch eine professionelle Positionierung im Wettbewerb verdient gemacht haben.**

Im Vorfeld der Nominierung wurden in einem mehrstufigen Verfahren zunächst aus den etwa 400 deutschen Universitäten und Hochschulen jene 36 identifiziert, die bei den Kriterien Verbesserungen in Forschung, Lehre und Internationalisierung, Familienfreundlichkeit und Gleichstellung, Kapazitätserhöhung als Reaktion auf aktuell hohe Studienanfängerzahlen sowie Beteiligung an Wettbewerben sehr gut abgeschnitten haben. „In der Diskussion zeigten sich die Jurymitglieder beeindruckt von der dokumentierten Führungsleistung an deutschen Hochschulen“, so der Geschäftsführer des CHE, Prof. Dr. Frank Ziegele.

Aus diesen 36 Universitäten und Hochschulen sind für die Endrunde nominiert:

Prof. Dr. Karl-Dieter Gröske,  
Präsident der Universität Erlangen-Nürnberg  
Prof. Dr. Wilfried Müller,  
Rektor der Universität Bremen  
Prof. Dr. Nikolaus Risch,  
Präsident der Universität Paderborn  
Prof. Dr. Godehard Ruppert,  
Präsident der Universität Bamberg  
Prof. Dr. Gunter Schweiger,  
Präsident der Hochschule Ingolstadt  
Prof. Dr. Joachim Treusch,  
Präsident der Jacobs University Bremen

Die sechs Finalisten beweisen, so die Financial Times Deutschland, dass Hochschulen



Das Siegetreppchen steht für den Gewinner der Endrunde bereit.

Foto: Ute Pelz/pixelio

durch herausragende Führungspersönlichkeiten ein besonderes Profil entwickeln können. Unter den Finalisten befindet sich auch in diesem Jahr kein Präsident einer Universität, die in der Exzellenzinitiative besonders erfolgreich war. „Wir identifizieren mit unserem Verfahren Hochschulen, die dynamisch sind“, sagt Frank Ziegele und fügt hinzu: „Gerade in der positiven Veränderung sehen wir eine große Managementleistung. Die Exzellenz-Unis hingegen bewegen sich bereits auf hohem Niveau, da sind weitere Leistungssteigerungen manchmal gar nicht mehr möglich.“

Den Preisträger kürt eine hochkarätige, international besetzte Jury, der Vorjahressiegerin Sabine Kunst, Wissenschaftsministerin des Landes Brandenburg und ehemalige Präsidentin der Uni Potsdam, Ada Pellert, Präsidentin der Deutschen Universität für Weiterbildung, Marion Schick, designiertes

Marion Schmidt, Redakteurin Bildung der Financial Times Deutschland, Hans Weiler, Professor Emeritus der Stanford University, sowie Frank Ziegele angehören. Ihre Auswahl trifft die Jury anhand der Erfolge unter anderem in den Kategorien Strategisches Management, Finanzierung, Organisation und Leitung, Qualitätsmanagement, Personalmanagement sowie Internationalisierung. Der Gewinner wird am 7. Dezember im Rahmen der FTD-Konferenz „Hochschulmanagement“ in der Bertelsmann-Repräsentanz in Berlin bekannt gegeben.

Die Preisträger in den Vorjahren waren Prof. Dr. Dieter Lenzen (damals Präsident der Freien Universität Berlin, jetzt Präsident der Universität Hamburg), Prof. Dr. Wolfgang A. Herrmann (Präsident der Technischen Universität München) und Prof. Dr. Dr. Sabine Kunst (damals Präsidentin der Universität Potsdam, jetzt Ministerin für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg).

OPEN ACCESS

## Wer hat ein Recht auf Wissenschaft?

Stellungnahme der Allianz der Wissenschaftsorganisationen zum Thema „Open Access“

**BERLIN.** Die Allianz der Wissenschaftsorganisationen hat auf die Darstellungen in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (FAZ) zum Thema Open Access reagiert. Grund war die Veröffentlichung des Beitrags des stellvertretenden Vorsitzenden der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, Dr. Günter Krings, der laut Allianz zum einen nicht die von den meisten Wissenschaftlern geteilte Position zu Open Access widerspiegelt und zum anderen ein schiefes Licht auf die Debatte wirft. Open Access benennt das kostenlose Bereitstellen wissenschaftlicher Arbeiten. Die Stellungnahme in Auszügen:

Das Thema Open Access ist für die Allianz der Wissenschaftsorganisationen ein zentrales Anliegen. Open Access ermöglicht nicht nur eine rasche Diskussion aktueller Forschungsergebnisse, sondern unterstützt die Interdisziplinarität der Wissenschaft sowie die internationale Zusammenarbeit. Open Access erleichtert auch den Transfer der Ergebnisse in Wirtschaft und Gesellschaft und fördert die Sichtbarkeit der Forschung.

Die Einlassungen des MdB Günter Krings lassen diese Vorteile völlig außer Acht und rücken Verlagsinteressen in den Mittelpunkt. Doch

### Zur Allianz der Wissenschaftsorganisationen gehören:

- ◆ Alexander von Humboldt-Stiftung
- ◆ Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina
- ◆ Deutscher Akademischer Austauschdienst
- ◆ Deutsche Forschungsgemeinschaft
- ◆ Fraunhofer-Gesellschaft
- ◆ Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren
- ◆ Hochschulrektorenkonferenz
- ◆ Leibniz-Gemeinschaft
- ◆ Max-Planck-Gesellschaft
- ◆ Wissenschaftsrat



Obwohl auch wissenschaftliche Erkenntnisse dem Urheberrecht unterliegen, sollten aktuelle Forschungsergebnisse der Öffentlichkeit kostenlos zugänglich sein. Foto: Wilhelmine Wulff/pixelio

dabei sollte berücksichtigt werden, dass die wesentlichen Leistungen von Wissenschaftlern erbracht werden. Diese leisten die der Publikation zugrunde liegenden Forschungsarbeiten und verfassen die Artikel. In den meisten Fällen erhalten sie für ihre wissenschaftlichen Publikationen von den Verlagen kein Honorar. Auch die Qualitätskontrolle, das „Peer Review“, wird von ihnen – in der Regel wieder ohne Honorierung durch die Verlage – erbracht.

Forscherinnen und Forscher erhalten ihre Mittel zum weitaus überwiegenden Teil von der öffentlichen Hand. Die Steuerzahler finanzieren also die Wissenschaft und deren Ergebnisse. Bibliotheken und Forschungseinrichtungen bis hin zu einzelnen Wissenschaftlern schließen teure Abonnements ab oder bezahlen Zugänge zu Datenbanken, um diese Ergebnisse bereitzustellen. So bezahlt die öffentliche Hand ein zweites Mal.

Heute ist der zeitnahe Zugriff auf Forschungsergebnisse auf eine begrenzte Zahl gut ausgestatteter Bibliotheken an Universitäten oder Forschungseinrichtungen beschränkt, sodass der problemlose Zugriff auf Forschungsergebnisse und damit die Forschung selbst zunehmend behindert werden. Die von der Allianz vorgeschlagenen und auch bereits praktizierten Open-Access-Modelle erlauben es den Verlagen, zum Teil auch weiterhin Geld zu verdienen.

Das heißt, die Steuerzahler bezahlen immer noch, erhalten dafür aber – manchmal mit einer zeitlichen Verzögerung – immerhin Einsicht in sämtliche Forschungsergebnisse. Ein Modell mit sechsmonatiger Verzögerung bietet zum Beispiel die international renommierte Zeitschriftengruppe „Nature“ bereits seit mehreren Jahren an, da dem Verlag selbst daran gelegen ist, dass möglichst viele Menschen Zugang zu den dort veröffentlichten Studien haben.

Von Open Access profitieren alle Studierenden und alle Wissenschaftler, weil sie sich via Open Access über die erarbeiteten Forschungsergebnisse informieren können und auf dieser Grundlage zum wissenschaftlichen Fortschritt beitragen. Und nicht zuletzt würden kleine und mittelständische forschungsintensive Unternehmen, die sich derzeit den Zugang zu aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen immer weniger leisten können, direkt von Open Access profitieren.

Der Allianz der Wissenschaftsorganisationen geht es darum, die bestehenden Hindernisse zur Nutzung urheberrechtlich geschützter Werke für Forschung und Lehre abzubauen und Open Access zu ermöglichen. Der Wille der Wissenschaft zur Öffentlichkeit und die damit verbundene Demokratisierung des Zugangs zum Wissen verdienen breite gesellschaftliche Unterstützung.

## Europa geht auch ohne Krise



Auch Science Europe wird in Brüssel Quartier beziehen.  
Foto: ddqhu/flickr

BERLIN. In Zeiten der Euro-, Banken- und Schuldenkrise scheinen die negativen Konsequenzen europäischer Zusammenarbeit erdrückend. Europaskeptiker mehren sich und das nationale Denken kommt wieder in Mode. Gegen diesen Trend stellen sich Wissenschaft und Wissenschaftsförderer. Im Oktober feierten rund 150 namhafte Gäste die Gründung von Science Europe in Berlin, unter ihnen Maire

Geoghegan-Quinn, EU-Kommissarin für Wissenschaft und Forschung, Annette Schavan, Bundesministerin für Bildung und Forschung, sowie Subra Suresh, Direktor der National Science Foundation der USA. Die neue Organisation hat es sich zum Ziel gesetzt, die Koordination zwischen den Mitgliedern zu stärken und ihre Kräfte zu bündeln. Dabei steht das Formen der European Research Area (europäischer Forschungsraum) im Mittelpunkt ihrer Strategie. Ihr Sitz in Brüssel schafft eine örtliche wie kollegiale Nähe zur Europäischen Kommission und anderen europäischen Einrichtungen und Organisationen. Für 2012 ist die Einrichtung von sechs Komitees geplant, die zusammen alle wissenschaftlichen Disziplinen abdecken und diese in der Mutterorganisation vertreten.

Erster Präsident von Science Europe ist der Brite Paul Boyle, Chef des Economic and Social Research Council (ESRC) und des Research

Council UK. Die beiden Vizepräsidenten sind André Syrota, Generaldirektor der französischen Gesundheitsforschungsorganisation INSERM, und Pär Omning, ehemaliger Generaldirektor des Schwedischen Wissenschaftsrates. Die deutsche Wissenschaft ist im Governing Board mit Matthias Kleiner, Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft, und Karl Ulrich Mayer, Präsident der Leibniz-Gemeinschaft vertreten. Franci Demšar, Direktor der slowenischen Forschungsagentur ARRS, Christoph Kratky, Präsident des österreichischen Wissenschaftsfonds FWF, Toivo Maimets, Chef der estnischen Wissenschaftsstiftung ETF, Elisabeth Monard, Generaldirektorin der Forschungsstiftung Flandern FWO, und József Pálincás, Präsident der ungarischen Akademie der Wissenschaften MTA, vervollständigen das Governing Board.

Weitere Informationen:  
[www.scienceeurope.org](http://www.scienceeurope.org)

## Wie weiblich sind die Naturwissenschaften heute?

DUISBURG. Die beiden Einrichtungen der Universität Duisburg-Essen, das Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung sowie das Institut für Soziologie, wollen herausfinden, warum den verschiedenen Disziplinen ab einer bestimmten Ebene die Frauen ausgehen. Liegt es am Fach? Haben Studentinnen vielleicht eine andere Vorstellung von Karriere? Darüber diskutieren über 80 Teilnehmer Anfang November in Berlin. Der Name Marie Curie wird an diesen beiden Tagen häufiger fallen. Die Physikerin, die sich in der Männerwelt behauptete, gilt vielen als Vorbild und erhielt vor 100 Jahren ihren zweiten Nobelpreis. „Wie weiblich sind die Naturwissenschaften heute?“, ist die Tagung deshalb überschrieben, die mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des

Europäischen Sozialfonds unterstützt wird. Zu Wort kommen auch Forscherinnen und Managerinnen, die es nach oben geschafft haben. Außerdem werden die ersten Ergebnisse des Projekts „ChemWiss – Chemikerinnen auf dem Weg in die Wissenschaft“ vorgestellt. Dazu wurden bundesweit Studierende befragt – Männer wie Frauen. So bestätigt sich einmal mehr, was bereits bekannt ist: Akademischer Erfolg ist ungleich auf die Geschlechter verteilt: „Zunächst ist die Frauenquote erfreulich. 41 Prozent der Studierenden in der Chemie und den verwandten Studiengängen sind weiblich“, erklärt Projektleiterin Dr. Ute Pascher. Nach dem Abschluss ändern sich die Verhältnisse allerdings: „39 Prozent der Promovierenden und 35 Prozent der wissenschaftlichen Mitarbeiter sind Frauen. Bei den



Professoren sind es dann gerade einmal 11,5 Prozent.“ Mehr als aktuelle Zahlen interessieren Pascher und ihre Kollegin Prof. Dr. Petra Stein jedoch, wie sich das Bachelor/Master-System auf Karrieren auswirkt. Ob es mehr Chancengleichheit bringt, ist nämlich noch nicht ausreichend erforscht.

Weitere Informationen:  
Dr. Ute Pascher, Tel. 0203/36 30-332  
[ute.pascher@uni-due.de](mailto:ute.pascher@uni-due.de)  
Prof. Dr. Petra Stein, Tel. 0203/379-2171  
[petra\\_stein@uni-due.de](mailto:petra_stein@uni-due.de)

## Lehre lotsen

Foto: Christina Opeldus



**Christine Wollmann** und **Hanna Schwarte** sind die ersten beiden von insgesamt vier Fakultätsqualitätsmanagern, die die HAW Hamburg im Rahmen ihres vom BMBF geförderten Projektes „Lehre lotsen“ ab November 2011 beschäftigt. Wollmann hat schon im Rahmen ihrer Diplomarbeit an der HAW Hamburg das EFQM-Modell in der Personalentwicklung analysiert

Foto: privat



und später das Qualitätsmanagement in einem großen deutschen Unternehmen unterstützt. Schwarte war vor ihrem Wechsel nach Hamburg Mitarbeiterin im Projekt zur Optimierung modularisierter Studienstrukturen an der Universität Kassel. Mit Qualitätsmanagern vor Ort in den Fakultäten will die HAW Hamburg Lehrende entlasten sowie Entwicklungs- und Veränderungsprozesse an der Basis unterstützen.

## Stühle rücken bei der DFG

Foto: DFG/Dreike



**Marco Finetti** ist neuer Direktor der Stabsstelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Pressesprecher der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG). Er folgte zum 1. Oktober auf **Dr. Eva-Maria Streier**, die zum selben Zeitpunkt die Leitung des DFG-Büros in New

York übernimmt. Die promovierte Amerikanistin stand seit 1985 an der Spitze der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der DFG und trug an dieser Stelle und als Pressesprecherin maßgeblich zur Öffnung der Wissenschaft und der großen Wissenschaftsorganisationen in Deutschland gegenüber den Medien und der Öffentlichkeit bei. Ihr Nachfolger kam 2007 nach langjähriger Tätigkeit als Bildungs- und Wissenschaftsjournalist von der Süddeutschen Zeitung zur DFG, wo er sich seitdem vor allem um Pressearbeit und als Chefredakteur um die DFG-Magazine „forschung“ und „German Research“ kümmerte.

## Auf Umwegen zur Hochschuldidaktik

„Die Hochschuldidaktik ist ein wichtiger und starker Motor der Hochschulentwicklung“, sagt **Matthias Wiemer**, der neue Leiter der Hochschuldidaktik der Georg-August-Universität Göttingen, die in der Stabsstelle Lehrentwicklung und Lehrqualität angesiedelt ist. Wiemer hat in Bochum und Bielefeld Literaturwissenschaft, Philosophie und Linguistik studiert. Danach kam er „über Umwege“ zur Hochschuldidaktik und absolvierte eine Weiterbildung zum hochschuldidaktischen Multiplikator und Berater. Nach Göttingen kommt Wiemer vom Hochschuldidaktischen Zentrum der Technischen Universität Dortmund, um hier durch Weiterbildung und Beratung die Verbesserung der Qualität der Lehre weiter voranzutreiben.



Foto: privat

### In eigener Sache

Sie haben eine Personalmeldung aus dem Bereich Wissenschaftsmanagement? Wir veröffentlichen sie gerne. Schreiben Sie uns einfach eine Mail an [wissenschaftsmanagement@lemmens.de](mailto:wissenschaftsmanagement@lemmens.de).

## Qualität für Koblenz



Foto: privat

Seit September ist **Alexander Witchen** in der Abteilung Hochschulentwicklung und Marketing der Fachhochschule Koblenz für Qualitätsmanagement zuständig. Sein Aufgabenbereich umfasst

die Implementierung des IT-gestützten prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems, die Unterstützung der Hochschulleitung in der strategisch- und qualitätsbezogenen Ausrichtung der Hochschule, Koordination der Akkreditierung sowie die Mitarbeit am Projekt „CAMtogether“ (Implementierung des hochschulweiten Campus-Management-Systems). Erfahrungen im Qualitätsmanagement hat er bereits an der Hochschule Hof wie auch im Konsortium für Kooperative Qualitätsentwicklung an den bayrischen Hochschulen gesammelt. „Qualität, die auszeichnet, ist die Basis für alle Handlungsfelder der FH Koblenz“.

## Fair und transparent

**Josef Zens**, seit Februar 2008 Pressesprecher der Leibniz-Gemeinschaft, wechselt an das Berliner Max-Delbrück-Centrum für Molekulare Medizin (MDC), einem Zentrum der Helmholtz-Gemeinschaft in Berlin-Buch. Er wird dort ab 1. Dezember die Abteilung Kommunikation leiten. Der ausgebildete Journalist und Diplom-Geograf hatte zuvor jeweils fünf Jahre lang als Wissenschaftsjournalist bei der Berliner Zeitung, wo er sich überwiegend um Klima- und Umweltthemen kümmerte, und als Pressesprecher des Forschungsverbundes Berlin, einem Zusammenschluss von acht Leibniz-Instituten, gearbeitet. 2010 wurde er als bester Forschungssprecher in der Kategorie „Forschungsorganisationen und Stiftungen“ ausgezeichnet.



Foto: Guido Rottmann

NACHGEFRAGT

# Wissenschaftsmanagement ist kein Selbstzweck

Ingo Einacker ist Leiter des Präsidialamtes der Technischen Universität Berlin und zuständig für die Referate Strategisches Controlling, Presse und Information sowie Außenbeziehungen und Protokoll



Foto: privat

*Ingo Einacker versteht Wissenschaftsmanagement als Management für die Wissenschaft und nicht als Management der Wissenschaft.*

## 1 Wie sind Sie Wissenschaftsmanager geworden?

Als Wissenschaftler forschend arbeiten zu wollen, stand schon relativ früh während des Studiums für mich fest. Der spätere Wechsel ins Wissenschaftsmanagement und die damit verbundene Aufgabe der eigenen Forschung war dann ein schrittweiser Prozess.

Zunächst arbeitete ich zweieinhalb Jahren als wissenschaftlicher Mitarbeiter in einem kleinen Forschungsinstitut. Anschließend wechselte ich – ebenfalls in der außeruniversitären Forschung – auf eine Position, in der ich neben meiner Projektarbeit bereits zu 50 Prozent mit Aufgaben im Wissenschaftsmanagement betraut war. Als Assistent der Institutsleitung wirkte ich beratend an der inhaltlichen Steuerung und der strategischen Positionierung des Instituts mit. Ein Tätigkeitsfeld, welches mich sehr faszinierte.

Nach weiteren zwei Jahren habe ich dann die eigene Forschung ganz aufgegeben und bin als Forschungsplaner zur Technischen Universität Berlin gewechselt. Hier war ich u.a. zuständig für die Koordination der Teilnahme an der Exzellenzinitiative und für die interne Forschungsförderung. In den Folgejahren nahmen das Ausmaß und die Bedeutung strategischer Forschungs- und Entwicklungsplanung deutlich zu und ich wurde 2008 mit dem Aufbau und der Leitung einer zentralen Planungsgruppe beauftragt. Mit Amtsantritt des neuen Präsidenten wurde ich im April 2010 Leiter des Präsidialamtes der TU Berlin.

## 2 Worin besteht Ihre aktuelle Tätigkeit?

Mit der Leitung des Präsidialbereichs ist vor allem die Aufgabe verbunden, den Präsi-

den in seinem Amt bestmöglich zu unterstützen und für ihn und seine Leitungsaufgaben entsprechende Strukturen, Prozesse und Projekte zu organisieren. Dies bildet sich in einem breiten Spektrum unterschiedlicher Tätigkeiten und Aufgaben ab. Es geht dabei um die Organisation des Geschäftsablaufs des Präsidiums wie auch um die Leitung übergeordneter Arbeitsgruppen. Neben der Vorbereitung von Terminen und Gremiensitzungen wirke ich mit an der Priorisierung von Themen und übernehme vielfältige interne und externe Kommunikationsaufgaben. Darüber hinaus bin ich zuständig für die Referate Strategisches Controlling, Presse und Information sowie Außenbeziehungen und Protokoll.

## 3 Welche beruflichen Ziele haben Sie?

Aktuell habe ich natürlich das Ziel, möglichst viel zu einer erfolgreichen Positionierung und Sichtbarkeit der TU Berlin beizutragen. Grundsätzliches und übergeordnetes Ziel meiner Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement ist die Schaffung, der Erhalt und der Ausbau von optimalen Rahmenbedingungen für Wissenschaft und Forschung. Wissenschaftsmanagement ist kein Selbstzweck, es soll der Wissenschaft dienen, sie unterstützen und ermöglichen. Vielleicht mehr ein Wunsch als ein konkretes Ziel: Ich kenne bisher Wissenschaftsmanagement im Allgemeinen und universitäre Entwicklungsplanung im Speziellen nur unter der Restriktion sinkender Budgets. Eine als strategisch richtig angesehene Planung mit angemessenen wachsenden Budgets unterlegen zu können, bleibt eine schöne Vorstellung. Außerdem wäre die Mitwirkung an der Rahmen setzenden Wissenschafts-

politik auf Bundesebene oder die Gestaltung von Programmen der Wissenschaftsförderung eine motivierende Zielstellung.

#### 4 Ihr gelungenstes Projekt?

Das spannendste und interessanteste Projekt ist natürlich immer ein aktuelles. Zurzeit leite ich die „Arbeitsgruppe Ausstattungsplanung“ der TU Berlin. Ziel der AG ist es, ein neues Modell für die leistungsbezogene Verteilung der Personalbudgets auf unsere Fakultäten zu entwickeln. Es gilt, die Budgets für wissenschaftliche Mitarbeiter neben einer Grundausrüstung leistungsbezogen nach auszuwählenden Indikatoren in den Bereichen Lehre, Forschung und Gleichstellung zu verteilen.

Bei diesem Projekt kommt alles zusammen, was Wissenschaftsmanagement an einer Universität besonders und spannend macht. Leistungen in Forschung und Lehre müssen in ihrem Verhältnis zueinander angemessen abgebildet werden. Mit der Auswahl an Parametern und Indikatoren muss das Modell über alle Fakultäten und Disziplinen hinweg funktionieren und Akzeptanz finden. Es gilt abzuwägen zwischen einer Arbeitsfähigkeit gewährenden Grundausrüstung und einem deutlich verstärkten Leistungsanreiz. Das Modell muss die Steuerungsimpulse der Leitung genau so durchstellen können, wie es den Fakultäten ausreichend Planungssicherheit für die eigenverantwortliche Bewirtschaftung dieser Budgets geben muss.

#### 5 Die größte Herausforderung für das Wissenschaftsmanagement?

Die aktuellen Herausforderungen des Wissenschaftssystems werden weiterhin ihre Gültigkeit haben: Unterfinanzierung, Differenzierung, verstärkter Wettbewerb um Mittel und Personen, steigende Rechenschaftspflichten, Beschleunigung etc. Wir Wissenschaftsmanager müssen dabei aufpassen, dass wir mit der auch von uns mitverantworteten Flut an Evaluationen, Begutachtungen, Rankings,

Berichtspflichten, Programmsteuerungen und wachsenden Zwängen zur Profilbildung die Freiräume der Wissenschaft nicht immer weiter einschränken.

Ich sehe die Gefahr, dass Wissenschaftsmanagement als Profession, die eigentlich angetreten ist, um Wissenschaft besser zu ermöglichen, mittlerweile nicht unerheblich dazu beiträgt, Wissenschaft weiter einzuengen. Auf das verwandte Paradox, dass durch Autonomiezuwachs der deutschen Hochschulen unterm Strich vielleicht ein Autonomieverlust für die Wissenschaftler an eben diesen Hochschulen einhergehen könnte, ist ja schon an einigen Stellen aufmerksam gemacht worden.

Wissenschaftsmanagement muss also weiterhin und mehr denn je darum bemüht sein, Freiräume und förderliche Rahmenbedingungen für die Wissenschaft zu schaffen.

#### 6 Wohin wird sich das Wissenschaftsmanagement entwickeln?

Zu einer festen Größe im Wissenschaftssystem, zunehmend unverzichtbar, weiter profiliert und professionalisiert. Wissenschaftsmanagement ist und bleibt immer auch eine Kommunikationsaufgabe. Es gilt zu vermitteln zwischen den fachspezifischen, situativen und teilweise persönlichen Bedürfnissen und Wünschen der Wissenschaftler, den Zielen und Strategien der Leitung, den Handlungszwängen und Erfordernissen der Verwaltung und den Anforderungen der Systemumwelt wie Politik und Gesellschaft.

#### 7 Ihre Botschaft an die Kolleginnen und Kollegen?

Sich selbst weiter professionalisieren, ohne dabei zu vergessen, dass Wissenschaftsmanagement kein Selbstzweck ist. Wissenschaftsmanagement verstehe ich vielmehr als Management für die Wissenschaft und nicht als Management der Wissenschaft.

» **Die aktuellen Herausforderungen des Wissenschaftssystems werden weiterhin ihre Gültigkeit haben: Unterfinanzierung, Differenzierung, verstärkter Wettbewerb um Mittel und Personen, steigende Rechenschaftspflichten, Beschleunigung etc.**

Kontakt:

Ingo Einacker  
 Leiter des Präsidialamtes  
 Technische Universität Berlin  
 Straße des 17. Juni 135  
 10623 Berlin  
 Tel.: +49 30 314-22220  
 Fax: +49 30 314-26760  
 E-Mail: pa@tu-berlin.de

## Ein Zukunftsfeld für Forschung und Lehre?

Dr. Dagmar Simon, Leiterin der Forschungsgruppe „Wissenschaftspolitik“ am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

**In den frühen siebziger Jahren wurde in der Wissenschaftsforschung von Vertretern der These von der „Finalisierung der Wissenschaft“ herausgearbeitet, dass wissenschaftliche Erkenntnisprozesse in bestimmten Entwicklungsphasen offen für ökonomische, soziale und politische Zwecke sind und diese zum Entwicklungsleitfaden von Theoriebildung werden können. Sie hatten eine heftige Kontroverse ausgelöst.**

In dieser Zeit herrschte zudem eine Art Planungseuphorie in der staatlichen Politik, insbesondere im Bundesministerium für Forschung und Technologie über die Möglichkeiten, mit Forschungsprogrammen und Forschungsergebnissen Einfluss auf gesellschaftliche und technologische Entwicklungsprozesse nehmen zu können. Die Wogen haben sich seitdem geglättet, die vergangene Debatte hat aber nach wie vor einen aktuellen Bezug, denn sie verweist auf das fragile Verhältnis von Wissenschaft und Wissenschaftspolitik. Eine direkte Steuerung der Wissenschaft ist nicht möglich, da die Produktion wissenschaftlichen Wissens in den jeweiligen wissenschaftlichen Fachgemeinschaften erfolgt, die die Standards für „gute Wissenschaft“ und ihr Entwicklungspotenzial setzen sowie Orientierungen für die Wissensproduktion bis hin zu den Karrierepfaden junger Wissenschaftler geben. Insbesondere das deutsche Wissenschaftssystem zeichnet sich durch eine hohe korporative Handlungsfähigkeit der wissenschaftlichen Akteure gegenüber staatlicher Politik aus: Gegen die Allianz der Wissenschaftsorganisationen kann Wissenschaftspolitik wenig ausrichten.

### Neue Parameter

Nun sind nicht nur im deutschen Wissenschaftssystem in den letzten 15 bis 20 Jah-



Foto: WZB/D. Ausserhofer

ren grundlegende Parameter der Steuerung und Koordination der Wissenschaft verändert worden: Evaluationen, Rankings, leistungsorientierte Mittelvergabe, Besoldungsreform, neue Leitungsstrukturen an Hochschulen, Wissenschaftsmanagement, Drittmittelorientierung, Wissenstransfer, unternehmerische Hochschule, Exzellenzinitiative, Open Access, Europäisierung, internationale Wettbewerbsfähigkeit und vieles mehr. Sie verleiten manch einen zu Spekulationen, dass neue wissenschaftspolitische Instrumente massive Auswirkungen zeitigen, Fehlanreize setzen – bis hin zur Umsteuerung der Produktion wissenschaftlichen Wissens; der empirische Beleg steht für letzteres allerdings noch aus. Die Reformprozesse im Wissenschaftssystem und die damit auch ausgelösten Diskussionen weisen allerdings auf die Notwendigkeit hin, sich mit dem Feld Wissenschaftspolitik systematisch zu befassen, nicht in einem verkürzten Verständnis von Ressortpolitik, denn Wissenschaftspolitik findet überall statt: zwischen den Institutionen wie Hochschulen,

Forschungseinrichtungen, Forschungsförderorganisationen, Ministerien und intermediären Institutionen wie dem Wissenschaftsrat u.a. und als Mikropolitik in Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen, wenn neue (wissenschaftspolitische) Herausforderungen in interne Handlungsstrategien übersetzt werden müssen. Aber selbst die klassische Ressortpolitik ist zwischen alter Föderalismusreform und neuen Bundesuniversitäten ins Strudeln geraten.

### Wichtigste Ressource

Wissenschaftspolitik ist ein Forschungsfeld, in dem eigentlich jeder mitreden kann, etwa über die leidvollen Erfahrungen bei Evaluationen und vielem mehr. Aber um Handlungslogiken und -zwänge und vor allem intendierte bis nicht intendierte Wirkungen von Wissenschaftspolitik, alte und neue Arrangements zwischen Politik und Wissenschaft und die Selbststeuerungsmechanismen der Wissenschaft besser zu verstehen und insbesondere Gestaltungsoptionen zu eruieren, sollte dem Feld in Forschung und Lehre mehr systematische Aufmerksamkeit geschenkt werden. Und dies nicht nur aus einer deutschen Perspektive – von internationalen Erfahrungen kann gelernt werden. Die Orte der Wissenschaftsforschung (und damit auch Lehre) sind in Deutschland eher überschaubar und auch im Rahmen der Bologna-Reform nicht wirklich expandiert. Hier besteht Handlungsbedarf, und den Rahmenbedingungen unserer „wichtigsten Ressource“ Wissenschaft und Forschung, um die allgefällige Rhetorik zu bemühen, sollte mehr (wissenschaftliche) Aufmerksamkeit geschenkt werden.

# Muss die Sichtbarkeit der deutschen Forschungspolitik gesteigert werden?

Dr. Sizzo Lehmann-Brauns, Bereichsleiter Innovationsforum/Internationales, acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften

**Kein Politikfeld hat in Deutschland seit der Finanzkrise eine ähnlich starke Aufwertung erfahren wie die Forschungspolitik. Die Steigerungsraten des BMBF-Haushaltes liegen im zweistelligen Bereich, aktuell sind 12,8 Milliarden Euro im Bundeshaushalt für 2012 eingeplant. Nahezu alle anderen Ressorts müssen sparen. Auch viele Bundesländer haben komplementär ihre forschungspolitischen Anstrengungen vergrößert.**

Zum Ende der Legislaturperiode kommt es darauf an, diese Prioritätensetzung dauerhaft abzusichern und noch stärker im öffentlichen Bewusstsein zu verankern. Steuer- und Rentenpolitik oder Gesundheits- und Verkehrspolitik erfahren mehr öffentliche Aufmerksamkeit, denn sie betreffen den einzelnen Bürger unmittelbar. Hier daher zwei Argumente und zwei Strukturvorschläge zur Diskussion:

## Globaler Bedeutungszuwachs

Ein zentrales Argument liefert die Analyse der internationalen Dynamik, denn mit der Fokussierung auf Forschung und Innovation steht Deutschland keineswegs allein. Seit 2002 sind die globalen FuE-Ausgaben um 45 Prozent gestiegen. Der Blick auf die OECD-Länder zeigt, dass viele andere Länder seit der Krise verstärkt in diesem Feld aktiv werden. Für die USA hat Barack Obama eine Innovationsoffensive neuer Dimension ausgerufen. Auch außerhalb der OECD-Welt läuft eine rasante Aufholjagd, Schwellenländer wie China, Brasilien oder Südafrika verkürzen ihren Abstand. Die Monopolstellung der ehemaligen „scientific superpowers“ des Westens wird abgelöst durch multiple Zentren, die besonders in Asien rasant wachsen. Nur durch zusätzliche Anstrengungen und strategische Kooperationen, z.B. innerhalb von Innovationsplattformen,

wird es möglich sein, den deutschen Anteil an der globalen Wissensgenerierung halten zu können. Auf diesem aber basiert der wirtschaftliche und kulturelle Wohlstand im ressourcenarmen Hochlohnland Deutschland.

## Forschungspolitik als Zukunftssicherung

Forschungspolitik baut keine Elfenbeintürme, sondern bereitet die Basis der volkswirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und des kulturellen Wohlstands von morgen vor. Für nahezu alle relevanten Herausforderungen der Zukunft wird zusätzliches Wissen einer enormen Fächerbandbreite benötigt. Die alternde Gesellschaft, der Klimawandel oder die Energiewende in Deutschland sind nur drei aktuelle Beispiele, die deutlich machen, wie sehr unsere Zukunft vom wissenschaftlich-technologischen Wissenszuwachs abhängig ist.

Diese elementare Zukunftsbedeutung von Wissenschaft für die Gesellschaft muss stärker herausgestellt und mit einer professionellen Reflexionsebene versehen werden. Sichtbarkeit kann ein partizipativ angelegter Foresight-Prozess schaffen, der wissenschaftlich-technologische Entwicklungen und gesellschaftliche Bedarfslagen in einem öffentlichen Dialog zusammenführt. Zudem sollten die in Deutschland bisher unterrepräsentierten Science and Technology in Society-Studien (STS) in Forschung und Lehre gestärkt werden. Sie ermöglichen eine systemische Begleitung der Forschungs- und Innovationspolitik, reflektieren Grenzen und Reichweite politischer Steuerungsinstrumente und liefern Argumente dafür, dass nicht nur die Prioritäten von heute gefördert, sondern ausreichende Freiräume für Grundlagenforschung jenseits des Mainstreams gesichert werden.



Foto: acatech

## Forschungspolitik als Innovationspolitik

Auch nach dem bevorstehenden Ende von Exzellenzinitiative und Hochschulpakt bedarf es forschungspolitischer Gestaltungsmöglichkeiten des Bundes. Die Ergebnisse der letzten Föderalismusreform haben den forschungspolitischen Handlungsspielraum hingegen eingeschränkt. Dieses Problem sollte nicht durch „Bundesuniversitäten“ oder hybride Bund-Land-Kooperations-Konstruktionen umgangen, sondern offensiv adressiert werden: Eine neue Föderalismusreform sollte neue qualitäts- und themenorientierte Mitfinanzierungsmöglichkeiten in der Forschungsförderung eröffnen.

Innerhalb der Ressorthierarchie des Bundes sollte schließlich eine effektive und sichtbare Innovationspolitik durch die Einrichtung eines Innovationsministeriums verankert werden, das gleichwohl genügend Freiräume für Themen außerhalb des Mainstreams und der kurzfristigen Praxisorientierung garantiert. Denn davon lebt langfristig ein leistungsfähiges Innovationssystem.

Markus Lemmens

## Mehr Marketing in Bildung und Wissenschaft

Dialoge-Formate verpuffen, wenn die gewonnenen Erkenntnisse nicht zu Konsequenzen führen – Demografie 2020 fordert Hochschulen heraus



*Auch in luftigen Höhen sollte man sich von der Masse absetzen – gezielte Dialoge können dabei helfen.*

*Foto: Rolf van Melis/pixelio*

**Der Wettbewerb um Geld für Bildung und Wissenschaft nimmt künftig zu. Die „gesellschaftliche Neiddebatte“ zwingt die Lehre und Forschung deshalb zu einem besseren Marketing in eigener Sache. Viele Ressorts kämpfen bis zum Bundestagswahljahr 2013 um Mittel und Aufmerksamkeit. Da darf die finanzielle Unterstützung der Wissenschaft, die auf fast 15 gute Jahre hinsichtlich ihrer Förderung zurückblicken kann, nicht einbrechen. Mit einem Plädoyer für sinnvoll geführte Kampagnen spricht sich aktuell der Präsident der Technischen Universität (TU) Berlin, Jörg Steinbach, für Marketing in Bildung, Wissenschaft und Forschung aus.**

Kampagnen sollen den Nutzen, den die Investitionen in die Bereiche Bildung und Forschung zum Wohle von Wirtschaft und Gesellschaft stiften, der Öffentlichkeit verständlich machen. Das unterstreichen Wissenschaftseinrichtungen nachdrücklich. Die Marketingdebatte wird gegenwärtig vor dem Hintergrund zweier Rahmenbedingungen geführt: der internationalen Finanzkrise mit noch unabsehbar nationalen Folgen und einem historischen Semesterstart mit sehr vielen neuen Studierenden an den deutschen Hochschulen. Steinbach erklärte auf dem diesjährigen Symposium für Wissenschaftsmarketing der TU Berlin: Die Existenzsicherung einer Universität oder Forschungseinrichtung hänge auch entscheidend davon ab, ob sie im Vorfeld von kontroversen Auseinandersetzungen aktiv ihre Botschaften intelligent und überzeugend in die Gesellschaft hinein kommunizieren könne. „Dadurch kann eine gesellschaftliche Neiddebatte um öffentliche Zuwendung in Bildung, Wissenschaft und Forschung entschärft werden.“

### Der Druck zur Sichtbarkeit ist hoch

In diesem Wintersemester starten bundesweit 16 Prozent mehr Studierende als vor einem Jahr in den neuen Lebensabschnitt. Damit drängen über 500.000 Erstsemester in Hörsäle und Seminare. Das bedeutet allerdings zunächst nur ein Mehr in den grundständigen Studiengängen in der Bachelorphase. Für die Forschung, die auf gute Masterabsolventen und Doktoranden aufbaut, ist mit dem Zuwachs aber noch kein Vorteil verbunden. Gleichwohl müsse die mit dem Semesteranfang verbundene Aufmerksamkeit in Medien und Politik aus Marketingsicht genutzt werden, da sind sich Hochschulen und außeruniversitäre Einrichtungen einig. Im Detail herrscht nämlich Dissens bei der Ursachenforschung. Haben politische Entscheidungen hier ihre Wirkung gezeigt oder ist es Zufall?

Während die Bundesministerin für Bildung und Forschung, Annette Schavan, festhält, dass Bildungsinvestitionen wie beispielsweise der Hochschulpakt diesen Ansturm entscheidend befördert haben, ist den Leitungen der Fachhochschulen und Universitäten klar, dass es sich eher um einen vorübergehenden Effekt handelt: Doppelte Abiturjahrgänge sowie der Wegfall der Wehrpflicht sorgen für das kräftige Plus. Die Entwicklung der jährlichen Erstsemesterzahlen wird ab 2015 nach bisherigem Stand kontinuierlich abnehmen. Zahlen des Deutschen Hochschulverbandes, der Berufsvertretung der deutschen Universitätsprofessoren, belegen den demografisch begründeten Trend seit Jahren. Weitere Quellen stützen die Aussagen.

Schavan erklärte auf der Jahresversammlung 2011 der Deutschen Akademie der Technikwissenschaften (acatech), dass die gemeinsamen Anstrengungen von Bund und Ländern sowie der wissenschaftlichen Einrichtungen und auch acatech die Studierneigung positiv beeinflusst haben. Zudem seien mehr Entscheidungen der jungen Generation für ein ingenieur- oder naturwissenschaftliches Studium gefallen. Die MINT-Initiative, eine Werbung für Fächer aus der Mathematik, der Informatik, den Natur- und Technikwissenschaften, ist zwar unbestritten erfolgreich – so konstatieren Sprecher und Leitungsgremien deutscher Hochschulen. Aber der positive Effekt kann nicht losgelöst werden vom generellen Anstieg der Erstsemesterzahlen. Ein Vizepräsident meint hierzu: „Einschreibezahlen beispielsweise in der Physik sind auch im Kielwasser der ‚Sonderentwicklung 2011 folgende‘ einfach mit nach oben gegangen – nicht mehr und nicht weniger.“

Die kontroverse Bewertung ist deshalb interessant, weil im Jahr 2012 – ein Jahr vor der nächsten Bundestagswahl – auch die dritte und damit vorerst letzte Runde der Exzellenzinitiative entschieden wird. Damit steht auch eine Weggabelung über die zukünftige Finanzierung des Hochschulsystems an. Der Exzellenzwettbewerb des Bundes und der Länder gilt zwar in dieser Form als terminiert. Aber verschiedene Überlegungen, wie die Hochschullandschaft langfristig zu organisieren ist, machen längst die Runde.

Die Stiftung neue verantwortung in Berlin sieht folgendes Szenario. Es wird nach eigener Analyse eine Untergliederung der Universitätslandschaft in drei Kategorien erwartet: Exzellenzuniversitäten, das sind die prämierten Spitzenhochschulen. Semi-Exzellenzuniversitäten, diese haben „Exzellenzgelder im Gegenwert von mehr als einem Exzellenzcluster eingenommen“. Und schließlich folgen die Nicht-Exzellenzuniversitäten, hebt die Stiftung in ihrem Policy Brief 4/11 hervor.

Demgegenüber hat die Bundesforschungsministerin das Bild einer oder mehrerer Bundesuniversitäten präzisiert. Es gehe beim Konzept einer Bundesuniversität um eine Weiterentwicklung der in jüngster Zeit gewonnenen Erfahrungen, wie außeruniversitäre und universitäre Kompetenzen und Abläufe verbunden werden können, unterstrich sie bei acatech.

### **Fusionen: ein Weg zur Leistungssteigerung**

Eine Best-of-Lösung in Anlehnung an drei Modelle, so die Interpretation, ist denkbar: dem Fusionsmodell des Karlsruher Instituts für Technologie (Universität Karlsruhe und Forschungszentrum Karlsruhe), des Aachener Vertragsgebildes JARA (RWTH Aachen und Forschungszentrum Jülich) und der gegenwärtig diskutierten Allianz hinsichtlich eines Zusammengehens der Berliner Charité, dem größten europäischen Universitäts- und Forschungs Krankenhaus, mit dem Berliner Max-Delbrück-Centrum für molekulare Medizin aus der Helmholtz-Gemeinschaft. In den kommenden Monaten könnte der Vollzug gemeldet werden. Hinzu kommen die Erfahrungen aus dem Bundeswettbewerb der Spitzencluster in der Forschung, dem Gegenstück zur Exzellenzinitiative, der sich auf die außeruniversitäre Schwerpunktforschung konzentriert.

” **Marketingkampagnen sollen den Nutzen, den Investitionen in die Bereiche Bildung und Forschung zum Wohle von Wirtschaft und Gesellschaft stiften, der Öffentlichkeit verständlich machen.**



Foto: Archiv

Dr. Markus Lemmens ist Verleger und Geschäftsführender Herausgeber der Zeitschrift *Wissenschaftsmanagement*.

### Paradigmenwechsel in Richtung Open Science

Die Richtungsdiskussion in der deutschen Wissenschaft und Forschung wird begleitet von neuen Kommunikationsformaten. Dialoge mit Zielgruppen werden seit einiger Zeit intensiv geführt. Das BMBF beispielsweise bindet mit den Bürger-Dialogen Vertreter aus der Gesellschaft in die Diskussion um künftige Trendthemen ein. Darin sieht Wissenschaft im Dialog (WID), die bundesweite Initiative zur Wissenschaftskommunikation mit Sitz in Berlin, einen Trend. WID-Geschäftsführer Winfried Münder sagte auf dem Marketingsymposium der TU Berlin: „Wir werden in Zukunft weniger einen Dialog über Forschungsergebnisse führen. Vielmehr werden wir, um die Bürger und sonstige Zielgruppen erreichen zu können, verstärkt den Dialog über Erkenntnisprozesse gestalten müssen.“ Und Volker Meyer-Guckel, stellvertretender Generalsekretär des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft, ergänzte: „Neue Partizipations- und Dialogformate der Wissenschaftskommunikation stellen einen Fortschritt dar.“ Gleichzeitig warnt er aber, dass die aus Dialogen mit Bürgern gewonnenen Erkenntnisse nicht zu Folgen im wissenschaftspolitischen Handeln führen. Meyer-Guckel: „Die Konsequenzlosigkeit ist der mögliche Tod der Dialog-Formate.“

Und Alexander Gerber, Geschäftsführer vom innokomm Forschungszentrum für Wissenschafts- und Innovationskommunikation, Berlin, ist sicher: „In den nächsten Jahren werden wir eine Entwicklung vom Informieren zum Dialog, vom Ergebnis zum Prozess, vom Begreifen zum Begeistern und Staunen erleben. Hierfür werden wir nicht nur neue Konzepte, Formate und Werkzeuge entwickeln und erlernen, sondern auch einen systemischen und kulturellen Paradigmenwechsel in Richtung Open Science vorantreiben müssen, den die Praktiker der Wissenschaftskommunikation positiv als Herausforderung annehmen sollten.“

Gerber hat die aktuelle Untersuchung unter dem Titel „Vorhang auf für Phase 5 – Chancen, Risiken und Forderungen für die nächste Entwicklungsstufe der Wissenschaftskommunikation“ im Sinne einer Delphi-Studie, die Expertenmeinungen einbezieht, vorgelegt (<http://www.wk-trends.de/>). Eine Zusammenfassung der Studienergebnisse finden Sie ab Seite 24.

#### Kontakt:

Dr. Markus Lemmens  
Lemmens Medien GmbH  
Tel.: +49 228 4 21 37-14  
E-Mail: [lemmens@lemmens.de](mailto:lemmens@lemmens.de)  
[www.lemmens.de](http://www.lemmens.de)

Anzeige

# STRATEGIEUMSETZUNG IN HOCHSCHULEN

Entwicklungsstand, Praxisbeispiele und Empfehlungen

**1. März 2012**

**10.00 Uhr – 17.00 Uhr**

**Musikhochschule Stuttgart**



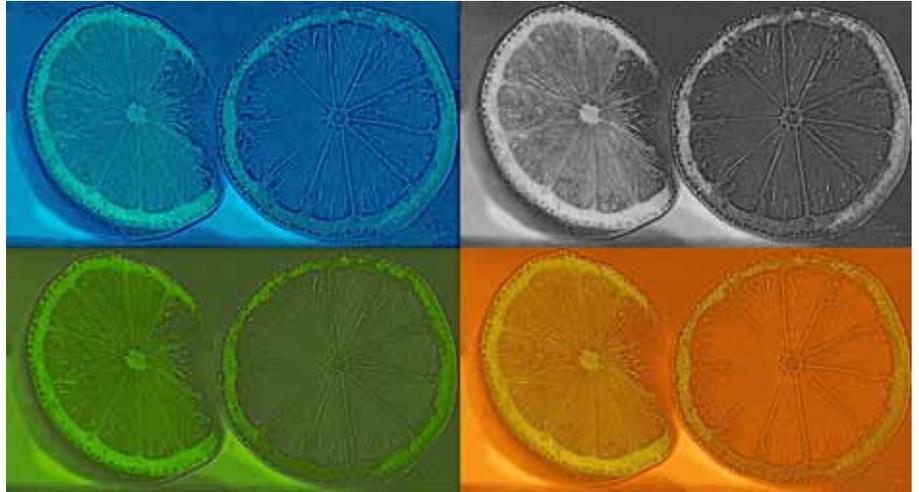
Lemmens  Medien

Patrick Honecker

## Image- und Reputationsmanagement als strategischer Prozess

Überlegungen zur Organisation von Hochschulkommunikation

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Reputationsmanagement hat in den vergangenen Jahren enorm zugenommen. Dabei stehen Anwender und Analytiker teilweise vor den gleichen Problemen. Denn, ob privatwirtschaftliches Marketing oder Public Marketing, die Unsicherheit über die Ausgestaltung des Reputationsmanagement-Prozesses ist groß: „There is no general agreement on how to measure it, but there is a general agreement that it is important.“ (Sobol et al. 1992)



Weitestgehend Übereinstimmung besteht allerdings darin, dass Reputation zu den immateriellen Gütern eines Unternehmens oder einer Institution gehört und dass vor allem im Bereich des Dienstleistungsmarketings Reputation als Grundlage zur Anbahnung und Erhaltung spezifischer Kundenbindungen unerlässlich ist. Auch für Hochschulen ist Reputation als „degree of trust (or distrust) in an organization’s ability to meet customers’ expectations on a given attribute“ (Nguyen et al. 2001) zu verstehen.

Das Verhältnis von Erwartungen, basierend auf dem vorab gegebenen Vertrauen unterschiedlicher Anspruchsgruppen, und den tatsächlich gemachten direkten oder indirekten Erfahrungen mit Hochschule nimmt Einfluss auf die Reputation: „A university’s reputation can be formed on the basis of (a) direct or indirect/mediated experience and (b) information received through a variety of channels of communication and symbols.“ (Alessandri et al. 2006)

Wobei nicht nur unterschiedliche kommunikative Inhalte über unterschiedliche Kanäle transportiert werden können, sondern sich auch die Gesamtreputation aus der Summe der Reputationen in einzelnen Stakeholdergruppen speist. Das gilt für Hochschulen gleichermaßen wie für privatwirtschaftliche Unternehmen.

Übertragen auf ein strategisches Reputationsmanagement von Hochschulen heißt das, dass „effiziente Stellhebel zur Einstellungsveränderung bei einzelnen Stakeholdern identifiziert und in einem nächsten Schritt in eine übergreifende Strategie integriert werden“ (Probst 2008) müssen.

Zur weiteren Differenzierung des Begriffs der Reputation und der Unterscheidung von Image und Reputation wird an dieser Stelle auf Eisenegger zurückgegriffen. Er unterscheidet in seiner Dissertation zur Reputationsanalytik und dem Issues Monitoring zwischen Image und Reputation: „Image bezeichnet das stark vereinfachte, typisierte und mit Erwartungen und Wertvorstel-

*Die Reputation einzelner Stakeholdergruppen trägt wesentlich zur Gesamtreputation einer Hochschule bei, wobei erst die Summe verschiedener Perspektiven ein ganzheitliches Bild darstellt.*

*Foto: Gisela Peter/pixelio*

„ **A company's reputation is largely determined by the thematic contexts that serve to position it among its various stakeholders (in the media, politics, economy, society, etc.). Thus, reputation management presupposes that a company fulfils its stakeholders' expectations with regard to its economic competence (business reputation) as well as the public's social-moral expectations (social reputation), and that it adopts a distinctive position vis-à-vis competition in the context of the opinion market (expressive reputation).**

lungen verbundene Vorstellungsbild über [...] eine Organisation oder Institution.“ (Eisenegger 2005) Dementsprechend könnte man Images als Einzelsegmente der Fremdwahrnehmung betrachten und Reputation in Erweiterung als ein aggregiertes Bündel von Images.

Dabei lässt sich die immer noch verbreitete Vorstellung, das Verhältnis von Wissenschaft und Öffentlichkeit/Gesellschaft sei über hierarchische Beziehungsebenen zu betrachten, nicht mehr halten. Dieser Ansatz, der sich letztendlich auch im „Public-Understanding-of-Science“-Konzept immer noch hartnäckig hält, hat bis heute zum Beispiel keine valide Erklärung dafür geben können, dass die Beliebtheit von sogenannten MINT-Fächern nicht in dem Maße ansteigt, wie gleichzeitig die Marketingmaßnahmen für ein Studium dieser Fächer zugenommen haben. Trotz einer ausgezeichneten Relation von Absolventen und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt ging die Zahl der Absolventen von technischen Ingenieurstudiengängen zwischen 1995 und 2007 sogar zurück. Das Verhältnis von Wissenschaft und Anspruchsgruppen lässt sich also nicht ausschließlich durch Marketingmaßnahmen, wie zum Beispiel Pressearbeit, verbessern. Vor allem wenn Legitimations- und Akzeptanzprobleme gelöst werden sollen, scheinen die Erfolge hier eher bescheiden zu sein. Diese Erfahrung hat in der neueren Literatur zu einem Paradigmenwechsel geführt: An die Stelle der Frage, wie die Leistungen von Hochschulen und Forschungseinrichtungen in die Öffentlichkeit transferiert werden können, ist nun die Frage getreten, wie Vertrauen hergestellt werden kann. Dieses Vertrauen ist die Grundlage von Reputation, wobei auch Eisenegger festhält: „Öffentliche Kommunikation ist die *conditio sine qua non* für die Entstehung von Reputation.“ (Eisenegger 2005)

Ausgehend von diesen grundsätzlichen Überlegungen stellt sich nun die Frage, wie diese Erkenntnisse als Managementprozess auf Wissenschaftseinrichtungen übertragen werden können. Dabei bietet sich ein klassisch betriebswirtschaftlicher Ansatz an, der die Spezifika der Hochschulen und Forschungseinrichtungen berücksichtigen muss. Dieser Prozess gliedert sich in folgende Schritte:

- a) **Situationsanalyse** auf der Basis von Marktforschung, hierbei sollten idealerweise durch Imageanalysen die Fremdbild- und Selbstbildanalysen bei relevanten Anspruchsgruppen durchgeführt werden.
- b) Die **Ableitung von Zielen** ist im Bereich des Reputationsmanagements auf zwei Punkte begrenzt. Auf der einen Seite geht es um die Erhöhung der Bekanntheit der eigenen Institution. Wahrnehmung ist die Grundlage für Bewertung. Auf der anderen Seite geht es um die Etablierung und Steigerung des Ansehens, welche eine Basis für langfristige Erfolgs- und Existenzsicherung ist. Das gilt u.a., wenn sie die potenziellen Studierenden, Wissenschaftler und Förderer sowie alle weiteren Stakeholder in Konkurrenz mit anderen Hochschulen und Bildungsinstitutionen für sich ansprechen und an sich binden will.
- c) Die daraus resultierende **Entwicklung von Strategien** muss zwingend alle internen Stakeholder der Einrichtung miteinbeziehen. Hierbei ist besonders zu berücksichtigen, dass Reputation nur zu einem geringen Teil durch zentral gesteuerte Kommunikationspolitik verantwortet wird. Eine aktuelle Untersuchung aus dem Bereich der Privatwirtschaft belegt hier zumindest einen nur geringen Anteil des Reputationsaufbaus durch Unternehmenskommunikation. Nach dieser Studie begründet sich ein Großteil der Reputation in eigenen aktuellen oder vergangenen Erfahrungen mit dem Unternehmen, dazu gehören auch die Wirkungen von Mund-zu-Mund-Propaganda. Für Hochschulen und Forschungseinrichtungen dürften Spill-Over-Effekte zum Beispiel durch eine grundsätzliche positive Erwartungshaltung gegenüber Institutionen dieser Art einen maßgeblichen Einfluss haben. Besonders bei Universitäten werden über den Markenkern hinaus vielfältige

Assoziationen direkt mit dieser Einrichtung des tertiären Bildungswesens verknüpft. Diese points of parity, als grundlegende, nicht differenzierende Qualitätszuordnungen, sind in einer weitestgehend homogenen Hochschullandschaft Grundlage für Vertrauensaufbau. In Bezug auf das Beziehungsmanagement ist es daher Kernaufgabe, diesen Vertrauensvorschuss nicht zu verlieren. Für den Bereich der Kommunikationspolitik besteht die besondere Herausforderung daher darin, „durch Mitwirkung an den wesentlichen Unternehmensentscheidungen das Potenzial für die Entstehung von Negativ-Berichterstattung möglichst gering zu halten“ (Klewes et al. 2010).

d) Die **Operationalisierung** eines strategischen Reputationsmanagements besteht in sorgfältiger Auswahl und dem Einsatz von Marketing-Instrumenten. Wobei im Idealfall über die Kommunikationspolitik hinaus ein organisationsübergreifendes commitment zum Qualitätsmanagement etabliert wird. Dieses Qualitätsmanagement muss die Erwartungshaltung unterschiedlicher Anspruchsgruppen kennen und dafür sorgen, dass es keine zu große Lücke zwischen Anspruch und erlebter Realität gibt.

#### e) Reputationsmessung/Controlling

Eine der anspruchsvollsten Aufgaben für jede Marketingabteilung ist es, gegenüber der Hochschulleitung den Beweis zu erbringen, dass die gewählten Maßnahmen sinnvoll waren. Hierbei lässt sich klassisch zwischen Effizienz und Effektivität unterscheiden. Effektivität umschreibt in diesem Kontext im weiteren Sinne die Wirksamkeit bestimmter Marketingmaßnahmen. Effizient ist eine Maßnahme dann, wenn Kosten und Nutzen in akzeptabler Relation zueinander stehen. In Bezug auf Pressearbeit lässt sich zum Beispiel relativ einfach über Medienresonanzanalysen die quantitative Auswirkung von Kommunikationsmaßnahmen überprüfen. Über Monitoring und Clipping lassen sich die Impacts nachweisen, die im engen zeitlichen Zusammenhang mit der Versendung beispielsweise einer Pressemitteilung stehen. Durch qualitative Messungen lassen sich in Erweiterung der Medienresonanzanalyse auch Tonalitäten darstellen, d.h. wie wurden Nachrichten konnotiert oder transformiert.

In der politischen Kommunikation und im Bereich der Unternehmenskommunikation werden besonders Input-Output-Analysen eingesetzt, um zu überprüfen, inwieweit Kernbotschaften und damit vorgegebene Kommunikationsziele implementiert werden, d.h. inwieweit sie effizient sind.

In Bezug auf die Effektivität fällt aber schon im Bereich der Pressearbeit der Nachweis schwer. Zwar lässt sich über die o.g. Methoden belegen, welche Medien nach einer Pressemitteilung auf welche Art und Weise berichtet haben. Unklar sind jedoch zahlreiche weitere Fragen:

1. Hat die Pressemitteilung die Journalisten über den eigenen Verteiler erreicht oder wurden Botschaften über Zwischenschritte an diese Zielgruppe weitergeleitet? (Wenn beispielsweise die Aufmerksamkeit über die Berichterstattung in anderen Medien geschaffen wurde.)
2. Wurden über die Zielgruppe der journalistischen Multiplikatoren-Zielgruppe die anderen Zielgruppen der Hochschule erreicht? (Liest beispielsweise der Studierende den Artikel über die exzellente Betreuungsrelation der Hochschule?)
3. Wurde die Kernbotschaft der Pressemitteilung aufgenommen und im journalistischen Text im Sinne des Absenders verwendet? (Greift der Journalist den Hinweis auf die Transparenz in Bezug auf die Verwendung von Studienbeiträgen auf oder nimmt er den Text nur als Fragevorlage für Kritiker?)
4. War der journalistische Text beim Leser wirksam? (Hat sich die Einstellung und das Verhalten gegenüber der Hochschule verändert?)



Dr. Patrick Honecker leitet das Dezernat Kommunikation und Marketing und ist Pressesprecher der Universität zu Köln.

**Stichwörter**  
**Situationsanalyse**  
**Ableitung von Zielen**  
**Strategien**  
**Operationalisierung**  
**Reputationsmessung**  
**Controlling**

## Literatur:

- Alessandri, S.W./Yang, S.U./Kinsey D.F. (2006): An Integrative Approach to University Visual Identity and Reputation. *Corporate Reputation Review*, Vol. 9 (4).
- Baecker, D.: *Oszillierende Öffentlichkeit* (1996). In: R. Maresch (Hrsg.): *Medien und Öffentlichkeit – Positionierung Symptome Simulationsbrüche*, o. O.
- Baier, G./Zocher, D. (2008): Imageanalyse der Westsächsischen Hochschule Zwickau. *Methoden und Ergebnisse einer Unternehmensbefragung*. In: Campus<sup>3</sup>. *Magazin der WHZ*, 2. Jg., Nr. 1. Online: [http://www.fh-zwickau.de/fileadmin/whz/campus/campus3\\_3.pdf](http://www.fh-zwickau.de/fileadmin/whz/campus/campus3_3.pdf)
- Bentele, G. (1992): Images und Medienimages. In: Faulstich, W. (Hrsg.): *Image, Imageanalyse, Imagegestaltung*. Bardowick.
- BMBF (2009) Pressemitteilung vom 29.5.2009: „Studieren in Fernost“: Hochschulinitiative Neue Bundesländer prämiiert innovative Marketingkonzepte für Studieninteressierte. Online: <http://www.bmbf.de/press/2564.php>
- Brendel, S. (2010): Dem Ruhrgebiet gehen die Akademiker aus. In: *Der Westen*. Das Portal der WAZ-Mediengruppe, 1.9.2010. Online unter: <http://www.derwesten.de/nachrichten/Dem-Ruhrgebiet-gehen-die-Akademiker-aus-id3635755.html>
- Clark, B.R. (1998): *Creating entrepreneurial universities. Organizational pathways of transformation*. Oxford [u.a.].
- Drucker, P.F. (1967): *The Effective Executive*. London.
- Eisenegger, M. (2005): *Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution – Issues Monitoring – Issues Management*. Wiesbaden. Zugl.: Philosophische Fakultät der Universität Zürich (Diss.).
- Faulstich, W. (1992): „Image“ als Problemfeld – Systematische Bedeutungsdimensionen, historische Entwicklung. In: Faulstich W. (Hrsg.): *Image, Imageanalyse, Imagegestaltung*. Bardowick.
- Greshoff, R./Kneer, G./Schimank, U. (2003): *Die Transintentionalität des Sozialen. Eine vergleichende Betrachtung klassischer und moderner Sozialtheorien*. Wiesbaden.
- Haerdle, B. (26.2.2010): *Studentische Grenzgänger*. In: *duz magazin. Unabhängige deutsche Universitätszeitung*. Nr. 3.
- Haes, J./Voss, R. (2009): *Branding von Hochschulen*. In: Voss, R.: *Hochschulmarketing*, Lohmar.
- Heine, C./Willich, J./Schneider, H./Sommer, D. (2008): *Studienqualität in Ost- und Westdeutschland. Eine Sekundäranalyse des Studienqualitätsmonitors*. Online: <http://www.hochschulkampagne.de/dateien/HIS-Einschaetzung-Studienqualitaet-2009.pdf>
- Henke, A. (2004): *Erfolgs- und Ergebniskontrolle in der Öffentlichkeitsarbeit*. In: *Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizisten* (Hrsg.): *Öffentlichkeitsarbeit für Non-Profit-Organisationen*. Wiesbaden.
- Hetze, P. (2008): *Nachhaltige Hochschulstrategien für mehr MINT-Absolventen*. In: *Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft* (Hrsg.): *Positionen*. Essen. Online: [http://www.stifterverband.info/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/mint\\_hochschulstrategien/mint\\_hochschulstrategien.pdf](http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/mint_hochschulstrategien/mint_hochschulstrategien.pdf)
- Hohn, S. (2008): *Public Marketing. Marketing Management für den öffentlichen Sektor*. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden.
- Holz Müller H.H./Böhm, B. (2006): *Die Hochschule als Marke. Qualitätssignal und Vertrauensanker – Markenbildung als wichtiges Instrument des Hochschulmanagements*. In: *Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD)* (Hrsg.): *Die internationale Hochschule. Hochschulmarketing. Ein Handbuch für Politik und Praxis – Band 9*. Bielefeld.
- Klenk, V. (2008): *Unternehmenspositionierung. Ein strategisches PR-Instrument zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen*. In: *Kommunikationsmanagement*. Frankfurt a.M.

In Bezug auf das Reputationsmanagement kann eine Imagekampagne theoretisch bei einer bestimmten Zielgruppe eine positive Veränderung des Fremdbildes hervorrufen. Es lässt sich nur schwer nachweisen, wie maßgeblich der Einfluss der Imagekampagne war. Das liegt auch darin begründet, dass die Hochschulen in einem engen Beziehungsgeflecht zu zahlreichen Stakeholdern mit unterschiedlichen Leistungserwartungen stehen. Wissenschaftler erwarten beispielsweise ein exzellentes Forschungsumfeld, Studierende eine gute Betreuung, nichtwissenschaftlich Beschäftigte eine angemessene Vergütung, etc. Im Verhältnis von Erwartung und Erfahrung entwickeln sich Images der Institution, die über unterschiedliche Kommunikationskanäle weitergegeben werden. Diese Informationen und Bewegungen sind mögliche Interferenzen für eine gezielte Imagekampagne, die allerdings in einer Messung auf die Wirksamkeit dieser Kampagne nicht erfasst werden.

### Was sind Hochschulen und was bedeutet das für die Anwendung von Reputationsmanagement

Die Reaktanz gegenüber neuen Steuerungsmodellen ist in Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen weit verbreitet. Der Terminus „Management“ kann nur sehr begrenzt und behutsam eingesetzt werden, da betriebswirtschaftlichen Methoden häufig unangenehme Begleiterscheinungen zugesprochen werden. Dazu zählen die Bedrohung der wissenschaftlichen Freiheit durch zu hohe Regelungsdichte oder eine Übersteuerung durch die nicht zielgruppengerechte Anwendung der Instrumente, die ihren Ursprung in der klassischen Unternehmensführung haben. Gekoppelt mit geringer Compliance gegenüber der Gesamtorganisation, kann das leicht zu einer ablehnenden Haltung führen. Schnell werden sich dann Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf die vermeintliche Bastion der wissenschaftlichen Freiheit zurückziehen und sich Konflikte an den Schnittstellen zentraler Steuerung und akademischer Selbstverwaltung entwickeln. Hochschulen sind im Gegensatz zu anderen Einrichtungen des öffentlichen Dienstes sowohl Arbeits- als auch Interessenvertretungsorganisationen.

Durch die Auflösung des funktionalistischen „Maschinenmodells“ erleben wir in ihnen eine Trennung von institutionellem Zweck und Motivation. Typisch für die Governance einer solchen Arbeits-/Interessenorganisation ist dabei eine Oligarchisierung, d.h. durch die starke Verteilung von Macht stößt ein zentrales Reputationsmanagement mit strategischem, der Gesamtorganisation verpflichtetem Überbau, schnell an seine Grenzen. Clark stellt dementsprechend Management von Hochschulen in ein Dreieck von Interdependenzen von Staat, Markt und akademischer Selbststeuerung. Durch die Einflussnahme externer Regulatoren und die Mechanismen einer sich selbst organisierenden Gemeinschaft sieht sich das strategische Management in einem ständigen Legitimations-, Überzeugungs- und Moderationsprozess. Besonders bei beziehungsorientierten Maßnahmen ist die Überzeugtheit der internen Anspruchsgruppen eine Grundlage für die erfolgreiche Einbindung der externen Stakeholder. Schimank beschreibt Hochschul-Governance im Hinblick auf zwei entscheidende Steuerungsansätze (innerwissenschaftliche Güte und außerwissenschaftliche Relevanz), die auch beim Reputationsmanagement von herausragender Bedeutung sind: „Die innerwissenschaftliche Güte von Forschungsleistungen bemisst sich an deren Beitrag zum theoretischen, empirischen oder methodischen Erkenntnisfortschritt der jeweiligen Disziplinen. Mögliche Operationalisierungen sind: Publikationen in refereed Journals (in den Geistes- und Sozialwissenschaften z.T. äquivalent: Publikation von Monographien und Sammelbänden in angesehenen Verlagen/Reihen); Zitationen; Einladungen zu herausgehobenen Vorträgen oder Gastaufenthalten an renommierten Instituten; Preise und Ehrungen. Die außerwissenschaftliche Relevanz der Forschung ist demgegenüber deren Nützlichkeit bei der Bewältigung aller möglichen, gesellschaftlich als wichtig erachteten Probleme. Mögliche Operationalisierungen hierfür:

Patente und Lizenzen sowie die Einnahmen daraus; Volumen der Auftragsforschung; Anzahl und Pluralität der Auftraggeber; Kooperation mit außerwissenschaftlichen Adressaten; Ko-Publikationen von Hochschulforschern mit Forschern aus Praxisfeldern.“ (Schimank et al. 2002)

In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass die innerwissenschaftliche Güte eine höhere Wertigkeit in der akademischen Selbstverwaltung hat und die außerwissenschaftliche Relevanz eher eine Forderung ist, die von externen Stakeholdern an die Hochschulen herangetragen wird. Anders formuliert: Die Reputation innerhalb der eigenen „peer group“ ist für die Wissenschaftler von höherer Bedeutung als die Anerkennung durch fachfremde Institutionen und Personen.

Dabei ist die intrinsische Motivation als Grundlage für die Gewinnung von Expertenwissen in der Regel mit hohen Autonomiebestrebungen gekoppelt. Endogene Governance-Mechanismen, Peer Group als steuernde Einheit und in Teilen fehlende Empathie für die Gesamtinstitution sind typisch für Expertenorganisationen, zu denen Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen gehören. Das von Weick vorgeschlagene Modell der „losen Koppelung“ entspricht den Forderungen nach so gewachsenen Steuerungsmodellen. „The image is that principal and the counselor's office are somehow attached, but that each retains some identity and separateness and that their attachment may be circumscribed, infrequent, weak in its mutual affects, unimportant and/or slow to respond.“ (Weick 1976) Traditionelles Reputationsmanagement berücksichtigt diese Dichotomie von wissenschaftlichen Einrichtungen in der Regel nicht. Es geht davon aus, dass strategische Organisationsziele hierarchisch in die einzelnen Organisationseinheiten übertragen werden können.

### Ein Baustein des Reputationsmanagements – die Imageanalyse

Ausgehend von der Feststellung, dass Reputationsmanagement von Hochschulen erst einmal unterschiedliche Erwartungen divergierender interner und externer Stakeholder von Hochschulen besonders berücksichtigen muss, stellt sich die Herausforderung, dass Images sehr differenziert abgefragt werden müssen. Das gilt zunächst einmal für den grundsätzlichen Grad der Bekanntheit.

Interne Stakeholder werden in der Regel ein Bild von der Institution haben, in welcher sie beschäftigt sind. Bei externen Zielgruppen muss als Grundvoraussetzung möglicherweise erst einmal das Bewusstsein darüber geschaffen werden, dass die entsprechende Hochschule existiert. Idealerweise ist dazu eine starke Hochschulmarke aufgebaut worden, über die sich Bekanntheit und positives Image erheblich leichter aufbauen lassen als in einer Universität oder Fachhochschule, die noch keinen Profilbildungsprozess abgeschlossen hat. Dabei bewegen sich die Wettbewerber in Kontexten und unter Rahmenbedingungen, die wiederum starke Auswirkungen auf das jeweilige Image haben können.

Im Bereich einer Hochschulmarke kann ein grundsätzliches Markenguthaben dadurch generiert worden sein, dass Hochschulbildung ein hohes Prestige besitzt. Durch einen Hochschulabschluss erwirbt man nicht nur ideelle Werte wie z.B. Bildung, Kritikfähigkeit, Reflexionsfähigkeit, sondern gewinnt gleichzeitig ein soziales Distinktionsmerkmal, das je nach Ausprägung (Bachelor, MBA, Dr.) soziale Reputation nach sich zieht. Außerdem spielen natürlich eine mögliche bessere Positionierung auf dem Arbeitsmarkt und dadurch ein höheres Einkommen von Akademikern gegenüber Nichtakademikern eine nicht unerhebliche Rolle, was die besondere Attraktivität von Hochschulen ausmacht.

Ein weiterer das Image beeinflussender Kontext ist die räumliche Verortung der Hochschule. Dabei können Images über Orte, wie etwa interessante Städte, Regionen (z.B. das Ruhrgebiet), Bundesländer (z.B. die ostdeutschen), Staaten und Kontinente gestützt werden.

### Fortsetzung Literatur:

Klewes, J./Preuss, A. (2010): Dem guten Ruf auf der Spur. Welchen Einfluss hat Unternehmenskommunikation auf die Reputation eines Unternehmens. In: Pressesprecher 02/10.

Merten, K./Westerbarky, J. (1994): Public Opinion und Public Relations. In: Weischenberg, S. (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen.

Nguyen, N./LeBlanc, G. (2001): Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. The International Journal of Education Management, Vol. 15 (6).

Probst, M. (2008): Vom Eindruck zur Meinung: der Zusammenhang zwischen Image und Reputation bei komplexen Dienstleistungen untersucht am Beispiel der Universität St. Gallen. Universität St. Gallen (Diss.).

<http://www.reputation-centre.org/en/research.html>

Schimank, U./Meier, F. (2002): Expertise zum Thema: Neue Steuerungssysteme an den Hochschulen. In: Förderinitiative des BMBF: Science Policy Studies. Abschlussbericht. Online: <http://www.sciencepolicystudies.de/dok/expertise-schimank.pdf>

Schmilewski, J. (26.2.2010): Alarm in Australien. In: duz magazin. Unabhängige deutsche Universitätszeitung. Nr. 3.

Schwaiger, M. (2009): Reputationsmanagement. Immaterielle Firmenwerte schaffen, sichern und messen. Vortrag auf dem 4. ECRS-Symposium. Online: [http://www.reputation-centre.org/images/How\\_to\\_identify\\_your\\_reputation\\_drivers\\_to\\_boost\\_your\\_reputation\\_capital\\_Manfred\\_Schwaiger.pdf](http://www.reputation-centre.org/images/How_to_identify_your_reputation_drivers_to_boost_your_reputation_capital_Manfred_Schwaiger.pdf), S. 4.

Sobol, M.G./Farely, G.E./Taper, J.S. (1992): Shaping the Corporate Image – An Analytical Guide for Executive Decision Makers, New York.

Weick, K. (1976): Educational organizations as loosely coupled systems. In: Administrative Science Quarterly 21.

Zdrowomyslaw, N./Kuba, K. (1996): Hochschulmarketing – Unterstützung des Wissenstransfers und des Personalmarketings in der Region. In: v. Ahsen, A./Czenskowsky, T. (Hrsg.): Marketing und Marktforschung. Entwicklung, Erweiterung und Schnittstellen im nationalen und internationalen Kontext (Festschrift zum 66. Geburtstag von Prof. Dr. Manfred Hütter). Hamburg.

**Hinweis:**

Bei diesem Beitrag handelt es sich um einen überarbeiteten Text aus P. Honecker: Image- und Reputationsmanagement als strategischer Prozess. Überlegungen zur Organisation von Hochschulkommunikation, in: Armbruster/Lederbogen (Hrsg.): Vom Image zur Reputation. Imagestudien als Evaluierungsinstrument strategischer Hochschulkommunikation, Publikationen zur Hochschul-PR Bd. 4, 2010.

Diese Images des regionalen Kontextes nehmen dabei beobachtbar Einfluss auf die Handlungen der Zielgruppen. Dabei lässt sich international vor allem im Bereich des Studierenden- und Wissenschaftler-Recruitment eine starke Wirkung vermuten. So hat Australien, dessen Bildungssektor mit einem Umsatz von 10,8 Milliarden Euro die größte Wirtschaftsbranche im Land ist, nach Anschlägen gegen ausländische Studierende und Forscher „weit mehr als mit einem Imageproblem zu kämpfen“ (Schmilewski 2010). Die Einnahmen über Studiengebühren gingen um bis zu zehn Prozent zurück. Neben diesen negativen Auswirkungen kann aber auch ein positives Image zu negativen Implikationen führen, wie sich am Beispiel der Niederlande konstatieren lässt: „Die Deutschen stellen mit 40 Prozent die größte Gruppe unter den 50.000 ausländischen Studenten in den Niederlanden. Aber das gute Image bei den Deutschen stellt umgekehrt die Niederländer derzeit vor ein Problem. [...] Das nationale Ungleichgewicht in den Kursen führt dazu, dass in Projektgruppen Deutsche und Niederländer jeweils nur mit den Landsleuten zusammenarbeiten.“ (Haerdle 2010)

Zusammenfassend lässt sich feststellen: „Das Image einer Hochschule, d.h. das Bild und die Eindrücke, die mit der Hochschule verbunden werden, stellen entscheidende Faktoren in diesem Wettbewerb dar. Die Entscheidung für ein Studium an, eine Forschungskooperation mit oder die Einstellung eines Absolventen von einer bestimmten Hochschule wird maßgeblich vom Ruf der Bildungseinrichtung beeinflusst. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass sich Hochschulen vermehrt dafür interessieren, wie sie wahrgenommen werden.“ (Baier et al. 2008) Die Frage der Wahrnehmung bei den einzelnen Zielgruppen lässt sich über einen wichtigen Baustein des Reputationsmanagements, der Imageanalyse, überprüfen. Wenn wir davon ausgehen, dass beim Branding, also dem Aufbau einer Hochschulmarke, ein wichtiges Ziel das Bild der Hochschule bei allen Anspruchsgruppen ist, lässt sich erklären, warum es von Bedeutung ist, eine positive Verankerung in den Köpfen sowohl von internen als auch externen Stakeholdern zu etablieren. Auch bei Beschäftigten einer Universität oder Fachhochschule können sich hartnäckig Stereotype über den Arbeitgeber verfestigen, die im Zusammenhang mit den zu erbringenden Dienstleistungen auch das Außenbild beeinflussen können. Es ist wichtig, sich noch einmal in Erinnerung zu rufen, dass sich durch die kontinuierlichen Beurteilungen der „Leistungen durch die Anspruchsgruppen der Institution im Zeitablauf, wobei diese Bewertung auf den direkten oder indirekten Erfahrungen der Anspruchsgruppen mit den Leistungen der Institution selbst, den Erwartungen gegenüber dieser sowie den durch die Universität verbreiteten Informationen, den durch die Universität dargestellten Symbolen und den durch Dritte (third parties) vertretenen Meinungen beruht“ (Probst 2008), die Wettbewerbsposition einer Hochschule verändern kann. Der Ruf einer Institution ergibt sich aus kognitiven und emotionalen Bestandteilen. Reputationsurteile werden dabei aus vielfältigen Quellen gespeist, zu denen nicht nur direkte Erfahrungen und verarbeitete Kommunikationsbotschaften gehören. Diese Tatsachen setzen einen umfassenden Ansatz im Reputationsmanagement voraus, der mit Imageanalysen nur beginnen kann.

**Kontakt:**

Dr. Patrick Honecker MBA  
Universität zu Köln  
Dezernat 8 Kommunikation und Marketing  
Albertus-Magnus-Platz  
50923 Köln  
Tel.: +49 221 4 70 22 02  
Fax: +49 221 4 70 51 90  
E-Mail: p.honecker@verw.uni-koeln.de



## Science on demand

Die W<sup>3</sup>-Philosophie „Science on demand“ steht für Flexibilität, mit der die Weiterbildungsangebote auf den Bedarf der Firmen zugeschnitten werden. Nach der W<sup>3</sup>-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.

### W<sup>3</sup> 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 (W<sup>3</sup>)

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](mailto:info@lemmens.de)

[www.w3-weiterbildung.de](http://www.w3-weiterbildung.de)



Alexander Gerber

## Vorhang auf für Phase 5

Trendstudie zu Chancen und Risiken der nächsten Stufe der Wissenschaftskommunikation

Wo steht die deutsche Wissenschaftskommunikation aktuell, angesichts fundamentaler Veränderungen im Mediensystem? Welches sind die größten Herausforderungen und vielversprechendsten Lösungswege? Diesen Fragen geht seit zwei Jahren eine umfangreiche Trendstudie nach, die alle drei Perspektiven der Wissenschaftskommunikation betrachtet – Journalismus, PR und innerwissenschaftliche Kommunikation.



Die neuen Medien sind Teil einer guten Wissenschaftskommunikation. Das Internet bietet dabei die Chance eines echten gesellschaftlichen Dialogs.

Foto: Michael Grabscheit/pixelio

Sowohl das Selbstverständnis der Wissenschaftskommunikatoren als auch die an sie gestellten Anforderungen haben sich in den vergangenen Jahrzehnten grundlegend gewandelt. Teilt man diese Entwicklung in vier Phasen ein, stehen wir jetzt am Beginn der fünften Entwicklungsstufe.

### Die vier Phasen: Utopien, Aufklärungsversuche, Akzeptanzbildung und PUSH

Während das wachsende Interesse an Wissenschaft in den 1950er-Jahren zunächst durch positiv besetzte Utopien und Science Fiction befriedigt wurde, ging es in den 60er- und frühen 70er-Jahren vor allem darum, auch Laien Wissenschaft nahezubringen, dies allerdings meist lehrbuchartig mit dem Ziel der „Aufklärung“. Mit der zunehmend kritischen Haltung der Bevölkerung zu neuen Technologien, vor allem der Kernenergie, nahm auch die Berichterstattung über Wissenschaft zu. Die These damals: Wer mehr von Technik versteht, wird diese auch eher akzeptieren. Seit den 90ern weiß die Sozialpsychologie, dass diese Rechnung nicht aufgeht und vielmehr ein vertrauensbildender Dialog vonnöten ist, der die Bedenken der Öffentlichkeit ernst nimmt. Und doch besteht dieser Dialog auch zwölf Jahre nach dem „PUSH-Memorandum“ bei näherem Hinsehen meist nur aus einer Einwegkommunikation, die von personell aufgerüsteten Pressestellen an Hochschulen, Instituten und Unternehmen gespeist wird.

Noch während der Vorhang fällt, beginnt der fünfte Akt mit der Suche nach neuen Konzepten, Formaten und Werkzeugen. Phase 5 ist gekennzeichnet vom Bedeutungszuwachs des immer interaktiveren Internets als neues Leitmedium der Wissenschaft. So erlebt die PR, wie ihre über Jahre hinweg professionalisierte „Verpackungsindustrie“ aus den Angeln gehoben wird. Grund-

### Stichwörter

Wissenschaftskommunikation

Wissenschaftsjournalismus

Open Science

Social Media

Post-PUSH-Ära

legend verändert das Web 2.0 auch die Kommunikation der Wissenschaftler untereinander, was einige etablierte Mechanismen des Wissenschaftssystems fundamental in Frage stellt. Dabei sind es vor allem die klassischen Wissenschaftsmedien, die schmerzhaft zu spüren bekommen, wie die Grenzen zwischen Individual- und Massenkommunikation verschwimmen. Ob sie es schaffen, diesen Veränderungsdruck für eigene Innovationen zu nutzen, wird über die weitere Zukunft der Wissenschaftspublizistik entscheiden.

### Paradigmenwechsel durch das Social Web zeitversetzt in der Wissenschaft

Mit dem Internet und vor allem den Sozialen Medien sind ganz neue Kommunikationsmuster entstanden, die aus zwei Gründen erstmals einen echten Dialog auf Augenhöhe ermöglichen, versprechen oder vielleicht sogar erfordern: Erstens führt die Mediennutzung beziehungsweise die veränderte Erwartungshaltung der „Prosumenten“ zu grundlegenden Kontrollverlusten in der PR, da neben Pressestelle und Medien nun eine Vielzahl weiterer, unkalkulierbarer Akteure ins Spiel kommt. Man kann hier ohne jede Übertreibung von einem Paradigmenwechsel sprechen. Zweitens erodieren durch die neue, aktive Rolle der einstigen „Rezipienten“ die Fundamente des Journalismus, wenn Nachrichten nicht mehr „konsumiert“ werden, sondern eigenständig ihre Zielgruppen finden, und wenn über die Relevanz einer Information nicht mehr journalistische „Gatekeeper“ entscheiden, sondern die Empfehlungen des eigenen, persönlichen Netzwerks. Wie sehr diese Entwicklungen der Medienlandschaft und PR-Praxis auch die Wissenschaftskommunikation in besagte fünfte Phase hineintreiben, macht der intensive Diskurs der mehr als 30 Delphi-Experten im Rahmen der 1. Trendstudie Wissenschaftskommunikation deutlich. Die diskutierten Entwicklungen lassen sich in vier Megatrends zusammenfassen:

#### (1) Das neue Leitmedium: klassische Vermittlungsansätze greifen zu kurz

Je mehr die massenmedialen Konzepte an Bedeutung verlieren beziehungsweise je mehr die tradierten Abgrenzungen zwischen Individual- und Massenkommunikation verschwimmen, desto stärker müssen klassische Wissenschaftsmedien den Veränderungsdruck für Innovationen nutzen – von neuen Rechartechniken über interaktive Formate bis zu neuen Formen der Distribution und natürlich angepassten Geschäftsmodellen. Indem das „Vermitteln und Erklären“ immer mehr vom mediatisierten Wissenschaftsbetrieb selbst übernommen wird, muss der Wissenschaftsjournalismus seine Rolle neu definieren, beispielsweise stärker in Richtung Investigation.

Auch in der PR entsteht ein immenser Beratungsbedarf, wie mit den durch das Web 2.0 entstehenden kommunikativen Chancen und Risiken umzugehen ist. Und nicht zuletzt müssen Wissenschaftler in Aus- und Weiterbildung deutlich besser auf den direkten Dialog vorbereitet werden, schließlich auch, um im Sinne des Pluralismus die mediale Dominanz einiger Weniger zu vermeiden. Hierfür sind Curricula und Ausbildungsrichtlinien entsprechend anzupassen und Kommunikationsleistungen besser innerhalb der Scientific Community zu würdigen.

#### (2) Kulturwandel: Voraussetzungen für gesellschaftliche Verankerung

Transparenz in der Wissenschaft ist mehr als ein Gebot der Legitimation öffentlicher Mittelverwendung. Ziel sollte eine neue „Kultur der Kommunikation“ sein, die die ganze Bandbreite gesellschaftlicher Gruppen im Sinne einer „Scientific Citizenship“ einbezieht. Die Konzentration auf Forschungsergebnisse führt nach wie vor zu einem Zerrbild wissenschaftlichen Arbeitens. Medien sollten Formate entwickeln, mit denen sich authentischer zwischen ergebnis- und prozessorientierter Perspektive hin- und herschalten lässt. Wissenschaftler und PR sind gefordert, die Sicherheit des von ihnen erzeugten Wissens transparenter zu machen als bisher – also dass wissenschaftliche Erkenntnisse immer relativ, begrenzt und somit nie endgültig sind.



Alexander Gerber ist Informationswissenschaftler und Geschäftsführer des Deutschen Forschungszentrums für Wissenschafts- und Innovationskommunikation (innokomm).

### keywords

science communication

science journalism

open science

social media

post-PUSH-era

### Ergebnisbericht

Die 1. Trendstudie Wissenschaftskommunikation ist als Band 1 der Reihe *edition innovare* des Deutschen Forschungszentrums für Wissenschafts- und Innovationskommunikation (innokomm) erschienen. ISBN 978-3-9814811-0-5 (16,90 EUR).

Die Publikation wurde gefördert vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, der eine elektronische Fassung kostenfrei auf seinen Internetseiten bereitstellt: [www.stifterverband.de/wk-trends](http://www.stifterverband.de/wk-trends)

## Literatur:

Brumfiel, G., Supplanting the old media? In: NATURE, 458 (2009): 274-277, online: [http://bit.ly/WK-Trends-1], Abruf: 30.10.2011.

Forthmann, J., Social Media-Trendmonitor 2011, online: [http://bit.ly/WK-Trends-2], Abruf: 30.10.2011.

Gerber, A., Antennen müssen auf Empfang stehen. In: Wissenschaftsmanagement 4 (2008), 20-29.

Gerber, A., Schluss mit der Isolationspolitik! In: Wissensbasierte Stadtentwicklung, Hrsg. Lisowski et al. 2011, 134-139, online: [http://bit.ly/WK-Trends-3], Abruf: 30.10.2011.

Paál, G., Professor Querdenker kann gut reden, 2010, online: http://bit.ly/WK-Trends-4, Abruf: 30.10.2011.

PUSH-Memorandum, online: [http://bit.ly/WK-Trends-5], Abruf: 30.10.2011.

Sonnabend, M., Austausch auf Augenhöhe, 2010, online: [http://bit.ly/WK-Trends-6], Abruf: 30.10.2011.

Sorg, J., Wissen, Infrastruktur und Sozialität in der Digitalen Gesellschaft. In: Fachjournalist 3 (2011).

## summary

The internet has become the leading communication platform in science, transforming both the expectations and the opportunities for a true dialogue between science and society, thereby closing the "PUSH" era.

**(3) Nachhaltige Kommunikation statt „Verpackungsindustrie“ klassischer PR**

Selbstverständnis und Anforderungsprofil des „Wissenschaftskommunikators“ wandeln sich langsam aber sicher in Richtung Moderator und Mediator. Denn Vermittlungsleistung wird sich künftig immer stärker daran bemessen, ob es gelingt, auch innerhalb der eigenen Institution oder Organisation die einzelnen Puzzleteile transdisziplinär zusammensetzen und zum „big picture“ zu synthetisieren, anstatt bloß Projektergebnisse zu verbreiten und Markenpflege zu betreiben. Wissenschaftskommunikatoren werden langfristig Teil der Forschungsstrategie beziehungsweise des Innovationsprozesses ihrer Einrichtung und somit zu Moderatoren zwischen der Wissenschaft und anderen gesellschaftlichen Gruppen, was nicht zuletzt auch die sogenannten bildungsbenachteiligten Gruppen mit einschließt.

Statt die eigenen Themen durch verengte Informationskanäle zu zwingen, ist ein „Agenda Surfing“ auf gesellschaftlich-politischen Wellen gefragt. Das Themenradar künftiger PR muss also mindestens ebenso viele sozio-ökonomische Trends und regulatorische Entwicklungen zurück in die eigene Organisation spiegeln wie Informationen aus der Organisation nach außen getragen werden.

**(4) Politisches Vakuum: Notwendigkeit systemischer Veränderungen**

„Dicke Bretter“ wie die drei beschriebenen Herausforderungen sind viertens ohne politische Hilfestellung nicht zu bohren. Gewisse systemische Veränderungen sind deshalb für die nächste Entwicklungsstufe der Wissenschaftskommunikation unumgänglich. Die geltenden Kriterien für Mittelvergabe, Evaluation und Berufung berücksichtigen die Kommunikation der Forscher mit einer breiten Öffentlichkeit kaum. Mit Ausnahme der einen oder anderen anerkannten Auszeichnung gibt es nahezu keinerlei Anreizsysteme, die den geforderten Wandel zu einer „Kultur der Kommunikation“ als Katalysatoren auf breiter Basis fördern könnten.

Ein Mindestmaß an öffentlicher Vermittlung der eigenen Forschung wird inzwischen zwar immer häufiger direkt mit der Mittelzuwendung gefordert; es besteht allerdings keinerlei Konsens zur Mess- und somit zur Vergleichbarkeit der jeweiligen Kommunikationsleistung. Erwogen werden sollten deshalb Mindestanforderungen oder sogar Normen und standardisierte Ergebnismessungen bis hin zu speziellen Audits, an denen unser Forschungszentrum bereits arbeitet.

So sehr diese Zukunftsdebatte auch geprägt sein mag von einer Furcht vor Veränderungen durch die „Medienkrise“, betonen doch die allermeisten Delphi-Experten eher die Chancen dieser Krise – vorausgesetzt man nimmt ihr den „Beigeschmack der Katastrophe“, wie schon Max Frisch sagte.

**Fazit**

Auch in der Wissenschaft verändert das Internet als neues Leitmedium die Anforderungen an die Kommunikation fundamental. Zugleich entsteht damit aber auch erstmals die Chance auf einen echten gesellschaftlichen Dialog. Die „Verpackungsindustrie“ klassischer Wissenschafts-PR hat hierfür ausgedient, womit man auch die Ära des „PUSH“ für beendet erklären kann. Gestalten lassen sich diese Veränderungen allerdings nur im Rahmen eines Kulturwandels in der Wissenschaft selbst sowie auf Basis grundlegender, politisch getriebener systemischer Veränderungen, was Evaluierung und Berufungen etc. anbelangt.

## Kontakt:

Alexander Gerber  
Geschäftsführer der innokomm  
Forschungszentrum Wissenschafts-  
und Innovationskommunikation GmbH  
Friedrichstraße 60  
10117 Berlin  
Tel.: +49 30 57 70 76-141  
Fax: +49 30 52 00 48 77  
E-Mail: a.gerber@innokomm.eu

Silvia Hartmann

## Mehr Lösungsorientierung durch Wissenschaftsmanagement?

Gesellschaftliche Herausforderungen im Spannungsfeld von Wissenschaft und Politik

Der zunehmende Verwertungsanspruch wissenschaftlicher Erkenntnisse für wissenschaftsfremde Kontexte wird innerhalb der Science Community kontrovers diskutiert. Auf der einen Seite die Befürchtung einer zunehmenden Zweckgebundenheit von Wissenschaft gekoppelt mit dem Verlust der Freiheit von Forschung und Lehre. Auf der anderen Seite die Forderung nach mehr Effizienz der Wissenschaftsprozesse und stärkerem Wissenstransfer. Entsprechend unterschiedlich wird auch die Ausdifferenzierung des neuen Betätigungsfeldes Wissenschaftsmanagement bewertet.



Skeptiker argumentieren, Wissenschaftsmanagement sei in der Konsequenz lediglich an externen Bemessungs-, Erwartungs- und Verwertungskontexten interessiert und verändere das Selbstverständnis von Wissenschaft insbesondere auf Kosten der Grundlagen- und interdisziplinären Grenzforschung. Freunde und Förderer halten dagegen: Wissenschaftsmanagement sei eine ergänzende und unterstützende Kraft in der Steuerung von Wissenschaft unter komplexen Bedingungen. So werde Forschung entlastet und damit Ressourcen freigesetzt für die genuin wissenschaftlichen Leistungen von Forschung und Lehre. Deutlich wird: Die wissenschaftliche Kontroverse zu den aktuellen Entwicklungen des eigenen Spielfeldes ist gekennzeichnet durch eine hohe Selbstreferentialität. Im selbstbezogenen Umgang mit der aktuellen Veränderungsdynamik innerhalb des Wissenschaftssystems werden Fragen vernachlässigt, deren Erörterung ggf. dazu beitragen, die teilweise ideologischen Grabenkämpfe innerhalb der eigenen Gilde zu entschärfen: Wo kann, soll und will sich Wissenschaft von morgen im Kontext einer globalen, riskanten, unsicheren und komplexen Welt verorten? Wie viel Selbstreferentialität muss, kann und darf sich Wissenschaft angesichts der gesellschaftlichen Herausforderungen leisten? Welche Konsequenzen aus einer ggf. veränderten Betrachtung des Systems Wissenschaft ergeben sich für die Anforderungen an Wissenschaftsmanager?

*Wissenschaftsmanagement kann Schnittstellen zwischen Politik und Wissenschaft koordinieren, kontrollieren und kommunizieren.*

*Foto: Erich Westendarp/pixelio*

### Systemrationalitäten von Politik und Wissenschaft berücksichtigen

Ein kleiner Exkurs zur systemtheoretischen Gesellschaftstheorie von Niklas Luhmann kann helfen. Konstitutiv für die Beschreibung moderner Gesellschaften bei Luhmann ist die Unterscheidung von System und Umwelt. Dem Prozess der Reduktion von Komplexität folgend differenziert sich die moderne Gesellschaft nach Luhmann in die wesentlichen Teilsysteme: Politik, Wirtschaft, Recht, Religion und Wissenschaft. Jedes System übernimmt für die Gesellschaft eine spezifische Funktion und beobachtet dazu die Kommunikation in seiner Umwelt anhand seines



Silvia Hartmann ist Sozialwissenschaftlerin und Master of Science Communications and Marketing. Als wissenschaftliche Referentin entwickelt sie das Projektmarketing der „Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte“ (WIFF) am Deutschen Jugendinstitut.

je eigenen sogenannten binären Codes. Dieser dient quasi als Leitunterscheidung, mit deren Hilfe die Kommunikation der Umwelt eines Systems gefiltert wird, die ein System berücksichtigt, um seine spezifische Funktionalität zu erhalten. Politik übernimmt demnach die Funktion, kollektiv verbindliche Entscheidungen herzustellen, und beobachtet die Kommunikation ihrer Umwelt nach dem binären Code Machterhalt/ Machtverlust. Das System Wissenschaft operiert nach der Unterscheidung wahr/unwahr und übernimmt dadurch die gesellschaftliche Funktion der Akkumulation und Bewertung von neuen Aussagen.

### Verhandlungssysteme öffnen Dialoge

Bei der Entwicklung von Lösungswegen, die auf Vorausschau kontingenter Zukunftsszenarien von Gesellschaft basieren, ist insbesondere das Zusammenspiel von Wissenschaft und Politik gefragt. Politik allein kann die unterschiedlich entstandenen und zentralen Herausforderungen der Gegenwart nicht alleine bewältigen. Zukünftig spielen Verhandlungssysteme eine tragende Rolle. In diesen verständigen sich Akteure der unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilsysteme auf einen gemeinsamen Beschreibungs- und Entwicklungskontext gesellschaftlicher Zukunftsszenarien. Wissenschaft übernimmt in solch einem System eine spezifische Funktion als eigenständiger Verhandlungspartner.

Für die Frage nach den Bedingungen der Möglichkeiten einer hybrid gesteuerten Verhandlungspartnerschaft auf Augenhöhe zwischen insbesondere den Systemen Wissenschaft und Politik zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen sind zwei Überlegungen zentral:

1. Für eine Kooperation auf Augenhöhe müssen die Akteure in beiden Systemen die Reichweite und Grenzen der Möglichkeiten der spezifischen Kommunikationsleistungen in Wissenschaft und Politik respektieren. In der Politik geht es final um Entscheidungen und in der Wissenschaft um Wahrheit (bzw. Falsifikation). In der öffentlichen Wahrnehmung von wissenschaftlicher Politikberatung ist diese Differenz der systemischen Funktionsorientierungen verschwunden. Wissenschaftler werden (auch durch die Allgegenwart der medialen Inszenierung) politischen Positionen zugeordnet und Wissenschaft somit politisiert. Andersherum sehen sich politische Entscheider aufgrund der sie umgebenden und an sie gerichteten prinzipiell grenzenlosen Produktion wissenschaftlicher Expertise Handlungs- und Entscheidungszwängen ausgesetzt. Politik wird dadurch verwissenschaftlicht. In der Konsequenz verlieren beide Systeme an Glaubwürdigkeit und Vertrauen.
2. Wissenschaft kann mehr als Grundlagen- oder Anwendungsforschung. Eine hilfreiche Spezifizierung der Funktionsdifferenzierungen innerhalb des Systems Wissenschaft wurde durch den Physiker und Sozialwissenschaftler Matthias Kölbl vorgenommen. Die gesellschaftliche Funktion der Wissenschaft in Form von Akkumulation und Bewertung von Wissen kann somit unterschiedliche und sich ergänzende Ausprägungen annehmen. Resultate eines Forschungsprozesses entstehen demnach in Form von:

- ◆ Strukturwissen (im Vordergrund stehen Fragen nach dem „Warum“)
- ◆ Handlungswissen (Fragen nach dem „Wie“)
- ◆ Faktenwissen (Fragen nach dem „Was“) und
- ◆ Verfügungswissen (Fragen nach „Was, Wie und Warum“).

Verfügungswissen ist für die Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen zentral. Dieser Forschungstyp fußt auf dem zentralen Gedanken, dass Wissenschaft im Dienste der Gesellschaft

#### Hinweis:

Dieser Beitrag basiert auf der Abschlussarbeit 2011 des Masterstudiengangs Wissenschaftsmarketing an der Technischen Universität Berlin, Fakultät für Wirtschaft.

steht und somit eine „soziale Relevanz“ besitzt. Was als Wissen gilt, welches Forschungsdesign verfolgt wird und welche Methoden zur Erkenntnisgewinnung herangezogen werden, bleibt exklusive Entscheidungshoheit der Wissenschaft. Würden Akteure anderer Teilsysteme Vorgaben machen, wäre die Forschungsautonomie und Funktionsfähigkeit von Wissenschaft gestört. Hingegen werden bei der thematischen Eingrenzung und Entscheidung zur Frage, worüber geforscht werden soll, auch (Verwender-) Perspektiven und Bedarfe aus wissenschaftsexternen Kontexten einbezogen.

### **Wissenschaftsmanager – Moderatoren in Verhandlungssystemen**

Wie ein hybrides Verhandlungssystem strukturiert sein kann, zeigt Kölbel durch sein Scout-Konzept. Es eröffnet neue Perspektiven für Teilbereiche der Zusammenarbeit zwischen Politik, Wissenschaft und weiteren Stakeholdern gesellschaftlicher Problemkontexte, indem es modellhaft Kommunikationsstrukturen aufzeigt, die neben der Genese von Struktur-, Handlungs- und Erklärungswissen auch zur Entwicklung von Verfügungswissen beitragen können. Durch das Modell werden Kommunikationschancen beschrieben, die lösungsorientiertes und problemreduzierendes Vorgehen in der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen zum Ziel haben. Von Kölbel unberücksichtigt sind vor diesem Hintergrund die spezifischen Positionierungschancen für (eine eigene Disziplin) Wissenschaftsmanagement, die sich im Kontext hybridgesteuerter Forschungsprojekte im Kontext von Verhandlungssystemen eröffnen. Die spezifische Kompetenz von Wissenschaftsmanagern läge demnach in der Übersetzung und Vermittlung der unterschiedlichen Systemrationalitäten. Wissenschaftsmanager können als Moderatoren Prozesse in Verhandlungssystemen koordinieren, kontrollieren und kommunizieren. Dadurch werden die vereinbarte Mission und daraus abgeleitete Ziele der beispielsweise politischen, zivilgesellschaftlichen und wissenschaftlichen Stakeholder eines Verhandlungssystems formuliert, miteinander in Beziehung gesetzt, operationalisiert und im Blick behalten.

### **Wissenschaftsmanagement zwischen Dienstleistung und eigener Disziplin**

Wissenschaft kann zur Lösungsorientierung gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen, wenn ihre Akteure bereit sind, den Herausforderungen mit Hilfe ihrer spezifischen Forschungsmethoden und -instrumente zu begegnen und dabei auch die Potenziale von Wissenschaftsmanagern zu nutzen. Forschungsakteure, die nach Lösungswegen für gesellschaftliche Herausforderungen suchen, arbeiten nicht in einem geschlossenen Vakuum. Sie stehen in Austausch- und Beeinflussungsverhältnissen mit vielfältigen Umweltbedingungen. Diesen Sachverhalt gilt es auch unter den sich gerne „im Elfenbeinturm verortenden“ Wissenschaftlern anzuerkennen, um zu begreifen, welche Chancen für das System Wissenschaft in der Auseinandersetzung mit Wissenschaftsmanagement-Modellen bestehen. Zur Positionierung von Wissenschaftsmanagement als eigene Disziplin im Wissenschaftssystem braucht es mittelfristig jedoch mehr theoretische Ausdifferenzierung und empirisch gesichertes Wissen über die tatsächlichen Einsatzorte, Spielräume und (Miss)Erfolge. Die Akteure im Wissenschaftsmanagement selbst sind mehr denn je aufgefordert, ihren Beitrag zur nachhaltigen Etablierung der eigenen Disziplin zu leisten. Die Prozesse und Methoden, die der „Instrumentenkasten Wissenschaftsmanagement“ bereitstellt und die in der Anwendung dokumentiert und diskutiert werden, tragen im besten Fall dazu bei, die Potenziale eines spezifischen Forschungsprojektes zu artikulieren und Nachfrage für die jeweilige Expertise im eigenen System und Umfeld zu provozieren, ohne Qualitätseinbußen bei Forschungsergebnissen in Kauf nehmen zu müssen. Das sichert mittelfristig nicht nur ökonomische Existenzen im Wissenschaftsbetrieb, sondern ermöglicht den wissenschaftlichen Akteuren die Chance auf langfristige, interdisziplinäre und anschlussorientierte Forschungsgenese.

#### **Literatur:**

Luhmann, N., Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main 1984.

Kölbel, M., Wissensmanagement in der Wissenschaft. Das deutsche Wissenschaftssystem und sein Beitrag zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen, Berlin 2004.

#### **Kontakt:**

Silvia Hartmann

E-Mail: [silviahartmann@web.de](mailto:silviahartmann@web.de)

Oliver Mauroner

# Social Media im Wissenschaftsmarketing

Strategien und Nutzungskonzepte für Twitter, Blogs und Social Networks



Per Social Media wie dem Mikroblog-Dienst Twitter können Wissenschaftsorganisationen mit ihren Zielgruppen intensive Debatten führen.

Foto: Gerd Altmann/pixelio

Kommunikationsexperten in der Forschungslandschaft sehen die Bedeutung von Social Media für Wissenschaftseinrichtungen vor allem darin, dass es gelingen kann, mit den Zielgruppen über deren eigene Kanäle zu kommunizieren und in eine intensive Debatte zu treten. Gleichzeitig kann Social Media zur Vermarktung von Forschungskompetenzen und Dienstleistungen an öffentliche und private Auftraggeber beitragen sowie den Austausch wissenschaftlicher Erkenntnisse innerhalb des Wissenschaftsbetriebs fördern. Die Potenziale sind vielfältig und einleuchtend, dennoch steckt Social Media vor allem in der außeruniversitären Forschung noch immer in den Kinderschuhen. In einer aktu-

**ellen Studie wurden Marketingverantwortliche der Fraunhofer-Gesellschaft zu Einsatz und Nutzen von Social Media befragt und die entsprechenden Internetpräsenzen analysiert.**

Mit der jüngst erfolgten Umstellung des Corporate Designs, dem zeitversetzt vorgenommenen Relaunch der zentralen Internetpräsenz und den sukzessive folgenden Erneuerungen der Internetauftritte einzelner Institute befindet sich die Fraunhofer-Gesellschaft mitten in einem Format-sprung. Dabei handelt es sich nicht nur um oberflächliche Veränderungen des Layouts, sondern um einen Wechsel im Kommunikationsmodus. Dieser Wandel führt von der reinen sachlichen Informationsaufbereitung hin zu einer zielgruppenorientierten – emotionalen, medial unterstützten – Aufbereitung der Forschungsthemen. Ziele sind unter anderem eine stärkere Nutzerbindung wie auch die Interaktion mit den Usern. Diesbezüglich geht die Mehrheit der Marketingverantwortlichen innerhalb der Fraunhofer-Gesellschaft davon aus, dass die Bedeutung von **Social Media** für Fraunhofer-Institute in den nächsten Jahren deutlich zunehmen wird (Abbildung 1).

## Social Media Tools für PR und Scientific Community

Derzeit sind von 72 untersuchten Fraunhofer-Einrichtungen deutlich weniger als die Hälfte auf Social-Media-Plattformen vertreten. Neben Social Bookmarking, das es Usern ermöglicht, Links auf ihrem Profil zu speichern und mit anderen zu teilen, spielt der Mikroblog-Dienst Twitter eine Hauptrolle (Abbildung 2). Twitter stellt eine zweckmäßige Alternative zu Newslettern und RSS-Feeds dar und richtet sich insbesondere an Medienvertreter, die selbst häufig über Twitter-Accounts verfügen. Der seit 2009 existierende zentrale Fraunhofer-Twitter-Account ([twitter.com/fraunhofer](http://twitter.com/fraunhofer)) hat sich als Erfolg erwiesen und inzwischen mehr als 4.600 Follower. Mittlerweile besteht die Gruppe der Follower aus allen relevanten Zielgruppen: Journalisten und PR-Leute, Schüler und Studenten, Wissenschaftler und Industrievertreter. Auch Mitglieder der Scientific Community werden wirkungsvoll mittels Twitter angesprochen und vielfach erfolgt eine Vernet-

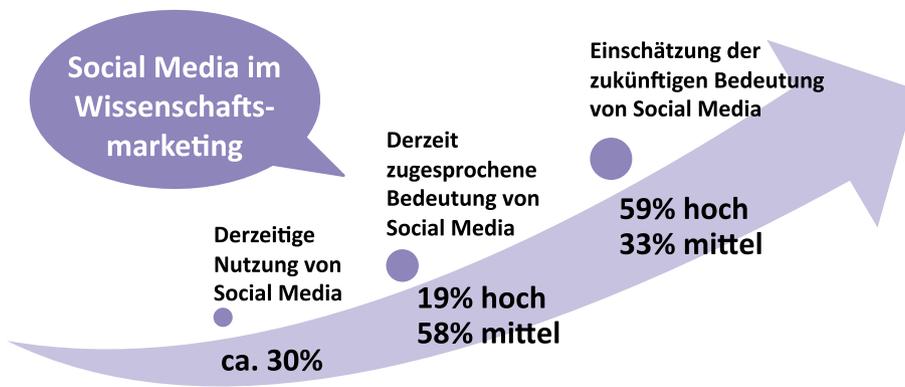


Abb. 1: Befragung von Marketingverantwortlichen der Fraunhofer-Gesellschaft

zung mit Twitter-Profilen von Unternehmen und anderen Wissenschaftseinrichtungen. Soziale Netzwerke – etwa Xing, Facebook oder LinkedIn – spielen für Fraunhofer-Institute derzeit kaum eine Rolle. Dies liegt vor allem daran, dass der Nutzen dieser Kanäle für Forschungseinrichtungen nicht unmittelbar und eindeutig zu erkennen ist – abgesehen von der persönlichen Vernetzung der Wissenschaftler. Gleichwohl gibt es auch hier Vorreiter, die Social-Network-Profile zum Aufbau und zur Pflege ihres Alumni-Netzwerkes oder für themenbezogene Diskussionsgruppen nutzen ([www.xing.com/net/alumnifraunhoferfit](http://www.xing.com/net/alumnifraunhoferfit)).

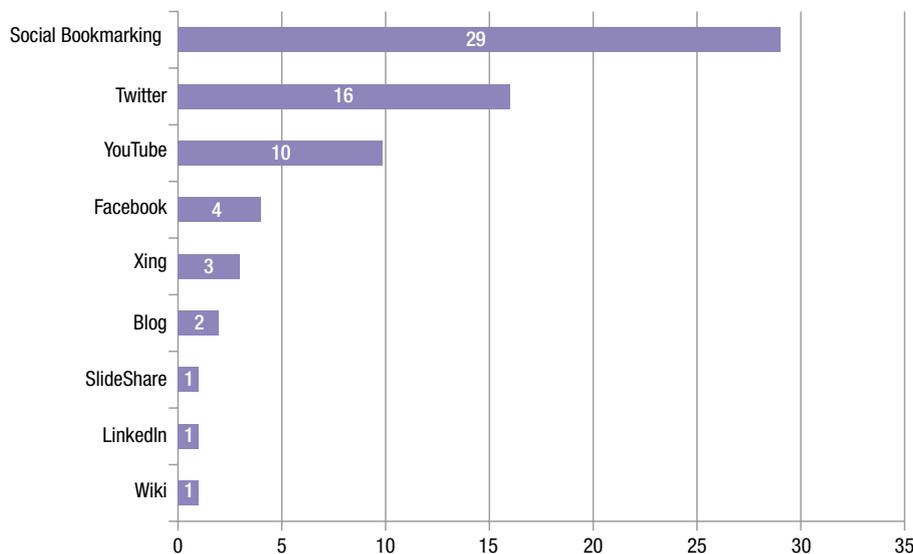


Abb. 2: Einsatz von Social-Media-Instrumenten bei 72 untersuchten Internetpräsenzen der Fraunhofer-Gesellschaft

### Geheimtipp Wissenschaftsblogs

Blogs und Wikis sind bislang von nachrangiger Bedeutung. Dabei bieten beide Instrumente enorme Potenziale, sowohl in der internen als auch in der externen Kommunikation. Experten sehen die Chancen nicht nur in der Positionierung eigener Themen und/oder Forscher und im direkten Dialog mit Mitarbeitern und Kunden, sondern auch in der Optimierung des Suchmaschinenrankings (vgl. Garád, Hug und Semle 2010). Der mehrfach mit Preisen ausgezeichnete Blog des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswissenschaft und Organisation IAO ([blog.iao.fraunhofer.de](http://blog.iao.fraunhofer.de)) trägt messbar zum Erfolg der Internetkommunikation bei. Das Institut verzeichnete nach Start des Blogs einen deutlichen Anstieg der Online-Besucherzahlen um mehr als 100% innerhalb des Zeitraums von etwas mehr als einem Jahr (vgl. Schmutzer 2011). Dabei kommt es darauf an, dass ausreichend Kompetenz im Umgang mit sozialen Medien vorhanden ist beziehungsweise aufgebaut werden kann, um auf kritische Kommentare in Blogs sachverständig und schnell zu

**Stichwörter**  
**Wissenschaftskommunikation**  
**Forschungsmarketing**  
**Social Media Marketing**

## Literatur:

Bebber, F. von, Die Angst vor lauten Tönen. DUZ-Magazin 2, 2007, 22-23.

Fantapiè Altobelli, C., Internet Marketing. In: Tscheulin, D.K., Helmig, B. (Hrsg.), Branchenspezifisches Marketing – Grundlagen, Besonderheiten, Gemeinsamkeiten, Gabler Verlag, Wiesbaden 2001, 793-814.

Garád, C., Hug, T., Semle, F., Follow me! Wissenschaftskommunikation 2.0: der Institutsblog des Fraunhofer IAO, Dokumentation zum 3. Forum Wissenschaftskommunikation 2010, In: Wissenschaft im Dialog (Hrsg.), Mannheim 2010, 32-45. Online unter [www.wissenschaft-im-dialog.de](http://www.wissenschaft-im-dialog.de), Zugriff am 07.07.2011.

Kirchgeorg, M., Springer, C., Zielgruppenorientierte Steuerung der Unternehmenskommunikation. In: Gröppel-Klein, A., Germelmann, C.C. (Hrsg.), Medien im Marketing – Optionen der Unternehmenskommunikation, Gabler Verlag, Wiesbaden 2009, 205-225.

Klein, J., Möglichkeiten und Grenzen von Digital- und Printmedien zur Außendarstellung wissenschaftlicher Ergebnisse, Diplomarbeit, Staatliche Studienakademie Dresden 2009.

Krause, H., Trovatiello, M., Feedback erwünscht – die 2.0 Kommunikation des DLR, Dokumentation zum 3. Forum Wissenschaftskommunikation 2010, In: Wissenschaft im Dialog (Hrsg.), Mannheim 2010, 17. Online unter [www.wissenschaft-im-dialog.de](http://www.wissenschaft-im-dialog.de), Zugriff am 07.07.2011.

Kreutzer, R.T., Hinz, J., Möglichkeiten und Grenzen von Social Media Marketing, Working Papers No. 58, 12/2010, Institute of Management Berlin, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin 2010.

Schmutzer, T., Bloggende Wissenschaftler, In: Quersumme – Mitarbeiterzeitung der Fraunhofer-Gesellschaft 1 (2011), 15.

reagieren. Ein positiver Nebeneffekt von Blogs liegt in deren Zweitnutzung durch die Medien, da Blogbeiträge üblicherweise von Suchmaschinen berücksichtigt werden und somit auch nach einer gewissen Zeit noch mediale Resonanz erfahren können.

### Vernetzung in mehreren Dimensionen

Als besonders erfolgsrelevant erweist sich eine intensive und gleichzeitig mehrdimensionale Vernetzung der Einzelinstrumente. Die erste Dimension – **interne Vernetzung** – stellt sicher, dass keine parallelen Online-Kommunikationswege aufgebaut werden, sondern Twitter, Blog, Wiki und andere Instrumente mit der bestehenden Webseite – als „Landing-Page“ – vernetzt werden (vgl. Kreutzer und Hinz 2010). Dadurch können Forschungsthemen abwechslungsreich und mit einer hohen Spannweite präsentiert werden. Letztlich führt dies zu einer höheren Nutzerbindung, zu vermehrten Seitenaufrufen und zu einer gestiegenen Verweildauer (vgl. Garád, Hug und Semle 2010). Die zweite Dimension – **externe Vernetzung** – beinhaltet eine Verknüpfung der eigenen Online-Aktivitäten mit der restlichen Internetwelt und speziell der sogenannten „Blogsphäre“. Erfolgreiche Social-Media-Akteure zeichnen sich weniger durch Einzelkämpferqualitäten als vielmehr durch eine ausgeprägte Vernetzung und wechselseitige Wertschätzung aus. Dies gilt sowohl für Twitter, soziale Netzwerke als auch für Blogs. Insbesondere bei Blogs besteht nämlich die Tendenz, dass sich ein Großteil der Aufmerksamkeit auf einige wenige Wissenschaftsblogs konzentriert, während die Mehrzahl der Blogs nur eine geringe Leserschaft hat. Allerdings ist die Zahl der Klicks nicht als alleiniger Erfolgsmaßstab zu sehen, denn wichtig ist nicht, dass man 50.000 Leser hat, sondern dass man die 50 wichtigsten erreicht (vgl. Krause und Trovatiello 2010). Die dritte Dimension – **Cross-Media-Vernetzung** – bezeichnet die Vernetzung von Social Media mit den klassischen Offline-Instrumenten des Marketingmix einer Forschungseinrichtung, wie zum Beispiel Messen oder Workshops. Dies bedarf einer umfassenden und koordinierten Außendarstellung auf Basis übergreifender Konzepte und Leitlinien (vgl. Klein 2009).

### Strategie und Analyse

Social-Media-Marketing kann einen Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele von Wissenschaftsmarketing leisten, die sowohl in der erfolgreichen Vermarktung von Forschungsleistungen als auch in der optimalen Ausgestaltung der Beziehungen zu relevanten Stakeholdern bestehen. Dabei gilt im Grundsatz, dass Informations- und Kommunikationsangebote im Internet nicht dem Selbstzweck dienen, sondern einen Mehrwert für die relevanten Zielgruppen beinhalten und letztlich Wettbewerbsvorteile für die Institution begründen. Wichtig ist, dass die Zielgruppenansprache nicht mit Einzelmaßnahmen erfolgt, sondern basierend auf einem strategischen und integrierenden Gesamtkonzept (vgl. Kirchgeorg und Springer 2009). Hierzu werden Social-Media-Ziele in die Zielhierarchie einer Forschungsorganisation eingeordnet und letztlich den strategischen Zielen untergeordnet (Abbildung 3). Dialog und Interaktion werden auch von den Fraunhofer-Verantwortlichen als Treiber von Social-Media-Marketing angesehen. Denn ein intensiver Kontakt mit relevanten Kommunikationspartnern, insbesondere Entscheidern aus Politik und Förderlandschaft, dient sowohl der Pflege als auch der strategischen Ausgestaltung dieser Beziehungen. Entscheidend ist dabei, dass es sich nicht um eine Einweg-Kommunikation handelt, sondern tatsächlich um einen Dialog – mit zeitnahen und kompetenten Rückmeldungen (vgl. Kirchgeorg und Springer 2009). Letztlich dient dieser intensive Dialog mit Nutzern, wie er in sozialen Netzwerken erfolgt, auch dazu, Informationen über die Bedürfnisse der Zielgruppen zu ermitteln und das eigene Leistungsspektrum daran auszurichten (vgl. Bebbber 2007).

Die Ergebnisse der Fraunhofer-Studie zeigen zudem, dass vor allem jene Einrichtungen Social Media nutzen, die sich zeitgleich sehr intensiv mit der Analyse des Nutzerverhaltens und der Qua-

## keywords

science communication

science marketing

social media marketing

litätssicherung im Zusammenhang mit dem eigenen Internetauftritt befassen. Social Media ist also für jene Institute besonders relevant, die sich nachdrücklich mit den Bedürfnissen ihrer Kommuni-

## Kommunikationsziele

### Informationsvermittlung

Kommunikation der Leistungen.  
Nutzerfreundliche Präsentation von Forschungsinhalten.

### Zielgruppenorientierte Ansprache der Nutzer

Berücksichtigung der Bedürfnisse unterschiedlicher Nutzergruppen.

### Optimierung von Zugriffszahlen, Nutzerverhalten, Suchmaschinenranking

Zahl und Dauer der Visits steigern.

### Dialog und Interaktion mit Nutzern

Kontakt mit Nutzern aufbauen.  
Feedback von Nutzern erhalten.

## Marketingziele/ Strategische Ziele

Leistungsspektrum  
an Bedürfnissen  
der Partner  
ausrichten

Vermarktung von  
Forschung

Beziehungen zu  
Zielgruppen  
optimal gestalten  
(Unternehmen,  
Politik, Presse,  
Studenten,  
Wissenschaft ...)



Dr. Oliver Mauroner ist Leiter der Abteilung Strategie/Marketing/Koordination am Fraunhofer-Institut für Angewandte Optik und Feinmechanik IOF.

Abb. 3: Social-Media-Zielhierarchie im Wissenschaftsmarketing

kationspartner auseinandersetzen. Dieses Vorgehen ist entscheidend bei der Weiterentwicklung der Instrumente und der daraus resultierenden Sicherstellung und Erhaltung der Nutzerakzeptanz. Die Basis bilden permanente Erfolgskontrollen und Web-Monitoring, wobei Erfolgsmessung im Social-Media-Marketing zum Beispiel durch eine Reichweitenkontrolle (Visits) und eine Auswertung der Nutzerprotokolle (Web-Tracking) möglich ist (vgl. Fantapié Altobelli 2001). Langfristig – und mit entsprechendem Aufwand – sind sogar psychologische Effekte (Aktivierung, Einstellungsveränderung) oder quantitative Wirkungen (Zahl der Presseberichte, Projektanfragen) messbar.

## Neue Zielgruppen und erweiterte Nutzenkonzepte

Gegenwärtig stehen für Fraunhofer-Institute die Zielgruppen „Presse und Medien“ sowie „Studenten, Absolventen und potenzielle Nachwuchskräfte“ im Vordergrund. Beide Gruppen können wirkungsvoll über Social Media angesprochen werden, da sie zum einen eine hohe Internet- und Web-2.0-Affinität aufweisen und zum anderen mit zugeschnittenen Angeboten konfrontiert werden können (zum Beispiel mit Presseinformationen, Praktika- oder Stellenangeboten). Für den endgültigen Durchbruch von Social Media im Wissenschaftsmarketing wird es allerdings entscheidend sein, weitere Zielgruppen zu adressieren – Industrie, Wissenschaft, Politik – und hierfür wirkungsvolle Kommunikations- und Nutzenkonzepte zu entwickeln. Social Media zur Kundenbindung kann ein derartiges erweitertes Nutzenkonzept sein, das in erster Linie die Entscheider in Unternehmen und Forschungseinrichtungen, aber auch Politiker und Forschungsförderer adressiert. Ansätze für eine entsprechende Ausweitung des Social-Media-Instrumentariums um erweiterte Nutzenkonzepte werden in Tabelle 1 gezeigt.

## Ergebnis und Ausblick

Bestehende Bedenken und Vorbehalte gegenüber Social Media im Wissenschaftsmarketing beziehen sich zumeist auf den hohen Ressourcenaufwand und den unklaren beziehungsweise schwer messbaren Nutzen, während die Befürworter die gezielte Ansprache spezifischer Zielgruppen – Recruiting, Presse, Fachcommunity – und die Dialog- und Interaktionsmöglich-

## summary

Marketing professionals from universities and public research centers see increasing importance in social media applications particularly with regard to user-oriented communication and dialog. Moreover, social media supports the commercialization of research results and services as well as knowledge exchange within scientific communities. In spite of these prospects many research organizations are extremely cautious about using social media tools. An actual study investigates strategic and practical aspects of social media within the Fraunhofer Society.

	Presse und Medien	Studenten, Absolventen, Nachwuchs	Unternehmen, Wirtschaft	Wissenschaft	Politik, Forschungsförderer	Eigene Mitarbeiter
<b>Twitter</b>	Schnelle Presseinformation, Vernetzung	Informationen, Stellenangebote, Kontakt	Vernetzung, Informationen (Veranstaltungen)	Vernetzung, Informationen (Veranstaltungen)	Informationen (Veranstaltungen, Projekte)	Schnelle prägnante Information
<b>Blog</b>	Emotionale und subjektive Themen, Archiv	Infotainment (Blog über Forscheralltag)	Information (Projekt-Blog), Dialog	Information (Projekt-Blog), Dialog	Information (Projekt-Blog), Dialog	Information, Wissensaustausch
<b>Social Network</b>	Vernetzung, Dialog	Image, Wahrnehmung, Dialog	Vernetzung, Dialog	Vernetzung, Dialog	Vernetzung, Dialog	Persönliche Vernetzung (Partner, Kunden)
<b>Media Sharing</b>	Hintergrundinformationen zu komplexen Themen	Hintergrundinformationen, Wissensvermittlung	Hintergrundinformationen, Kompetenz	Hintergrundinformationen, Kompetenz	Hintergrundinformationen, Projektergebnis	Information, Wissensaustausch
<b>Wiki</b>	Wissensvermittlung, Median Agenda	Wissensvermittlung	Wissensvermittlung	Wissensvermittlung, Wissensaustausch	Wissensvermittlung	Internes Wissensmanagement

Tabelle 1: Erweiterte Nutzenkonzepte für Social-Media-Instrumente im Hinblick auf Zielgruppen von Wissenschaftsmarketing

keiten hervorheben. Ausschlaggebend für den Erfolg sind insbesondere eine strategische Herangehensweise, eine adäquate personelle Ressourcenausstattung sowie angepasste Prozesse im Hinblick auf die kurzen Reaktionszeiten. Entscheidend ist die Entwicklung des Beziehungspotenzials eines Instituts (vgl. Garád, Hug und Semle 2010). Damit ist sowohl das inhaltliche Themenpotenzial gemeint als auch das Interesse der Zielgruppen am Dialog und die Social-Media-Affinität der eigenen Mitarbeiter – angefangen von der Führungsebene bis hin zu den Mitarbeitern. Insgesamt tun Forschungseinrichtungen gut daran, ihre bisherige Scheu gegenüber Social Media abzulegen und vermehrt eigene Erfahrungen mit der Web 2.0 Welt zu sammeln. Erste Schritte im Rahmen dieses Lernprozesses können sein:

- ◆ Ein Twitter-Account: Dieser eignet sich ideal zur Flankierung der herkömmlichen Pressearbeit und trägt zudem zu einer aktiven Vernetzung mit Akteuren der Medienlandschaft und der wissenschaftlichen Community bei. Nach den Erfahrungen von Fraunhofer können bereits 20 Follower eines Instituts-Twitter eine sinnvolle Größe darstellen, wenn es sich um Experten eines Themenfeldes handelt. Auch hier ist Masse nicht unbedingt das Erfolgskriterium.
- ◆ Die Einrichtung einer Alumni-Gruppe in einem sozialen Netzwerk: Damit kann eine effektive und gleichzeitig ressourcenschonende Vernetzung mit ehemaligen Mitarbeitern oder Projektpartnern erfolgen. Dies verbessert die Kundenbindung, da die Netzwerkpartner eine virtuelle Verbindung zum Institut beibehalten.
- ◆ Ein Wiki: Dieses Instrument richtet sich zunächst an Social Media affine Mitarbeiter und verbessert das interne Informations- und Wissensmanagement. In einem zweiten Schritt kann es für externe Zielgruppen – Projektpartner oder Alumni – geöffnet werden.
- ◆ Ein zeitlich terminierter Blog: Blogs und deren Wirkung innerhalb der relevanten Zielgruppe können im Rahmen eines konkreten Ereignisses, wie etwa einer Messe oder einer sonstigen Veranstaltung, in einem überschaubaren Rahmen getestet werden.
- ◆ Media Sharing: Jedes Institut kann vorhandene öffentlichkeitsrelevante Filme oder Präsentationen der Öffentlichkeit über das Internet zugänglich machen (zum Beispiel via YouTube oder Slideshare). Damit kann ein Institut aktiv am wissenschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Dialog teilnehmen.

#### Kontakt:

Dr. Oliver Mauroner  
 Fraunhofer-Institut für Angewandte Optik und  
 Feinmechanik IOF  
 Albert-Einstein-Straße 7  
 07745 Jena  
 Tel.: +49 3641 807-371  
 Fax: +49 3641 807-610  
 E-Mail: oliver.mauroner@iof.fraunhofer.de

#### Hinweis:

Dieser Beitrag basiert auf der Abschlussarbeit 2011 des Masterstudiengangs Wissenschaftsmarketing an der Technischen Universität Berlin, Fakultät für Wirtschaft.

Gabriele Schönherr

## Auch Digital auf Greifbares setzen

Was einmal normal und alltäglich war, ist im digitalen Alltag zu etwas Besonderem geworden

**Die Wissenschaft(-skommunikation) zum Anfassen erhält im Zeitalter der digitalen Gesellschaft eine neue Bedeutung – vorausgesetzt ihre Stärken werden vom Wissenschaftsmarketier erkannt und im Mix der Kommunikationsinstrumente strategisch klug eingesetzt.**

Auf den ersten Blick mag sie unmodern erscheinen. Doch ein zweiter Blick lohnt sich und lässt die Wissenschaft zum Anfassen wieder hochaktuell werden. Denn während sie in den Köpfen vieler noch den Stempel eines inzwischen recht verstaubten Instrumentes der Wissenschaftskommunikation trägt und in erster Linie mit didaktisch orientierten, interaktiven mechanischen Experimenten in Science Centern für Schulklassen assoziiert wird, zeigen Theorie und Praxisbeispiele eine ganz neue Wertigkeit und potenziell zentrale Rolle

dieses Instrumentes für die Kommunikation von Wissenschaft in unserer modernen digitalisierten Welt auf. Zwei Beobachtungen greifen hier ineinander: einerseits die zunehmend stattfindende Reduktion des physisch greifbar Erlebbaren – nicht nur in der Wissenschaft – in der digitalen Gesellschaft und auf der anderen Seite die wachsende Verfügbarkeit von Informations- und Interaktionsmöglichkeiten im Internet und in den Neuen Medien.

Blickt man auf die Anfänge der Begriffsprägung der *Wissenschaft zum Anfassen* zurück, so war ihr Alleinstellungs- und Erfolgsmerkmal, das Credo „Anfassen erlaubt“, auch im Sinne einer (im andernorts oft einseitigen Lehr-/Lernprozess) nicht möglichen, doch nun explizit gewünschten interaktiven Beschäftigung mit der Materie Wissenschaft zu verstehen. Das Internet mit seinem Selbstverständnis der Kommunikation auf Augenhöhe hat diese analog doch recht mühsam überwundene Barriere digital in kürzester Zeit bereits weit überflügelt. Junge (und ältere) Menschen wenden sich in sozialen Netzwerken ohne Scheu an Experten, Interaktivität (für eine interdisziplinäre Begriffsuntersuchung vgl. Bieber & Leggewie 2004) ist zur Normalität geworden, Rezipienten fordern ihren Akteurstatus im Zweifelsfall selbstbewusst ein. Auch wenn diese neue Kommunikationskultur (vgl. Meckel 2008, Jensen & Helles 2011) momentan noch eine Generationenfrage ist (vgl. Hebecker 2001), der Trend bleibt unbestritten: Interaktive, didaktische Wissensvermittlung, wie sie traditionell primär auch Aufgabe der Wissenschaft zum Anfassen war, kann heutzutage ohne Weiteres und viel individualisierter auf digitaler Ebene geschehen. Informationsbereitstellung per se ist im Zeitalter des Internets und der neuen Medien keine Herausforderung mehr. Die Individualisierung des Lernprozesses scheint nur durch die investierte



*Das greifbare Erlebnis von Wissenschaft wird gerade im digitalen Zeitalter immer wichtiger.*

*Foto: Dieter Schütz/pixelio*



Dr. Gabriele Schönherr ist seit 2007 Referentin des Vorstandes und Leiterin der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit am Leibniz-Institut für Astrophysik Potsdam (AIP). Die hier präsentierten Best-Practice-Eindrücke zum modernen Einsatz der Wissenschaft zum Anfassen gewann sie durch Experteninterviews im Rahmen einer unlängst durchgeführten Studie.

Programmierleistung begrenzt. Als interaktiv-didaktischer Kanal wird die Wissenschaftskommunikation zum Anfassen zwar nicht redundant, jedoch u.a. aufgrund ihrer geringeren Reichweite und Aufwendigkeit zweitrangig.

Gleichzeitig spielen greifbare Erlebnisse – zeitlich gemessen – eine immer geringere Rolle in der digitalen Umwelt. Einen merklichen, wenn nicht inzwischen überwiegenden Teil seiner Lebenszeit erlebt der Mensch in der modernen Zivilisation seine direkte Umwelt auf den Computer oder gar das Mobiltelefon beschränkt. Diese bedient er über ein minimales Interface und sieht so das enorme Spektrum seiner physischen Fähigkeiten und Verhaltensmöglichkeiten auf die Interaktion per Tastatur, Maus oder Touchpad reduziert (vgl. Kammerl 2011). Diese Kluft zwischen Möglichem und tatsächlich Realisiertem ruft ein Bedürfnis hervor, das greifbares, sinnliches Erleben grundsätzlich relevanter werden lässt. Was zuvor normal und alltäglich war, ist im digitalen Alltag zu etwas Besonderem geworden. Evaluiert man die Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken der Wissenschaftskommunikation zum Anfassen vor diesem Hintergrund neu, ergibt sich eine strategische Verschiebung ihres Einsatzes. Denn je digitaler die Umwelt, desto mehr verschieben sich die Stärken der *Wissenschaft zum Anfassen* von der Interaktivität als originäres Alleinstellungsmerkmal in Richtung ihres physisch-emotionalen Erlebniswertes, durch den sie Botschaften Glaubhaftigkeit und Authentizität verleihen und initiales Interesse an Themen der Wissenschaft erzeugen kann. Der Begriff der Wissenschaft zum Anfassen wird hierbei in einem erweiterten Sinne verstanden als ein Kanal der Wissenschaftskommunikation, der in einem realen Setting in der tatsächlichen Welt spielt, aber durchaus mit technisch-digitalen Mitteln unterstützt werden kann (z.B. Rauminstallationen). Sie stellt ein sinnlich und gemeinschaftlich direkt erfahrbares Erlebnis dar, welches sich je nach Konzeption und Umsetzung für verschiedenste Zielstellungen und Zielgruppen aller Altersstufen eignet. Mit dieser neuen Positionierung ist die Wissenschaftskommunikation zum Anfassen nicht durch digitale Formate ersetzbar. Sie kann Digitales außerdem unterlegen und stärken, indem sie Content für digitale Kanäle kreiert. Allerdings wird sie nur dann dauerhaft Erfolg haben, sich voll entfalten können und angenommen werden, wenn sie sich an die gewandelte Kommunikationskultur anpasst. Diese Überlegungen werden im Folgenden an vier Praxisbeispielen verdeutlicht. Für eine tiefergehende theoretische Einordnung und Diskussion des Forschungsstandes sei an dieser Stelle auf Schönherr 2011 verwiesen.

Ein eindrückliches Beispiel aus der Praxis des Hochschulmarketings, welches zeigt, wie Analoges Digitales untermauern kann, ist die mit dem deutschen PR-Preis 2010 gekürte Social-Media-Kampagne „Studieren in Fernost“, hinter der die *Scholz & Friends Agentur* steht und welche die Vermarktung der ostdeutschen Universitäten an Studienanfänger zum Ziel hat (Web: [www.studieren-in-fernost.de](http://www.studieren-in-fernost.de)). Im Laufe der Kampagne rekrutierte man kurzerhand und digital über SchülerVZ (später über Facebook) Schülerreporter, um diese für eine Trabifahrt und bei Wettbewerben vor Ort in die wirkliche Welt in „Fernost“ eintauchen zu lassen, aus der sie selbst wie auch die professionelle Presse mit Bildern, Reportagen und Videos wiederum Content für analoge und digitale Kanäle schufen. Eine eigentlich reine und im Hochschulmarketing die erste Social-Media-Kampagne fand so ihre Verankerung in der analogen Welt und die Wissenschaft zum Anfassen an den Universitäten ihren authentischen Weg aus den und wieder zurück in die Neuen Medien (Interv 2011).

Wissenschaftskommunikation zum Anfassen trifft unsere Bedürfnisse und kann sich neu etablieren, auch ohne „nur“ Mittel zum digitalen Zweck zu sein, wie man aus dem oben genannten Beispiel schließen könnte. Als Best Practice sei hier der Science Slam genannt, eine in Deutschland noch sehr junge Veranstaltungsform, welche als analoges Format im Zeitalter der digitalen Gesellschaft ihren Erfolgskurs angetreten hat. Das Erfolgsrezept dieses konzeptuell einem Poe-

#### Hinweis:

Dieser Beitrag basiert auf der Abschlussarbeit 2011 des Masterstudiengangs Wissenschaftsmarketing an der Technischen Universität Berlin, Fakultät für Wirtschaft.

try Slam entlehnten Formats basiert in der Tat auf der reell greifbaren Welt: auf dem „Wissenschaftler zum Anfassen“ und der Wahl für die Wissenschaft ungewöhnlicher Veranstaltungsorte (Kneipe, Club, Kirche, etc.). Durch Elemente wie ein Zeitkonzept, das die Slammer zwingt, direkt auf den Punkt zu kommen, oder die Einbeziehung des Publikums zur Wahl des Siegers, beispielsweise durch Applausabstimmung am Ende der Show, kommt das Format aber auch den Gewohnheiten des digital geprägten Rezipienten entgegen – als Schlagworte seien die reduzierte Aufmerksamkeitsspanne der Netzgeneration und die Kommunikation auf Augenhöhe genannt – während es ihm gleichsam die Bedürfnisbefriedigung abseits des digitalen Interface (Interv 2011) erlaubt.

Ein Beispiel für ein viel älteres und längst verbreitetes Vorort-Format ist der „Tag der offenen Tür“, welcher sich in der Wissenschaftskommunikation, vielerorts auch zu einer jährlichen „Langen Nacht der Wissenschaften“ ausgebaut, etabliert hat. Diese Langen Nächte verzeichnen weder in der digitalen Gesellschaft einen Einbruch in den Besucherzahlen, noch fürchten ihre Veranstalter die Zukunftsprognosen (Interv 2011). Obwohl ein Großteil der Information und des Wissensangebots einer Langen Nacht prinzipiell auch bequem online in Erfahrung gebracht werden könnte, werden die Besucher weiterhin von dem Erlebnis vor Ort angezogen. Insbesondere die Verfügbarkeit der Primärquelle Wissenschaftler bzw. Institution, die im Zeitalter der Informationsüberflutung und Diskussion um Qualitätssicherung im Internet nochmals deutlich an Wert für den Informationssuchenden gewonnen hat, ist ein wichtiger Grund zum Besuch der Veranstaltung. Die Hauptmotivation der Besucher ist aber auch bei diesem Format das über die digitale Welt hinausgehende gebotene Erlebnis. Auf diese Begeisterung kann weiterführende Wissenschaftskommunikation über alle Kanäle später aufsetzen.

Echte, greifbare Wissenschaft – ob mit oder ohne Erlaubnis zum Anfassen – zu vermarkten, ist nicht zuletzt alltägliches Geschäft der Forschungsmuseen. Hier ist mit Blick auf den Wandel der Kommunikationskultur des Besuchers die gewählte Strategie interessant. Wie klassisch-didaktische Lehrtafeln durch moderne Ausstellungsplanung abgelöst werden können, hat beispielsweise das Museum für Naturkunde in Berlin vorgemacht. Dort werden Ausstellungsmodule thematisch eingegrenzt so konzipiert, dass sie eine nicht-lineare Rezeption zulassen und dass auch die Anzahl der Informationsebenen bewusst begrenzt ist. Der Besucher kann nach eigenem Gusto abgeschlossene Blöcke wählen, welche die ihn primär interessierende Information enthalten, und dann auf einfache Weise zwischen höheren und tieferen Wissenssebenen hin- und herwechseln oder den nächsten Themenblock wählen. Eine weitere Individualisierung des bereits interaktiven Besucherzugangs wird seitens des Museums derzeit u.a. in Projektstudien zu sich individuell adaptierenden und von den Besuchern „lernenden“ Audioguides mit Feedbackkanal untersucht (Interv 2011).

Wissenschaft zum Anfassen, in dem hier vorausgesetzten Verständnis einer Begriffsausweitung auf alles greifbar Reelle, ist, wie bereits die genannten Beispiele aufzeigen, sehr vielfältig und vielschichtig. Ihren festen Platz im Kommunikationskonzept des Wissenschaftsmarketers kann sie sich sicherlich bewahren. Ich möchte darüber hinaus die These wagen, dass die Wissenschaft(-skommunikation) zum Anfassen im Laufe der fortschreitenden Digitalisierung unserer Umwelt sogar immer zentralerer Emotions-Anker im Meer der digitalen Informations- und Reizüberflutung und damit immer wichtigeres strategisches Element eines erfolgreichen Kommunikationskonzeptes werden wird.

#### Literatur:

- Bieber, C., Leggewie C. (Hrsg.), *Interaktivität. Ein transdisziplinärer Schlüsselbegriff*, Campus Verlag, Frankfurt/New York (2004).
- Hebecker, E., *Die Netzgeneration. Jugend in der Informationsgesellschaft*, Campus Verlag GmbH, Frankfurt a. M. (2001).
- Jenden, K. B., Helles, R., *The internet as a cultural forum: Implications for research*, *New Media and Society*, Vol. 13, 517 (2011).
- Kammerl, R., *Die konstitutive Kraft der Sinnlichkeit*, in: Fromme, J. et al. (Hrsg.), *Medialität und Realität*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden (2011).
- Meckel, M., *Aus Vielen wird das Eins gefunden – wie Web 2.0 unsere Kommunikation verändert*, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Vol. 39 (2008).
- Schönherr, G., *Touch me! Wissenschaftskommunikation zum Anfassen im Zeitalter der digitalen Gesellschaft*, Masterarbeit TU Berlin (2011).
- Interv 2011: Interviewprotokolle aus Gesprächen mit Büning, G., *Science Slam Berlin*; Morgner, S., *con gressa GmbH*, Moldzryk, U., *Museum für Naturkunde Berlin*; Wegner, S., *Scholz & Friends Agenda*, im Anhang zu: Schönherr G. (2011).

#### Kontakt:

Dr. Gabriele Schönherr  
Leibniz-Institut für Astrophysik Potsdam (AIP)  
An der Sternwarte 16  
14482 Potsdam  
Tel.: +49 331 74 99 383  
E-Mail: gschoenherr@aip.de

Christian Mieke und Dietmar Wikarski

# Prozessinnovation und Prozessmanagement

Abgrenzung und Annäherung zweier Managementfelder



*Innovationsmanagement und Prozessmanagement streben nach überlegenen Prozessen für Unternehmen. Doch beide Ansätze lassen sich auch verbinden.*

*Foto: Dieter Schütz/pixelio*

**Innovationsaktivitäten von Unternehmen wie auch Literatur zum Thema Innovation stellen bisher meist auf Produktinnovationen ab. Diese sind zweifellos wichtig. Dennoch wird zunehmend auf die Bedeutung von leistungsfähigen Prozessen in Unternehmen verwiesen, da diese oft ein nachhaltigeres wettbewerbliches Differenzierungspotenzial als Produktneuerungen besitzen. Dabei stellt sich die Frage: Wie können überlegene Prozesse hervorgebracht und installiert werden? Die Beantwortung dieser Frage versuchen Konzepte der Prozessinnovation aus dem Innovationsmanagement einerseits sowie das Prozessmanagement andererseits. Der Beitrag beleuchtet, in welcher Hinsicht sich beide Konzepte unterscheiden, wo Koppelstellen bestehen und in welchen Bereichen gar eine Verschmelzung vielversprechend erscheint.**

Der Prozessbegriff ist für viele Gegenstandsbereiche, zum Beispiel Chemie, Informatik, Recht oder Technik, unterschiedlich definiert, wobei das gemeinsame Merkmal in dem Vorhandensein bzw. der Beschreibung von Veränderungen – im Unterschied zu den Zuständen, die diese *Veränderungen* betreffen – besteht. In den meisten Fällen wird unter einem Prozess eine Folge beziehungsweise eine Sequenz von Schritten oder Phasen verstanden. Auch im Kontext der Organisationstheorie und des Prozessmanagements ist das nicht unüblich, vgl. etwa Schulte-Zurhausen 2010, S. 51: „Unter einem Prozess wird eine Folge logisch aneinander gereihter Tätigkeiten zur zielgerichteten Erzeugung eines gewünschten Ergebnisses verstanden.“ Im vorliegenden Beitrag soll dieser Kern durchaus erhalten bleiben, es sollen aber direkt auch Verzweigungen – sowohl alternative als auch parallele – des Prozessverlaufs einbezogen werden, um für spätere formale Prozessdefinitionen bereit zu sein. In diesem Sinne soll unter einem Prozess eine Struktur von Aktivitäten verstanden werden, die durch kausale und zeitliche Relationen miteinander verbunden sind. Aktivitäten können dabei sowohl von Menschen („Tätigkeiten“) als auch von Maschinen ausgeführt werden, sodass von vornherein Mensch-Maschine-Systeme in die vorliegende Betrachtung einbezogen sind. Unter Berücksichtigung dieser Akteure (Menschen, Organisationseinheiten, Maschinen) werden Aktivitäten in der Organisationstheorie auch als Aufgaben bezeichnet, sodass im Folgenden die Begriffe Aufgabe und Aktivität synonym verwendet werden.

Die Beschäftigung mit Tätigkeitsfolgen ist nicht neu. Sie begleitet den zielgerichtet agierenden Menschen seit langer Zeit. Durch industrielle Produktionsvorgänge haben Bemühungen zur Durchdringung der Thematik zugenommen. Dabei wird regelmäßig auf die Steigerung von Pro-

duktivität oder Verringerung des Einsatzes von Produktionsfaktoren abgestellt. Taylor und Ford fanden Konzepte, wie stark zergliederte und komplexe Prozesse zur Gütererzeugung zusammengeführt und mit hohem Effizienzgrad versehen werden konnten. Seither waren industrielle Herstellungsprozesse, aber eben auch verstärkt administrative Arbeitsfolgen in Unternehmen, Betrachtungsgegenstand der Wissenschaft und Steuerungsobjekt des Managements. Produktionsprozesse wurden originär von Produktionstechnikern, Betriebsorganisatoren und -wissenschaftlern durchdrungen. Administrative Prozesse fanden hauptsächlich Durchleuchtung durch Organisationswissenschaftler und Wirtschaftsinformatiker. Hinzu trat die junge Disziplin Innovationsmanagement, welche mit dem konsequenten Anspruch, das Erzeugen von Neuem zu unterstützen, auch Prozesse als ihr Betrachtungsobjekt begriff.

### **Prozessinnovation**

Der Begriff Innovation beschreibt eine in die Anwendung überführte Neuerung (vgl. etwa Corsen/Gössinger/Schneider 2006, S. 11). Rein formell sagt diese Definition noch nichts über das Ausmaß der Neuerung. Auch „kleine Schritte“ stellen Neuerungen dar und könnten als Innovationen aufgefasst werden. Aktionsfeld des Innovationsmanagements bilden aber zuvorderst solche Prozessinnovationen, denen eine bedeutende Veränderung innewohnt – angestrebt wird der „große Sprung“ nach vorn. Derartige Innovationen können eine veränderte Abwicklung der Tätigkeitsfolgen, die Hervorbringung neuer Aktivitäten unter Nutzung anderer Prinzipien oder die Einbindung neuartiger technologischer Artefakte beinhalten. Häufig werden die Innovationsaktivitäten durch eine externe Komponente angestoßen: sei es durch ein sich stark wandelndes Umfeld, durch die Verfügbarkeit neuer Technologien oder durch den Einsatz von Akteuren, die Erfahrungen aus anderen Bereichen in die Unternehmung einbringen. Den Auslösern der Innovationsaktivitäten ist gemein, dass sie neue Handlungsoptionen und Chancen für die Unternehmung eröffnen.

Nach dem auslösenden Moment setzt der Innovationsprozess ein. Innovationsprozesse werden häufig mittels Phasenschemata veranschaulicht. Diese Phasenansätze haben in der Literatur breite Ausgestaltung erfahren. Einen sehr anschaulichen und praktikablen Ansatz liefert Thom (1980, S. 53ff.) mit seinem Dreischritt aus Ideengenerierung, Ideenakzeptierung und Ideenrealisierung. Innerhalb der Ideengenerierung wird stark die kreative Komponente adressiert. Der Schwerpunkt liegt auf der Aktivierung des kreativen Potenzials, um neue Ideen, die in Erfindungen münden, hervorzubringen. Im Rahmen der Ideenakzeptierung wird bei Prozessinnovationen primär in die Organisation hinein für die neue Vorgehensweise zu werben sein. Die Phase der Ideenrealisierung lässt die Neuerung erst zu einer Innovation werden, da sie ihre Aktivitäten auf die Installation des neuen Vorgehens richtet. Zur Unterstützung der Phasen hat das Innovationsmanagement zahlreiche Instrumente erarbeitet.

### **Methoden des prozessorientierten Innovationsmanagements**

Im Rahmen der Ideenerzeugung finden Kreativitätstechniken starke Anwendung. Brainstorming, Brainwriting, Methode 6-3-5, Synektik, TRIZ und andere Techniken sollen Mitarbeiter stimulieren und zur Hervorbringung neuer Ansätze führen. Die Bereitstellung dieser Methoden in Organisationen geschieht durch Schulung von Mitarbeitern und Benennung von Moderatoren, die den Vorgang der Ideenerzeugung gestalten. Zur Lenkung der Denkrichtung werden etwa bei technologischen Prozessinnovationen häufig Technologieanalysen, -prognosen und -bewertungen vorgeschaltet. Diese helfen beim Abstecken des Suchfeldes für kreative Lösungen. Hier werden Expertenbefragungen, Delphi-Studien, Patentanalysen, Portfolio-Konzepte, Lebenszyklusmodelle, Szenariotechnik und Roadmapping genutzt (vgl. etwa Mieke 2006). Neben diesen Instrumen-

**„ Prozessanalyse und Prozessgestaltung greifen auf Methoden der Prozessvisualisierung und -modellierung zurück. Ablaufdiagramme, Prozessketten und Datenflussdiagramme stellen Aktivitätenreihenfolgen dar. Allen Methoden ist gemein, dass sie mittels standardisierter Darstellungsweisen versuchen, die Prozesse verständlich abzubilden und Schwachpunkte sichtbar zu machen.**

ten scheinen aber gerade im Bereich kreativer Ideenerzeugung kulturelle und organisationale Aspekte eine bedeutende Wirkung auf den Erfolg von Ideenerzeugungsbemühungen zu haben. So befördern eine fehlertolerante, offene, kooperative Kultur (vgl. z.B. Specht 1995), adäquate Anreizsysteme (vgl. beispielhaft Weber 2006), freie Kapazität und die zeitlich begrenzte, aber intensive Verschaltung kreativer Akteure, etwa in Projekthäusern, die Ideenproduktion.

Um die Akzeptanz neuartiger, stark von alten Mustern abweichender Ideen für Prozesse in Organisationen zu erreichen, werden Schulungen, Workshops, Ansätze partizipativer Systemgestaltung und Promotoren eingesetzt. Schulungen und Workshops sollen durch Unwissenheit und Nichtvertrautheit im Umgang mit dem Neuen entstehende Barrieren abbauen. Ansätze der partizipativen Systemgestaltung stellen darauf ab, die später Prozessausführenden in die finale Ausgestaltung der neuen Vorgehensweisen einzubeziehen. Dies ermöglicht die Schaffung praktikabler Lösungen und reduziert spätere Widerstände gegen neue Prozesse aufgrund der Mitwirkungsmöglichkeit und des Erlebens der Überlegenheit der Prozessinnovation. Promotoren gelingt es, wegen ihrer herausragenden fachlichen, sozialen oder hierarchischen Stellung als Anwälte von Prozessinnovationen die Akzeptanz dafür herbeizuführen und Desinteressierte oder Gegner in ihrer retardierenden Wirkung zu schwächen.

Die Realisierung und Installation der Prozessinnovationen in den betrieblichen Alltag unterstützen Planungsinstrumente und Projektmanagement-Werkzeuge. Planungsinstrumente, beispielsweise die retrograde Terminierung, helfen bei Kapazitätsfestlegungen und Terminfixierungen für die Implementierung der Neuerungen. Projektmanagement-Werkzeuge ermöglichen die Einhaltung von Kosten- und Zeitbudgets. Kosten-Termin-Diagramme und auf den Anteil erbrachter Leistung am Gesamtaufgabenvolumen des Vorhabens fokussierende Kennzahlen bilden den realen Implementierungsstand verglichen mit etwaigen Planungen ab.

### **Prozessmanagement**

Prozessmanagement umfasst alle Maßnahmen zur Erfassung, Gestaltung und permanenten Verbesserung von Arbeitsabläufen in Organisationen (in Erweiterung von Schulte-Zurhausen 2010, S. 60). Durch Ansätze der Prozessorganisation und Prozessorientierung sollen bei der aufbauorganisatorischen Ausformung des Unternehmens die Erfordernisse von Prozessen verstärkte Berücksichtigung finden (vgl. Gaitanides 1983, S. 62). Dies stellte eine Neuerung in der Organisationslehre dar, deren Anfänge bereits in den 1930er-Jahren liegen. Schon 1932 weist F. Nord-sieck auf die Notwendigkeit einer an Prozessen ausgerichteten Unternehmensgestaltung hin: „Der Betrieb ist in Wirklichkeit ein fortwährender Prozess, eine ununterbrochene Leistungskette [...] Anzustreben ist in jedem Fall eine klare Prozessgliederung.“ Diese Sichtweise fand jedoch erst zum Ende der 1980er-Jahre verstärkte Berücksichtigung.

Bis dahin hatte sich doch im klassischen Verständnis die Ablaufgestaltung in die Vorgaben der Aufbauorganisation zu fügen. Durch Prozessmanagement sollen im Wesentlichen die Ausprägungen dreier Merkmale von Prozessen beeinflusst werden. Immer wieder finden sich die Forderungen nach Durchlaufzeitverkürzungen von Abläufen, Erhöhung der Prozessqualität sowie Reduktion der Kosten von Prozessen. Bei konsequenter Prozessorganisation werden Mitarbeitern auf Ausführungsebene vermehrt Entscheidungsbefugnisse zugestanden (vgl. Hammer/Champy 1996, S. 106). Der vollständige Zyklus im Prozessmanagement folgt selbst einem Prozess aus Anforderungsspezifikation, Analyse und Bewertung vorhandener Prozesse, Entwurf verbesserter Prozesse und organisationaler Verankerung der modifizierten Abläufe. Die Anforderungsspezifikation erfasst aus der strategischen Geschäftsfeldplanung die Forderungen an die Abläufe, beispielsweise Art, Umfang, Qualität, Zeit, Kosten, Flexibilität. Die Analyse untersucht die implementierten

### **Stichwörter**

**Innovationsmanagement**

**Prozessinnovation**

**Prozessmanagement**

**Benchmarking**

Prozesse der Organisation hinsichtlich der Erfüllung der definierten Anforderungen. In diesem Rahmen finden Prozessaufnahme- und -visualisierungsinstrumente starken Einsatz. Aufgedeckte Defizite innerhalb der Abläufe geben Anhaltspunkte, an welchen Stellen Veränderungen vorzunehmen sind. Der Entwurf verbesserter Prozesse soll die erkannten Schwächen beseitigen und leistungsfähige Prozesse zur Implementierung bereithalten. Im Rahmen der organisationalen Verankerung werden die veränderten Vorgänge oftmals in Handbüchern und Verfahrensanweisungen beschrieben sowie Mitarbeiter informiert und geschult. In vielen Fällen realer Anwendungen, insbesondere bei der Einführung prozessorientierten Qualitätsmanagements, werden allerdings oft die erste und dritte Phase nur reduziert oder auch gar nicht durchlaufen.

### Konzepte des Prozessmanagements

Die Kernfelder des Prozessmanagements – Prozessanalyse und Prozessgestaltung – greifen auf Methoden der Prozessvisualisierung und -modellierung zurück. Ablaufdiagramme, Prozessketten, Datenflussdiagramme stellen Aktivitätenreihenfolgen dar. Angereicherte Formen, wie die sogenannte vierdimensionale Prozessdarstellung, zeigen weitere Größen, beispielsweise Ausführungsort oder Hilfsmittel zur Prozessdurchführung. Allen Methoden ist gemein, dass sie mittels standardisierter Darstellungsweisen versuchen, die Prozesse verständlich abzubilden und Schwachpunkte sichtbar zu machen. Die Wirtschaftsinformatik hat erheblich zur Hervorbringung und Verfeinerung verfügbarer Instrumente beigetragen. Zur Bewertung der Prozesse kommen häufig Schwachstellenanalysen sowie Betriebsvergleiche und Benchmarking-Studien zum Einsatz. Sie zeigen die relative Güte der Prozesse und ermöglichen eine Priorisierung von vorzunehmenden Verbesserungen.

Im Mittelpunkt der Prozessgestaltung steht traditionell die Schaffung und Abbildung veränderter, von Defiziten befreiter Prozesse unter Nutzung ähnlicher Instrumente wie bei der Analyse. Die Verwendung quasi-normierter Modellierungssprachen erlaubt unter anderem eine von Interpretationsspielräumen freie und unmissverständliche Kommunikation in Prozessoptimierungsteams. Ferner ermöglicht sie die unkomplizierte Übergabe der Prozessbeschreibungen an Programmierer, welche Informationssysteme auf die neu ausgerichteten Prozesse anpassen.

Zur Implementierungsunterstützung werden häufig Workshops und Schulungen realisiert. Sie sollen eine schnelle Einführung der modifizierten Prozesse unterstützen, um zeitnah von den avisierten Effekten profitieren zu können. Bei tiefgreifenden Veränderungen werden im Rahmen partizipativer Systemgestaltung die von den Veränderungen betroffenen Akteure frühzeitig und schon in der Analyse- und Konzeptphase eingebunden, um eine Aufgeschlossenheit und Verständnis für die Notwendigkeit neu ausgerichteter Prozesse herzustellen.

Im Prozessmanagement haben sich einige Meta-Konzepte etabliert, die jeweils Rahmen zur Etablierung von Prozessmanagement in bestimmten Kontexten bilden. So will der schon „traditionelle“ Ansatz des KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) erreichen, dass Prozesse durch die in den Ablauf integrierten Akteure permanent bzw. regelmäßig kritisch hinterfragt und Verbesserungsansätze erarbeitet werden. Der verwandte Ansatz des Betrieblichen Vorschlagwesens spricht alle Mitarbeiter der Organisation an und ruft zur Einreichung von Verbesserungsvorschlägen für betriebliche Abläufe auf. Auch nicht in den Prozess integrierte Personen können modifizierte Ausführungsweisen für Vorgänge vorschlagen. Die Erfahrungen der betrieblichen Praxis zeigen, dass derartige Systeme häufig nur geringe Verbesserungen hervorbringen. Das Konzept des Business Process Reengineering setzt auf die konsequente Umgestaltung der Organisation von der Funktions- zur Prozessorientierung, was regelmäßig zu starken Umstellungen von Strukturen und Abläufen in kurzen Zeiträumen im Unternehmen führt.



Prof. Dr.-Ing. habil. Christian Mieke ist Professor am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Brandenburg und parallel Privatdozent an der TU Cottbus. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Produktionspotenzial- und -prozessgestaltung, Technologievorausschau und -planung sowie Innovationsmanagement.



Prof. Dr. rer. nat. Dietmar Wikarski ist ebenfalls Professor am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Brandenburg mit den Arbeitsschwerpunkten Modellierung von Geschäfts- und Kooperationsprozessen, Systemanalyse, Petrinetze.

**Literatur:**

- Corsten, H., Gössinger, R., Schneider, H. (2006): Grundlagen des Innovationsmanagements. München 2006.
- Gaitanides, M. (1983): Prozessorganisation – Entwicklung, Ansätze und Programme prozessorientierter Organisationsgestaltung. München 1983.
- Hammer, M./Champy, J. (1996): Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen. 3. Auflage, Frankfurt am Main; New York 1996.
- Mieke, C. (2006): Technologiefrühaufklärung in Netzwerken. Wiesbaden 2006.
- Schulte-Zurhausen, M. (2010): Organisation. 5. Auflage, München 2010.
- Specht, G. (1995): Institutionalisierung eines Technologiemanagements, in: Zahn, E. (Hrsg.): Handbuch Technologiemanagement. Stuttgart 1995, S. 491-519.
- Thom, N. (1980): Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements. 2. Auflage, Königstein i.T. 1980.
- Weber, T. (2006): Anreizsysteme für die betriebliche Forschung und Entwicklung. Wiesbaden 2006.
- Wikarski, D. (1996): An Introduction to Modular Process Nets, TR-96-019, International Computer Science Institute, Berkeley, CA, USA, April 1996.

In vielen Unternehmen wie auch in Gesundheits- und Verwaltungsorganisationen spielt, insbesondere im Zusammenhang mit Qualitätssicherungsmaßnahmen und Zertifizierungen, *Prozess-transparenz* eine zunehmend wichtige Rolle. Dabei werden die – oft langjährig bewährten und etablierten – Prozesse erfasst und grafisch abgebildet, um deren Ausführung in gleichbleibender Weise zu gewährleisten. Eine wesentliche Anforderung bei deren Abbildung und Bereitstellung (als Dokumentationen, viel besser aber noch im Intranet) ist dabei das „Leben“ dieser Prozesse. So sichern die vorhandenen Darstellungen schnelle Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

**Qualitätsverbesserung durch Prozessinnovation und Prozessmanagement**

Prozessinnovation und Prozessmanagement zielen auf die Steigerung der Leistungsfähigkeit und der Qualität von Unternehmen bei der Abwicklung von Prozessen. Beide wollen Veränderungen herbeiführen. Bei Prozessinnovationen stehen primär radikale und bedeutende Veränderungen im Fokus. Sie haben häufig den Charakter der Schaffung eines neuen Ablaufes, der losgelöst und unabhängig von bisherigen Vorgehensweisen entwickelt wird. Dies ermöglicht Organisationen, aus Umfeldveränderungen erwachsende Chancen zu nutzen. Die Einführung und Beherrschung neuartiger, innovativer Prozesse bildet gegebenenfalls auch einen Auslöser zum Entwurf neuer Produkte oder Geschäftsfelder.

Prozessmanagement setzt eher auf die Verbesserung und oft sogar „nur“ auf die Konstanz und Nachvollziehbarkeit bestehender Abläufe. Durch Modifikation soll die Leistungsfähigkeit bestehender Vorgehensweisen erhöht werden. Die Veränderungen mögen im Einzelfall von den Betroffenen als gravierend empfunden werden, haben allerdings häufig nicht eine vollständige Abkehr von bekannten Mustern zur Folge. Diese Aktivitäten entstehen in der Regel aus einem Problembewusstsein innerhalb der Organisation und dem Wunsch nach Perfektionierung bewährter Abläufe.

Die Ansätze Prozessinnovation und Prozessmanagement sind nicht überschneidungsfrei. Selbstredend wird es Bereiche geben, wo mit Methoden des Prozessmanagements vergleichsweise weitreichende Veränderungen oder mit Instrumenten der Prozessinnovation nur mäßige Veränderungen erzeugt werden. Dennoch ist ihr Hauptfokus jeweils festgelegt. Die Überschneidungen der Ansätze sollten die praktische Anwendung der jeweiligen Methoden-Baukästen nicht behindern. Vielmehr kann durch vorherige Zieldefinition die Auswahl der geeigneten Instrumente gesteuert werden. Somit ließen sich auch Enttäuschungen über etwaige Ergebnisse vermeiden, die aus der Anwendung für das spezifische Vorhaben ungeeigneter Methoden resultieren. Abbildung 1 zeigt, welche Bereiche die beiden Ansätze vorwiegend abdecken, und versucht eine grobe Einordnung genutzter Methoden. Die Abbildung kann als erste Entscheidungshilfe bei der Methodenwahl dienen.

Gegebenenfalls lassen sich durch Kombination bestimmter Methoden aus den beiden Bereichen auch Erfolge für spezifische Herausforderungen erzielen. So stellt sich die Frage nach der wechselseitigen Befruchtung beider Managementfelder.

**Benchmarking als Werkzeug des Prozessmanagements für Prozessinnovationen**

Prozessanalysen sollen im Rahmen des Prozessmanagements bestehende Prozesse durchdringen und Schwächen benennen. Darauf basierend sind in der folgenden Definitionsphase Veränderungen zu formulieren, welche die Mängel abstellen. Benchmarking dient innerhalb der Analyse- und Bewertungsphase zur Identifikation von Referenzobjekten. Es wird der Frage nachgegangen, ob die Prozesse der betrachteten Organisation im Vergleich zu anderen Betriebsstätten oder Abwicklern ähnlicher Prozesse hinreichend leistungsfähig sind. In der Definitionsphase

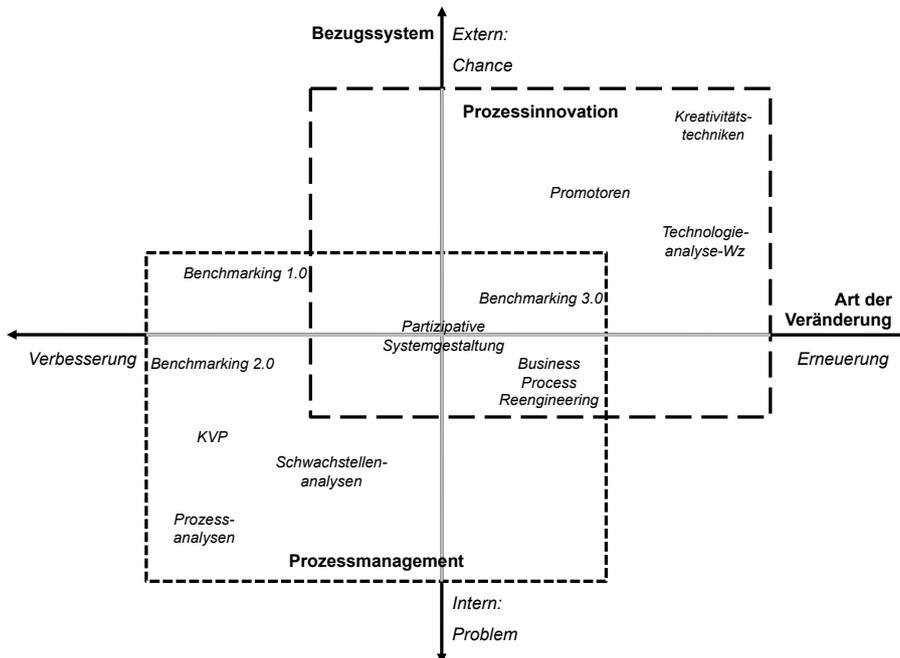


Abb. 1: Einordnung Prozessinnovation und Prozessmanagement

werden durch Benchmarking Lösungen anderer Prozessdurchführender modifiziert und übernommen. Das Vorgehen ermöglicht oftmals das schnelle Einführen verbesserter Vorgehensweisen. Es erlaubt aber in der Regel nur begrenzte Fortschritte und nur das Gleichziehen mit dem, nicht aber das Überholen des besten Prozessausführenden.

Im Rahmen des prozessbezogenen Innovationsmanagements sollen, vornehmlich ohne Orientierung an bislang ausgeführten Abläufen, vollständig neuartige Vorgehensweisen entworfen werden. Die Übernahme einer andernorts erprobten Lösung durch Benchmarking würde eher als Imitation denn als Innovation gelten. Im Mittelpunkt der Prozessinnovation steht die kreative Lösungsfindung. Allerdings entstehen in der betrieblichen Praxis immer wieder zwei Fragen: In welchen Feldern soll innoviert werden? Wie kommt man zu neuen Ideen? Für beide Zwecke können die aus dem Prozessmanagement bekannten Ansätze der Prozessanalyse und des Benchmarking eingesetzt werden.

Prozessanalysen offenbaren Schwachstellen in Unternehmen. Die anschließende Suche nach neuartigen Lösungen beschränkt sich somit auf ein bestimmtes Feld der neu zu definierenden Prozesse, begrenzt den Suchraum und befördert Lösungssuche für einen stark defizitären Bereich. Durch Prozessinnovation wird dieser Bereich allerdings abweichend vom reinen Prozessmanagement katapultartig nach vorn entwickelt. Benchmarking kann im Kreativprozess *Ideenfindung* eingesetzt werden. In diesem Bereich greift das Innovationsmanagement auf anfangs genannte Kreativitätstechniken zurück. Wesentliches Ziel der Kreativitätstechniken ist die Stimulierung menschlicher Kreativität. Dies kann beispielsweise durch den Blick in die Natur, das Erkennen von Grundprinzipien natürlicher Prozesse und die Übertragung und Ausgestaltung dieser Prinzipien für technisch-organisatorische Probleme erfolgen. Diese als Synektik bekannt gewordene Innovationsmethode stimuliert Kreativität und Ideenfindung durch Abstraktion und Untersuchung organisationsfremder Systeme. Benchmarking offeriert diese Möglichkeit ebenfalls. Wenn Benchmarking nicht auf die schnelle Übernahme andernorts eingeführter Lösungen zielt, sondern Untersuchungen anderer, möglichst weitab vom eigenen Tätigkeitsfeld aktiver Organisationen durchführt und das Ziel der gedanklichen Öffnung und des Erkennens bestimmter

### keywords

innovation management  
process innovation  
process management  
benchmarking

Grundprinzipien verfolgt, dann wird Benchmarking als Anreger der Kreativität fungieren können. Allerdings darf bei diesem Vorgehen der Verlockung der Übernahme einer als gut erkannten Lösung nicht erliegen werden. Der kreativen Lösungssuche ist Priorität einzuräumen. Abbildung 2 zeigt verschiedene Entwicklungsstufen des Benchmarking und deren Ziele.

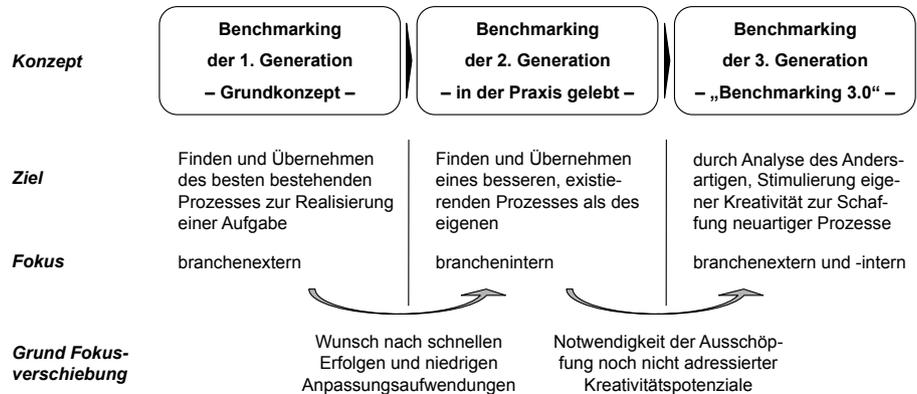


Abb. 2: Entwicklung des Benchmarking zum Innovationsinstrument

Ebenso wie Werkzeuge des Prozessmanagements den Bereich Prozessinnovation befruchten können, ist dies auch umgekehrt denkbar. Beispielsweise können Kreativitätstechniken die Definitionsphase des Prozessmanagements unterstützen oder etwa Promotorenkonzepte die Einführung veränderter und bei Betroffenen auf Ablehnung stoßender Prozesse fördern. Die Wahl der Werkzeuge ist unter Berücksichtigung von Chancenhaltigkeit respektive Problemmächtigkeit wie auch der Durchführbarkeit und entstehender Kosten vorzunehmen.

### Schlussbemerkung

Prozessinnovation und Prozessmanagement beanspruchen jeweils eigene Wirkungsfelder. Dennoch gibt es einen erheblichen Überschneidungsbereich. Dort angesiedelte Instrumente und Methoden kommen in beiden Managementfeldern erfolgreich zum Einsatz. Aber auch außerhalb dieses Bereiches liegende Methoden können den jeweils anderen Bereich befruchten. So wurde am Beispiel des Benchmarking gezeigt, dass es über seine ursprüngliche Funktion als Referenzobjektsuchmechanismus hinaus zur Stimulierung des kreativen Potenzials bei der Ideenfindung für Prozessinnovationen Einsatz finden kann.

#### Kontakt:

Fachhochschule Brandenburg  
 Fachbereich Wirtschaft  
 Magdeburger Straße 50  
 14770 Brandenburg a.d.H.  
 E-Mail: mieke@fh-brandenburg.de  
 E-Mail: wikarski@fh-brandenburg.de

Sven Hischke, Peter Russo und Martin Lerch

## Angriff oder Verteidigung: Das Dilemma kompetenzbasierter Innovationen

Eine Studie der EBS Business School zeigt Herausforderungen und Lösungsansätze in der Kapazitäts- und Ressourcenpriorisierung im Innovationsprozess

**Manager vieler Unternehmen stehen vor einem Dilemma: Bestehende Märkte sind gesättigt oder rückläufig, und um mit vorhandenen Kompetenzen neue Märkte zu erschließen, fehlen oft die Ressourcen, da diese durch die Verteidigung der bestehenden Märkte gebunden sind.**

Zu viele Projekte für die verfügbaren Ressourcen, das ist die Herausforderung, vor der viele Unternehmen grundsätzlich stehen. Oftmals scheitern Innovationsprojekte nicht an mangelnden Ideen, sondern vielmehr an den Engpässen auf der Ressourcenseite. Mit anderen Worten: Von vielen guten Ideen zeichnen sich nur wenige durch tatsächlichen Markterfolg aus, weil Ressourcen wie Mitarbeiter, Laborkapazitäten oder auch Finanzmittel nicht unbegrenzt erweiterbar sind. Eine Ausweitung der bestehenden Ressourcen ist jedoch bei den meisten Unternehmen kein Thema. Entweder weil sie das Risiko scheuen oder weil sie schlicht nicht in der Lage sind, in kurzer Zeit das benötigte Know-how aufzubauen.

Diese Herausforderung knapper Ressourcen tritt immer deutlicher vor allem bei denjenigen Unternehmen zutage, deren Märkte mehr und mehr mit etablierten Produkten und Dienstleistungen gesättigt sind. Zwar sind in vielen Unternehmen Ansätze vorhanden, um auf Basis bestehender Kompetenzen Angebote für neue, bislang nicht bediente oder gerade entstehende Märkte zu entwickeln. Ein Patentrezept existiert jedoch nicht.

Inspiziert durch die gegenwärtigen Herausforderungen der Telekommunikationsindustrie hat die EBS Business School eine Studie erstellt, die aufzeigt, welche Wege Unternehmen gehen, um knappe Ressourcen nicht nur für die Verbesserung des bestehenden Produktportfolios einzusetzen, sondern die jeweils verantwortlichen Mitarbeiter zu motivieren und Ressourcen für die wesentlich risikobehaftetere Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen für neue Märkte und Anwendungsbereiche zur Verfügung zu stellen.

Fragen wie „Wie viele Projekte können mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen durchgeführt werden?“ oder „Wie löse ich das Dilemma des Wettbewerbs der Ressourcen zwischen der Weiterentwicklung bestehender und der Entwicklung neuer Produkte?“ beschäftigen die Innovationsmanager. Die Antworten hierauf wirken sich maßgeblich auf den Innovations- und



*Die Balance im Portfolio zu halten, stellt viele Unternehmen vor enorme Herausforderungen. Oder wie vergleicht man Äpfel mit Birnen?*

*Foto: duxschulz/pixelio*

damit den Unternehmenserfolg aus. In der Theorie ist häufig von formalisierten, sequenziell verlaufenden Innovationsprozessen zu lesen. Andererseits haben wir beobachtet, dass in der Realität auch Innovationsprojekte außerhalb des etablierten Innovationsprozesses vorzufinden sind. Gerade solche Innovationen, die zwar auf bestehenden Kompetenzen aufbauen, aber auf neue Märkte und Anwendungen gerichtet sind – sogenannte kompetenzbasierte Innovationen – sind dort auffallend häufig anzutreffen. Warum?

### Bestehende Kompetenzen nutzen

Neue Produkte oder Dienstleistungen für neue Märkte zu entwickeln und dabei auf vorhandene Kompetenzen aufzubauen, ist das erklärte Ziel vieler Unternehmen (s. Abb. 1). Dies ist insoweit nicht verwunderlich. Vor allem dann nicht, wenn die bestehenden Märkte gesättigt sind. Die Herausforderung ist jedoch, dass die Erschließung neuer Märkte unter Übertragung bestehender Ressourcen und damit Vernachlässigung bestehender Märkte mit vergleichsweise hohem Risiko behaftet ist, insbesondere bezüglich des Kunden- und Wettbewerbersverhaltens. Es gilt abzuwägen, ob die bestehenden Kompetenzen eines Unternehmens tatsächlich geeignet sind, um den neuen Markt adäquat adressieren zu können. So attraktiv diese Art von Innovationen auch erscheint, so viel Unsicherheit und Skepsis ist mit ihr in den Unternehmen verbunden. Wenn

etablierte Unternehmen jedoch diesen Weg gehen, treten sie damit in die Fußstapfen junger, gerade gegründeter Start-ups. Auch sie haben sich ein Kompetenzfeld erobert, auf Basis dessen sie nun neue Märkte erschließen müssen.

Insbesondere die Zuteilung von internen Entwicklungsressourcen auf derartige Projekte ist häufig schwierig, da nicht selten inkrementelle Innovationen in großen Unternehmen bevorzugt werden, wie wir in unserer Studie beobachten konnten. Intern bei Ressourcenzuteilung zu überzeugen und seinen Innovationsprozess so zu konzipieren, dass die Gestaltung neuer Märkte nicht vernachlässigt wird, sind die Haupt Herausforderungen, welche mit kompetenzbasierten Innovationen einhergehen. Gerade im Prozessschritt der Produktentwicklung treten Ressourcenengpässe dann jedoch besonders häufig auf.

### Drei unterschiedliche Managementansätze

Um Lösungsansätze in der Praxis zu identifizieren, hat die EBS Business School Interviews in Unternehmen unterschiedlichster Branchen durchgeführt. Im Mittelpunkt der Untersuchung stand die Identifikation von Methoden, Instrumenten und Maßnahmen zum Umgang mit vorhandenen Ressourcen bei kompetenzbasierten Innovationen. Als Stellhebel dienen den Verantwortlichen demnach vor allem Strategie, Kultur und Organisation zum Management kompetenzbasierter Innovationen.

Wir wissen, dass sich die Kultur in einem Unternehmen u.a. auf die Bereitschaft der Mitarbeiter auswirkt, teamorientiert zu denken und Risiken einzugehen. Die Definition der Innovationsstrategie und deren interne Kommunikation sind entscheidende Faktoren für die erfolgreiche Förderung kompetenzbasierter Innovationen und die Bereitstellung von Ressourcen. Ein weiterer zentraler Aspekt im Umgang mit kompetenzbasierten Innovationen ist die operative Umsetzung und Struktur im Sinne der organisationalen Verankerung der Innovationseinheiten. Diesem Stellhebel sind auch die Verantwortungsverteilung im Innovationsprozess und die Gestaltung der Prozesse und Entscheidungswege zuzuordnen.

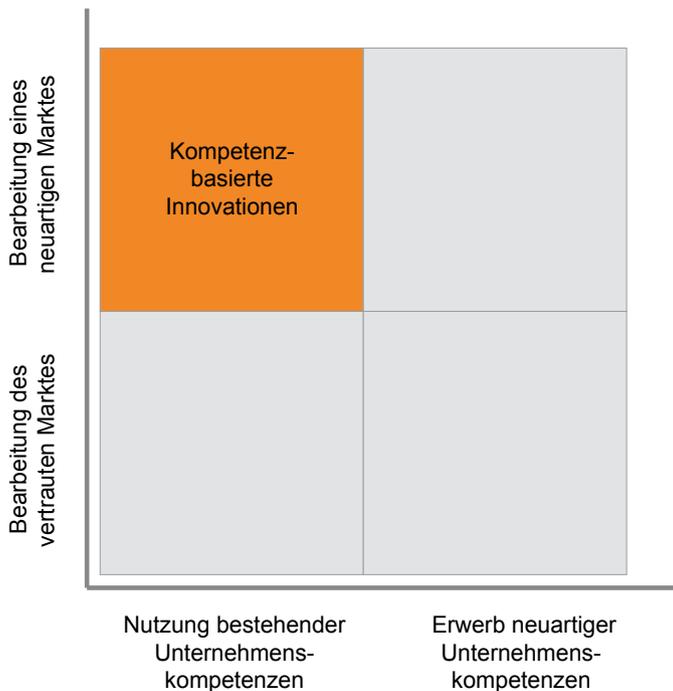


Abb. 1: Definitive Abgrenzung kompetenzbasierter Innovationen

Alle identifizierten Maßnahmen zielen auf einen der genannten Stellhebel ab. In den Interviews konnten wir bestimmte Muster identifizieren. Die Ansätze der interviewten Unternehmen haben wir mit Blick auf die erkennbaren Schwerpunkte beim Management kompetenzbasierter Innovationen geclustert und verdichtet. Auf diese Weise konnten drei unterschiedliche typische Managementansätze definiert werden (s. Abb. 2).

Solche Unternehmen, die den Promotorenansatz favorisieren, stellen das Individuum in den Vordergrund und fokussieren insbesondere auf kulturelle Stellhebel, wie z.B. Entrepreneurial Spirit, Risikobereitschaft, Überzeugungskraft und Leidenschaft. Bei diesem Ansatz greifen die Unternehmensbereiche auf einen „F&E-Pool“ zu, in dem unabhängig von den Geschäftseinheiten Innovationsprojekte vorangetrieben werden. Bei Projektübernahme werden die Kosten durch die jeweils „erwerbenden“ Unternehmensbereiche übernommen. Dieser Ansatz erfordert zum einen die Existenz von Promotoren, deren Aufgabe die aktive interne Vermarktung von Projekten ist, und zum anderen das Top-Management als Treiber, das vor allem auch die Entwicklung vermeintlich risikobehafteter Projekte fördert. Häufig gestaltet es sich in der Praxis als Herausforderung bei diesem Ansatz, die Balance im Portfolio sicherzustellen. Das Problem der Ressourcenengpässe wird oftmals entlang des Innovationsprozesses nach hinten verlagert.

Beim Gremienansatz steht der Teamentscheid im Vordergrund und fokussiert dabei insbesondere auf organisatorische Stellhebel wie die Ideenselektion durch Gremien, unabhängige Entwicklungsteams, heterogene Teamzusammenstellungen und Pooling-Konzepte. Eine zielorientierte Besetzung der Teams sowie die frühzeitige Einbindung der Entscheider und Ressourcenverantwortlichen sind bei diesem Ansatz besonders wichtig, um die Akzeptanz der Entwicklungsprojekte sicherzustellen.

Bei beiden bisher genannten Ansätzen wird es problematisch, wenn das Management sehr kurzfristig orientiert ist. Mittel- und langfristig orientierte kompetenzbasierte Innovationen haben dann häufig das Nachsehen.

Der Bucket-Ansatz lehnt an die von Cooper geprägte Methode der „Strategic Buckets“ an und stellt die strategische Ausrichtung als Stellhebel in den Vordergrund. Unternehmen, die diesen Ansatz verfolgen, zeichnen sich durch eine kompromisslose Verfolgung klar kommunizierter Innovationsziele aus. Diese Ziele spiegeln sich in einem „Soll-Portfolio“ von Innovationsprojekten wider. Die Transparenz des Stage-Gate-Prozesses und die klare Kommunikation der Innovationsstrategie sind dort entscheidende Erfolgsfaktoren. Bei diesem Ansatz ist die eindeutige Fokussierung auf dezidierte Innovationsarten in der Innovationsstrategie wichtig. In der praktischen Umsetzung hat sich vor allem die Institutionalisierung von formalisierten Prozesskontrollen und Kriterienkatalogen zur Ideenevaluation bewährt.

Die in unserer Studie identifizierten Ansätze sind zwar eigenständig ausgeprägt, allerdings konnten wir auch gemeinsame Elemente innerhalb dieser Ansätze identifizieren. Für uns stellen sie damit so etwas wie zentrale Stellhebel dar, nämlich Innovationskultur, klare strategische Vorgaben, Incentivierung.

### Identifikation von typischen Managementansätzen

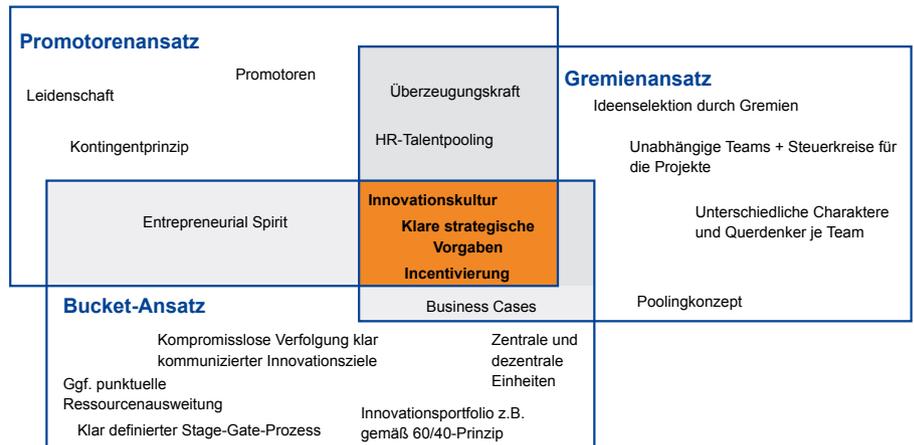


Abb. 2: Typische Managementansätze

**Stichwörter**  
**Innovationskultur**  
**Innovationsstrategie**  
**Incentivierung**



Prof. Dr. Peter Russo leitet das Center for Technology Management an der EBS Business School.



Dr. Sven Hischke ist Leiter Entwicklungsplanung Netze bei der Deutschen Telekom Netzproduktion GmbH.



Martin Lerch ist Research Assistant/Doctoral Candidate an der EBS Business School.

Die Innovationskultur ist mehr als nur ein Hygienefaktor. Unternehmerisches Denken, Risikofreude und Offenheit gegenüber Veränderungen sind Folge einer konsequenten Verankerung eines Wertesystems im Unternehmen, das Eigenverantwortung und Engagement in den Mittelpunkt stellt.

Eine klar und unmissverständlich formulierte und kommunizierte Innovationsstrategie leitet sich sinnvollerweise aus der Unternehmensstrategie ab und beschreibt Mittel und Wege, um die gesteckten Innovationsziele zu erreichen.

Zielorientierte Incentivierungssysteme stellen den dritten zentralen Stellhebel dar und dienen gleichzeitig als Unterstützung der beiden ersten zentralen Stellhebel, weil sie sowohl die Kultur des unternehmerischen Engagements der Mitarbeiter als auch die Erreichung der gesetzten Ziele unterstützen. Sie lenken die Aufmerksamkeit und den Ressourceneinsatz dorthin, wo das Unternehmensziel am effektivsten und effizientesten erreicht wird. Als Mittel zur Incentivierung können sowohl materielle als auch immaterielle Ansätze dienen.

### Zusammenfassung und Ausblick

Wir konnten im Rahmen unserer Studie bestätigen, dass das Management kompetenzbasierter Innovationen, also die Erschließung neuer Anwendungsfelder bzw. Märkte unter Ausnutzung der im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen einerseits immer mehr an Bedeutung gewinnt, andererseits aber viele Unternehmen noch vor enorme Herausforderungen stellt. Vielfach basiert der Erfolg von Unternehmen auf dem tiefen detaillierten Verständnis der bestehenden Märkte und Anwendungen, die mit immer besseren, aber im Grunde ähnlichen Produkten bedient werden. Wenn sich dieser Weg jedoch als Sackgasse herausstellt, weil die bestehenden Märkte stagnieren oder gar schrumpfen, gilt es, bestehende Kompetenzen zu nutzen und sie auf neue Märkte oder Anwendungen zu übertragen.

Wir konnten herausfinden, dass gerade die Beschäftigung mit kompetenzbasierten Innovationen viele Unternehmen vor enorme Herausforderungen stellt, weil Fähigkeiten und Fertigkeiten gefragt sind, über die die Unternehmen bisher ihren Erfolg nicht definiert haben: nämlich eine unternehmerisch geprägte Innovationskultur, eine klar definierte und kommunizierte Innovationsstrategie sowie ein zielorientiertes Incentivierungssystem. Diese drei Elemente konnten wir als Kern der derzeit verfolgten Ansätze identifizieren. Obgleich die Identifikation gerade dieser Elemente an sich nicht überraschen mag, ist die Erkenntnis, dass jeder der Befragten zugab, dass die drei Kernelemente Kultur, Strategie und Incentivierung bei Weitem noch nicht optimal ausgestaltet sind, für Praxis und Wissenschaft von besonderem Interesse. Werden doch gerade diese Aspekte in Wissenschaft und Praxis seit Jahren intensiv diskutiert. Die Erkenntnisse unserer Studie zeigen, wie wichtig kompetenzbasierte Innovationen für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen sind und wie wenig – trotz bestehender erster Ansätze – fundierte Fähigkeiten und Fertigkeiten bei vielen heute grundsätzlich (noch) erfolgreichen Unternehmen zu finden sind.

#### Kontakt:

Martin Lerch, M.A.  
EBS Business School  
Rheingaustraße 1  
65375 Oestrich-Winkel  
Tel.: +49 611 71 02 13 53  
E-Mail: martin.lerch@ebs.edu  
www.ebs-siie.de



## Wissenschaftskonferenz 2012

### Universitäten 2020 – Auf dem Weg zum Zentrum der Wissenschaft

**25. Januar 2012,  
Frankfurt am Main**

#### **Zentrale Themen:**

- Strategische Entwicklung der Hochschulen in Deutschland/Europa
- Auswirkungen der Exzellenzinitiative auf die Hochschulentwicklung
- Forschung innerhalb und außerhalb der Hochschulen
- Universitäten als Vermittler zwischen Wirtschaft und Forschung

**Vorabendempfang 24. Januar 2012**

#### **Informationen und Anmeldung**

Horváth & Partner GmbH  
Hausvogteiplatz 3-4 • 10117 Berlin  
Ansprechpartnerin: Manuela Hirschfeld-Schulz  
Telefon: +49 30 345065-51  
E-Mail: mhirschfeldschulz@horvath-partners.com

Ira Künnecke

## Dual Career Service

Von der Ad-Hoc-Hilfe hin zu einer zentralen Managementaufgabe



*Um gute Wissenschaftler zu gewinnen, kümmern sich Universitäten auch um Jobs für deren Partner.*

*Foto: Jürgen Oberguggenberger/pixelio*

**Die Unterstützung von Dual Career Couples (DCC) hat an deutschen Hochschulen in den letzten Jahren einen rasanten Aufschwung erlebt. Im Sommer 2011 sind es ca. 40 Hochschulen, die Serviceangebote für DCC bereithalten. Die Arbeit der DC-Services wird zunehmend als eine zentrale Aufgabe im Wissenschaftsmanagement einer Hochschule verstanden und umgesetzt. Ein Dual Career Netzwerk Deutschland ist ebenso gegründet worden wie zahlreiche regionale Netzwerke. In den Wissenschaftsministerien einzelner Bundesländer findet das Thema seinen Niederschlag in der finanziellen Förderung von Netzwerkstrukturen oder einzelner Hochschulen bei der Einrichtung von Partnerstellen.**

Aus Berufungsverhandlungen wird immer häufiger von einer hohen Erwartungshaltung der Neuberufenen berichtet, die seitens der Hochschule Unterstützung bei der Stellensuche des Partners erfordern. Diese Tendenz wird noch zunehmen. Die Neuberufenen werden ihre Forderungskultur und ihre Verhandlungsstrategien im Hinblick auf den Partner und die ganze Familie weiterentwickeln und professionalisieren. Die zunehmende Doppelberufstätigkeit und doppelte Karriereorientierung von gut ausgebildeten Paaren ist eine unumkehrbare gesellschaftliche Entwicklung, die alle Arbeitgeber – also auch die Hochschulen – vor die Herausforderung stellt, ihr Personal bei der Vereinbarkeit von Beruf und Partnerschaft/Familie zu unterstützen. Mobilitäts- und Karriereentscheidungen werden von diesen Paaren im Hinblick auf die beruflichen Laufbahnen beider Partner getroffen. Schließlich sieht sich einer der beiden Partner mit der Frage konfrontiert, ein möglicherweise über längere Zeit aufgebautes Arbeitsumfeld aufzugeben. Für die Gewinnung von hervorragenden Wissenschaftlern an Hochschulen heißt das, auch die Frage nach den Chancen und Möglichkeiten des Partners am neuen Ort zufriedenstellend zu beantworten. DCC werden in den Berufungsverhandlungen der näheren Zukunft keine Ausnahme mehr sein, die mit Ad-hoc-Aktivitäten der Hochschule bedient werden können, sondern die Regel. Daher muss die zukünftige Strategie der Hochschulen sein, die Dual Career Unterstützung allen Neuberufenen zukommen zu lassen.

### Wie können sich die Hochschulen rüsten?

Begreift man die Tätigkeit eines Wissenschaftsmanagers mit Sigrun Nickel als „...die aktive Gestaltung und Organisation eines spezifischen Aufgabenfeldes“ (Nickel 2011, S. 10), das zur erfolgreichen Weiterentwicklung der Hochschule beiträgt, so lassen sich Dual Career Services durchaus hier einordnen. Der Erfolg der DC-Services beeinflusst die Berufungsverfahren als zentrales Instrument der Hochschulsteuerung und Qualitätssicherung. Im Wettbewerb um die besten Köpfe wird die Thematik alle Hochschulen erreichen – kleine, große, Fachhochschulen, Universitäten, Kunst- oder Musikhochschulen, auch Forschungseinrichtungen –, die Antworten indes müssen höchst unterschiedlich ausfallen und sich am Hochschulprofil und den externen Rahmenbedingungen orientieren.

Bei der organisatorischen Anbindung der Servicestelle müssen die Zielsetzung (Instrument der Personalrekrutierung, Gleichstellung, Familienfreundlichkeit) und die Schnittstellenposition der DC-Services zwischen Verwaltung und Wissenschaft berücksichtigt werden. Sowohl eine enge Anbindung an Berufsprozesse und in die Fakultäten hinein als auch an weitere involvierte

Serviceeinrichtungen der Hochschule ist erforderlich. Verbindliche Prozessabläufe, Verfahrensbeschreibungen und schriftlich fixierte Grundsätze, wie sie in der Universität zu Köln installiert sind, sichern den Kommunikationsfluss zwischen allen Beteiligten und tragen innerhalb der Hochschule zu einer größeren Transparenz und Akzeptanz der DC-Services bei. Verbindliche Arbeitsgrundlagen für DC-Services machen deutlich, dass das Prinzip der Bestenauslese an den Hochschulen auch bei Dual-Career-Fällen Gültigkeit hat. So ist im Dual Career Netzwerk Rheinland festgelegt, dass geltende Qualitätsstandards bei Personalrekrutierungsverfahren auch bei DC-Fällen uneingeschränkt Anwendung finden.

Ob sich ein hochschuleigener Dual Career Service oder eher eine Einrichtung im lokalen oder regionalen Verbund mit anderen Wissenschaftseinrichtungen anbietet, sollte mit Blick auf die Fallzahlen und die aufgrund des Hochschulprofils zu erwartende Klientel diskutiert werden. Wie hoch ist der Anteil internationaler Berufungen und damit verbunden die Zahl der Partner, die ohne Deutschkenntnisse auf Stellensuche sind? Besteht die Klientel überwiegend aus reinen Wissenschaftlerpaaren, für die nur ein sehr begrenzter Arbeitsmarkt zur Verfügung steht, wird die Nähe zu und die enge Kooperation mit anderen Wissenschaftseinrichtungen oder Hochschulen besonders interessant. Zudem ist dann die Bereitschaft gefragt, neue Stellen an der eigenen Hochschule zu schaffen und hierfür Finanzierungsmodelle zu entwickeln. Wie gestaltet sich der regionale Arbeitsmarkt mit Blick auf die Beratungsklientel, welche externen Partner brauche ich bzw. welche stehen zur Verfügung (Kommune, Agentur für Arbeit, Wirtschaftsunternehmen)?

Sollen im DC-Service neben der Stellensuche für Partner auch Fragen der sozialen Integration abgedeckt werden, spielt der jeweilige Standort eine große Rolle. In Regionen mit angespanntem Wohnungsmarkt und einer nicht bedarfsdeckenden Kinderbetreuung liegt für die Klientel ein erhöhter Beratungs- und Unterstützungsbedarf auch in diesem Bereich vor. Die Serviceangebote müssen – auch von der Ressourcenausstattung her – an die regional begründeten Bedarfslagen der DCC angepasst sein.

### **Welche Aspekte umfasst eine weitere Professionalisierung der DC-Services auf Hochschuleseite?**

Auf Dauer können die DC-Servicestellen ihrer zentralen Managementaufgabe nur gerecht werden, wenn sie ihren Projektstatus, den sie nach wie vor an vielen Hochschulen haben, verlieren und stattdessen fest institutionalisiert werden. Eine Verstetigung der Servicestellen, wie an der Universität zu Köln bereits im zweiten Beratungsjahr realisiert, trägt auch in erheblichem Maße dazu bei, die für die Arbeit unerlässlichen Netzwerkstrukturen dauerhaft zu sichern.

Die Entwicklung der DC-Services erfordert ferner neue Angebotsformen auf Seiten der hochschulinternen Personalentwicklung. Die Anforderungen an die Qualität des Personals in DC-Servicestellen sind hoch und betreffen Kompetenzbereiche, die nicht zum klassischen Fortbildungspertoire innerhalb einer Hochschule gehören, so z.B. Beratung und Coaching, Bewerbungshilfen, Berufsprofiling oder Arbeitsmarktbeobachtung. An der Universität zu Köln wird gerade ein Fortbildungsformat für Mitarbeiter in Beratungskontexten entwickelt, mit dem sowohl effektives Wissensmanagement als auch die Qualitätssicherung in der Beratung gewährleistet werden sollen.

Der Wettbewerb zwischen den Hochschulen und die Interessenlage seitens der Bewerber legt es nahe, über eine sukzessive Zielgruppenerweiterung der Dual Career Servicestellen nachzudenken. Die Universität zu Köln bietet ihre Dienstleistung auch Nachwuchsgruppenleitern an. Nicht zuletzt sollten Hochschulen ihre Dual-Career-Angebote noch stärker als Faktor im Personalmarketing nutzen – getreu dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“.

#### Literatur:

Gramespacher, G./Funk, J./Rothäusler, I. (Hrsg.): Dual Career Couples an Hochschulen. Zwischen Wissenschaft, Praxis und Politik. Opladen & Farmington Hills, MI 2010.

Hochfeld, K.: „Dual Career Services an deutschsprachigen Universitäten – Doppelkarrierepaare als Chance und Herausforderung für Universitäten“, in: Schraudner, M. (Hrsg.): Diversity im Innovationssystem. Stuttgart 2010, S. 123-148.

Nickel, S.: „Qualitätsmanager/in in der Wissenschaft: Karriereweg oder Sackgasse? Deutschland im internationalen Vergleich“, in: Qualität in der Wissenschaft. Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration, 1/2011, S. 9 -14. Download: [http://www.che.de/downloads/Artikel\\_QiW\\_Nickel\\_final.pdf](http://www.che.de/downloads/Artikel_QiW_Nickel_final.pdf), abgerufen am 25.07.2011

**Es ist selten, dass beide Partner ihre Karriere im Gleichschritt voranbringen. Hochschulen und Unternehmen haben das Problem erkannt und unterstützen mitziehende Partner von Wissenschaftlern durch Einrichtung von Dual Career Services bei der Fortsetzung der eigenen Karriere.**

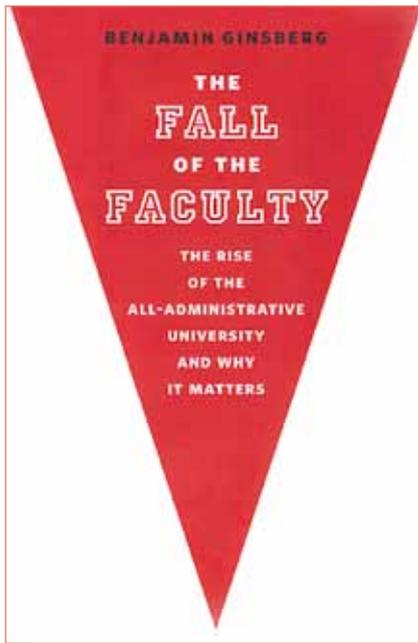
Autorin:

Ira Künnecke ist Koordinatorin des Dual Career Support an der Universität zu Köln.  
E-Mail: [i.kuennecke@verw.uni-koeln.de](mailto:i.kuennecke@verw.uni-koeln.de)

Benjamin Ginsberg

# The Fall of the Faculty

The Rise of the All-Administrative University and Why It Matters



Benjamin Ginsberg  
**The Fall of the Faculty**  
**The Rise of the All-Administrative University**  
**and Why It Matters**

Oxford University Press, New York 2011  
 Hardback, 248 pages, 23,00 Euro  
 ISBN 978-0-19-978244-4

Benjamin Ginsberg ist Professor für Politikwissenschaften an der Johns Hopkins University (Baltimore). Er hat dieses Buch aus Besorgnis geschrieben, nämlich darüber, dass sich die amerikanischen (Top-) Universitäten verändern. Seine Sorge geht dahin, dass immer mehr die Administration in den Unis an Einfluss gewinnt und die Bedeutung der Wissenschaftler für die Entscheidungen dagegen immer mehr abnimmt. Dieses Buch ist als Lektüre nur zu empfehlen – es enthält eine Fülle von wunderbaren Polemiken und bitteren Bemerkungen in dem im Titel angedeuteten Sinn. Alle konservativen Gegner der Hochschulreform in Deutschland werden es gern als Quell von Belegen für die gute alte Zeit heranziehen – und als fundierten Beweis, wohin das alles führen wird –, denn bekanntlich kommt ja früher oder später alles von Amerika zu uns geschwappt.

Selbst wenn es den Hochschulen angeblich finanziell schlecht geht, beklagt Ginsberg, würden Jahr für Jahr Unmengen zusätzlicher „administrators and staffers“ auf den Gehaltslisten erscheinen. „As a result, universities are filled with armies of functionaires – the vice presidents, associate vice presidents, assistant vice presidents, provosts, associate provosts, vice provosts, assistant provosts, deans, deanlets (sein Lieblingsschimpfwort für alle “staffers”), deanlings, each commanding staffers and assistants“. Diese Menschen schaffen neue Funktionen, die die Hochschulen eigentlich nicht brauchen, und sie arbeiten vor allem in ihrem eigenen Interesse, das darin besteht, ihren Einfluss zu mehren. Dabei dekorieren sie sich mehr und mehr auch mit MBAs und anderen akademischen Graden, was aber in der Sache nichts bessert – denn in seinen 40 Jahren in der Hochschulwelt habe Ginsberg nur selten eine neue Idee von irgendeinem Administrator gehört.

Nun fristen viele staffers ihre Tage recht zufrieden mit Meetings und Zusammenkünften, die dann protokolliert werden. In der Summe agieren sie aber als Agenten eines „managerial imperialism“. Dazu bedienen sie sich dann all der Managementmoden, die über die Hochschulen kommen und gehen und die in dem Kapitel „Managerial Pathologies“ (67-96) beschrieben werden. Und sie haben die Hochschulen mit der Sprache von „equal opportunity, diversity, inclusion, and so forth“ übernommen („hijacked“), und das natürlich nur „for their own purposes“.

Als strukturkonservative Polemik darf man das Buch aber gleichwohl nicht abtun. Immerhin hat die University of Vanderbilt 64 Mitarbeiter pro 100 Studenten – und das wirft dann doch Fragen auf, die man aus deutscher Sicht kaum beantworten kann (hierzulande liegt diese Zahl zwischen zwei und fünf). Noch ein anderer Aspekt ist hochspannend, skizziert Ginsberg doch die Geschichte der tenure, der unbefristeten sicheren Beschäftigung an US-Hochschulen und weist darauf hin, dass heute nur noch etwa 30 Prozent aller Wissenschaftler in einer tenure-Position sind oder auf dem tenure track. Und allenfalls diese hätten eine gewisse Unabhängigkeit und könnten sich in einem gewissen Maß eigene Meinungen leisten. Die höchstrichterliche Rechtsprechung in den USA bestätigt seit Langem den Kurs, dass die Meinungsfreiheit der Institution zuzurechnen sei, nicht dem Individuum, das dort arbeitet. Von der deutschen „Lehrfreiheit“ sei man in den USA eben weit entfernt. Folglich dienen all die Verwaltungskräfte letztlich dazu: institutionelle Ziele gegen die „faculty“.

Aber man muss auch einen anderen Punkt beachten: Mit den „Administrators“ meint Ginsberg eben auch die Vizepräsidenten und die Prodekane. Sein Ideal ist das nebenamtliche Engagement, das in Deutschland Selbstverwaltung heißt. Dabei kommt er nicht auf den Gedanken, dass auch die Wissenschaftler Eigeninteressen haben könnten. Und so verweist das Buch auf einen noch immer ungelösten Konflikt im Hochschulmanagement. Die allseits angestrebte Professionalisierung kann zur Entfremdung von den eigentlichen Aufgaben führen, das Gegenteil kann aber auch keiner wollen.

“As is the case on most campuses. The institution’s various propaganda organs, perhaps receiving stylistic inspiration from the North Korean press, touted the president as an academic and intellectual giant and a Renaissance man beloved by employees, venerated by students and respected by the faculty.”

Christian Berthold

Dr. Christian Berthold ist Geschäftsführer bei der CHE Consult GmbH in Gütersloh.

J. Howaldt, R. Kopp, E. Beerheide (Hrsg.)

### **Innovationsmanagement 2.0**

Handlungsorientierte Einführung und praxisbasierte Impulse

2011, broschiert, 244 Seiten, 42,95 Euro, Gabler Verlag, ISBN 978-3-8349-2613-5

Die Bedeutung von Innovationsmanagement als Schlüsselfaktor für unternehmerischen Erfolg hat sich gewandelt. Wurden früher solche Prozesse meist innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation durchgeführt, so finden diese heute oftmals in einem wesentlich komplexeren Rahmen statt – nicht selten von externen Einflüssen begleitet oder gar beherrscht. Managementansätze, Unternehmenskonzepte und Instrumente werden in Zukunft in vielen wissensintensiven Branchen das Innovationsgeschehen beeinflussen. Die Autoren beschreiben Konturen eines neuen Innovationsverständnisses und einer veränderten Innovationsstrategie, die die soziale Interaktivität mit Kunden in den Vordergrund rücken. Praxisorientiert wird in einer KMU-tauglichen Form beschrieben, wie solche Innovationsstrategien und Ansätze aussehen könnten.

Christian Kreidl

### **Akzeptanz und Nutzung von E-Learning-Elementen an Hochschulen**

Gründe für die Einführung und Kriterien der Anwendung von E-Learning

Reihe Medien in der Wissenschaft, Band 59

2011, broschiert, 158 Seiten, 27,90 Euro, Waxmann Verlag, Münster, ISBN 978-3-8309-2512-5

Der Band untersucht die unterschiedlichen Beweggründe für die Nutzung von E-Learning an Hochschulen auf der Grundlage einer mit Hilfe von Interviews an Universitäten und Fachhochschulen durchgeführten Studie. Ziel der Untersuchung war es herauszufinden, ob und wie gut Studierende mit dem E-Learning-Konzept an den Hochschulen umgehen können. Über welche Vorteile verfügt das E-Learning im Vergleich zum „klassischen“ Lernen? Welche Motive gibt es aus Sicht der Hochschulen für ein E-Learning-Angebot und sollte diese Methode an den Hochschule verpflichtend oder freiwillig angeboten werden? Auch die Frage der Effektivität von E-Learning Prozessen wird angesprochen. Wann und in welchem Rahmen lohnt sich E-Learning überhaupt? Auf all diese Fragen geben die Studienergebnisse Antwort; sie zeigen, dass die bedeutendsten Gründe in der zeitlichen und örtlichen Flexibilität einerseits sowie in den staatlichen Förderprogrammen andererseits liegen. Außerdem stellte sich heraus, dass die didaktischen Faktoren einen bedeutend größeren Einfluss auf die Nutzung und Akzeptanz von E-Learning haben als die übrigen Einflussfaktoren.



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,  
Stifterverband 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

Markus Lemmens (verantw.)  
Telefon: +49 228 42137-14  
E-Mail: lemmens@lemmens.de

##### Redaktion Bonn

Bruni Köppen  
Telefon: +49 228 42137-11  
E-Mail: koepfen@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-Grünewald-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 Buch-  
handel oder Verlag; Anzeigenpreisliste Nr. 12 (2010); Inhalte sind  
urheberrechtlich geschützt. Das Abonnement kann mit einer drei-  
monatigen 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-Dieter Sedlacek

### Synthetisches Bewusstsein

Wie Bewusstsein funktioniert und Roboter damit ausgestattet werden können.

2011, broschiert, 92 Seiten, 9,80 Euro, Books on Demand, Norderstedt, ISBN 978-3-8423-6803-3

Was ist Bewusstsein? Lässt sich Bewusstsein synthetisch erzeugen? Fragen, die das Werk von Klaus-Dieter Sedlacek in den Mittelpunkt stellt. Seit Jahrhunderten versuchen Menschen hinter das Geheimnis des Bewusstseins zu kommen. Hier wird an einem Praxisbeispiel Bewusstsein erklärt und seine Funktionsweise mit Hilfe eines Roboters demonstriert. Anschaulich beschreibt der Autor, wie das Bewusstsein mit Reizen und Bedürfnissen umgeht und wie es nach diesen beginnt zu handeln. Die Broschüre enthält zudem eine praktische Anleitung, um selbst ein solches synthetisches Bewusstsein zu programmieren.

Ulrike Senger

### Von der Doktorandenausbildung zur Personalentwicklung junger Forschender

Innovative Konzepte an deutschen Universitäten

2011, 178 Seiten, gebunden, 29,90 Euro, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, ISBN 978-3-7639-3673-1

Der vierte Band der Reihe „Doktorandenbildung neu gestalten“ bietet weitläufige Impulse für junge Forscher während ihrer Promotionsphase. Ein Schwerpunkt wird dabei auf Führungskräfteentwicklung von Nachwuchswissenschaftlern gelegt. Es wurden Beiträge der Transfertagung des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum mit dem Schwerpunkt Personalentwicklung junger Forscher dokumentiert, wodurch eine hochpolitische Diskussion entsteht. Mit der Aufzeichnung von Nachwuchsförderkonzepten sind neue Bildungskonzepte in der deutschen Universitätslandschaft gegeben. Durch die hohe Beteiligung außeruniversitärer Führungskräfte am Pilotprojekt erhielten zum einen die Unternehmen eine positive Resonanz und zum anderen wurden neue zukunftsweisende Aktionsfelder Technischer Universitäten entwickelt. Ein Ziel dieser Dokumentation ist, die Lern- und Handlungsfelder der Wissenschaft und Wirtschaft erstmals während der Promotionsphase institutionell miteinander zu verknüpfen.

Dominik Ruisinger

### Online Relations

Leitfaden für moderne PR im Netz

2011, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, 294 Seiten, gebunden, 49,95 Euro,  
Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, ISBN 978-3-7910-3066-1

PR-Verantwortliche haben die Aufgabe, die Arbeit mit sozialen Netzwerken, normalen Websites und Newslettern zu verbinden. Nur mit der richtigen Einteilung dieser verschiedenen Bereiche können die Online-Kampagnen erfolgreich werden. Dieses Buch beinhaltet die konzeptionellen Grundlagen moderner Online-PR. Zum einen werden die damit verbundenen Chancen und Risiken aufgezeigt, zum anderen aber auch Strategien, die im Bereich Online-PR zum Erfolg führen. Sowohl die wirkungsvolle Gestaltung von Corporate-Websites als auch von E-Mail-Newslettern können die Leser erfahren und erlernen. Durch zahlreiche Beispiele und Anleitungen wird auch die Professionalität der Online-Pressearbeit erleichtert. Mit Tipps und Checklisten kann man auch Social Media sinnvoll für PR-Arbeit einsetzen. „Online Relations“ bietet umfassende Einblicke in die reale Projektarbeit durch führende Branchenexperten und enthält zusätzlich einen Zugang zum Online-Bereich mit Arbeitshilfen und aktuellen Fachbeiträgen.

**Bruni Köppen**



ca. 120 Seiten, broschiert  
45,00 Euro  
ISBN 978-3-86856-004-6

Markus Lemmens & Ann-Katrin Schröder (Hrsg.)

## Praxis Quartäre Bildung

Wissenschaftliche Weiterbildung  
für die Wirtschaft

Firmenbedarf ermitteln  
Hochschulen suchen  
Kooperation moderieren

Die Quartäre Bildung – die wissenschaftliche Weiterbildung – kommt für Hochschulen erst ab Mitte dieses Jahrzehnts richtig in Gang. Bis dahin binden die kontinuierlich hohen Erstsemester die Kräfte. Die Zeit kann aber gut genutzt werden, denn Konzepte benötigen Vorlauf: Aus diesem Grund hat der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft ein Matching-Projekt gefördert – fünf unterschiedliche Unternehmenstypen finden ihre geeigneten Hochschulpartner.

Der Ergebnisbericht ist eine Fundgrube für die Strategie einer Fachhochschule oder Universität auf dem Weg zu dem „Geschäftsfeld“ Wissenschaftliche Weiterbildung. Markus Lemmens und Ann-Katrin Schröder haben zwei Jahre die Unternehmen begleitet.

Band 2  
aus der Reihe:  
Edition Wissenschafts-  
management  
Auslieferung  
Ende März 2012

