

G 21233

15. Jahrgang · Heft 5
September/Oktober 2009
Einzelpreis: 19,80 €
ISSN 0947-9546

5/09

Wissenschafts management

ZEITSCHRIFT FÜR INNOVATION

MBA-Programm:

Was bringt Professionalisierung?



Forschungsförderung:

Innovationspotenziale nutzen



Managementinstrumente:

Wissenschaftsmanagement im Web 2.0



Strategie:

Technische Serviceinnovationen



Forschungsverträge:

Haftungsfreizeichnung



Universität Hamburg



Change 2.0 – Bildungsreformen im Wandel?!

**Campus Innovation
und
VI. Konferenztage
Studium und Lehre
26. und 27.
November 2009
in Hamburg**

Mit der Bologna-Reform wurde der größte Umwälzungsprozess von Studium und Lehre in der Geschichte der deutschen Hochschulen angestoßen. Nach den ersten Jahren stehen die Bachelor-Studiengänge nun auf dem Prüfstand, ob sie in allen Belangen die ambitionierten Zielsetzungen erfolgreich umsetzen können. Auch vor dem Hintergrund der Forderungen nach einer erhöhten Durchlässigkeit des akademischen Bildungssystems stellt sich die Frage nach einer adäquaten Gestaltung der Reform des originären Bologna-Reformprozesses. Dies spiegelt sich in unterschiedlichen Studienergebnissen sowie Aussagen von Bildungsvertretern wider. Diese fordern nicht eine Abkehr, sondern vielmehr eine an den Bedürfnissen der Studierenden und an einer erhöhten Lehr- und Servicequalität orientierte Überprüfung und Optimierung des bisherigen Reformweges.

Die zunehmende Konvergenz von IT in der Lehre sowie in Verwaltung und Hochschulmanagement gewinnt stark an Bedeutung als eine Maßnahme, um dem Reformprozess zu begegnen.

Auf der gemeinsamen Veranstaltung von Campus Innovation und Konferenztage Studium und Lehre diskutieren Bildungsexperten und IT-Strategen aus Hochschule und Wirtschaft darüber, welchen Beitrag elektronische Prozesse und die gezielte Unterstützung durch IT-Verfahren in Lehre und Verwaltung bei der Bewältigung der reformbezogenen neuen Herausforderungen leisten können.

Alle Informationen zur Veranstaltung:
www.campus-innovation.de

Change 2.0 – Bildungsreformen im Wandel?!

Schwung nutzen und Wirkung erzielen



Die neue Bundesregierung ist am Zug. Und Bildung, Wissenschaft und Forschung kommen zunächst gut durch den Wechsel. Der Bundesetat als Wegmarke gibt Mut. Das Bekenntnis, in die Schleifen des Wissens „Bildung, Forschung und Technologie“ in den nächsten vier Jahren zwölf Milliarden Euro mehr zu investieren, ist ein klares Signal. In etwa drei bis vier Jahren sollen sogar zehn Prozent des deutschen Bruttosozialproduktes in Bildung und Forschung fließen.

Auch die Anknüpfung an die Initiativen und Programme der zurückliegenden Legislaturperiode funktioniert. Der Pakt für Forschung und Innovation, die Exzellenzinitiative von Bund und Ländern sowie die Spitzencluster – um nur einige der Instrumente zu nennen, die eine nachhaltige forschungspolitische Wirkung entfalten – gehen gut voran; die Hightech-Strategie, die Klammer von verschiedenen Forschungs- und Technologieaktivitäten, hat ebenfalls Zukunft. Die Leitfelder Mobilität, Gesundheit, Energie und Sicherheit beschreiben hierbei den thematischen Hintergrund, der für Förderungen gelten wird. Schließlich wird aller Wahrscheinlichkeit nach das 8. EU-Rahmenprogramm ab 2014 klar die 60-Milliarden-Euro-Hürde nehmen. Das schafft hoffnungsvolle Rahmenbedingungen.

Nach innen haben die Wissenschaftseinrichtungen Vorsorge zu leisten, damit der finanzielle Schwung der letzten Jahre auch weitergeht. Wie können sie zeigen, was mit dem Geld erreicht wurde? Die Schlagworte Synergie, Effektivität und Effizienz sind vielfach strapaziert, ziehen sich aber durch viele Evaluationen hindurch. Deshalb muss das Management auf die Suche nach Argumenten gehen, um seinen Beitrag zu Lehre, Nachwuchsausbildung und Forschung kommunizieren zu können. Viele haben in den zurückliegenden Monaten prophezeit, dass das gute Forschungsgeld des letzten Jahrzehnts der Wirtschaftskrise geopfert wird. Dass es nicht so kam, hängt auch mit den verbesserten Führungsinstrumenten der Einrichtungen zusammen.

Management bedeutet in diesem Zusammenhang, Wirkungen sichtbar zu machen, die sich nicht sofort jeder Evaluation erschließen. Dass dies noch nicht selbstverständlich ist, spürt man förmlich in diesen Wochen vor dem Beginn der Antragsphase zur zweiten Wettbewerbsrunde der Exzellenzinitiative. In den Leitungsebenen der Graduiertenschulen und Exzellenzcluster macht sich Unsicherheit bemerkbar. Werden wir – so die Fragen – nur daran gemessen, was konkret auf dem Tisch liegt? Oder werden auch immaterielle Wirkungen in das Forschungssystem hinein honoriert? Wie bemisst man beispielsweise unsere Auswirkungen in Netzwerke?

Möglicherweise ist es aber auch einfacher: Vor Jahren diskutierte das Wissenschaftsmanagement die Wissensbilanz, mit der Mittelverwendung abgebildet werden kann. Sie fußt auf drei Analysefeldern: Strukturen (Inhalte), Beziehungen (Netzwerke) und Individuen (Wissensträger). Im Ergebnis, soviel belegten Beispiele, zeigt sich mehr, als mancher auf dem Tisch zu haben glaubte. Vielleicht ist dieser Ansatz eine Hilfe.

Markus Lemmens

Wissenschaftsmanagement

ZEITSCHRIFT FÜR INNOVATION

15. Jahrgang · Heft 5 · September/Oktober 2009 · Einzelpreis: 19,80 €

news & facts

- 4 Hochschulranking**
Profilschärfung an deutschen Hochschulen
- 5 Qualitätsmanagement**
Systemakkreditierung
- 6 Interview**
Forschung ist von zentraler Bedeutung
Gerhard F. Braun, Vizepräsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
- 8 Hochschulsystem**
Der Bologna-Prozess aus der Sicht von Lehrenden
- 9 Förderprogramm**
Fördermittel für Forschung in den neuen Ländern
- 10 Aktuelle Studie**
Nachbesserung dringend geboten
- 11 Wissenswertes**
Aktuell und kompakt

wissenschaftsmanager

- 12 Nachgefragt**
bei Jochen Hellmann, Deutsch-Französische Hochschule, Saarbrücken

management

- 14 MBA-Programm**
Was bringt Professionalisierung?
- 19 Forschungsförderung**
Innovationspotenziale effizient nutzen
- 27 Managementinstrumente**
Wissenschaftsmanagement im Web 2.0
- 34 Fusion**
Neue Formen der Kooperation
Das Karlsruhe Institut für Technologie
- 37 Strategie**
Erfolgsfaktoren technischer Serviceinnovationen
- 42 Forschungsverträge**
Die Haftungsfreizeichnung in Forschungs- und Entwicklungsverträgen

weiterbildung

- 48 Aktueller Begriff**
W-Besoldung

buchbesprechung

- 51 Christian Elger**
Neuroleadership
- 53 Buchmarkt**
- 54 Impressum**

Bitte beachten Sie unsere Beilage „Excellence Initiative – The Winners“.

Potenzial der Vielfalt nutzen

DFG-Förder-Ranking 2009. Institutionen – Regionen – Netzwerke



Die gesamte Publikation gibt es zum Downloaden unter <http://www.dfg.de/ranking/ranking2009/index.html>

BERLIN. Die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) stellte in Berlin ihr diesjähriges Förder-Ranking vor. In der alle drei Jahre erscheinenden Studie konnten erstmals auch Daten des 2007 gegründeten European Research Council ausgewertet und so insgesamt 90 Prozent der aus öffentlichen Institutionen stammenden Drittmittel erfasst werden. Neu sind auch die Berücksichtigung außeruniversitärer Forschungseinrichtungen und der Auswirkungen der Exzellenzinitiative.

DFG-Präsident Professor Matthias Kleiner bewertete das Ergebnis des Rankings positiv: „Die Hochschulen in Deutschland sind für den nationalen und internationalen Wettbewerb gut gerüstet. Sie haben in den vergangenen Jahren ihr Profil weiter geschärft und klare Schwerpunkte gebildet.“ Die über 200 Seiten umfassende Studie bietet einen detaillierten Überblick über das heterogene deutsche Wissenschaftssystem, das von Schwergewichten ebenso geprägt ist wie von kleinen Spezialisten.

Die sich abzeichnenden Änderungen sind im Vergleich zu vorangegangenen Auswertungen nicht gravierend. So bestätigt das DFG-Ranking freilich regionale Konzentrationen bei der Förderung durch die Exzellenzinitiative, welche den begünstigten Universitäten einen besseren Platz auf der Rangliste zuweisen. Kleiner verweist allerdings nachdrücklich auf die Tatsache, dass eine solche Konzentration von Forschungsaktivitäten bereits in den Auswertungen der letzten 20 Jahre nachgewiesen wurde und eine Verdrängung der kleinen Standorte durch die Exzellenzinitiative nicht zu erkennen sei.

Die Herausforderung an die Wissenschaftseinrichtungen, sich im überregionalen Wettbewerb zu behaupten, wächst. Doch um erfolgreiche Projektanträge einreichen zu können, muss die Grundfinanzierung stimmen. Von ihr hängen

sowohl der Bewegungsspielraum als auch der geforderte Ausbau von Forschungsschwerpunkten ab, auf den besonders kleine Hochschulen zukünftig bei der Drittmittelerwerbungen angewiesen sein werden. Aufgrund der Traditionsverbundenheit deutscher Forschungseinrichtungen gestaltet sich universitäre Profilbildung jedoch mitunter schwierig. Bestehende Verbindungen zu Kooperationspartnern und das regionale Umfeld der Hochschulen spielen bei der Überlegung, ob vorhandene Schwächen in Lehre und Forschung ausgebessert werden sollten, eine entscheidende Rolle. Margret Wintermantel, Präsidentin der Hochschulrektorenkonferenz, betonte in diesem Zusammenhang, dass eine erfolgreiche Schwerpunktsetzung an den deutschen Hochschulen vor allem von vernünftigen und nachhaltigen Entscheidungen abhängen: „Profilbildung kann nur evolutionär erfolgen, nicht kurzfristig.“

Auch der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, selbst mit Sach- und Personalmitteln in Höhe von 200.000 Euro unterstützend an der DFG-Studie beteiligt, verfolgt die Entwicklungen, die sich im Förder-Ranking abzeichnen, mit Aufmerksamkeit. Die Aufschlüsselung macht Stärken von wissenschaftlichen Einrichtungen sichtbar und gibt Unternehmen einen hilfreichen Überblick über die heimische Forschungslandschaft. Karten veranschaulichen, wo die Kompetenz für bestimmte Fachbereiche, die Konkurrenz oder mögliche Kooperationspartner zu finden sind. „Ranglisten sind also von erheblicher Bedeutung. Umso wichtiger ist es, dass sie methodisch einwandfrei gemacht sind und keine Scheinwirklichkeiten erschaffen. Das Förder-Ranking der DFG ist eine solche methodisch saubere Sache.“ bekräftigte Andreas Schlüter, Generalsekretär des Stifterverbandes.

Sabine Hellmann

Qualitätssiegel für Hochschulen

Systemakkreditierung – Neue Herausforderungen für Hochschulen

BONN. Seit Februar 2008 haben deutsche Hochschulen eine neue Möglichkeit zur Akkreditierung ihrer Studienangebote: Neben die Programmakkreditierung tritt mit der Systemakkreditierung ein Verfahren, bei dem eine externe Akkreditierungsagentur nur noch das von der Hochschule selbst etablierte Qualitätssicherungssystem für Studium und Lehre prüft. Sind die gesetzten Qualitätsstandards eingehalten, gelten auch die an der Hochschule angebotenen Studiengänge als indirekt akkreditiert. Mit diesem Verfahren wächst die Autonomie, aber auch die Verantwortung der Hochschulen.

Damit stehen die Hochschulen vor einer schweren Entscheidung: Sollen sie in Zukunft Evaluation und Qualitätssicherung ihrer Studiengänge selbst durchführen, in der Hoffnung, die in der Vergangenheit oft als zu bürokratisch, zeitaufwendig und teuer beklagten Verfahren der Programmakkreditierung zu vereinfachen? Die Folgen für sie sind bislang kaum absehbar. Erst wenige Hochschulen haben das neue Verfahren gestartet, bislang hat noch keine die Systemakkreditierung erfolgreich beendet. Trotzdem ist überall zu spüren, dass in vielen Einrichtungen die Vorbereitungen auf Hochtouren laufen. In Bonn hatten jetzt Vertreter aus interessierten Hochschulen die Gelegenheit auf einer Tagung unter dem Titel „Erste Gehversuche mit der Systemakkreditierung“ mit Qualitätsmanagementbeauftragten aus bereits beteiligten Hochschulen, Institutionen und Akkreditierungsagenturen Erfahrungen und Perspektiven zu diskutieren.

Zu einer erfolgreichen Systemakkreditierung gehört in einem ersten Schritt die Festlegung von Verantwortlichen innerhalb der Hochschulleitung und -verwaltung sowie zwischen zentraler und dezentraler Ebene. Qualitätsmanagementbeauftragte sind im Idealfall Professoren, die innerhalb der Hochschule Anerkennung genießen, eine positive Ausstrahlung, aber

auch Einfluss auf andere haben, z.B. Dekane oder Pro-Dekane. Eine weitere Anforderung ist die Entwicklung von Ablaufschemata und Prozessdokumentationen. Diese müssen sich die Beteiligten allerdings noch weitgehend selbst erarbeiten, da es bislang wenige Vorbilder gibt.

Zu den „mutigen“ Hochschulen, die den Weg von der institutionellen Evaluation zur Systemakkreditierung bereits beschritten haben, gehören die TU Ilmenau, FH Münster, Universität Potsdam und die Universität Duisburg-Essen, die ihre Vorgehensweisen auf der eineinhalbtägigen Tagung exemplarisch darstellten. Offene Fragen blieben auch hier: Wie gestaltet sich beispielsweise die Halbzeitstichprobe, die nach drei Jahren durchgeführt werden soll? Wie die Reakkreditierung? Wie werden Doppelungen und Überschneidungen von Metaevaluationen mit Programm- und Merkmalsstichproben vermieden?

Sabine Behrenbeck vom Wissenschaftsrat spricht den Hochschulen Mut zu: „Hochschulen als Lernorte, müssen auch selbst lernen.“ Lernen müsse die Hochschule vor allem, mit ihrer neugewonnenen Autonomie verantwortungsbewusst umzugehen, so dass sich eine Qualitätskultur entwickelt, in der Kritik und Evaluation selbstverständlich sind.

Während die Programmakkreditierung nur den einzelnen Studiengang sieht, strahlt die Systemakkreditierung in die gesamte Hochschule, soll langfristig Zeitaufwand und Kosten reduzieren und strebt eine wirksame, nachhaltige Qualitätssicherung an, ohne dabei zu einem bürokratischen Ungetüm zu werden. „Aufwand und Ertrag müssen in einem vernünftigen Verhältnis stehen“, versucht Helmut Fangmann vom NRW-Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie, Bedenken zu zerstreuen.

Kludia Gerhardt

QUALITÄTSMANAGEMENT



Eine offiziell anerkannte Zertifizierung für das gesamte Qualitätsmanagementsystem soll den Hochschulen mehr Autonomie verleihen.

Foto: Hartmut910/Pixelio

INTERVIEW

Forschung ist von zentraler Bedeutung

Gespräch mit dem Vizepräsidenten der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), Dr. Gerhard F. Braun



„Die Wirtschaft engagiert sich seit Langem in den Bereichen Bildung und Wissenschaft“, betont Gerhard F. Braun.

Foto: BDA

BERLIN. Forschung und Entwicklung haben für die Wirtschaft eine zentrale Bedeutung. Darauf macht der Vizepräsident der BDA, Dr. Gerhard F. Braun, aufmerksam. Braun ist Geschäftsführender Gesellschafter der KOB Karl Otto Braun KG, der weltweit größte Hersteller elastischer Spezialtextilien, und Vorsitzender des Fachausschusses Bildung von BDA und Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI). Die Fragen stellte K. Rüdiger Durth.

Bildung und Wissenschaft gelten als zentrale gesellschaftliche Themen, auch für die Wirtschaft. Ist ihre Förderung in erster Linie eine staatliche Aufgabe?

Die Wirtschaft weist bereits seit Langem auf die zentrale Rolle von Bildung und Wissenschaft für die Zukunft unseres Landes hin. Im internationalen Standortwettbewerb ist Deutschland auf hervorragend ausgebildete Fachkräfte angewiesen. Von Investitionen in Bildung und Wissenschaft profitieren alle – die Menschen, die Wirtschaft und das Land als Ganzes. Ihre Förderung ist in erster Linie eine staatliche Aufgabe, die in den öffentlichen Haushalten mit hoher Priorität verfolgt werden muss.

Auch die Wirtschaft...

...engagiert sich in hohem Maße. Allein in die berufliche Aus- und Weiterbildung ihrer Beschäftigten investieren die Unternehmen pro Jahr 55 Milliarden Euro. Und ihre Forschungsdritt Mittel an Hochschulen haben sie allein in der Zeit von 1998 bis 2006 um 43 Prozent erhöht.

Zahlreiche Hochschulen öffnen sich inzwischen wirtschaftlichen Fragestellungen und versuchen mit Hilfe von Wissenschaftsmanagement Brücken zwischen Forschung und

Wirtschaft zu bauen. Ist das aus Ihrer Sicht ein richtiger Schritt?

Hochschulen und Wirtschaft profitieren gleichermaßen von einem verstärkten Wissens- und Technologietransfer. Für die Hochschule öffnen sich auf diese Weise Wege zu neuen Themen und Gebieten mit schneller technologischer Entwicklung. Unternehmen erhalten Zugang zu aktuellen Forschungsergebnissen und neuen Forschungsfeldern. Erfolgskritisch ist hierbei, dass die Zusammenarbeit professionell gestaltet ist. Ein modernes Wissenschaftsmanagement schafft daher beste Voraussetzungen für gut funktionierende Kooperationen in Forschung und Entwicklung.

Nach wie vor wollen die Klagen nicht verstummen, dass Hochschulen zu theorie-lastig sind und dass es ihren Absolventen schwer fällt, in der Wirtschaft Fuß zu fassen. Ist das auch Ihre Erfahrung?

Im Großen und Ganzen sind die Unternehmen zufrieden mit den Hochschulabsolventen. Gerade der Bologna-Prozess hat neue Impulse für die Berücksichtigung der Anforderungen des Arbeitsmarktes im Studium und damit auch für eine höhere Praxisorientierung der Lehre gegeben. Alle Zahlen sprechen dafür, dass der Einstieg von Akademikern ins Berufsleben in den meisten Fällen reibungslos gelingt.

Keine Defizite?

Natürlich gibt es nach wie vor Defizite, die behoben werden müssen. Vor allem macht mir Sorgen, dass viele Studiengänge völlig überfrachtet sind und den Studierenden daher wenig Zeit für eigene Initiativen, Praxis- oder Auslandsphasen bleibt. Hier müssen die Hochschulen nachbessern.

Zunehmend berufen Hochschulen Vertreter aus Industrie und Wirtschaft als Lehrbeauftragte oder Honorarprofessoren. Verbessert dies das Verhältnis von Hochschule und Wirtschaft?

Ich begrüße es ausdrücklich, wenn Unternehmensvertreter Lehraufträge an Hochschulen wahrnehmen und dadurch den Studierenden wertvolle Einblicke in die berufliche Praxis ermöglichen. Vielfach ergeben sich hieraus auch weitere Formen der Zusammenarbeit von Praktika, betreuten Abschlussarbeiten und Stipendienprogrammen bis hin zu gemeinsamen Forschungsprojekten. Daher kann ich die Hochschulen nur ermutigen, den Kontakt zur Wirtschaft zu suchen.

Die Wirtschaft lässt sich die Unterstützung privater Hochschulen viel Geld kosten. Weil diese besser sind als die staatlichen?

Wir haben in Deutschland viele hervorragende Hochschulen, sowohl in staatlicher als auch in privater Trägerschaft. Viele private Hochschulen sind aufgrund ihres wirtschaftlichen Profils besonders aufgeschlossen für die Zusammenarbeit mit Unternehmen – und profitieren hiervon auch finanziell. Dies gilt beispielsweise für den Wachstumsmarkt Weiterbildung, auf dem staatliche Hochschulen bisher noch sehr zögerlich aktiv sind.

Was erwartet die Wirtschaft von einem Hochschulabsolventen?

Unternehmen erwarten von Hochschulabsolventen vor allem die Fähigkeit, Probleme wissenschaftlich fundiert zu lösen. Hierzu brauchen sie wissenschaftliches Fach- und Methodenwissen, aber auch die Fähigkeit zur Anwendung ihres Wissens in der beruflichen Praxis sowie Schlüsselkompetenzen wie Teamfähigkeit, Eigeninitiative und Kommunikationsfähigkeit. Selbstverständlich haben auch Geisteswissenschaftler gute Chancen in der Wirtschaft, wenn sie über die Kompetenzen verfügen, und viele von ihnen finden daher gute Stellen mit attraktiven Aufstiegsmöglichkeiten.

Wie viel Geld steckt die Wirtschaft gegenwärtig in Forschung und Entwicklung (FuE)? Reicht dieses Geld aus oder sind noch größere finanzielle Anstrengungen seitens der Wirtschaft erforderlich?

Die deutsche Wirtschaft hat 2007 insgesamt 53,5 Milliarden Euro in Forschung und Entwicklung investiert. Das sind sage und schreibe 70 Prozent der gesamten FuE-Investitionen in Deutschland. Über 300.000 Beschäftigte arbeiten in diesen Bereichen in den Unternehmen. Aus diesen Zahlen wird ersichtlich, welche zentrale Bedeutung Forschung und Entwicklung für die Wirtschaft haben. Solche Aktivitäten der Unternehmen in Forschung und Entwicklung steigern die gesamtwirtschaftliche Wertschöpfung. Daher ist auch der Staat gefragt. Der seit Langem stagnierende Finanzierungsanteil des Staates muss erhöht werden.

Wird der wissenschaftliche Nachwuchs auch in Zukunft für Industrie und Wirtschaft ausreichen oder wird man zunehmend auf ausländische Fachkräfte angewiesen sein?

Deutschland leidet bereits jetzt unter einem strukturell bedingten Fachkräftemangel vor allem in den für unsere Volkswirtschaft so wichtigen naturwissenschaftlichen und technischen Berufen. Dies hat verschiedene Gründe: So liegt der Anteil der Studienanfänger an der Gesamtbevölkerung im internationalen Vergleich weit unter dem Durchschnitt. Zu viele Studierende brachen zudem ihr Studium vorzeitig ab. Last but not least ist auch Deutschland vom demografischen Wandel betroffen.

Das bedeutet für die Zukunft?

Wir müssen in Zukunft noch konsequenter alle Potenziale erschließen und in der frühen Bildungsphase eine bessere Grundlage für den weiteren Bildungsweg legen. Ich halte es aber unabhängig davon auch für wichtig, ausländische Fachkräfte gerade in stark nachgefragten Bereichen für eine Berufstätigkeit in Deutschland zu gewinnen. Um Wettbewerb um die besten Köpfe dürfen wir uns nicht von der übrigen Welt abschotten.

Im Großen und Ganzen sind die Unternehmen zufrieden mit den Hochschulabsolventen. Gerade der Bologna-Prozess hat neue Impulse für die Berücksichtigung der Anforderungen des Arbeitsmarktes im Studium und damit auch für eine höhere Praxisorientierung der Lehre gegeben.

HOCHSCHULSYSTEM

Der Bologna-Prozess aus der Sicht von Lehrenden

Auswertung unmittelbarer Wahrnehmung



Es geht um die Zukunft der Studierenden – Das darf bei allen Schwierigkeiten mit dem Bologna-Prozess nie übersehen werden.

Foto: Thomas Köhler/Pixelio

Rund zehn Jahre nach der Vereinbarung von Bologna zu einem gemeinsamen Hochschulraum und nach der Umsetzung durch Hochschulgesetze der Bundesländer seit 2004 hat sich die Front der Ablehner im Bereich der Lehrenden quer durch die Wissenschaftseinrichtungen konstant bei rund zwei Dritteln und der überzeugten Befürworter bei nur einem Drittel festgehalten. Dazwischen ist für eine sachliche Information der eigentlich Betroffenen – nämlich der Studierenden – wenig Raum.

Dabei hat das Bundesverfassungsgericht die Verfassungsgemäßheit der Ländergesetze zum Umsetzungsprozess längst bestätigt. Eher die „Verweigerungshaltung“ in vielen autonomen Hochschulsatzungen ist verfassungswidrig! Denn trotz der bereits sehr weitgehend vollzogenen Umsetzung in Studien- und Prüfungsordnungen zu Bachelor/Master-Abschlüssen und Fortschritten bei kooperativen Promotionsstudien werden weiter die alten Standpunkte verteidigt oder die „von oben dekretierten“ Umsetzungsanordnungen nur halbherzig oder gar obstruktiv angewandt.

Diese Einstellung spiegelt sich in den Fachzeitschriften wider. Schwergewichtig sind beispielsweise die Ausführungen von Professor Hans Joachim Meier, von 1990 bis 2000 Minister für Wissenschaft und Kunst des Freistaates Sachsen, in der August-Ausgabe der Zeitschrift „Forschung und Lehre“. Die Hälfte seines Artikels ist zunächst ein feinsinniger Faktencheck. Doch auch dann wieder der Schwenk zu den „Abwehrfloskeln“ der alten Generation.

Ähnliches gilt für den Artikel „Bachelor: Studenten werfen das Handtuch“ von Thomas Gaul in den VDI-Nachrichten vom 4. September 2009, der behauptet die Zahl der Studi-

enabbrecher stiege an. Fakt aber ist: War es früher möglich, ungestraft bis ins zehnte Semester und weiter zu gelangen und erst dann endgültig relevante Leistungsprüfungen abzulegen, gibt es heute schon im dritten Semester Modulprüfungen, deren Nichtbestehen bundesweit das Studium dieses Faches unmöglich macht. Hier tut eventuell eine gerichtliche Überprüfung dieser Entscheidung not! Das heißt aber, dass die Studenten nicht freiwillig das Handtuch werfen, wie bei vielen früheren Studienabbrechern, sondern dass ihnen einfach schon sehr früh das endgültige „Aus“ attestiert wird.

Und vor lauter Häme der „Alten“ über den Werteverfall wird verschwiegen, dass der Bologna-Prozess nicht nur aus einer, sondern aus drei Stufen besteht: 1. Bachelor: exemplarische Einführung in praxisorientiertes, wissenschaftsbasiertes Lernen, 2. Master: Zugang nur durch den erfolgreichen BA-Abschluss, klassisches wissenschaftliches Vertiefen und erst dann 3. Post Graduate Studies.

Ich gebe zu, dass viele handwerkliche Fehler im einschlägigen Gesetzesvollzug gemacht worden sind, aber ich habe gelernt: Jede Generation möchte ihre Fehler selbst machen. Man könnte bei diesen Erkenntnissen eigentlich resignieren. Aber vielleicht hilft der „menschelnde“ Trost: „die Karawane zieht weiter“ und irgendwann verlassen die Ablehnenden die Szene. Ich wünsche mir, weil es nicht um die Tradition der alten, sondern um die Zukunft der jungen Generation geht, dass beide in neuen Curricula wieder zusammenfinden. Und dann müssen viele gute Studierfähige in unserem Lande ihre Bildungschancen nicht im näheren und auch fernerem Ausland suchen, wo Bachelor und Master längst selbstverständlich sind.

Helmuth Hoffstetter

Helmuth Hoffstetter war langjähriger Kanzler einer Hochschule und steht als Rechtsanwalt u.a. Studierenden bei prüfungsrechtlichen Problemen und Lehrenden bei Dienst- und hochschulverfassungsrechtlichen Fragen zur Verfügung.

Kontakt: www.h-hoffstetter.de

Fördermittel für Forschung in den Neuen Ländern

Elf ostdeutsche Projekte ausgezeichnet

BERLIN. 200 Millionen Euro stehen dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) bis 2014 für die Förderung innovativer Forschungsansätze in den neuen Bundesländern zur Verfügung. Als Teil der Hightech-Strategie der Bundesregierung startete die erste Förderrunde des Programms „Spitzenforschung und Innovation in den Neuen Ländern“ im Sommer 2008 mit sechs Pilotprojekten. Weitere elf Vorhaben wurden nun in der zweiten Runde von Staatssekretär Frieder Meyer-Krahmer in Berlin ausgezeichnet.

Ziel der Initiative ist es, themenorientierte und international wettbewerbsfähige Forschungsstandorte in Ostdeutschland zu etablieren. Die Universitäten und Forschungseinrichtungen sollen in ihrer Profilbildung gestärkt, der Ausbau nachhaltiger Wissenschaftskooperationen unterstützt werden. Die bereits im Mai von Bundesforschungsministerin Annette Schavan bekannt gegebenen elf Gewinner der zweiten Förderrunde erhalten für einen Zeitraum von fünf Jahren Fördermittel zwischen 10 und 14 Millionen Euro.

Inhaltlich konzentrieren sich die bewilligten Projekte aus beiden Förderrunden auf Bereiche der Grundlagenforschung, bei denen eine internationale Reichweite erkennbar ist, oder auf anwendungsorientierte Forschung, die ein hohes Markteintrittspotenzial erwarten lässt. „Forschung und Innovation sind gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Grundlage für Wachstum und Wohlstand“, betonte Meyer-Krahmer bei der Urkundenverleihung. Neben dem Kriterium der Nachwuchsförderung legte das Auswahlkomitee daher ein besonderes Augenmerk auf die Verbindung von Forschung und Markt. Eine der besten Möglichkeiten, den Wissenschaftstransfer in die Wirtschaft zu gewährleisten, ist freilich über

die unmittelbare Einbeziehung innovativer Unternehmen in die Forschungsarbeiten gegeben. Hier zeige die Erfahrung, dass Netzwerke mit überregionalen Partnern die stärksten Synergieeffekte hervorbringen. Die Initiative trägt somit zur Entstehung neuer Kooperationen, oft auch mit ausländischen Einrichtungen, bei.

Die unterstützten Projekte befinden sich in Gebieten, die es ihnen ermöglichen, ihre Forschungsstrukturen im internationalen Rahmen weiterzuentwickeln und ihre Kapazitäten dann mit der regionalen und überregionalen Wirtschaft zu verknüpfen. Positive Beispiele hierfür finden sich unter anderem in der Solar- und Elektrofahrzeugtechnik, bei denen die Innovationskraft vorrangig aus den ostdeutschen Ländern kommt, erläutert Hans-Peter Hiepe, Leiter des Referats „Regionale Innovationsinitiativen; Neue Länder“ beim BMBF. Thematisch reichen die neuen Vorhaben von Photovoltaik über Integrierte Bioanalytik und neuartige Mikroimplantate bis hin zu Nanosystemintegration und Photonischen Nanomaterialien. Von den bewilligten Bewerbungen der zweiten Runde sind eine in Berlin, zwei in Brandenburg (Potsdam), drei in Mecklenburg-Vorpommern (Greifswald, Rostock), zwei in Sachsen (Chemnitz, Freiberg), eine in Sachsen-Anhalt (Halle-Wittenberg) und zwei in Thüringen (Jena) angesiedelt.

Erste Forschungserfolge der bereits seit einem Jahr laufenden Projekte sind bereits zu verzeichnen wie die gewünschte Vernetzung von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Inwieweit die BMBF-Initiative jedoch langfristig den sich negativ auf die Innovationsfähigkeit auswirkenden Strukturschwächen in den Neuen Ländern begegnen kann, bleibt abzuwarten. Die Verlängerung der Projektförderung ist offen. Über sie entscheidet die neue Regierung.

Sabine Hellmann

FÖRDERPROGRAMM



Die Förderung innovativer Forschungsprojekte aus ostdeutschen Bundesländern soll zu mehr Wachstum und Wohlstand in diesen Regionen führen.

Foto: Photodisc

AKTUELLE STUDIE

Nachbesserung dringend geboten**Falsche Akzentsetzung bei Konjunkturprogrammen**

Schaffen es die Konjunkturprogramme die Wirtschaft anzukurbeln? Das DIW hat da seine Zweifel.

Foto: khamp/Pixelio

BERLIN. Nachbesserung dringend geboten“. Dies erklärt das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) Berlin unter seinem Präsidenten Klaus F. Zimmermann. Gemeint sind die beiden Konjunkturprogramme, die noch von der Großen Koalition für die Jahre 2009/10 zur Ankurbelung der Wirtschaft verabschiedet worden sind. Hauptkritikpunkt: Die finanziellen Mittel, die der Staat zur Verfügung stellt, müssen „zielgenauer“ verteilt werden.

Das DIW sieht die Gefahr, „dass anstelle von Investitionen in die Erhöhung des langfristigen Wachstumspotenzials lediglich die Budgets der Gebietskörperschaften saniert werden. Eine solche nicht sachgerechte Mittelverwendung würde weder konjunkturelle noch langfristige Wachstumseffekte generieren.“ Konkret fordert das DIW mehr Forschungsförderung für mittelständische Unternehmen mit bis zu 1.000 Mitarbeitern, die Förderung der Erwachsenenbildung, den Ausbau der Glasfasernetze bis zum Endverbraucher und mehr Geld für die frühkindliche Erziehung. Kritik übt das DIW vor allem daran, dass zu viele Gelder etwa für den Straßenbau vorgesehen seien, obwohl die Verkehrsinfrastruktur eigentlich nicht mehr viel zu wünschen übrig lasse – zumindest nicht gemessen an der notwendigen Förderung von Innovation, Forschung und Entwicklung. Denn diese seien es, die mittel- und langfristig für die notwendigen Wachstumsimpulse sorgten. DIW-Präsident Zimmermann dazu: „Es muss um Zukunftsausgaben und nicht um Steuergeschenke gehen.“

Inzwischen hat das DIW seine Forderungen an die neue Bundesregierung formuliert, die viele Kritikpunkte aufnimmt. Aber die neue Regierung habe nicht viel finanziellen Spielraum: Das wirtschaftliche Wachstum komme nur langsam voran, die Steuerausfälle seien weiter hoch und

die Bundesregierung habe die Staatsverschuldung durch die Konjunkturprogramme weiter in die Höhe getrieben. Die Wirtschaftsforscher gehen daher von einem Haushaltsdefizit von 50 bis 70 Milliarden Euro aus. Pro Jahr.

Für Zimmermann sind Ausgabenkürzungen und Erhöhung der Mehrwertsteuer unumgänglich. Kritisch steht man auch der diskutierten Erhöhung von Kinderfreibetrag und -geld gegenüber. Dieses Geld fehle dann, um das Bildungsangebot für Kinder und Jugendliche vor allem aus benachteiligten Familien zu unterstützen. Mit Nachdruck setzt sich das DIW für eine Aufstockung der finanziellen Mittel für Bildung, Forschung und Entwicklung von bislang acht auf künftig zehn Prozent der Wirtschaftsleistung ein. Ferner müsse die frühkindliche Bildung in Kindergärten ebenso gefördert werden wie der Ausbau der Ganztagesbetreuung.

Mit Blick auf den 20. Jahrestag des Falls der Berliner Mauer hat sich das DIW auch erneut mit der wirtschaftlichen Entwicklung der ostdeutschen Bundesländern auseinandergesetzt. Allen Unkenrufen zum Trotz sei die Situation besser als angenommen. Nach Zimmermann hat es sowohl bei der Produktivität als auch bei der Wettbewerbsfähigkeit „immense Fortschritte“ gegeben. Große Sorgen bereiten allerdings der häufige Wegzug junger Menschen aus diesen Regionen, die zu geringe Weiterbildung älterer Arbeitnehmer und die Vorbehalte gegenüber qualifizierten ausländischen Arbeitskräften vor allem aus Polen und der Tschechei, die aber dringend benötigt würden. Gefordert wird eine stärkere öffentliche Forschungsförderung in den neuen Bundesländern, die nicht zuletzt privaten innovationsfähigen Unternehmen zugute kommen müsste.

K. Rüdiger Durth

Aktuell und kompakt

WISSENSWERTES

Bachelor-Absolventen haben nach einer Untersuchung des Internationalen Zentrums für Hochschulforschung in Kassel ähnliche Berufschancen wie früher die Absolventen der Magister- bzw. Diplom-Studiengänge. Nach Bestehen des Bachelor-Examens dauert es durchschnittlich drei Monate, um einen Arbeitsplatz zu finden. Dies entspricht auch der Dauer der Arbeitsplatzsuche für Magister und Diplomanden. Nach der Kasseler Untersuchung studiert über die Hälfte der Bachelor-Absolventen weiter, um einen Master-Abschluss zu erlangen. Für die amtierende Bundesbildungsministerin Annette Schavan liefert die Kasseler Untersuchung den Beweis, dass man mit der Bologna-Reform in Deutschland den richtigen Weg eingeschlagen habe.

Der Hans-Olaf Henkel-Preis – Preis für Wissenschaftspolitik geht in diesem Jahr an den Germanisten und Wissenschaftsmanager Professor Wolfgang Frühwald. Der ehemalige Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft und der Alexander von Humboldt-Stiftung wird für seine Verdienste um die Integration ostdeutscher Wissenschaftler in die gesamtdeutsche Forschungslandschaft nach der Wiedervereinigung sowie für seinen Beitrag zur internationalen Profilierung der deutschen Wissenschaft im Ausland ausgezeichnet. Der mit 20.000 Euro dotierte Preis, der mit seinem Namen an die Amtszeit Hans-Olaf Henkels als Präsident der Leibniz-Gemeinschaft erinnert, wird am 26. November im Rahmen der Jahrestagung der Leibniz-Gemeinschaft in Rostock verliehen.

Eine neue Deutsch-Französische Forschungskoope-ration zwischen der Fraunhofer-Gesellschaft und den Carnot-Instituten ist Ende Oktober in Paris an den Start gegangen. Das Ziel der mit zehn Millionen Euro im Jahr zu gleichen Teilen vom deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie der französischen Agence Nationale de la Recherche geförderten

Kooperation ist es, in den nächsten drei Jahren Technologien zu entwickeln, die sich in industrielle Produkte umsetzen lassen. Die Wettbewerbsfähigkeit beider Länder soll so gesteigert werden. In dem Gemeinschaftsprojekt arbeiten zunächst elf Forscherteams aus den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnologie, Gesundheit, Transport, Energie, Umwelt und Sicherheit. Jedes Jahr können sich neue Forschergruppen bewerben.

Die Wissenschaftskommunikation in Deutschland ist in den Fachgebieten und in den Institutionen noch nicht fest genug verankert. Das ist das ernüchternde Ergebnis einer aktuellen Studie des Stifterverbands der Deutschen Wissenschaft zum Stand und zu den Perspektiven der Wissenschaftskommunikation. Befragt wurden die Preisträger des Communicator-Preises, der seit 1999 jährlich an Wissenschaftler vergeben wird, die sich neben ihrer Forschungsarbeit für den Dialog mit der Öffentlichkeit einsetzen. Weitere Kritikpunkte sind die Unterausstattung vieler Pressestellen, keine oder nur geringe Würdigung des Engagements für den Dialog bei Begutachtungen, in Berufungsverfahren oder bei Mittelbewilligungen sowie die geringe Beachtung des bildungsfernen Publikums.

Rund 1.500 Stipendien hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung ein Jahr nach Start ihres Programms „Aufstiegsstipendium“ bereits vergeben können. Die starke Nachfrage an dem Programm spiegelt das große Interesse von Fachkräften an wissenschaftlicher Weiterbildung wider. Die Bundesregierung will mit der Förderung der Aufstiegsstipendien die Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Ausbildung erhöhen. Für die Hochschulen bedeutet dies, sich stärker auf Studienbewerber mit Berufserfahrung einzustellen. So hat nur ein Drittel der Stipendiaten ein klassisches Abitur.

K. Rüdiger Durth/Klaudia Gerhardt



NACHGEFRAGT

Immer im direkten Kontakt mit der Wissenschaft

Dr. Jochen Hellmann, Generalsekretär der Deutsch-Französischen Hochschule, Saarbrücken



Jochen Hellmann ist überzeugt: „Bei der Professionalisierung werden soft skills zukünftig an Bedeutung gewinnen.“

Foto: Iris Maria Maurer

1 Wie sind Sie Wissenschaftsmanager geworden?

Wie wohl die meisten: Dass es ein Berufsbild „Wissenschaftsmanager“ überhaupt gibt, wurde mir erst bewusst, als ich selbst schon einer war. Damals als DAAD-Lektor an der Pariser Sorbonne beschäftigt, erhielt ich 1992 die Chance, als Referent für europäische Mobilitätsprogramme an das EU-Büro der Universität Hannover zu wechseln. Da merkte ich schnell, wie spannend es ist, Projekte für alle Fächer der Universität zu betreuen. Durchaus auch spannender als die Aussicht, sich ein ganzes Berufsleben lang nur einem Teilgebiet einer einzigen Disziplin forschend zu verpflichten.

2 Worin besteht Ihre aktuelle Tätigkeit?

Derzeit bin ich Generalsekretär einer völkerrechtlichen Einrichtung, nämlich der Deutsch-Französischen Hochschule (DFH). Ich bin verantwortlich für die operative Leitung eines Teams von rund 30 Mitarbeitern und für die Administration eines Budgets von jährlich etwa 11 Millionen Euro, das die Regierungen Frankreichs und Deutschlands der DFH für die Förderung der wissenschaftlichen Zusammenarbeit zwischen beiden Ländern zur Verfügung stellen. Die Kernkompetenz der DFH ist sicher die Gestaltung von deutsch-französischen Doppeldiplomstudiengängen; gefördert werden aber auch Deutsch-Französische Doktoranden-Kollegien, individuelle Doppelpromotionen („co-tutelle de thèse“), die Netzwerkbildung zwischen Nachwuchswissenschaftlern durch Deutsch-Französische Sommeruniversitäten sowie Veranstaltungen

zum interkulturellen Dialog. Wir arbeiten in beiden Sprachen und müssen uns deutschen wie auch französischen Haushaltsregeln unterwerfen. Eine sehr komplexe Tätigkeit, und jeder Tag bringt seine Überraschungen.

3 Welche beruflichen Ziele haben Sie?

Ich möchte weiter mitwirken an der Internationalisierung der Hochschulen, an ihrer Qualitätsverbesserung im internationalen Maßstab. Ich möchte dazu beitragen, dass die großen Umbrüche und Reformen, die durch den Bologna-Prozess in Gang gesetzt wurden, zu einem guten Ende führen.

4 Ihr gelungenstes Projekt?

Schwer zu sagen, und eigentlich erst nach dem Verlauf einer gewissen Zeit von anderen objektiv zu beurteilen, kaum von einem selbst. Wenn Sie jedoch auf die Frage bestehen: Ich habe wohl in der Vergangenheit, freilich immer gemeinsam mit anderen, mit Kollegen in Auslandsämtern und Wissenschaftsorganisationen, gelegentlich mithelfen können, das Bewusstsein der deutschen Universitäten für die herausragende Bedeutung der Gewinnung hochqualifizierter ausländischer Studierenden zu schärfen. Wir haben – und hier hat gerade der DAAD verdienstvoll gewirkt – die weltweite Werbung für ein Studium an deutschen Hochschulen erst richtig in Gang gesetzt. Wir haben den deutschen Hochschulen verdeutlichen können, wie wichtig die Qualitätsauswahl, aber auch die besondere Betreuung und nach Möglichkeit die spezielle propädeutische Vorbereitung im „Ausländerstudium“ ist. Und

schließlich haben wir durch Modellprojekte zeigen können, dass in Bologna-Zeiten ein neuer Blick auf die Gestaltung des klassischen Studierendenaustauschs erforderlich ist; in der DFH haben wir das Modell des integrierten binationalen Studienganges mit Mobilitätsquote 100 Prozent weiterentwickelt.

5 Die größte Herausforderung für das Wissenschaftsmanagement?

Wir müssen als Wissenschaftsmanager den Spagat schaffen, unser neues, im Spannungsfeld zwischen herkömmlicher „Verwaltung“ einerseits und „richtiger“ Wissenschaft andererseits sich etablierendes Berufsbild selbstbewusst gestaltend auszuleben und zugleich eine dienende oder – weniger pathetisch ausgedrückt – dienstleistungsorientierte Haltung gegenüber den „eigentlichen“ Handlungsfeldern Lehre und Forschung einnehmen, ohne die unser Beruf keine Existenzberechtigung hätte. Insofern scheint mir, dass Wissenschaftsmanager einerseits einen Hang zu Forschung und Wissenschaft haben müssen und andererseits doch die „richtigen“ Forscher und Wissenschaftler bei allem Respekt nie beneiden dürfen. Es gilt also, die seelisch vielleicht etwas komplizierte Haltung einzunehmen, Wissenschaftler zu bewundern, selbst aber froh zu sein, im Management ein breiteres Perzeptions- und Gestaltungsfeld ausschreiten zu können, als es den forschenden Spezialisten vergönnt sein kann.

6 Wohin wird sich das Wissenschaftsmanagement entwickeln?

Es wird sich professionalisieren. An Bedeutung zunehmen werden „soft skills“, ohne die kein Wissenschaftsmanager einen Blumentopf gewinnen kann. Kommunikation, Mitarbeiterführung, internationale Parkett-sicherheit, interkulturelle Kompetenz (durch Auslandsaufenthalte gefestigt!), dies alles wird in Zukunft noch wichtiger sein als Kenntnisse des Haushalts- und Personalrechts oder ähnliche bodenständige Fachkompetenzen,

die weiterhin wichtig bleiben, aber mit denen die fehlenden „soft skills“ nicht ausgeglichen werden können. Ich bin mir nicht sicher, ob es jemals üblich werden wird, durch spezifische Fachstudiengänge in das Wissenschaftsmanagement „hineinzustudieren“ (und glaube eher nicht daran), aber mit Sicherheit werden Weiterbildungsmodule für Teilkomponenten des Berufsbildes zukünftig überall angeboten werden und es wird von den Wissenschaftsmanagern sicher schon bald erwartet, sich diesbezüglich lebenslang weiterzubilden. Vor allem beim Quereinstieg (z.B. aus dem Hochschullehreramts in die Spitzenposition im Management) werden Vorbereitungsmodule und begleitendes Coaching künftig an Bedeutung gewinnen.

7 Ihre Botschaft an die Kolleginnen und Kollegen?

Es ist ein ungeheures Privileg, ein ganzes Arbeitsleben im direkten Kontakt mit der Wissenschaft in allen ihren fachlichen Verästelungen zu verbringen und dabei bei aller Tätigkeit ein lebenslanger ewiger Student sein zu dürfen. Unser gelegentlich langer Bürotag, hierin vergleichbar den Fachwissenschaftlern, die auch selten die 40-Stundenwoche einfordern können, und unser im Vergleich zur sogenannten freien Wirtschaft eher bescheidenes Salär sollten uns die Freude am Genuss dieses Privilegs niemals verderben.

Wir müssen als Wissenschaftsmanager den Spagat schaffen, unser neues Berufsbild selbstbewusst gestaltend auszuleben und zugleich eine dienstleistungsorientierte Haltung gegenüber den „eigentlichen“ Handlungsfeldern Lehre und Forschung einzunehmen.

Kontakt:

Dr. Jochen Hellmann
 Generalsekretär/Secrétaire général
 Université franco-allemande
 Deutsch-Französische Hochschule
 Villa Europa – Kohlweg 7
 66123 Saarbrücken
 Tel.: +49 681 938 12-103
 Fax: +49 681 938 12-111
 E-Mail: hellmann@dfh-ufa.org

Anke Schmidt

Was bringt Professionalisierung?

Weiterbildung schafft bessere Karriereperspektiven



Weiterbildung im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement hat einen positiven Einfluss auf die Karriere, bestätigt die Absolventenumfrage der FH Osnabrück.

Foto: S. Hofschlaeger/Pixelio

Mehr Wettbewerb soll unternehmerisches Handeln an deutschen Hochschulen fördern und ihre internationale Konkurrenzfähigkeit sichern. Outputorientierte Steuerung, dezentrale Budgets, Zielvereinbarungen – sowohl in der Führung als auch im Finanzmanagement von Wissenschaftseinrichtungen kommen zunehmend betriebswirtschaftliche Instrumente zum Einsatz. Dies verlangt eine Qualifizierung des Leitungspersonals. Initiiert durch den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft haben Hochschulen entsprechende Weiterbildungsangebote auf den Weg gebracht. Eines davon ist das MBA-Programm „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ an der FH Osnabrück. Eine erste Befragung der Absolventen zeigt, dass diese auch in der Praxis gefragt sind.

Der postgraduale Weiterbildungsstudiengang, der mit dem „MBA in Higher Education and Research Management“ abschließt und den Zugang zum höheren Dienst eröffnet, wurde erstmals zum Sommersemester 2003 an der FH Osnabrück angeboten. Bis Mitte 2008 hatte er vier Abschlussjahrgänge mit 43 Absolventen hervorgebracht – Anlass für die Studiengangsleitung, Bilanz zu ziehen und den „Ertrag“ ihres Programms zu bewerten: Wie verlief die weitere berufliche Entwicklung der Absolventen, und welchen Nutzen schrieben sie dem Studium dabei zu? Aufschluss darüber sollte eine schriftliche Befragung der Absolventen geben, die auf der Basis der für Erstabsolventen vorhandenen Erhebungsinstrumente (z.B. Schomburg, 2008; Willich und Minks, 2004; Krempkow, 2007) für einen berufsbegleitenden Weiterbildungsstudiengang konzipiert wurde. An der Untersuchung im Dezember 2008 beteiligten sich knapp 80 Prozent der Absolventen (34 von 43), was auf eine hohe Verbundenheit der Alumni mit dem Studium hindeutet. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu bedenken, dass die Befragung aufgrund der kleinen Stichprobe keine statistisch signifikanten Aussagen, sondern nur Anhaltspunkte liefern kann.

Motor für berufliche Veränderungen

Was hat das Studium den Absolventen gebracht? Alle Absolventen waren zum Zeitpunkt der Befragung berufstätig. 87 Prozent von ihnen gaben an, seit Beginn des Studiums ihren Arbeitgeber (43%) oder aber ihre Tätigkeit oder Beschäftigungsbedingungen (41%) gewechselt zu haben; für lediglich 13 Prozent hatte sich die berufliche Situation seit Studienbeginn nicht verändert. Wenn sich die Beschäftigungslage geändert hatte, dann für die Hälfte der Absolventen bereits während des Studiums. Alle Absolventen, die nach Abschluss des Studiums ihre Beschäftigung (z.T. noch einmal) verändert hatten, gaben an, dass ihnen das Studium stark oder sehr stark dabei geholfen habe.

Mehr Verantwortung, höheres Einkommen

Welcher Art waren die berichteten Veränderungen? Während bei Studienbeginn gut ein Drittel der Absolventen in leitender Stellung tätig war, waren es zum Zeitpunkt der Befragung zwei Drit-

tel (Abb.1). Etwa gleich hoch stieg die Anzahl derjenigen, die angaben, Vorgesetzter für andere Beschäftigte zu sein oder Budgetverantwortung zu tragen. Parallel dazu erfolgte eine Verschiebung von Tätigkeiten bei dezentralen Einheiten hin zu solchen auf zentraler Ebene: Während bei Studienbeginn 41 Prozent der Absolventen auf zentraler Ebene arbeiteten, waren es zum Zeitpunkt der Befragung 72 Prozent. Betrachtet man die Art der Tätigkeiten, so hatten zwischen Studienbeginn und dem Zeitpunkt der Befragung vor allem solche in der Geschäftsleitung zugenommen (von 3% auf 21%); dabei schien es allerdings keinen Tätigkeitsbereich zu geben, der zur Übernahme einer solchen Position prädestiniert: Es sind Absolventen aus ganz unterschiedlichen Bereichen in diese Position gelangt. Als ein hartes Kriterium für den Berufserfolg wurde das erzielte Einkommen abgefragt; aufgrund der kleinen Stichprobe konnte dieses jedoch nicht absolut, sondern nur relativ erhoben werden. Etwa zwei Drittel der Absolventen gaben an, heute mehr (50%) oder erheblich mehr (13%) zu verdienen als zu Beginn des Studiums, das andere Drittel erklärte, genauso viel (30%) bzw. weniger (7%) zu verdienen.

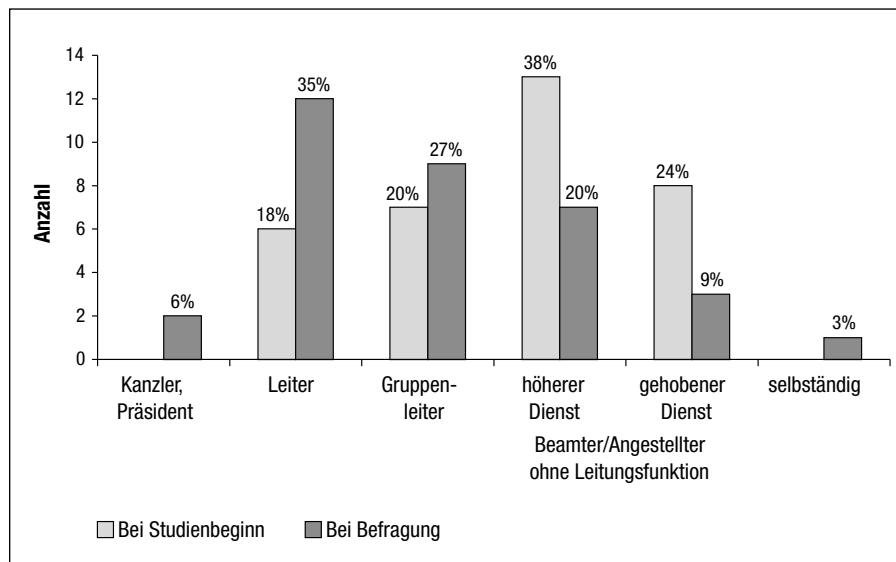


Abb. 1: Berufliche Position der Absolventen

Aufstieg in den höheren Dienst

Das Studium eröffnet die Befähigung für den höheren Dienst. Für die Hälfte der Absolventen war dies eine (sehr) wichtige Motivation, das Studium aufzunehmen. Ein wesentliches Ergebnis der Befragung ist, dass jeder zweite diesen Sprung auch tatsächlich geschafft hat: 50 Prozent der Personen, die bei Studienbeginn dem gehobenen Dienst angehörten, hatten zum Zeitpunkt der Befragung den Aufstieg in den höheren Dienst geschafft (8 von 16 Personen). Die andere Hälfte allerdings nicht, und einige von ihnen beurteilten ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten als schlecht.

Fortbildung mit hohem Nutzen – auf allen Stufen der Karriereleiter

Offenbar spricht das Studienangebot Personen in jeder denkbaren Position auf der Karriereleiter an. Alle erklären gleichermaßen, dass sie im beruflichen Alltag davon profitieren: 88 Prozent der Absolventen meinen, dass sie die im Studium erworbenen Kompetenzen (in hohem Maße) in ihrer beruflichen Tätigkeit einsetzen können. Auf drei Personen trifft das zumindest teilweise zu,

Stichwörter

Absolventenbefragung

Professionalisierung

Qualifizierung

Qualitätsmanagement

Weiterbildungsstudiengang

summary

The outcome of the executive MBA in higher education and research management at the University of Applied sciences Osnabrueck has been investigated by alumni survey. According to the alumni, professionalization has had very positive effects on their careers: 71 percent say that their personal job situation has improved, and 56 percent say that the MBA has offered them new career opportunities. 88 percent say that they can to a great extent apply the acquired skills in practice, and 82 percent say they were quite happy with their jobs today.

auf eine nicht (drei davon hat das Studium aber sehr stark geholfen, in ihre jetzige Position zu kommen). 71 Prozent der Absolventen geben an, dass ihnen das Studium geholfen hat, ihre berufliche Situation zu verbessern; 56 Prozent glauben, dass das Studium für die Entscheidung ihres Arbeitgebers wichtig war, ihnen eine neue Position anzubieten. Hilfreich für ihren beruflichen Erfolg war nach Ansicht von 74 Prozent der Absolventen die erworbene Fachkompetenz und nach Meinung von 71 Prozent der Nachweis darüber in Form des MBA-Abschlusses.

Berufliche Zufriedenheit stark gestiegen

Außerordentlich hoch ist die subjektive Zufriedenheit der Absolventen mit ihrer jetzigen Tätigkeit (Abb. 2): Während bei Studienbeginn 35 Prozent der Absolventen mit ihrer damaligen Tätigkeit zufrieden oder sehr zufrieden waren, sind es zum Zeitpunkt der Befragung 82 Prozent. Zumindest teilweise zufrieden sind 15 Prozent und unzufrieden oder sehr unzufrieden drei Prozent (gegenüber 24% bei Studienbeginn). Die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten werden von 27 Prozent der Absolventen als sehr gut, von 42 Prozent als gut, von 21 Prozent als teilweise gut und von neun Prozent als schlecht oder sehr schlecht angesehen (letztere gehören dem höheren Dienst an). 88 Prozent der Absolventen würden das Studium noch einmal absolvieren und neun Prozent ein Weiterbildungsstudium vergleichbarer Fachrichtung an einer anderen Hochschule aufnehmen.

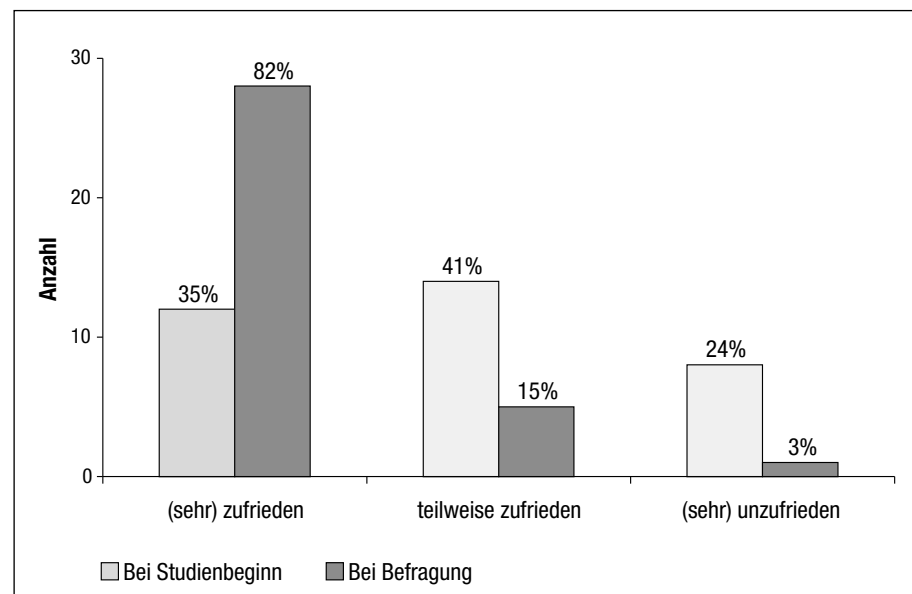


Abb. 2: Zufriedenheit der Absolventen mit ihrer beruflichen Situation

Motor für institutionelle Veränderungen?

Das überschwängliche Urteil der Absolventen erhält durch ihre eigene Beurteilung der an ihren Einrichtungen gelebten Praktiken einen deutlichen Dämpfer: Ein wesentlicher Inhalt des Curriculums sind die Instrumente des New Public Management. Ein Absolvent, der seinen Berufserfolg dadurch dokumentieren kann, dass er ausbildungsadäquat beschäftigt ist, müsste demnach jemand sein, an dessen Arbeitsplatz diese Instrumente zum Einsatz kommen. Dies ist aber noch eher selten der Fall: Lediglich ein Drittel der Absolventen gab an, dass in ihrer Einrichtung Instrumente des New Public Management auch tatsächlich für Entscheidungen genutzt würden. Bei einem weiteren Drittel soll das zumindest teilweise der Fall sein und beim letzten Drittel nur in geringem Maße oder gar nicht. Die Absolventen hindert das nicht daran, ihr Studium als nützlich anzusehen. Es wird aber diejenigen noch nicht zufriedenstellen, denen es ein Anliegen ist,

keywords

alumni survey

executive MBA

qualification

higher education management

Wer sind eigentlich die Absolventen?

Unter den Absolventen findet sich die ganze Vielfalt an Berufserfahrung, Vorbildung, Tätigkeiten, Positionen und Motivationen. Männer (56%) und Frauen (44%) sind etwa gleichermaßen vertreten. Die Befragung zeigt, dass das Angebot bisher nur von einem geringen Anteil der Absolventen zu Beginn ihrer Karriere im Wissenschaftsmanagement genutzt wird; überwiegend zieht es Personen mit langjähriger einschlägiger Erfahrung an. So waren zu Beginn des Studiums 15% der Absolventen jünger als 30 Jahre, 52% zwischen 30 und 40 Jahre alt und 33% älter als 40. Entsprechend verfügten 27% der Absolventen bei Studienbeginn über bis zu 5 Jahre, 26% zwischen 6-10 Jahre und 47% über mehr als 10 Jahre Berufserfahrung. Die Anzahl der „Quereinsteiger“ aus der Forschung war mit 35% überraschend gering; 59% der Absolventen hatten vorher ausschließlich in einer öffentlichen Verwaltung bzw. dem Management einer forschungsbezogenen Einrichtung gearbeitet.

Die Absolventen hatten ihre Hochschulabschlüsse zu gleichen Teilen an Universitäten und Fachhochschulen erworben. 41% hatten ein Studium im Bereich Verwaltung, Wirtschaft, Recht (an einer FH) absolviert; 35% hatten einen natur- oder ingenieurwissenschaftlichen und 24% einen geisteswissenschaftlichen Hintergrund. Etwa ein Drittel der Absolventen verfügte bei Studienbeginn über betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Ein Drittel der Absolventen ist promoviert.

Bei Studienbeginn waren 41% der Absolventen an einer Universität beschäftigt, 26% an einer Fachhochschule, 9% an einer außeruniversitären Forschungseinrichtung und 21% an Wissenschaftseinrichtungen mit beratender oder gestaltender Funktion (z.B. HIS oder CHE). Die Absolventen hatten Tätigkeiten in der Geschäftsleitung, der Personalverwaltung, dem Projekt- und Qualitätsmanagement, den Bereichen Controlling, Finanzen, Forschung, Beratung und Marketing inne.

mit der Ausbildung qualifizierten Personals die Umsetzung unternehmerischer Prinzipien in den Wissenschaftseinrichtungen voranzutreiben.

Weiterbildung (noch) kein Instrument der Personalentwicklung

Ein Studium, das parallel zum Beruf absolviert wird, erfordert passende Rahmenbedingungen. Sehr förderlich ist in diesem Zusammenhang die Unterstützung durch den Arbeitgeber. Idealerweise entsendet dieser selbst geeignete Mitarbeiter in die Weiterbildung und hält ihnen zeitlich den Rücken frei. Im Gegensatz dazu beruhte die Absicht, das Studium aufzunehmen, in der Regel jedoch auf einer individuellen Entscheidung: Lediglich drei der Absolventen (9%) gaben an, dass ihr Studium im Rahmen einer systematischen Personalentwicklung von ihrem Arbeitgeber unterstützt würde. Ad hoc waren aber die Arbeitgeber durchaus bereit, ihre studierwilligen Mitarbeiter zu unterstützen; am häufigsten durch flexible Arbeitszeiten (62%), eine Beteiligung an den Kosten (44%), Freistellung für Präsenzphasen (44%) oder die Möglichkeit, Fragestellungen aus der Arbeit in Studienarbeiten einzubringen (32%). Immerhin 15 Prozent der Absolventen erfuhren keinerlei Unterstützung durch ihren Arbeitgeber.

Studienangebot und -bedingungen stimmen

Wer jetzt neugierig auf das Studium geworden ist, dem sei mit auf den Weg gegeben, dass zwei Drittel der Absolventen das Studium in der Regelstudienzeit abgeschlossen haben und drei Viertel der Absolventen die Vereinbarkeit des Studiums mit der familiären und beruflichen Situa-



Dr. Anke Schmidt, MBA ist Vorstandsreferentin am Deutschen Institut für Ernährungsforschung Potsdam-Rehbrücke.

Literatur:

Krempkow, R., Das Potenzial der TU9-Absolventenstudien für die Hochschulentwicklung und die Dresdner Erfahrungen, in: *Potentiale von Absolventenstudien für die Hochschulentwicklung*. Beiträge zur Hochschulpolitik 4/2007, S. 63-86, Bonn 2007.

Schomburg, H., Implementierung von entscheidungsnahen Absolventenstudien an Hochschulen in Deutschland, in: *Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.), Aktuelle Themen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung: Systemakkreditierung – Rankings – Learning Outcomes*. Beiträge zur Hochschulpolitik 6/2008, S. 81-92, Bonn 2008.

Willich, J./Minks, K.-H., Die Rolle der Hochschulen bei der beruflichen Weiterbildung von Hochschulabsolventen, HIS Projektbericht, Hannover, November 2004.

Der berufsbegleitende Studiengang „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ an der FH Osnabrück schließt mit dem MBA in Higher Education and Research Management ab. Zugangsvoraussetzungen sind ein abgeschlossenes Hochschulstudium und eine zweijährige einschlägige Berufspraxis. Kontakt: <http://www.wiso.fh-osnabrueck.de/index.php?id=9646>

Was treibt die Absolventen an?

Fast alle Absolventen gaben die Erweiterung der fachlichen Kompetenz als Motivation für die Entscheidung an, das Studium aufzunehmen. Drei Viertel nannten die Persönlichkeitsentwicklung als wichtiges Kriterium, je zwei Drittel eine interessantere Tätigkeit, eine bessere Position und mehr Verantwortung. Ein höheres Einkommen und einen Wechsel des Arbeitgebers strebte dagegen nur ein gutes Viertel der Absolventen an. Ein Drittel suchte den Einstieg ins Wissenschaftsmanagement. Das Kriterium „Beschäftigung sichern“ wurde nur von 17% genannt, was mit der niedrigen Anzahl an befristet beschäftigten Studienanfängern (20%) korrespondiert. Entsprechend der Anzahl der FH-Absolventen war für die Hälfte der Studienanfänger die Befähigung für den höheren Dienst ein wichtiges Kriterium.

Nur etwa ein Drittel der Absolventen strebte bei Aufnahme des Studiums ein bestimmtes Karriereziel an. Genannt wurde eher allgemein eine „Tätigkeit in der Hochschulverwaltung“, die „Höhergruppierung“ oder konkret der „Referent in der Hochschulleitung“, „Fakultätsgeschäftsführer“, „Dezernent“ und schließlich „Kanzler“. Zum Zeitpunkt der Befragung konnten immerhin knapp zwei Drittel der Absolventen den nächsten anvisierten Karriereschritt benennen; das Studium hat hier offenbar eine klarere Perspektive vermitteln können.

tion mindestens als akzeptabel bewerten. Und selbstverständlich wurden die Absolventen auch um ihr Urteil zu den Studieninhalten, -bedingungen und dem Lehrangebot gebeten. Dieses fiel überwiegend gut aus – und da, wo das nicht der Fall war, ist es Gegenstand des Qualitätsmanagements der FH Osnabrück. Die Ergebnisse der Befragung und der Fragebogen sind als Osnabrücker Arbeitspapier Nr. 19 zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement veröffentlicht worden (<http://www.wiso.fh-osnabrueck.de/hwm-publikationen.html>).

Fazit

Die überwältigende Mehrheit der Absolventen beurteilt den Nutzen der Professionalisierung für die eigene berufliche Tätigkeit als groß. Fast alle haben ihre berufliche Situation nach Studienbeginn mindestens einmal verändert, und die weitaus meisten Absolventen sind – anders als zu Beginn ihres Studiums – mit ihrer heutigen beruflichen Situation zufrieden. Die meisten Absolventen konnten ihre berufliche Situation verbessern und auch ihr Einkommen erhöhen. Etliche Absolventen haben Leitungsfunktionen übernommen und konnten Personal- und Budgetverantwortung ausbauen oder erstmals übernehmen. Dass das Angebot von Personen auf allen Stufen der Karriereleiter gleichermaßen positiv beurteilt wird, zeigt, dass die Alumni ihren individuellen Nutzen gesucht (und gefunden) haben. Aus ihrer Sicht hat sich das Studium rentiert. Auch wenn methodisch letztlich nicht beurteilt werden kann, ob der berufliche Aufstieg tatsächlich auf das Studium zurückzuführen ist, werden die erworbenen Kompetenzen im Beruf eingesetzt – von Wissenschaftsmanagern, die Leitungspositionen anstreben oder bereits erreicht haben.

Kontakt:

Dr. Anke Schmidt
Deutsches Institut für Ernährungsforschung
Potsdam-Rehbrücke
Arthur-Scheunert-Allee 114-116
14558 Nuthetal
Tel.: +49 3 32 00-88 213
E-Mail: anke.schmidt@dife.de

Sabine Globisch

Innovationspotenziale effizient nutzen

Öffentliche Forschungsförderung in Deutschland

In Deutschland existiert für die öffentliche Forschungsförderung ein eng verzahntes System an institutioneller und projektbezogener Förderung. Nachweise über die Wirksamkeit und den effizienten Einsatz öffentlicher Förderung werden durch die Wirkungsforschung erbracht. Vor dem Hintergrund eines rasanten technologischen Wandels, dem sich insbesondere die Gestalter von öffentlicher Forschungsförderung anpassen müssen, stellt sich die Frage, ob die gegebenen Marktpotenziale bisher überhaupt ausgeschöpft werden oder wie dieses erreicht werden kann.

Zur Entwicklung von Wohlstand und zur Untermauerung der wirtschaftlich und technologisch führenden Rolle, die Deutschland in Europa einnimmt, trägt die öffentliche Forschungsförderung wesentlich bei. Sie gibt Anreize von der wissenschaftlichen Grundlagenforschung bis hin zur industrienahen angewandten Forschung. Der Anspruch ist, dass sich die forschungspolitischen Ansprüche dabei am aktuellen sozioökonomischen Bedarf von Gesellschaft und Volkswirtschaft orientieren. Die Wahl der primären Ziele und Instrumente sind den technologischen und ökonomischen Gegebenheiten unterstellt.

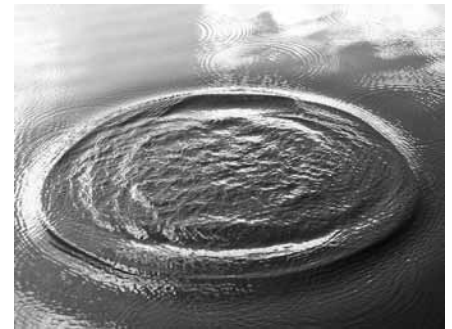
Mit dem Einverständnis zum Lissabonprozess aus dem Jahr 2000 und deren Erneuerung im Jahr 2005 unterliegen die Ziele der Bundesregierung für den Technologiestandort Deutschland einem gemeinsam verabredeten Zielsystem der Europäischen Union. Das betrifft den Umfang der zu allokierenden Mittel (3% des Bruttoinlandsproduktes [BIP] eines Mitgliedstaates fließen in Forschung und Entwicklung, wobei zwei Drittel der Gelder aus dem privaten Sektor kommen sollen [vgl. BMBF 2006, S. 527]). Das gemeinsame und übergeordnete Ziel öffentlicher Forschungsförderung ist es, Europa zum weltweit wettbewerbsfähigsten Wirtschaftsraum zu machen (vgl. BMBF 2008, S. 37).

Struktur der Forschungsförderung

In Deutschland werden derzeit hauptsächlich zwei Formen der öffentlichen Forschungsförderung für diese Aufgabe genutzt: die institutionelle und die projektbezogene Förderung (BMBF 2008, S. 49f). Die institutionelle Förderung von Forschungseinrichtungen in Deutschland wird gemäß Art. 91b GG in Kooperation zwischen Bund und Ländern vorgenommen. An die Aufgabenstellungen werden entsprechend hohe Anforderungen gestellt und eine entsprechende Rechenschaft gefordert (BMBF 2008, S. 53f.). Zur Absicherung dieses Ansatzes wurde das Wissenschaftssystem in Deutschland bis zum Jahr 2000 einer Systemevaluation durch Wissenschaftsrat und EFI-Kommission unterzogen, mit dem Ziel, Effizienz und Effektivität der institutionellen Arbeit und deren Transparenz zu steigern. Die Evaluation hat die Bedeutung von Wissenschaftseinrichtungen für das Wissenschaftssystem Deutschland nachgewiesen und gestärkt. Sie hat aber auch Gestaltungspotenzial einzelner Organisationen freigesetzt (vgl. WR 2001, S. 3ff.).

Im Gegensatz zur institutionellen Förderung ist die projektbezogene Förderung durch entsprechende Programme für themenspezifische Forschungsfelder (Technologiefelder wie beispielsweise Biotechnologie, Nanotechnologie, Mikrosystemtechnik, Produktionstechnik), sogenannte

FORSCHUNGSFÖRDERUNG



Wie muss öffentliche Forschungsförderung gestaltet sein, um möglichst viel Innovationspotenzial ausschöpfen zu können?

Foto: Cornerstone/Pixelio

Fachprogramme, oder für bestimmte Zielgruppen gestaltet (Programme zur Gründungsunterstützung [EXIST] oder die spezielle Förderung kleiner und mittelständischer Unternehmen [KMU-innovativ]). Diese Art der Förderung ist kurz- bis mittelfristig angelegt. Wenig trennscharf von der Projektförderung im Rahmen von Fachprogrammen werden auch Initiativen (z.B. ANKOM [Anrechnung beruflicher Kompetenzen auf Hochschulstudiengänge] des BMBF) oder Maßnahmen unterschieden, die aber ebenfalls eine begrenzte zeitliche Förderung bieten und in ähnlicher Weise wie die Projektförderung bei Forschungsprogrammen wirken.

Manchen Fachprogrammen sind sogenannte begleitende Maßnahmen zugeordnet, mit denen forschungs- und innovationspolitische Rahmenbedingungen abseits der reinen fachspezifischen Förderung gestaltet werden. So werden beispielsweise im Rahmen der innovationsunterstützten Maßnahmen des Rahmenprogramms „Mikrosysteme“ des BMBF internationale Aspekte der Technologie oder auch die Entwicklung adäquater Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen in Betracht gezogen (vgl. BMBF 2004).

Mit Start der Hightech-Strategie im Jahr 2006 erhielt die thematisch und zielgruppenspezifisch ausgerichtete Programmförderung in Deutschland einen ressortübergreifenden Zuschnitt unter anderem mit dem Ziel, relevante Zukunftsthemen für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands effizienter und effektiver gestalten zu können (vgl. BMBF 2006a). Mit Beginn der Wirtschafts- und Finanzkrise setzte 2009 erneut die Diskussion um Forschungsförderung durch steuerliche Vergünstigungen ein.

Funktionsweise des Systems

In Deutschland ist ein eng ineinander verzahntes System der öffentlichen Forschungsförderung durch Programme gegeben. Die Funktionsweise des Systems basiert auf zwei Bedingungen:

Öffentliche Forschungsförderung wird dort angeboten,

- ◆ wo private Investitionen in FuE nicht aktiviert werden können, weil das Risiko eines Misserfolges als zu hoch bewertet wird,
- ◆ und diejenigen Organisationen, die an öffentlicher Forschungsförderung interessiert sind, passende Förderprogramme identifizieren, die Bedingungen zur Antragstellung erfüllen und Anträge stellen.

Es wird postuliert, dass mit den gegebenen stabilen Förderstrukturen eine Basis vorhanden ist, wissenschaftliche Potenziale fortwährend nutzbar machen zu können (vgl. Komarek 1996, S. 5).

Erfolgskontrolle in der Forschungsförderung

Die Notwendigkeit eines Nachweises zu Wirksamkeit und effizientem Einsatz öffentlicher Förderung für Forschung und Entwicklung ist unbestritten (vgl. BMBF 2008, S. 31). Zunehmend knappe öffentliche Ressourcen zwingen zu einer noch stärkeren ökonomisierten Betrachtungsweise des Nutzens von öffentlicher Forschungsförderung. Ihre Gestaltung wird zunehmend an der Frage orientiert, wie viel Geld in öffentliche Forschungsförderung investiert werden müsste, in welche Bereiche und welchen Nutzen die Gesellschaft daraus ziehen können (OECD 2008, S. 190).

Ein Blick auf den aktuellen Stand der Forschung zeigt, wie stark sich der Anspruch an die Wirkungsforschung entwickelt hat: Eine ökonomische Bewertung öffentlicher Forschungsförderung setzte bereits in den 1950er-Jahren ein, als neben die Effekte für die Wissenschaft auch die technologischen Folgen von Forschungsförderungen in den Fokus der Betrachtung rückten (vgl. Godin/Doré, 2006,

S. 3). Die Wirkungsforschung heute umfasst nicht mehr nur die Messung des Einflusses von öffentlicher Forschungsförderung auf Theorien, Modelle, Methodologien oder allgemein Erkenntniszuwachsen. Das Mitdenken möglicher technologischer Veränderungen erweiterte den Fokus der Wirkungsforschung um die Betrachtung von Einflüssen der Forschungsförderung auf wirtschaftliches Wachstum und veränderte Produktivitäten, also zunehmend den ökonomischen Verwertungsaspekt von Forschung und Entwicklung. Ende der 1990er-Jahre finden sich erste Veröffentlichungen die die indirekten Effekte von Forschung und Entwicklung auf die Gesellschaft strukturiert erfassen (OECD 2008, S. 190.) Godin and Doré verfeinern diese Strukturen auf eine elf Dimensionen umfassende Typologie und unterlegen diese mit einem Set von Indikatoren.

Wirkungsdimension	Auswirkungen auf ...
Wissenschaft	Fortschritte bei Theorien, Methodologien, Modellen, Sachständen und dem damit verbundenen Zuschnitt von Disziplinen und Ausbildungsmöglichkeiten, Beförderung der Interdisziplinarität und Internationalisierung von FuE.
Technologie	Verbesserungen und Innovationen bei Produkten, Prozessen und Dienstleistungen, technologischer Wissenszuwachs
Ökonomie	Zugang zu neuen Märkten, Zugang zu finanziellen Ressourcen, Investitions- und Produktionstätigkeit
Kulturwissenschaft	Beeinflussung des „Gewusst was, gewusst warum, gewusst wie und gewusst wer“ (adressiert individuelles Wissen und Vorstellungsvermögen, erweitert intellektuelle und praktische Fähigkeiten, Einstellungen, Interessen, Werte und Überzeugungen)
Gesellschaft	Effekte auf Wohlstand, Lebensqualität, Gesundheit durch Einflüsse auf Verhalten und Gewohnheiten (work-life-Balance)
Politik	Beeinflusst Gestaltungs- und Entscheidungsgrundlagen, stärkt partizipative Prozesse für Bürgerinnen und Bürger und deren Einfluss auf die Entscheidung für die Richtung in FuE
Institutionen	Steuerung von Arbeitsprozessen, Planung, Administration, Personalmanagement
Gesundheitswesen	Verbesserung der Volksgesundheit (Steigerung der Lebenserwartungen), erfolgreiche Prävention, bessere Gesundheitsvorsorgesysteme
Lebensbedingungen/Umwelt	Positive Effekte für Ressourcenschonung, Immissionen, Klima und Meteorologie
Werte und Normen	Einflussnahme auf die Überzeugung vom Nutzen von FuE, auch mit Blick auf die FuE-Arbeiten an Hochschulen und Forschungseinrichtungen
Ausbildung	Anpassung von Curricula, Pädagogik, Qualifizierung sowie Transfer in die Arbeitswelt

Tab.: Typologie der elf Wirkungsdimensionen von Forschung und Entwicklung (vgl. Godin/Doré 2006, S. 25ff.; OECD 2008, S. 191).



Sabine Globisch ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich Gesellschaft und Wirtschaft der VDI/VDE Innovation + Technik.

Mit dieser Zusammenstellung untersetzen Godin und Doré den Wirkungsbereich, den (öffentlich geförderte) Forschung und Entwicklung auf eine Gesellschaft und eine Volkswirtschaft haben. Es wird aber ebenso deutlich, dass es neben den greifbaren und damit gut messbaren Indikatoren einzelner Wirkungsdimensionen auch solche gibt, die weniger greifbar und damit auch schlechter messbar sind (Godin/Doré, 2006, S. 25ff.).

Darüber hinaus sind bei fast allen diesen Wirkungsdimensionen die Kausalitäten der Wirkzusammenhänge schwer zu messen. Zudem sind die Verwertungspfade für jedes Forschungsfeld unterschiedlich und müssen daher unterschiedlich analysiert werden. Das macht die Arbeit der Wirkungsanalyse umfassend und in Grenzen sehr detailliert. Ursache und Wirkung stehen nicht zwingend in einem Eins-zu-eins-Zusammenhang. Auch können die Nutzer nicht in allen Fällen zweifelsfrei identifiziert werden (vgl. OECD, 2008, S. 193).

Empfehlungen zur Wirkungsforschung durch Evaluation von FuE-Projektförderungen (in diesem Fall speziell für Programme des BMWA, derzeit BMWi) wurden von einer Projektgruppe „Evaluation“ im Auftrag des BMWA im Jahr 2004 erstellt (BMWA, 2004, S. 17ff.) und bilden die oben benannten Dimensionen (vgl. Tab.) zu großen Teilen bereits ab.

Wirkungsforschung beantwortet jedoch nicht systematisch die Frage, ob das gegebene Marktpotenzial an Forschungseinrichtungen und industrielle FuE betreibende Industrieunternehmen in Deutschland durch öffentliche Forschungsförderung ausgeschöpft wird und das darin vorhandene Innovationspotenzial gehoben werden kann.

In einer von der Stiftung Industrieforschung beauftragten Studie zur Forschungsförderung in Deutschland kommt die Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH (IW Consult) zu dem Ergebnis, dass „das Interesse an Forschungsförderung mit der Unternehmensgröße deutlich zunimmt“ (IW Consult 2006, S. 85). In Deutschland sind über 99,3 Prozent (1,66 Millionen) aller 1,67 Millionen Unternehmen gemäß EU-Richtlinien (bis zu 249 Beschäftigte und bis zu 50 Millionen Umsatz) den KMU zuzurechnen. Darunter sind 78,3 Prozent Kleinstunternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten (Statistisches Bundesamt 2008, S. 2). Anhand dieser Proportionen wird deutlich, welches Potenzial für FuE in Deutschland vorhanden ist und auch durch öffentliche Forschungsförderung zu vergrößern wäre, selbst wenn nicht jedes dieser Unternehmen FuE betreibt.

Entwicklungspfade des FuE-Potenzials

Mit Blick auf die Antragstellung für öffentliche Forschungsförderung sind drei Wesensmerkmale der potenziell antragstellenden Organisationen von Bedeutung. Die fachliche Ausgewiesenheit der Antragstellenden, die z. B. durch Publikationen, andere Forschungsarbeiten oder einer einschlägigen Branchenzugehörigkeit, inklusive des entsprechenden technologischen Wissens nachgewiesen werden kann. Dieses Merkmal wird im Folgenden als „Fachwissen im Forschungsfeld“ bezeichnet. Das zweite relevante Merkmal für eine strukturierte Betrachtung des Marktpotenzials für öffentliche Forschungsförderung ist die „Erfahrung in der Beantragung öffentlicher Fördermittel“, von der die Güte der Anträge auch bestimmt wird. Ein drittes Wesensmerkmal, das die Organisationen ebenfalls charakterisiert ist ihre „Bekanntheit im Forschungsfeld“.

Werden nun für die Auswahl der Antragsteller für öffentliche Forschungsförderung diese drei Charakteristika ausgewählt und für eine Momentaufnahme, einem angenommenen Status quo zum Zeitpunkt t_0 abgebildet, lassen sich vier Typen von Organisationen unterscheiden, die die Bedingungen „Fachwissen im Forschungsfeld“ und „Bekanntheit im Forschungsfeld“ sowie die

„Erfahrung in der Beantragung öffentlicher Fördermittel“ in unterschiedlicher Ausprägung auf sich vereinen. Diese lassen sich in einem Portfolio entsprechend abbilden.

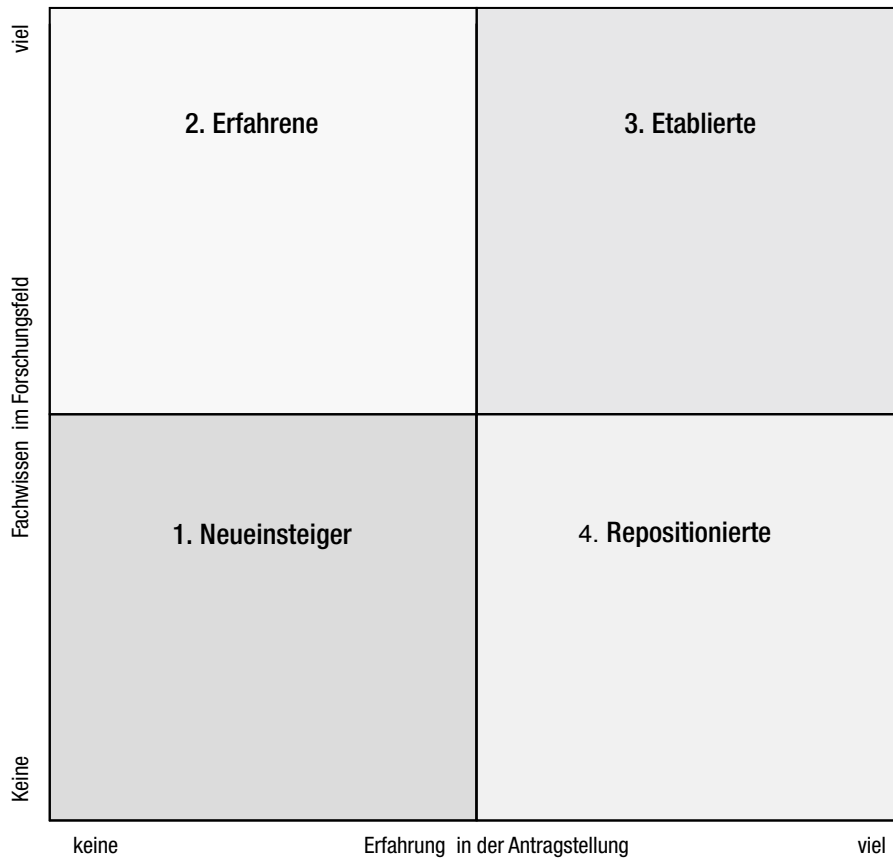


Abb. 1: Cluster des FuE-Potenzials

Entsprechend der für diese Betrachtungsweise ausgewählten Merkmale lassen sich die Quadranten des Portfolios wie folgt beschreiben, wobei das dritte Merkmal der Bekanntheit im Forschungsfeld in der Benennung der Quadranten wiedergegeben wird:

1. Neueinsteiger: Organisationen, die diesem Quadranten zuzuordnen sind, verfügen zum Zeitpunkt weder über Fachwissen oder Bekanntheit im Forschungsfeld noch über Erfahrungen in der Antragstellung. Dabei wird es sich in der Regel um Gründungsorganisationen handeln, die ihre Geschäftstätigkeit erst über eine kurze Zeitspanne betreiben. Die Erfolgserwartungen bei Antragstellung sind entsprechend niedrig zu bewerten.

2. Erfahrene: Hier sind Organisationen zuzuordnen, die über ein hohes Fachwissen im Forschungsfeld verfügen, aber zum Zeitpunkt t_0 über keine, bzw. geringe Erfahrungen in der Antragstellung. Die Erfolgserwartungen bei Antragstellung sind daher aufgrund der fachlichen Expertise höher zu bewerten als bei den „Neueinsteigern“ aus dem Quadranten 1.

3. Etablierte: In diese Gruppe sind Organisationen einzuordnen, die ein hohes Fachwissen und einen hohen Bekanntheitsgrad im Forschungsfeld haben und zugleich über viel Erfahrung in der Antragstellung für öffentliche Forschungsförderungen verfügen. Diese Gruppe wird durch Ausschreibungen in Forschungsprogrammen am besten zu erreichen sein und unter der Prämisse der Risikominimierung vermutlich auch am erfolgreichsten sein in der Akquisition von öffentlichen Forschungsgeldern.

Stichwörter

- Öffentliche Forschungsförderung
- Wirkungsforschung
- Marktpotenzial für Innovationen

Literatur:

BMBF, Rahmenprogramm Mikrosysteme, Bonn 2004.

BMBF, Bundesbericht Forschung, Bonn/Berlin 2006.

BMBF, Hightech-Strategie für Deutschland, Bonn/Berlin 2006a.

BMBF, Bundesbericht Forschung und Innovation 2008, Bonn/Berlin 2008.

BWA, Evaluation staatlicher Interventionen aus Auftraggebersicht. Schlussbericht der Projektgruppe „Evaluation“, Dokumentation Nr. 542, Berlin 2004.

Godin, B./Doré, C., Measuring the Impacts of Science: beyond the Economic Dimension“, working paper, mimeo, 2006.

Hanft, A., Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, München 2008.

IW Consult, Forschungsförderung in Deutschland: Stimmen Angebots- und Nachfragebedingungen für den Mittelstand, Köln 2006.

Komarek, K., Probleme der Forschung – heute und morgen, in: Zapotoczky, K./Strunz, H. (Hrsg.), Forschungsmanagement, Wien 1996.

Künzel, M./Loroff, C./Seidel, U./Hoppe, U./Botthof, A./Stoppelkamp, B., Marktpotenzial von Sicherheitstechnologien und Sicherheitsdienstleistungen, Berlin 2009 (http://www.vdivde-it.de/Images/publikationen/dokumente/Schlussbericht_druck3.pdf).

OECD, Science, Technology and Industry Outlook, Paris 2008.

Statistisches Bundesamt, Unternehmen und Arbeitsstätten, Wiesbaden 2008, http://www.destatis.de/jet-speed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/STATmagazin/UnternehmenGewerbeinsolvenzen/2008_8/PDF2008_8.property=file.pdf (Zugriff: 30.09.2009).

Wissenschaftsrat, Systemevaluation von Forschungseinrichtungen in Deutschland – Effekte? Köln 2001.

4. Repositionierte: In diesem Quadranten befinden sich Organisationen, die zum Zeitpunkt t_0 über viel Erfahrung bei der Antragstellung aber über kein bis geringes Fachwissen im Forschungsfeld verfügen, der Bekanntheitsgrad ist ebenso wenig ausgeprägt. Das kann insbesondere dann der Fall sein, wenn sich bestehende Organisationen neuen Forschungsfeldern zuwenden bzw. durch technologischen Wandel, neuen Anforderungen in FuE gegenübersehen. Auch hier sind die Erfolgserwartungen bei Antragstellung geringer einzuschätzen als bei den „Etablierten“, aber höher als bei den „Neueinsteigern“.

Das vorhandene Fachwissen im Forschungsfeld ist für die Fördermittelgeber deshalb von Bedeutung, weil dadurch die Erfolgswahrscheinlichkeit für qualitativ gute Ergebnisse der Projekte steigt (Erfahrene und Etablierte in den Quadranten 2. und 3.). Dem gegenüber stehen die Organisationen, die zum Zeitpunkt t_0 über kein bis geringes Fachwissen im Forschungsfeld verfügen (Neueinsteiger und Repositionierte in den Quadranten 1. und 4.).

Das ist immer dann der Fall, wenn Forschungseinrichtungen und Unternehmen neue Technologien entwickeln, wie eine Studie zum Stand der Sicherheitsforschung in Deutschland gezeigt hat. Forschung und Industriehersteller haben bisher aus eigenen Ressourcen einen Entwicklungsvorlauf geschaffen, der bis zu drei Jahren betragen kann. Aufgrund der hohen Entwicklungsdynamik in diesem Forschungsfeld und der ausgeprägten KMU-Struktur sind jedoch die privaten Ressourcen eingeschränkt und das Forschungsfeld kann nur unter Schwierigkeiten weiter aufbereitet werden (vgl. Künzel et. al. 2009, S. 217ff.).

Ebenfalls von zentraler Bedeutung im Zusammenhang mit der erfolgreichen Beantragung öffentlicher Forschungsförderung ist die Erfahrung mit der Antragstellung. Diese ist als wichtig anzusehen, weil die Güte eines Antrags (Problemverständnis, Lösung, Herangehensweise, Partner) über dessen Bewilligung entscheidet (vgl. Hanft, 2008, S. 201f.).

So verfügen Organisationen in den Quadranten 1. und 2. (Neueinsteiger und Erfahrene) über keine bis geringe Erfahrungen in der Antragstellung. Diese Anträge sind häufig aufgrund von formalen Kriterien aber auch aufgrund mangelnder Passung zu den Anforderungen aus den Ausschreibungen in geringerem Maße erfolgreich sind als Anträge von Organisationen, die über umfassende Erfahrungen verfügen. Das Wissen um diesen Mangel an Antragserfahrung kann bei den Organisationen dazu führen, dass sie sich auf Ausschreibungen gar nicht bewerben, weil sie ihre Opportunitätskosten als zu hoch und ihre Erfolgswahrscheinlichkeiten als zu niedrig einschätzen. In diesem Fall kann das vorhandene Innovationspotenzial durch öffentliche Forschungsförderung nur schwer gehoben werden.

Auch Organisationen mit viel Erfahrung in der Antragstellung (Quadranten 3. und 4., Etablierte und Repositionierte) können in spezifischen Fällen von einer Antragstellung absehen, weil die Förderbedingungen für sie nicht attraktiv genug sind (Quadrant 3.) oder weil das vorhandene Fachwissen im Forschungsfeld als nicht ausreichend angesehen wird (Quadrant 4.) und die Erfolgsaussichten als zu gering bewertet werden. Auch in diesem Fall liegt Innovationspotenzial unter Umständen brach.

Zwischen zwei gedachten Zeitpunkten t_0 und t_1 findet jedoch eine Entwicklung bei den Organisationen statt, die zu Wanderungen zwischen den Quadranten führen. Unabhängig von einer zunehmenden Erfahrung in der Antragstellung steigt mit zunehmendem Fachwissen auch die Bekanntheit im Forschungsfeld, und es findet eine Wanderung aus dem Quadranten 1. (Neueinsteiger) in den Quadranten 2. (Erfahrene) und aus dem Quadranten 4. (Repositionierte) in den Quadranten 3. (Etablierte) statt. Bei wachsender Erfahrung in der Antragstellung erfolgt aus dem Quadranten 2. (Erfahrene) eine Wanderung in den Quadranten 3. (Etablierte).

keywords

publicly funded R&D

impact analysis

market potential of innovation

Somit scheint der durch Maßnahmen öffentlicher Forschungsförderung am besten erschlossene Quadrant der Etablierten stetig durch Zuwanderungen aus den Quadranten 2. und 4. anzuwachsen. Es muss aber davon ausgegangen werden, dass sich Organisationen aufgrund des

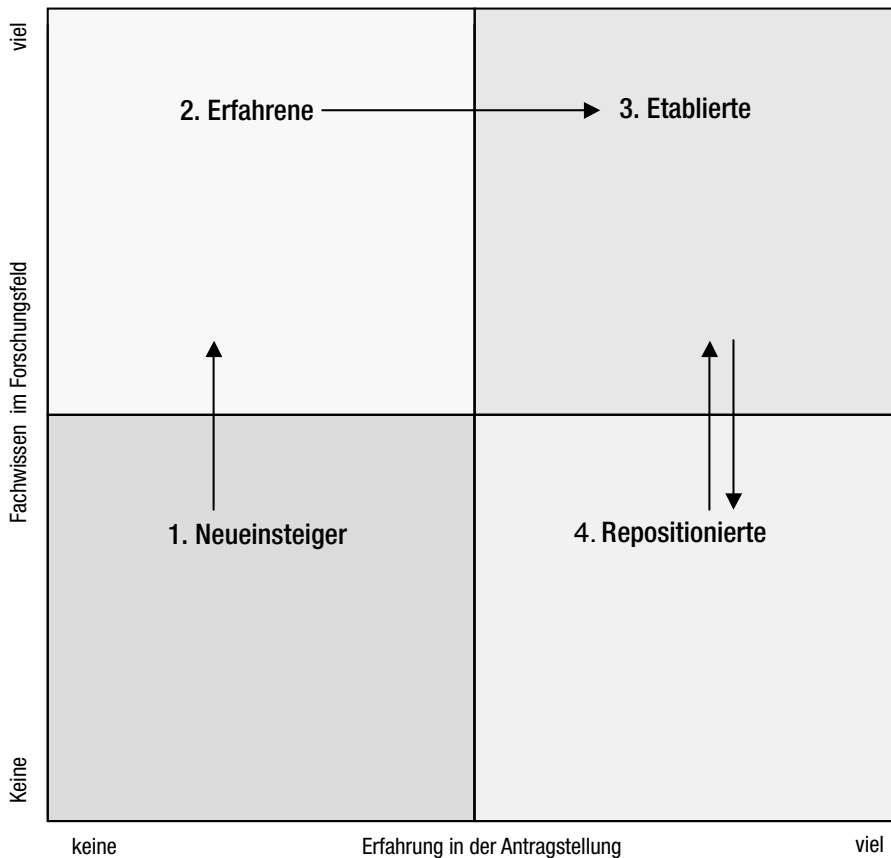


Abb. 2: Entwicklungspfade des FuE-Potenzials zwischen t_0 und t_1

bereits skizzierten technologischen Wandels oder durch Diversifizierung vom Quadranten 3. in den Quadranten 4. entwickeln, weil sie im neuen Forschungsgebiet zunächst wieder Fachwissen generieren müssen.

Alle Quadranten sind von Schrumpfungen durch Fusionen, Liquidationen o. ä. betroffen. Zeitspannen für die skizzierten Entwicklungspfade der Organisationen sind von den individuellen Entwicklungspfaden der Organisationen abhängig und daher nicht zu beziffern.

Es muss aber davon ausgegangen werden, dass die Erreichbarkeit durch öffentliche Forschungsförderung bei den Etablierten am höchsten ist und auch die Erfolgsquote der Antragstellungen besonders hoch ist. Dadurch kann aber das vorhandene fachliche Potenzial für (technologische) Innovationen nur schwer gehoben werden, weil die Organisationen in den Quadranten 2. und 4. durch öffentliche Forschungsförderung schwer zu erreichen sind und diejenigen im Quadranten 1. sich erst am Anfang ihrer Entwicklung befinden.

Die IW Consult stellt 2006 in einer von der Stiftung Industrieforschung beauftragten Studie fest, dass sich nur 27 Prozent der KMU in Deutschland überhaupt mit der Möglichkeit der öffentlichen Forschungsförderung beschäftigt haben. Sie gehen u. a. davon aus, dass es keine für sie geeigneten Förderprogramme gibt. Ferner bewerten sie ihre Erfolgsaussichten einer erfolgreichen

summary

In Germany the public funding of R&D consists of a geared systems of institutional and project funding. The need of impact analysis and the efficient adoption of money spent in publicly funded R&D is acknowledged to all parties. Does not the speed of technological change compete with the design of public funding schemes? Are they prepared to achieve the given market potential of innovation?

Antragstellung als gering. Tatsächlich liegt die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Antragstellung bei Großunternehmen vielmal höher als bei kleinen Unternehmen (bis 1. Mio. Euro Umsatz). KMU mit einem Umsatzvolumen zwischen 50 und 150 Millionen Euro haben eine doppelt so hohe Förderwahrscheinlichkeit als kleine (vgl. IW Consult 2006, S. 214).

Fazit

Mit Blick auf den schnellen technologischen Wandel und die Notwendigkeit, das gegebene Innovationspotenzial in Industrieunternehmen und Forschungseinrichtungen nachhaltig und dauerhaft zu heben, erscheint eine eingehende Betrachtung des vorhandenen Marktpotenzials für Innovationen unter dem Gesichtspunkt der Erreichbarkeit durch öffentliche Forschungsförderung lohnend. Eine weiterführende Bestandsaufnahme und Analyse des Entscheidungsverhaltens von Forschungseinrichtungen und Industrieunternehmen an öffentlicher Forschungsförderung teilzunehmen, könnte den Handlungsraum zur Gestaltung öffentlicher Forschungsförderung gezielt erweitern. Maßnahmen zur Anpassung des Designs von Forschungsförderung, die die vermuteten Unsicherheiten bei den Antragstellern möglichst verringern, wären dem übergeordneten Ziel zur nachhaltigen Steigerung der Innovationskraft ebenso hilfreich wie Untersuchungen zu Einstiegsbarrieren für FuE-Organisationen in die öffentliche Forschungsförderung. Bestehende Befunde zu Hindernissen für eine adäquate Förderung von FuE in Deutschland, wie eine dem Forschungsfeld nicht angemessene Ausgestaltung der Programme für die gewährte Dauer und Höhe der Finanzierung von Forschungsprojekten (vgl. IW Consult 2009, S. 197; vgl. Künzel et al. 2009, S. 223 und 231) liefern bereits erste Ansatzpunkte für weitere Handlungsoptionen.

Kontakt:

Dipl.Kffr., M.Sc.
Sabine Globisch
Bereich Gesellschaft und Wirtschaft
VDI/VDE Innovation + Technik GmbH
Steinplatz 1
10623 Berlin
Tel.: +49 30 31 00 78 199
E-Mail: globisch@vdi-vde-it.de

Anzeige

ACA PAPERS ON INTERNATIONAL COOPERATION IN EDUCATION

The Professional Value of ERASMUS Mobility

The Impact of International Experience on Former Students' and on Teachers' Careers

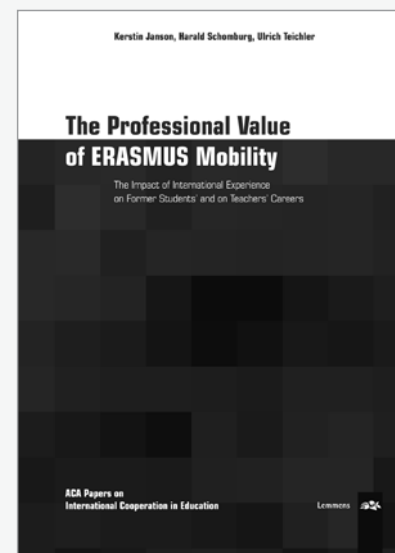
Kerstin Janson, Harald Schomburg, Ulrich Teichler

ISBN 978-3-932306-96-9

2009, paperback, 184 pages, 29,80 Euro

Since 1987, the European mobility programme ERASMUS enabled over two million students to study in another European country. The programme was and remains a success story. After a series of comprehensive evaluation studies the European Commission initiated a study on the impact of ERASMUS, notably on the subsequent careers of formerly mobile students and teachers. This study, called 'The Professional Value of ERASMUS', points out a paradox of continuity and change. The immediate value of the ERASMUS experience for students seems to be unchanged: the eye-opening value of a contrasting learning experience in another European country. But former ERASMUS students of the academic year 2000 report a less impressive career impact five years later than prior generations of ERASMUS students did.

The authors of the study argue that internationalisation in general has progressed in Europe so much that the ERASMUS experience is bound to lose its exceptionality over time. They draw the conclusion that more ambitious curricular thrusts might be needed to turn a temporary study period abroad again into a clear 'value added'. Finally, the study shows that temporary teaching abroad, though being a short activity in the midst of the career, is highly relevant for the academics' subsequent professional activities.



**Birgit Gaiser, Angela Kühnen
und Stefanie Panke**

Wissenschaftsmanagement im Web 2.0

Geschichte en blog

Die Entwicklung der Hochschulen von staatlichen Anstalten hin zu selbst verantwortlich agierenden Organisationen (Pellert/Cendon 2008) und die Entwicklung des stark interdisziplinären Berufsbildes des Wissenschaftsmanagers ziehen unweigerlich einen Culture Clash nach sich. Das Wissenschaftsmanagement in Deutschland muss sich erst den Ruf erarbeiten, zu positiven Mehrwerten beitragen zu können und nicht länger als Einschränkung der Freiheit von Forschung und Lehre wahrgenommen zu werden (Quaas/Stietenroth 2009). Forschung und Lehre finden keineswegs im Elfenbeinturm statt, sondern sind wie jeder andere Berufszweig mit aktuellen Entwicklungen außerhalb des eigenen disziplinären Erfahrungshorizonts konfrontiert. Entsprechend muss sich das Wissenschaftsmanagement mit aktuellen technologischen Trends wie der Entwicklung von Web 2.0-Werkzeugen auseinandersetzen. Der vorliegende Beitrag zeigt zunächst die Bedingungen und Potenziale des Einsatzes von Web 2.0 im Wissenschaftsmanagement auf und verdeutlicht in einem zweiten Schritt das Postulierte anhand eines aktuellen Anwendungsbeispiels der Gerda Henkel Stiftung. Beschrieben wird die Entwicklung eines Portals mit Blogging- und Social-Networking-Komponenten, das eine publikumswirksame und zeitgemäße Darstellung der Arbeiten der Stiftung mit einer gleichzeitigen Professionalisierung der Stipendiatenbetreuung verbindet.

Der Einsatz von Web 2.0-Werkzeugen zur Unterstützung der Informations- und Kommunikationsinfrastruktur an Hochschulen und Forschungseinrichtungen verspricht gleichzeitig Kostenvorteile und einfache Handhabbarkeit; Eigenschaften, die dem modernen Hochschulmanagement entgegenkommen. Während Web 2.0-Werkzeuge in der Lehre an deutschen Hochschulen bereits an verschiedenen Stellen eingesetzt werden (Gaiser/Thillosen 2009), sucht man nach Anwendungen im administrativen Bereich jedoch oftmals vergebens. Hierfür lassen sich zum einen kulturelle Gründe anführen. So ist die basisdemokratische Natur von Social Software mit der teilweise vorherrschenden hierarchischen Verwaltungskultur im Wissenschaftsmanagement nur schwer vereinbar. Auch sind Datenschutzbedenken nicht von der Hand zu weisen, die klar gegen einen Einsatz sprechen.

Neben den skizzierten Problemen, hemmen die überwiegend kritischen Einstellungen von Führungskräften den Einsatz von Web 2.0-Werkzeugen. Es bestehen Vorbehalte gegenüber der Wissenschaftskommunikation im Netz, sobald sie die gewohnten Kanäle der IDW-Pressemitteilung und des PDF-Downloads verlässt. Social Software wird häufig als Spielerei, Tand oder unbotmäßige Selbstinszenierung aufgefasst. Auf einer Veranstaltung brachte jüngst einer der Vortragenden Wissenschaftsmanager die gängigen Vorurteile auf den Punkt: „Ich chatte nicht, ich mache!“ Es wird deutlich, dass Web 2.0 keinesfalls mit Managementaufgaben in der Wissenschaft in Verbindung gebracht wird. Wir gehen hingegen davon aus, dass ein abgestimmter Einsatz von Web 2.0-Werkzeugen zeitgemäß ist und Mehrwerte bringt. Der vorliegende Artikel soll

MANAGEMENTINSTRUMENTE



Mit Hilfe von Web 2.0-Werkzeugen soll ein interaktives Stipendiatennetzwerk entstehen.

Foto: S. Hofschläger/Pixelio

Macher/innen dazu einladen, einen angemessenen und vorurteilsfreien Umgang mit digitalen Medien zu finden. Weder Vermeidungs- noch Umarmungsstrategien sind dabei hilfreich.

Web 2.0-Technologien in Lehre und Wissenschaft

Web 2.0 ist eine Vision für die Fortentwicklung des Internets, die 2004 durch eine gleichnamige Konferenz ins Leben gerufen und 2005 durch einen Artikel von Tim O'Reilly prominent wurde. Seither hat der Begriff zusehends an Bedeutung gewonnen: Web 2.0 machte zunächst als neuer Hoffnungsträger in Blogs und Online-Nachrichtenseiten die Runde und eroberte 2006 dann auch Wirtschaftsteil und Feuilleton der Print-Magazine. Berichte in Spiegel, Stern, Focus und Zeit ließen an einen zweiten Internetfrühling denken oder – je nach Blickwinkel – eine erneute Dotcom-Blase fürchten.

Der Erfolg von Wikis, Weblogs und Instant Messaging-Systemen zusammen mit der wissenschaftlichen Diskussion unter dem Sammelbegriff Social Software zeigt die Relevanz von Web 2.0 in ganz unterschiedlichen Bereichen. Eine typische Eigenschaft von Social Software ist die extrem leichte Handhabung, weiterhin werden der kommunikative Austausch, soziales Feedback und der Aufbau von Community-Netzwerken unterstützt (Avram 2006).

Neben Wikis, Social Bookmarking und Community-Netzwerken wie Facebook und XING stellen Weblogs die vielleicht prominenteste Form von Social Software dar. Die Entstehung der Weblog-Technologie brach die Oligarchie der Berichterstattung der Printmedien und ebnete den Weg für den sogenannten Bürgerjournalismus. Auch wenn die gestandene Presse den Blogger/innen nach wie vor journalistische Kenntnisse abspricht, hat sich der Bürgerjournalismus längst etabliert und spielt in der öffentlichen Meinungsbildung und in der Blogosphäre eine nicht zu vernachlässigende Rolle. Dass Bloggen im Kontext der Berichterstattung längst salonfähig geworden ist, zeigen Beispiele wie der Community-Blog der FAZ (<http://faz-community.faz.net>) und der Einsatz der Technologie bei Stiftungen (<http://blog.boschstiftung-portal.de>).

Derzeit wird der professionelle Einsatz von Blogs in ganz unterschiedlichen Lebensbereichen wie beispielsweise der Arbeitswelt insbesondere zur Unterstützung des Wissensmanagements (Ojala 2005) und im Bildungskontext erprobt. Ein wesentliches Spannungsverhältnis besteht dabei zwischen dem Charakter der Weblog-Kommunikation als selbstbestimmte Aktivität und der Steuerbarkeit bzw. Kontrolle in einem institutionellen Rahmen (Downes 2004). Es besteht die Gefahr, dass Weblogs bei der Transplantation in formale Kontexte den Reiz verlieren, der sie im informellen Raum so populär macht.

Im folgenden Anwendungsbeispiel wird die Kombination aus Blogging, Social Networking und redaktionellen Inhalten im Kontext von Aufgaben des Wissenschaftsmanagements diskutiert.

Anwendungsbeispiel Stipendiatenblog

Die Gerda Henkel Stiftung wurde im Juni 1976 von Lisa Maskell zum Gedenken an ihre Mutter Gerda Henkel als gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Düsseldorf errichtet. Ausschließlicher Stiftungszweck ist die Förderung der Wissenschaft, vornehmlich durch bestimmte fachlich und zeitlich begrenzte Arbeiten auf dem Gebiet der Geisteswissenschaft an Universitäten und Forschungsinstituten. Die Förderungen der Gerda Henkel Stiftung gelten den historischen Geisteswissenschaften, vorrangig der Geschichtswissenschaft, der Archäologie, der Kunstgeschichte und historischen Teildisziplinen.

Der geplante Webauftritt zu den Themenbereichen Geschichte und Archäologie soll insbesondere der Präsentation und der Vernetzung der (Promotions-)Stipendiaten dienen. Die von der Gerda

Stichwörter

Wissensmanagement

Web 2.0

Soziale Netzwerke

Community Building

Weblog

Henkel Stiftung geförderten Nachwuchswissenschaftler/innen sollen die Möglichkeit erhalten, ihre Forschungsvorhaben darzustellen und vor allem ihre Schritte im Forschungsprozess online zu dokumentieren. Erweitertes Ziel ist es, für Geschichtsinteressierte eine attraktive Plattform für Recherche und Diskurs zu aktuellen Forschungsthemen zu schaffen. Hierzu sollen die Aktivitäten der Stipendiaten um eine zentrale Redaktion ergänzt werden, die themenspezifische Dossiers erstellt sowie Online-Vorträge, Expertenchats und Podcasts (Audio-Interviews) betreut. Für die erste Ausbaustufe des Portals werden zudem Kurzvideos zu ausgewählten, von der Stiftung geförderten Forschungsprojekten produziert.

Die Umsetzung in Form eines Stipendiatenblogs bildet die Leitidee für das Portal der Gerda Henkel Stiftung. Diese konzeptionelle Entscheidung wurde auf Grundlage einer 2007 durchgeführten Recherche von insgesamt 70 Portalen aus den Bereichen Geschichte und Archäologie gefällt. Eine systematische, kriteriengeleitete Analyse wurde für eine Stichprobe von 32 Portalen vorgenommen. Die komparative Untersuchung zeigte, dass Nutzer ein vielfältiges Angebot zu geschichtlichen Themen im Netz vorfinden. Aufbau und Etablierung eines neuen Geschichtsportals ist entsprechend nicht frei von Risiken. Das geplante Portal muss in einer bereits ausdifferenzierten Online-Landschaft seine Nische finden. Potenzielle Alleinstellungsmerkmale wurden in einer konsequenten Berücksichtigung von Social Software gesehen. Statt einer konkurrierenden Haltung wurde eine Partnerschaft mit etablierten Projekten empfohlen. Seitens der Stiftung rückten zudem die Gruppe der Stipendiaten als zentrale Adressaten und Beitragende ins Blickfeld. Die Anforderungen, Einbezug von Social Software, Interaktion mit anderen Webauftritten sowie einfache Teilhabe und verteilte Autorenschaft, sprachen für die Wahl des Kommunikationsgenres Weblog.

Webpräsenzen im Stiftungswesen

Bei einer Internetrecherche wurden im Februar 2008 die Webpräsenzen verschiedener Stiftungen mit Bezug zur Geschichtswissenschaft analysiert. Im Einzelnen handelt es sich um die Fritz Thyssen Stiftung, VolkswagenStiftung, Robert Bosch Stiftung, Zeit-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius, Stiftung Polytechnische Gesellschaft Frankfurt a.M., Gemeinnützige Hertie-Stiftung, Stiftung Mercator, Bundesstiftung zur Aufarbeitung der SED-Diktatur, Studienstiftung des deutschen Volkes, Haniel Stiftung, Rockefeller Foundation und die Jacobs Foundation.

Es zeigt sich, dass alle Stiftungen in unterschiedlicher Weise mit Hilfe ihrer Webpräsenz über ihre Tätigkeit berichten. Dazu zählen Downloadmöglichkeiten ihrer Printmaterialien wie spezielle Magazine und Jahresberichte. Auf den Webpräsenzen werden aktuelle Meldungen platziert, und es gibt teilweise die Möglichkeit, einen Newsletter zu abonnieren (sechs von zwölf Stiftungen). Acht der zwölf Stiftungen können innerhalb ihres Programms auf Foren oder ein Intranet mit passwortgeschütztem Zugang verweisen, allerdings dominieren projektinterne Foren und Foren für Alumni. Nur wenige Stiftungen (Studienstiftung, Hertie, Haniel) ermöglichen eine allgemeine Vernetzung der Stipendiaten. Web 2.0-Technologien werden nur in Ausnahmefällen genutzt. Lediglich zwei Stiftungen (Robert Bosch Stiftung, Hertie Stiftung) haben im Rahmen ihrer Aktivitäten projektinterne Blogs eingerichtet, was wiederum keine stiftungsübergreifende oder gar öffentliche Vernetzung ermöglicht.

Implikationen für das Projekt

Auch Archäologie und Geschichtswissenschaften haben prominente Blogbeispiele vorzuweisen, unter anderem: Weblog zu Geschichte und Digitalen Medien (<http://weblog.histnet.ch>), Ge-



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



Dr. Angela Kühnen ist Vorstandsmitglied der Gerda Henkel Stiftung in Düsseldorf.



Dr. Stefanie Panke arbeitet als Editor für das Educational Technology and Change Journal (ETC) in Austin (USA).

schichte und Neue Medien (<http://www.geschichte-und-neue-medien.de>) oder Museumsblog – Feststellungen über Ausstellungen (<http://www.museumsblog.de>). Die Eignung von Weblogs ist unter anderem in der flexiblen Aufbereitung und Integration der vielfältigen Artefakte, auf die Geschichtswissenschaften Bezug nehmen, begründet. Die internetgestützte Präsentation von Stiftungsaktivitäten und die Online-Betreuung von Stipendiaten und Alumni in passwortgeschützten Bereichen können mittlerweile als Standard für das Wissensmanagement im Stiftungswesen angesehen werden. Die Vorzüge einer offenen Vernetzung unter Nutzung von Web 2.0-Technologien und des Einbezugs verschiedener Nutzergruppen werden hingegen bislang kaum umgesetzt. Hier können Potenziale zur Profilierung der Stiftung bei einer gleichzeitig allgemein erhöhten Öffentlichkeitswirksamkeit ihrer Aktivitäten realisiert werden. Gleichzeitig ist jedoch zu bedenken, dass die „Corporate Identity“ einer Stiftung in aller Regel eine konservative Öffentlichkeitsarbeit nahelegt. Dies passt nicht ohne Weiteres zur Philosophie des Web 2.0.

Pilotrealisierung

„Cui bono – wem nutzt es?“ ist die zentrale Frage bei der Konzeption eines Portals. Welche Nutzer sollen angesprochen und welche Bedürfnisse befriedigt werden? Szenarien sind ein hilfreiches Instrument, um nützliche Funktionalitäten in Abhängigkeit der Interessen und Aktivitäten der avisierten Adressatengruppen abzuleiten. Sie können zur planvollen Strukturierung benutzt werden und ein zielgruppenadäquates Design unterstützen. Ausgehend von einer All-

	Stipendiat	Museum	Forscherin	Journalistin	Hobby
Situation	fleißig in der Uni	gestresst im Büro	wissbegierig im Institut	vernetzt im Homeoffice	relaxt im Lesezimmer
Bedarf	Motivation/Vernetzung: Wofür mache ich das?	Öffentlichkeitsarbeit für die Ausstellung	„Infohäppchen“ für die Pause, News über Kollegen, eigene Inhalte	Interviewpartner/aktuelles Material für Beiträge	Anekdoten für den lokalen Historikerstammtisch
Zugang	aus Workshop bekannt	Ansprache durch Blog-Redaktion	Werbung auf Flyern/auf Tagungen	Google	über Presseberichte
Aktionen	postet Rezension zur gerade aktuellen Lektüre	gibt ein Audio-Interview zur Ausstellung	kommentiert Rezension und weist auf weitere Quellen hin	kontaktiert Blog-Redaktion wg. Interview zur Ausstellung	liest aktuelles Dossier, kontaktiert Stipendiat
Happy End	Endlich Feedback!	Gutes Presseecho!	Spannender Zeitvertreib	Interview klargemacht!	Nette Kontakte!

Tab.: Szenarien/Zielgruppen

tagssituation, in der das Portal genutzt werden soll, wird dabei die Fragestellung beschrieben, die der Nutzer mit der Anwendung bearbeiten kann. Die obige Tabelle stellt die Nutzergruppen gegenüber. Die geplante Webpräsenz adressiert verschiedene Zielgruppen: Für die Stipendiaten werden die Präsentation auf einer seriösen, dauerhaft bereitgestellten Plattform, eine bessere Vernetzung untereinander sowie ein Ausbau der persönlichen Medienkompetenz angestrebt. Wissenschaftler, Museumsmitarbeiter, Journalisten und Laien-Historiker sollen durch aktuelle Forschungsergebnisse, Ausstellungsankündigungen und -rezensionen, Interviews, Dossiers und Online-Events an den Webauftritt gebunden werden.

keywords

science management

web 2.0

social networking

community building

weblog

Während die letztgenannten Adressaten zur Nutzer-Peripherie zu zählen sind, gehören die Stipendiaten „von der ersten Stunde an“ zu den Kernnutzern des Angebots. Sie müssen vom Angebot überzeugt sein, weil ihre aktive Partizipation ein Schlüsselement des Konzepts darstellt. Um den Stipendiaten ein Experimentieren mit dem Format Weblogs zu ermöglichen, wurde eine prototypische Implementierung vorgenommen. Als Basis dient das Open-Source CMS Drupal.

Stipendiatenprofile und Netzwerkfunktionen

Neben der reinen Weblog-Infrastruktur enthält der Prototyp bereits erweiterte Profil- und Netzwerk-Funktionalitäten. Die Profile beinhalten biografische Angaben, Kontaktdaten und weitere Informationen über persönliche Interessen in unterschiedlichen Detailliertheitsgraden. Ein weiteres Merkmal ist der Aktivitätsstatus („who is online“).

Netzwerkbörsen bieten in erster Linie eine Projektionsfläche für die Außendarstellung, der Account fungiert als Online-Visitenkarte bzw. persönliche Homepage. Young (2006) spricht von einem neuen Trend der „digital self-expression“ – dem Ausdruck der eigenen Persönlichkeit und Beziehungen im Netz. Je nach Machart bzw. Genre der Umgebung werden unterschiedliche Facetten der Person betont. Die an eine studentische Zielgruppe gerichtete Umgebung StudiVZ weist einen hohen Anteil an informeller Kommunikation auf. Über das Interface zugängliche Aktionen wie das „Gruscheln“, eine Wortschöpfung aus Grüßen und Kuschneln, deuten an, dass in dieser Umgebung ein ganz bestimmter Kommunikationsstil gefördert wird. Anders strukturiert ist dagegen die Umgebung XING, hier wird das Nutzerverhalten sehr viel stärker auf eine seriöse Präsentation und das Knüpfen von Geschäftskontakten fokussiert. Nach Schmidt (2007) manifestiert sich innerhalb der Netzwerkbörsen ein Zusammenspiel von Verwendungsregeln, Software-Code und persönlichen Beziehungen. Dana Boyd sieht die Profelseiten in Netzwerkbörsen wie MySpace als eine Aufforderung und gleichzeitig als ein Mittel, sich online selbst zu erschaffen: „Because the digital world requires people to write themselves into being, profiles provide an opportunity to craft the intended expression through language, imagery and media“ (Boyd, 2006).

Insbesondere die Option, Sub-Communities zu bilden sowie die Steuerung der eigenen „Informationsausstrahlung“ auf spezifische Kontakte zu beschränken, ermöglichen ein Beziehungsmanagement, das für Personen mit einem durch Mobilität bestimmten Privat- und Berufsleben prädestiniert erscheint.

Evaluation

Um die Chancen des skizzierten Stiftungsportals auszuloten, wurden im Vorfeld Interviews mit Stipendiaten sowie eine Online-Befragung durchgeführt. In den Interviews konnten zwei „Pole“ der Aneignungsbereitschaft aufgedeckt werden. Neben „enthusiastischen Netzwerknern“, die überzeugt sind, in hohem Maße von der Weblog-Umgebung profitieren zu können („Das wär ganz toll wenn das kommt, da freu ich mich drauf!“), gibt es den Typus „distanzierter Skeptiker“, der eine eher zurückhaltende und abwartende Einstellung gegenüber dem Webprojekt einnimmt: „Ganz grundsätzlich kann es nicht schaden. Bislang hab ich das aber nicht vermisst.“

Besonders wichtig aus Sicht der Stiftung ist es, dass die Weblog-Umgebung von den Stipendiaten nicht als lästige Pflicht oder zusätzliche Bürde wahrgenommen wird, sondern als bereicherndes Angebot. Daher wurde die allgemeine Akzeptanz des Ansatzes in einer Umfrage erhoben. Die Auswertung ermöglicht einen Einblick in die Lebenswelt der Stipendiaten und die mit dem geplanten Portal verbundenen Erwartungen.

summary

Science Management is currently faced with the emergence and spreading of Web 2.0 technologies. The article discusses the potential, the challenges and the requirements of an organizational adoption.

Literatur:

Avram, G., *At the Crossroads of Knowledge Management and Social Software*. In: *Electronic Journal of Knowledge Management*. Volume 4 Issue 1, 2006, pp. 1-10.

Boyd, D., *Identity Production in a Networked Culture: Why Youth Heart MySpace*. American Association for the Advancement of Science, St. Louis, 2006. <http://www.danah.org/papers/AAAS2006.html> (überprüft am 24.01.2009).

Downes, S., *Educational Blogging*. *EDUCAUSE Review*, September/Oktober 2004, S. 14-26.

Nardi, B. A./Schiano, D.J./Gumbrecht, M./Swartz, L., *Communications of the ACM*. December 2004/Vol.47, No. 12, pp. 41-46.

Gaiser, B./Thillosen, A., *Hochschullehre 2.0 zwischen Wunsch und Wirklichkeit*. *Proceedings der Jahrestagung der Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft [im Druck]*.

Lauer, F./Leinen, B./Seckelmann, M., *Wissenschaftsmanagement als Beruf – Alte Strukturen und neue Anforderungen setzen den Rahmen*. *Zeitschrift Wissenschaftsmanagement* 3/2004, S. 10-15.

Ojala, M., *Blogging for knowledge sharing, management and dissemination*. *Business Information Review*. Vol. 22(4), London 2005, pp. 269-276.

Pellert, A./Cendon, E., *Universitäre Weiterbildung*. In: www.wissenschaftsmanagement-online.de/converis/state_of_the_art_inhalt/78

Quaas, M./Stietenroth, D., *Hochschulmanagement als Profession? Zeitschrift Wissenschaftsmanagement* 2/2009, S. 6-7.

Schmidt, J., *Potenziale von Social Software für Bildungsportale*. In: Gaiser, B./Hesse, F. W./Lütke-Entrup, M. (Hrsg.), *Bildungsportale – Potenziale und Perspektiven netzbasierter Bildungsressourcen*. München 2007, S. 219-233.

Young, R., *Social Networks are the new media*. *Blog-post in Software 2.0.*, 2006, http://gigaom.com/?p=6325&akst_action=share-this (überprüft am 24.01.2009).

Welche Rolle spielt die Gemeinschaft der Gerda Henkel Stipendiaten? Alle Befragten geben an, dass sie an einer stärkeren Vernetzung mit anderen Stipendiaten der Stiftung interessiert sind. Für fast alle Teilnehmer (94%) gilt zudem, dass sie sich eine Einbindung in ein Alumni-Programm gut vorstellen können. Die Online-Plattform kann eine Chance darstellen, die gewünschte Vernetzung medial zu unterstützen. Die Stipendiaten wurden daher in einer offenen Frage aufgefordert, Bedingungen für die Teilnahme an einer Online-Community zu benennen. Genannt wurden Seriosität, Datensicherheit, das Gefühl etwas Sinnvolles beitragen zu können sowie ein fachlicher Gewinn.

Eine Maßgabe für die zu schaffende Webpräsenz ist die Außendarstellung der Stipendiaten. Haben sich die Stipendiaten bereits eine Netzidentität aufgebaut oder möchten sie im Netz möglichst anonym bleiben? Wird über die wissenschaftliche Arbeit bereits im Netz informiert – zum Beispiel auf der eigenen Homepage oder den Webseiten des Lehrstuhls – besteht die Gefahr, dass ein Profil innerhalb des Stiftungsportals leichter als Mehraufwand denn als Chance begriffen wird. Der überwiegende Anteil der Befragten (85%) betreibt keine eigene Homepage. Im Internetauftritt ihres Lehrstuhls werden dagegen immerhin knapp 70 Prozent der Stipendiaten genannt. 60 Prozent der Befragten stufen es als (sehr) wichtig ein, dass ihr wissenschaftliches Profil im Netz leicht auffindbar ist. 20 Prozent weisen (zum Teil) gezielt auf ihre Profile hin – beispielsweise in der E-Mail-Signatur. Bei der Befragung spielte auch der Umgang mit Anonymität und Pseudonymität im Internet eine Rolle. Es zeigt sich, dass die Stipendiaten überwiegend mit Klarnamen im Internet vertreten sind. 66 Prozent benutzen kein Pseudonym, wenn Sie im Internet Beiträge verfassen oder Profile anlegen.

Wie gut sind die Stipendiaten mit Informations- und Kommunikationstechnik ausgestattet? Verfügen sie über die nötige Infrastruktur, um beispielsweise Podcasts zu rezipieren oder auch selbst zu produzieren? Es zeigt sich, dass Breitbandanschlüsse, entweder netzlos über WLAN (40%) oder als DSL-Verbindung (51%) zur Standardausstattung gehören. Nur ein Befragter gab an, keinen Internetanschluss zu Hause zu haben. Ein Großteil der Befragten (77%) besitzt eine Digitalkamera. Die Ausstattung mit portablen Audio-Abspielgeräten ist dagegen weniger flächendeckend. Der MP3-Player ist für mehr als die Hälfte der Stipendiaten ein alltägliches Accessoire (57%), weniger als die Hälfte hat Zugriff auf ein digitales Aufzeichnungsgerät (46%). Neben der Hardware-Ausstattung spielt die Vertrautheit mit verschiedenen Software-Anwendungen eine Rolle bei der Einschätzung der medientechnischen Kompetenz. Hier bestehen große Unsicherheiten, sobald der Bereich der Standardsoftware verlassen wird. Entsprechend hoch sind die medientechnischen Fortbildungsinteressen. 91 Prozent geben an, neue medientechnische Kompetenzen erwerben zu wollen, insbesondere im Bezug auf digitale Produktionstechniken.

Allgemein kann die Haltung gegenüber dem Projekt als ausgesprochen positiv charakterisiert werden. 98 Prozent der Stipendiaten bewerten das geplante Vorhaben als gut oder sehr gut. Um die Erwartungen detaillierter zu eruieren, wurden die Teilnehmer gebeten, in qualitativen Kommentaren ihre Hoffnungen und Befürchtungen zu beschreiben. Als Chancen werden die Erweiterung des persönlichen Netzwerks, das Zusammenwachsen der Stipendiaten, inhaltlich-fachlicher Austausch und aktuelle Informationen, ein Zuwachs an Medienkompetenz und die Darstellung des eigenen Forschungsprofils genannt. Befürchtungen bestehen hinsichtlich des Versandens der Aktivitäten, der Konkurrenz zu bestehenden Plattformen, des fachlichen Niveaus, des Zeitaufwands und der unbeabsichtigten Verbreitung persönlicher Daten.

Fazit und Ausblick

Im Web 2.0 finden Überlappungen statt zwischen der Informationsarchitektur einer Webseite, dem persönlichen Informationsmanagement der Nutzer und dem Informationsaustausch innerhalb einer Community. Web 2.0-Portale, die als frei zugängliche und gleichzeitig editierbare Bildungsressourcen im Netz stehen, eignen sich als Kristallisationspunkt für virtuelle Communities, indem sie einen geteilten Wissensspeicher für eine Domäne zur Verfügung stellen, der im Laufe der Zeit durch die Beiträge von interessierten Mitwirkenden ausgebaut und verfeinert wird.

Weblog-Communities sind informelle, selbst organisierte Gruppen. Es gibt dementsprechend kein Patentrezept für den erfolgreichen Aufbau. Dennoch lassen sich Design-Prinzipien ausmachen, die wiederkehrend in der Literatur diskutiert werden, wie etwa ein persönlicher Mehrwert, der aus der Beteiligung resultiert, ein gemeinsamer Common Ground an Regeln, Normen und Rollen, der Ausdruck der individuellen Identität innerhalb der Gemeinschaft sowie das Vertrauen auf eine Gegenseitigkeit im Wissensaustausch.

Entscheidend für die Implementierung und beispielgebend für andere Projekte sind die konsequente Analyse bestehender Webangebote für eine genaue Einpassung des Projekts in die bestehende Landschaft der Geschichtsportale sowie die umfassende Einbeziehung der primären Zielgruppe des Angebots. Aus unserer Sicht ist die Abfolge einer ersten, einfach gehaltenen prototypischen Realisierung ein effektiver Hebel, um substanzielles Feedback zum Projekt zu evozieren.

Das von der Gerda Henkel Stiftung geplante Portal hat eine gute Ausgangsposition, weil es glaubwürdiger ist als kommerzielle Angebote durch Unternehmen oder individuelle Initiativen. Zentral erscheint dabei die Inhaltskomponente. Durch eine Mischung von Beiträgen mit fachjournalistischem Charakter und Berichten aus der (Stipendiaten-)Community kann ein kooperatives Schreibprojekt aufgebaut werden, das innerhalb der Geschichtswissenschaften als erlebbar gestaltete Plattform Interesse weckt und gleichzeitig innerhalb des Stiftungswesens Modellcharakter hat. Gleichwohl wird erst die Akzeptanz des Angebotes – das sich an harten Nutzerzahlen messen lassen muss – zeigen, ob sich Weblogs im Dienste des Wissenschaftsmanagements erfolgreich domestizieren lassen.

Kontakt:

Dr. Birgit Gaiser
Referentin Mentoring Programme
Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher
Forschungszentren
Anna-Louisa-Karsch-Straße 2
10178 Berlin
Tel.: +49 30 206329-44
Fax: +49 30 206329-65
E-Mail: birgit.gaiser@helmholtz.de

FUSION

Hellmut Wagner

Neue Formen der Kooperation

Das Karlsruhe Institut für Technologie (KIT)



Bis sich alle Puzzlesteine harmonisch zu einer großen Einheit zusammenfügen ist es ein langer Weg.

Foto: KIT

Das KIT ist durch das Gesetz über die Zusammenführung der Universität Karlsruhe (UKA) und dem Forschungszentrum Karlsruhe GmbH (FZK) im „Karlsruhe Institut für Technologie“ vom 14.07.2009 mit Wirkung zum 1.10.2009 errichtet worden. Damit wird ein „Geburtsvorgang“ abgeschlossen, der mit der Anerkennung eines Zukunftskonzeptes als Ergebnis der ersten Auswahlrunde der Exzellenzinitiative begonnen hat. Der Gedanke zu diesem Konzept ist im Leitungsbereich des FZK und der UKA geboren worden. Das Ausgangskonzept ist weiterentwickelt worden zu einem Gesamtkonzept, das zu dem Gründungsvertrag vom 13.12.2007 geführt hat, in dem die Ziele des Zusammenschlusses und die Grundzüge der gemeinsamen Strukturen festgelegt worden sind. Dieses Gesamtkonzept war die Grundlage für das KIT-Zusammenführungsgesetz (KIT-ZFG), das in Rekordzeit die parlamentarischen Gremien durchlief und ohne Gegenstimme verabschiedet wurde. Begleitend dazu haben Bund und Land Baden-Württemberg eine Verwaltungsvereinbarung geschlossen, die das Innenverhältnis Bund/Land regelt und unter anderem dem KIT Perspektiven der Weiterentwicklung eröffnet.

Das Gesetz schafft die notwendige rechtliche Grundlage, UKA und FZK in einer Körperschaft des öffentlichen Rechts zusammenzuführen. Mit dem Gesetz wird am Beispiel des KIT die „Versäuerung“ von universitärer und außeruniversitärer Forschung als Modell – jedenfalls zum Teil – institutionell überwunden. Die mit dem Gesetz angestrebte Fusion geht über die bisher schon seit über 50 Jahren bestehenden Kooperationsbeziehungen weit hinaus:

- (1) Das Gesetz sieht eine bereichsübergreifende „Verschränkung“ der Forschung vor (§12 Abs. 1 Satz 1) und erreicht damit eine Bündelung der Kräfte.
- (2) Das KIT hat einheitliche Zentralorgane: Vorstand, KIT-Senat und Aufsichtsrat.
- (3) Das Gesetz bietet in besonderer Weise die Möglichkeit, Infrastruktureinheiten zu verschmelzen (z.B. Stabsstellen, Rechenzentrum, Bibliothek, Fortbildungseinheiten)
- (4) Das Gesetz gibt den Leitungsorganen die Freiheit, unterhalb der Leitungsebene die Organisationsstruktur eigenständig festzulegen.
- (5) Das Gesetz fördert die Zusammenführung von Forschung und Lehre in den Natur- und Ingenieurwissenschaften und verfolgt das Ziel, die vorhandenen Forschungsaktivitäten zu bündeln sowie den Technologietransfer in die Wirtschaft zu verstärken.

Allerdings weist das Gesetz auch Defizite auf und führt zu enttäuschten Hoffnungen. Zu den bemerkenswerten Punkten zählen:

- (1) Das Gesetz vermittelt den Eindruck einer echten Fusion beider Einrichtungen. Bei näherem Hinsehen wird deutlich, dass es sich nur um eine **Teil-Fusion** handelt, man könnte auch von einer privilegierten, institutionalisierten Partnerschaft in selbständiger Rechtsform sprechen. Unter dem Dach des KIT bleiben nach dem Willen des Gesetzgebers zwei verschiedene Welten erhalten: der Universitätsbereich und der Großforschungsbereich.

(2) Im Gesetz ist nicht das Gemeinsame, sondern das Trennende prägend. Nach der verfassungsrechtlichen Vorgabe des Art. 91 b GG und der Kompetenzordnung des Grundgesetzes werden das FZK von Bund und Land (im Verhältnis 9:1) finanziert und die UKA ausschließlich vom Land. Die unterschiedlichen aufgabenbezogenen Finanzströme müssen erhalten bleiben; das ist unbestritten. Die Trennungsfolgen müssen aber durch einheitliche Bewirtschaftungsgrundsätze erleichtert werden. Dazu bietet das Gesetz aber keine praktisch einfache Handhabung, da das KIT hier zum einen als Landesbetrieb definiert wird, zum andern sollen die Finanzregeln der Helmholtz Gemeinschaft (HGF) gelten. Immerhin streben Bund und Land an, „die finanziellen Regelungen beider Bereiche zu vereinheitlichen“.

(3) Auch in der **Personalstruktur** des KIT wird die „dualistische Binnenstruktur“ fortgeführt, statt der Einheit den Vorzug zu geben. Das wissenschaftliche Personal des KIT setzt sich aus dem wissenschaftlichen Personal des „Universitätsbereiches“ und dem wissenschaftlichen Personal des „Großforschungsbereiches“ zusammen. Der Gesetzgeber beruft sich hier zu Unrecht auf verfassungsrechtliche Vorgaben (Art. 20, Art. 85 Verfassung des Landes Baden-Württemberg). Darauf kann an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden. Diese trennende Grundstruktur steht mit dem Ziel von KIT, möglichst eng zusammenzuarbeiten und institutionelle Schranken zu überwinden, in einem bemerkenswerten Gegensatz. Dies gilt umso mehr, als künftig für alle Mitarbeiter nur ein Arbeitgeber/Dienstherr vorgesehen ist. Diese Trennung erschwert auch die Entwicklung einer gemeinsamen KIT-Identität. Es gibt natürlich ein nicht völlig auflösbares Spannungsverhältnis zwischen dem Wollen der (wissenschaftlichen) Akteure des KIT und den verfassungsrechtlichen Vorgaben, da sowohl Konzept des KIT wie vor Ort praktizierte Wissenschaft auf Gemeinsamkeit angelegt, die verfassungsrechtliche Lage auf Trennung zwischen Bundes- und Landesverantwortung (Aufgaben und ihre Finanzierung) fixiert ist.

(4) **Autonomie** ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für den Erfolg wissenschaftlicher Arbeit und für die Effizienz des Wissenschaftsmanagements. Das KIT-Gesetz (KITG) ist in diesem wichtigen Punkt zögerlich, obwohl in der Begründung zum Gesetzentwurf von einer neuen selbstbestimmten Einrichtung die Rede ist. Das KIT wird als eine „zugleich staatliche Einrichtung“ verstanden, die vom staatlichen Haushaltssystem erfasst wird und keine volle Personalautonomie hat. Das KIT erreicht in der derzeitigen gesetzlichen Ausprägung nicht den Standard des FZK (das ja in ihm aufgeht), des Hochschulfreiheitsgesetzes von Nordrhein-Westfalen und des Gesetzes zur organisatorischen Fortentwicklung der Technischen Universität Darmstadt.

Anregungen und Vorschläge

Aus der Vielzahl möglicher Hinweise werden die folgenden herausgegriffen:

- a) Erweiterung der Handlungsspielräume von KIT durch Anerkennung eines Globalhaushaltes mit eigenverantwortlicher Wirtschaftsführung (Finanzautonomie) und durch Abschaffung der Stellenpläne (Personalautonomie) im Wege der haushaltsrechtlichen Ermächtigung in Form von Experimentierklauseln.
- b) In einem „Laborversuch“ sollten ausschließlich für das KIT die Elemente eines Wissenschaftstarifvertrages für die Dauer von fünf Jahren erprobt werden (Zu den Elementen eines Wissenschaftstarifvertrages siehe Seidler/Weisenseel).
- c) Änderung des KITG: Der Zusatz in § 3 Abs.1 „...zugleich staatliche Einrichtung ist“ ist schon als Konsequenz aus Buchstabe a) zu streichen. Die identitätsschädliche „dualistische Binnenstruktur“ ist dadurch abzumildern, dass ein einheitlicher KIT-Personalkörper anerkannt wird.



Hellmut Wagner war stellvertretender Vorstandssitzender des Forschungszentrums Karlsruhe und ist Honorarprofessor an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer.

Literatur:

Böhret, C., Gesetzescontrolling – ein gewichtiges Element der GFA, in: Budäus D. u.a. (Hrsg.), Neues öffentliches Rechnungswesen, Festschrift Klaus Lüder, Wiesbaden 2000.

Böhret, C./Konzendorf, G., Handbuch zur Gesetzesfolgenabschätzung (GFA), Baden-Baden 2001.

Eckpunktepapier des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie des Wirtschaftsministeriums des Landes Baden-Württemberg, der Helmholtz-Gemeinschaft, der Forschungszentrum Karlsruhe GmbH und der Universität Karlsruhe, Abruf unter: www.bmbf.de/pub/eckpunktepapier_kit.pdf

Gesetz zur organisatorischen Fortentwicklung der Technischen Universität Darmstadt vom 5.12.2004 (GVBl. I S. 382), Abruf unter: http://www.jurpc.de/hessenrecht/hessenrecht/70_Wissenschaft_Forschung_Lehre/70-233-TUD-Gesetz/TUD-Gesetz.htm

Hochschulfreiheitsgesetz Nordrhein-Westfalen vom 1.1.2007, <http://www.innovation.nrw.de/downloads/Hochschulrecht.pdf>

Landtag Baden-Württemberg, KIT-Zusammenführungsgesetz (KIT-ZFG), Drucksache 14/4600 vom 09.04.2009, Abruf unter www.landtag-bw.de/WP14/Drucksachen/4000/14_4600_D.PDF.

Landtag Baden-Württemberg, KIT-Verwaltungsvereinbarung, Drucksache 14/4340, Abruf unter www.landtag-bw.de/WP14/Drucksachen/14_4340_D.PDF

Seidler, H. H./Weisenseel, S., Tarifvertrag für die Wissenschaft, in: Zeitschrift Wissenschaftsmanagement, Ausgabe 4/2004, S. 25-32.

d) Die vorgesehene Evaluation des Zukunftskonzeptes der UKA (KIT-Konzept) im Rahmen der Exzellenzinitiative sollte zeitlich verbunden werden mit einer Überprüfung des KITG in Gestalt einer förmlichen „Expost- Kontrolle“ („Gesetzescontrolling“), für die in der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer das Instrumentarium entwickelt worden ist (Böhret/Konzendorf 2001, insb. S. 255-313; Böhret 2000, S. 550ff.).

Wissenschaftsmanagement

Die besondere Struktur des KIT, das sowohl Universität wie auch Helmholtz-Forschungszentrum ist, und die Komplexität der gesetzlichen Regelungen auf dem Hintergrund verfassungsrechtlicher Vorgaben stellen hohe Anforderungen an die Managementfähigkeit des Vorstands (Präsidiums) des KIT. Die Begründung dafür liegt stichwortartig zusammengefasst in Folgendem:

a) Das KIT ist nicht nur eine doppelt so große Einheit (mit rund 8000 Mitarbeitern und einem Jahresbudget von etwa 700 Millionen Euro) sondern auch in seiner Struktur komplexer als jeder der beiden Teile. Es handelt sich um eine partielle, nicht um eine volle Fusion beider Einrichtungen. Denn nach dem gesetzgeberischen Willen leben unter dem Dach des KIT die UKA und das FZK in gewandelter Form weiter („Dualistische Grundanlage“). Das gilt auch für die Organisationsstruktur. UKA: Lehrstuhl-/Instituts-/Fakultätsstruktur. FZK: Matrixstruktur Programme/Institute/Projekte. Diese Struktur wird „überwölbt“ von KIT-Zentren und KIT-Schwerpunkten.

b) Damit die Zusammenführung der Forschungsaktivitäten gefördert wird, hat der Vorstand diese KIT-Zentren (z.B. für Energie, Nano-/Mikrotechnologie) und KIT-Schwerpunkte (z.B. Vernetzte adaptive Systeme) eingerichtet. Es ist beabsichtigt (unterhalb der zentralen Leitungsebene), Bereichsvorstände einzuführen. Darüber hinaus ist eine Reihe von neuen Organisationseinheiten entstanden.

c) Aus verfassungsrechtlichen Gründen bleiben die Finanzströme von UKA (Finanzierung durch das Land) und FZK (Bund/Land im Verhältnis 90:10) getrennt, mit allen Folgen für ein effizientes Management, da eine Trennungsrechnung (mit getrenntem Rechnungs- und Berichtswesen) zu führen ist.

d) Es wird keinen einheitlich strukturierten „Personalkörper“ des KIT geben. Beim wissenschaftlichen Personal bleiben unterschiedliche Strukturen für den „Universitätsteil“ einerseits und den „Großforschungsteil“ andererseits erhalten.

e) Die unterschiedlichen „Unternehmenskulturen“ in Forschungszentrum und Universität werden durch die gesetzliche Regelung (s. Buchstabe c und d) stabilisiert (statt zusammengeführt) und erschweren die Entwicklung einer „Corporate Identity“. Diese unterschiedlichen Kulturen sind tief in das kollektive Gedächtnis von UKA und FZK eingegraben und werden den Zeitpunkt der gesetzgeberischen Errichtung des KIT um viele Jahre überleben. Umso mehr hätte eine einheitliche Gestaltung des Personalkörpers nahe gelegen.

Schlussbemerkung

Ob das KIT Modellcharakter hat oder eine „einmalige Ausgabe“ sein wird, ist schwer abzuschätzen. Das hängt jeweils von den konkreten Umständen ab wie z.B. Programmnahe oder -identität der Partner in der Forschung, gegenseitige Ergänzung im Sinne multidisziplinärer Forschung, örtliche Nähe (trotz globaler Informationsvernetzung), gemeinsame Vergangenheit in Form enger Kooperation der Leitungspersonen, Vertrauen zueinander, politischer Wille des Geld- und Gesetzgebers. Die Errichtung und der Betrieb des KIT ist ein Großexperiment, das im deutschen Wissenschaftssystem bisher einmalig ist. Es birgt neben Risiken auch große Chancen für die Fortentwicklung von Wissenschaft und für die internationale Wettbewerbsfähigkeit.

Kontakt:

Prof. Dr. Hellmut Wagner
Deutsche Hochschule für Verwaltungs-
wissenschaften Speyer
Tel.: +49 721 884-574
Fax: +49 721 989 09 09
E-Mail: wagner@dhv-speyer.de

René Niethammer und Urs Weber

Erfolgsfaktoren technischer Serviceinnovationen

STRATEGIE

Mit Dienstleistungsinnovationen im wachsenden Wettbewerb bestehen

Technologieorientierte Dienstleistungsinnovationen werden von einer zunehmenden Zahl produzierender Unternehmen entwickelt, um durch neue Geschäftsmodelle auch in Zukunft hohe Wertschöpfung generieren zu können. Der Identifizierung von kritischen Erfolgsfaktoren für Dienstleistungsinnovationen kommt in diesem Zusammenhang eine Schlüsselstellung zu, die über Erfolg und Misserfolg der Planungen entscheiden kann. Im Zuge der fortschreitenden Globalisierung, der steigenden Konkurrenz von Anbietern aus Niedriglohn-Ländern und der daraus resultierenden härter werdenden Wettbewerbssituation sehen sich die technologieorientierten Unternehmen in Deutschland zunehmend mit der Frage konfrontiert: Wie diesem wachsenden Wettbewerbsdruck begegnen?

Der heute in vielen Bereichen existierende technologische Vorsprung kann nicht als stetig gegebener Garant für wirtschaftliches Wachstum und Wohlstand in der Bundesrepublik Deutschland gesehen werden. Ein Weg, sich im Zuge der Risikostreuung des Unternehmens neue Geschäftsfelder zu erschließen und die Wertschöpfungskette zu erweitern, liegt in innovativen Dienstleistungen. Diese müssen weit mehr als das klassische Ersatzteil-, Service-, Wartungs-, Leasing- und Finanzierungsgeschäft sein, um eine nachhaltige Wettbewerbsdifferenzierung zu erreichen. Vielmehr müssen sich die Unternehmen die Frage stellen, welche Dienstleistungen ihren Kunden angeboten werden können, damit jene sich auf ihr eigentliches Kerngeschäft konzentrieren können. Denn die Kunden haben in der Regel weniger Interesse am Erwerb eines körperlichen Produktes als vielmehr an dessen Nutzung und des damit erzielbaren spezifischen Wertschöpfungsbeitrags. So ist zum Beispiel der schnelle, sichere und kostengünstige Transport von Menschen von Stockwerk zu Stockwerk deutlich zielführender und gewollter für einen Gebäudeeigentümer, als das körperliche Eigentum an einem Fahrstuhl. Die mit dem Produkt ‚Fahrstuhl‘ gekoppelten Dienstleistungen ‚Wartung‘, ‚Energieoptimierung‘, ‚Ausfallreduzierung‘ und ‚Reinigung‘ bieten dem Hersteller vielschichtige Möglichkeiten zur Kundenbindung und zur Schaffung von Alleinstellungsmerkmalen. Diese sind, nicht zuletzt aufgrund der bereits erwähnten steigenden Konkurrenzsituation und der schwierigeren Imitationsmöglichkeiten, von zentraler Stellung für sämtliche technologieorientierte Unternehmen. In diesem Kontext wird von hybriden Produktbündeln gesprochen, welche als systematische Kombination aus (materiellen) Sachgütern und (immateriellen) Dienstleistungen kundenorientierte Problemlösungen als Gesamtpaket darstellen. Der Gewinn des Kunden liegt darin, dass er so eine Problemlösung als Gesamtpaket von nur einem Ansprechpartner/Lieferanten erwirbt. Er muss sich um Detailfragen und Schnittstellenproblematiken zwischen Produkt und Dienstleistung nicht mehr kümmern und kann sich damit intensiver auf sein Kerngeschäft konzentrieren.

Der Vorteil dieser hybriden Gesamtpakete liegt für den Anbieter darin, dass er gegenüber Konkurrenten einen Wettbewerbsvorteil erwirbt und die Kundenbindung in aller Regel durch solche Bündelprodukte verstärkt wird. Durch das kombinierte Angebot von materiellen Produkten und immateriellen Dienstleistungen haben die Unternehmen zudem die Möglichkeit, ihre Wertschöpfungsketten nachhaltig zu erweitern und ein weiteres Standbein im strategischen Portfo-



Innovative Gesamtpakete aus materiellen Sachgütern und Dienstleistungen erhöht die Kundenbindung.

Foto: S. Hofschläger/Pixelio

lio aufzubauen. Dies kann besonders für Unternehmen interessant sein, die entweder mit stark zyklischen Absatzzahlen zu kämpfen haben oder aufgrund der gesättigten Marktstruktur keine weiteren Möglichkeiten zur produktbezogenen Expansion sehen. Durch Dienstleistungsangebote und – in der weiteren Entwicklung hiervon – hybride Produktbündel werden die betreffenden Unternehmen in die Lage versetzt, ergänzende Alleinstellungsmerkmale zu generieren, höhere Umsatzmargen durchzusetzen, die eigene Wertschöpfungsarchitektur zu erweitern und als Folge dieser Einzelmerkmale das weitere Wachstum des Unternehmens sowie seinen Fortbestand nachhaltig zu sichern.

Eigene Dienstleistungen sind aus Sicht des Unternehmens die zunächst unmittelbarste Art und Weise der Dienstleistungserstellung, soweit auf eigene Kompetenzen und vorhandene Ressourcen in diesem Bereich zurückgegriffen werden kann. Jedoch sind im Falle der Eigenerstellung die vorhandenen Kompetenzen sowie ausreichende zeitliche und personelle Ressourcen notwendig – Punkte, welche genau in den Planungen zu berücksichtigen sind, da sie entscheidende Wirkungen auf den Gesamterfolg haben. Hinzu kommt ebenso eine wirtschaftliche Sinnhaftigkeit der Eigenerstellung von technologieorientierten Dienstleistungsinnovationen (Make-or-Buy-Entscheidung und Kostenvergleichsrechnung). Somit ist die Frage der Eigenerstellung von Dienstleistungsanteilen bei der Schöpfung von hybriden Produktbündeln aus Unternehmenssicht fallspezifisch zu beantworten.

Dienstleistungen müssen, wie oben bereits angedeutet, nicht unbedingt im eigenen Unternehmen erstellt werden, sondern können auch extern durch Dritte bezogen werden. Dies hat den Vorteil, dass das Unternehmen kooperative Kompetenzen und Erfahrungen nutzt, über die es nicht selbst verfügt. Nachteilig kann jedoch sein, dass dadurch eine Abhängigkeit zu Dritten entsteht. Aus diesem Grund sind hier verbindliche Absprachen notwendig. Ist dieses erfüllt, so können extern bezogene Dienstleistungen große Chancen bei der Erstellung der Endprodukte ermöglichen.

Beispiel Software-Industrie

Beispielhaft geht hier die Software-Industrie voran: Im Umfeld von ERP-Systemen (beispielsweise SAP R/3) ist eine breite Dienstleistungsbranche mit erheblichem Wirtschaftsfaktor entstanden. Anbieter von ERP-Systemen haben ihr Geschäftsmodell sehr nutzungsorientiert aufgebaut. Einerseits berechnen sie die jährlichen Lizenzgebühren auf Basis der Anzahl der Software-Nutzer beim Kunden. Darüber hinaus werden meist auch Hotline- und Wartungs-Verträge mit den Kunden abgeschlossen. Die Hotline unterstützt die Nutzer bei Fragen zu nutzungsinduzierten Problemen und nimmt mögliche Software-Fehler auf. Die Weiterentwicklung der Software mit Updates etc. wird über die Wartungsverträge abgebildet. ERP-Systeme erfordern aufgrund ihrer Komplexität und damit hohem Anpassungs- und Implementierungsaufwand umfangreiche Beratungsleistungen auf Kundenseite. Diese Dienstleistungen werden meist von eigenständigen Unternehmensberatungen erbracht, die der bereits erwähnten neu gewachsenen und zwischenzeitlich breiten Dienstleistungsbranche zuzuordnen sind. Damit ist die wertschöpfende Beratungsleistung direkt vom ERP-Software-Hersteller entkoppelt. Vordergründig verliert der ERP-Software-Hersteller dadurch Wertschöpfung seines ursprünglich proprietären Systems sowie die daraus generierten Umsätze und Gewinne. Und genau in der Prosperität liegt die Chance, die sich die meisten ERP-Software-Hersteller zueigen gemacht haben, um darauf intelligente Geschäftsmodelle aufzubauen. Als Inhaber der Rechte an einem proprietären System und der damit verbundenen Qualitätsgarantie sowie juristischen Gewährleistungsfristen, stehen den ERP-Software-Hersteller auch die Rechte im Zusammenhang mit der System-Konfiguration und

Stichwörter

Dienstleistungsinnovationen

Innovationsmanagement

Kritische Erfolgsfaktoren

Wertschöpfung

Geschäftsmodelle

Strategie

Hybride Produktbündel

-Modifikation zu. Das intelligente Geschäftsmodell basiert nun darauf, dass sich die Beratungsdienstleister bei den ERP-Software-Hersteller entsprechend zertifizieren müssen, um Einstellungen zur System-Konfiguration und -Modifikation ohne Verlust der Qualitätsgarantie und Gewährleistungsansprüche vornehmen zu können. Durch diese Zertifizierung und beispielsweise den damit verbundenen Schulungspaketen partizipieren die ERP-Software-Hersteller wieder an den wirtschaftlichen Erfolgen der Beratungsdienstleister.

Dieses Beispiel zeigt eindrücklich, wie mit einem intelligenten Geschäftsmodell auch mit Netzwerkdienstleistungen auf Herstellerseite Umsätze und Gewinne erzielbar sind. Außerdem lassen sich viele Erfolgsfaktoren aus der Software-Branche auch auf die produzierende Industrie und die dortigen Player der Wertschöpfungsarchitektur transferieren.

Aus der Zusammenarbeit mit Unternehmen, die erfolgreich hybride Produkt-Dienstleistungsbündel entwickelt und im Markt wirtschaftlich etabliert haben, konnten wir vier prinzipielle Erfolgskriterien herausarbeiten:

1. Kunden- und Marktverständnis

Technologieorientierte Dienstleistungsinnovationen versprechen nur dann einen Wertschöpfungsbeitrag und Mehrwert auf Kundenseite, wenn sie auf dem Wissen um die Abläufe sowie die offenen und latent ungeäußerten Bedürfnisse der Kunden aufbauen. Daher ist es unabdingbar, bereits in der frühen Phase der Gestaltung von Dienstleistungen bzw. hybriden Produktbündeln eine zielorientierte Bestandsaufnahme hinsichtlich der Situation der Kunden und Kundensysteme durchzuführen. Der Fokus dabei liegt auf den Prozessabläufen, Herausforderungen, Problemen und auch den Treibern im Innovationsprozess. Das Kundenverständnis sowie die daraus abgeleiteten Handlungs- und Entwicklungserkenntnisse sind daher wesentliche Erfolgskriterien bei der Konzeption von Dienstleistungsangeboten.

Facetten der Kundensysteme sind:

- ◆ Technische Entwicklung auf Kundenebene (Erfindungen, neue Applikationen u. a.)
- ◆ Kompetenzportfolio der Kundensicht
- ◆ Wertschöpfungsarchitektur der Kunden, der Kunden der Kunden, Wettbewerber der Kunden
- ◆ Wertschöpfungsarchitektur der peripheren Prozesse der Kunden
- ◆ Marktentwicklungen und Markttrends bei den Kunden und bei den Kunden der Kunden
- ◆ Gescheiterte technische Entwicklungen und Planungen
- ◆ Auswirkungen besonderer Ereignisse auf das Kundensystem (z.B. gesetzliche Regularien und Vorschriften)
- ◆ Entwicklung der Anspruchshaltungen der Kunden sowie daraus resultierende geänderte Rahmen- und Aktionsbedingungen

2. Dienstleistungskonzeption

Die Dienstleistungen sollten idealerweise auf den materiellen Produkten aufbauen und gemeinsam mit diesen zu einem erheblichen Mehrwert im Sinne einer Nutzenerhöhung und einem erkennbaren Wertschöpfungsbeitrag für die Kunden führen. Kunden nehmen Dienstleistungen nur an, wenn diese durch den externen Zukauf höhere Gewinnchancen als deren eigene Erstellung



Dr.-Ing. René M. Niethammer ist Lehrbeauftragter für **Strategisches Management und Innovationsstrategie** im Masterstudiengang der Hochschule Esslingen und leitet das **Technologie- und Innovationsmanagement der Technologie Management Gruppe (TMG) Stuttgart**.



Dipl. Betriebswirt, M.Sc. Urs Weber ist **Innovationsmanager** beim Cluster „**Druck und Printmedien Bayern**“. Hier beschäftigt er sich mit den **Möglichkeiten zur Beschleunigung der Innovationsprozesse** innerhalb der Branche sowie mit der **Durchführung eines externen Innovationsmanagements** durch den Cluster.

summary

The implementation of Service Innovations requires a high level of knowledge and information about the customers and their company structures.

versprechen und dem Kunden eine deutlich höhere Fokussierung auf seine eigenen Kernkompetenzen ermöglichen. Chancen für hybride Dienstleistungen finden sich oft in Prozessen und Tätigkeiten, welche die Kunden an den Produkten verrichten, die allerdings nicht direkt zur Wertschöpfungskette innerhalb des Kundensystems beitragen. Dies können beispielsweise periphere Prozesse sein, die bei den Kunden im Bereich der Basis- und Schlüsselkompetenzen liegen.

Um die hybriden Produkt-Dienstleistungsbündel vor Nachahmung zu schützen, können die Dienstleistungen durch proprietäre Schnittstellen intelligent an die materiellen Produkte geknüpft werden, so dass Kunden, Wettbewerber und Drittanbieter keine bzw. nur schwer erreichbare Imitationsmöglichkeiten haben. Dienstleistungen und Geschäftsmodelle sind nach der europäischen Gesetzgebung nicht direkt schutzrechtlich absicherbar und erfordern daher intelligente und kreative Mechanismen.

3. Wertkonzeption

Zur Implementierung technologieorientierter Dienstleistungsinnovationen sowie von hybriden Produktbündeln ist eine strategisch abgestimmte Argumentation hinsichtlich des für den Kunden bzw. Nutzer erzielbaren Mehrwerts und des Wertschöpfungsbeitrags notwendig. Unsere Analysen haben gezeigt, dass Unternehmen, die ihre Maßstäbe bei der Wert- und Nutzenargumentation sehr nah an die bestehenden Modelle aus dem reinen Produktverkauf angelehnt haben, einen großen Teil von Erträgen ungenutzt liegen lassen. Intelligente Ertragsmodelle für hybride Produktbündel sind hier gefordert, wie beispielsweise die Abrechnung nach tatsächlichem Nutzen oder nach realer Nutzungsdauer. Aus traditioneller Herstellersicht werden meist zahlreiche Bedenken zu dieser Art der Wertkonzeption genannt. Kurzfristig mögen diese partiell sicherlich stimmen. Doch bei mittel- bis langfristiger Betrachtung konnten Unternehmen mit intelligenter Wertkonzeption und unkonventionellen Ertragsmodellen ihre Wettbewerbsposition strategisch ausbauen und nachhaltige Gewinnpotenziale erzielen.

Als Beispiel seien hier wiederum die Hersteller von Personenaufzügen genannt, von denen viele durch intelligent entwickelte Betreibermodelle neue Nischen besetzen und damit aus heutiger Sicht eine gestärkte Marktposition erreichen konnten. Der Mehrwert für die Wertschöpfung der Kunden durch solche Modelle erstreckt sich dabei auf Bereiche, die zunächst nicht augenscheinlich sind. Darüber hinaus konnten die Hersteller durch Überwachen der Vitaldaten der Fahrstühle Reparaturen durch vorbeugende Wartung und Austausch reduzieren und gleichzeitig für die Kunden die Verfügbarkeit erhöhen. Durch diese Betreibermodelle, die u. a. alle Wartungs- und Instandhaltungsaufwendungen beinhalten, wurden immer wieder wegbrechende Ertragsträger aus dem Ersatzteilgeschäft aufgefangen und kompensiert.

4. Vertriebskonzeption

Neben Planung, Produktgestaltung, Produktkommunikation, Dienstleistungsgestaltung und Werbung ist der Vertrieb ein wesentliches Standbein, welches zur erfolgreichen und nachhaltigen Umsetzung von technologieorientierten Dienstleistungsinnovationen beiträgt. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass technische Sachprodukte und technologieorientierte Dienstleistungen von ihrem Vertriebscharakter unterschiedlich sind. Dienstleistungen weisen, im Vergleich zum klassischen Sachgüterprodukt, eine Reihe von zu berücksichtigenden Besonderheiten auf. Außendienstmitarbeiter im Vertrieb sind häufig durch ihren Werdegang wie auch durch ihre bisherigen beruflichen Zielvorgaben technisch und eher kurz- bis mittelfristig erfolgsbezogen orientiert (kurzfristiges „Prämiendenken“). Diese Orientierung steht in Gefahr, beim Vertrieb von Dienst-

leistungen kontraproduktiv zu wirken. Dienstleistungen bringen, im Gegensatz zu Sachgütern, im Vertrieb keine schnellen Umsatzzahlen. Die Laufzeit von Dienstleistungen beim Kunden ist auf einen mittel- bis langfristigen Zeithorizont ausgelegt und setzt damit beim Vertrieb eine mittel- bis langfristige Denkweise voraus. Die einzelnen Vertriebsmitarbeiter wollen demgegenüber jedoch meist schnell Erfolgskennzahlen generieren und haben dadurch nur ein geringes Interesse am aktiven Vertrieb von technologieorientierten Dienstleistungsinnovationen.

Das Ergebnis eines integrierten Vertriebs von Sachgütern und Dienstleistungen kann sein, dass Dienstleistungen mit deutlich weniger Engagement vertrieben werden und Dienstleistungsinnovationen aufgrund von inhaltsunabhängigen Variablen auf dem Markt nicht erfolgreich bestehen. Um diese Gefährdungen möglichst im Vorfeld zu vermeiden, sollten sich Unternehmen, die den Einstieg in den Bereich der technologieorientierten Dienstleistungsinnovationen planen, möglichst frühzeitig mit dem beschriebenen Interessenkonflikt im Vertriebsbereich auseinandersetzen und nach konstruktiven Lösungen suchen. Dies bedeutet für die Unternehmen, dass eine sachgerechte, individuell zugeschnittene Vertriebsstrategie zu erarbeiten ist, welche eine gewünschte Mischung aus Sachprodukt- und Dienstleistungs-Vertragsabschlüssen zum Ziel hat und dies in den Vertriebszielen und -kennzahlen widerspiegelt. In unterschiedlichen Fällen sollte der Vertrieb für Sachprodukte und Dienstleistungen integriert oder parallel in zwei Einheiten strukturiert werden.

Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Ausgestaltung der Vertriebsaktivitäten technologieorientierter Dienstleistungen liegt in der richtigen Ansprache der Kontaktpersonen auf Seiten des Kunden. Hierbei gilt es zunächst zwischen Kunden und Nutzern zu unterscheiden. Nutzer arbeiten aktiv mit dem Produkt und generieren auf Kundenseite Wertschöpfung. Sie tragen meist erheblich zur Meinungsbildung für technologieorientierte Dienstleistungen innerhalb der Kundenunternehmen bei. Führungskräfte und Manager agieren dagegen auf Kundenseite eher als Entscheidungsträger auf Basis wirtschaftlicher Faktoren. Sie sind betriebswirtschaftlich orientiert, und auch für sie muss eine angemessene und überzeugende Kommunikation stattfinden. Gleichzeitig kann langfristig davon ausgegangen werden, dass die Anwender, also die Nutzer, weniger Interesse an monetären Kennzahlen haben, sondern sich ihr Augenmerk vielmehr auf unmittelbare Vorteile und Verbesserungen in Zusammenhang mit der Nutzung legt.

Die vier hier aufgezeigten kritischen Erfolgsfaktoren sollen grundlegende Bewertungskriterien für den erfolgreichen Einstieg in technologieorientierte Dienstleistungsinnovationen sein. Sie können als Leitlinie für konzeptionelle Planungen zur Implementierung technologieorientierter Dienstleistungsinnovationen genutzt werden.

keywords

service innovations

innovation management

success factors

creation of value

strategy

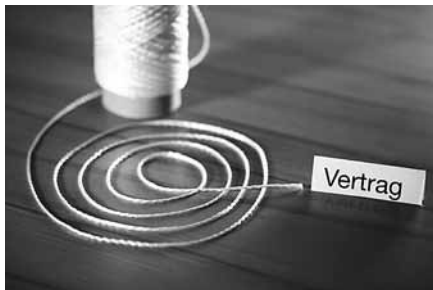
Kontakt:

Dr.-Ing. René M. Niethammer
Fakultät Betriebswirtschaft
Hochschule Esslingen
E-Mail: rene.niethammer@hs-esslingen.de

Urs Weber
Cluster Druck- und Printmedien
x-medial Bayern GmbH
E-Mail: urs.weber@cluster-print.de

FORSCHUNGSVERTRÄGE

Thurid Koch

Haftungsfreizeichnung in Forschungs- und Entwicklungsverträgen**Notwendigkeit, Art und Umfang von Freizeichnungsklauseln**

Die Folgen von Forschung sind häufig ungewiss. Forscher müssen sich mit gut durchdachten Verträgen gegenüber ihren Auftraggebern absichern.

Foto: Rainer Sturm/Pixelio

Forschung und Entwicklung kennzeichnen verschiedene Stufen des Innovationsprozesses (Möffert S. 3). Dieser umfasst die Erkenntnisgewinnung in der Forschungsphase ebenso wie die Umsetzung dieser Erkenntnisse in den technologischen Fortschritt während der Entwicklungsphase (Möffert S. 40f.). In beiden Phasen wird unbekanntes Terrain betreten, ein neuer Weg beschritten. So ist der Schritt in das Unbekannte oft auch begleitet von nicht vorhersehbaren Wendungen, der Ausgang oft nicht abschätzbar. Fehler und Irrtümer sind dabei nicht sicher zu vermeiden. Ebenso häufig nicht sicher ist aber leider auch die Absicherung dieses Irrtumsrisikos und anderer forschungsimmanenter Risiken. So sind Haftungsbegrenzungsklauseln häufig rechtlich unwirksam oder decken nur einen Minimalteil der Risiken ab, vor denen sie den Forschenden zu schützen versuchen. Der folgende Beitrag soll daher Überlegungen und Anregungen zur Gestaltung von Haftungsfreizeichnungsklauseln bieten, die die Folgen von Forschung zumindest kalkulierbar machen sollen.

Mehr als sechs Milliarden Euro will die Bundesregierung in dieser Legislaturperiode in Forschungs- und Entwicklungsvorhaben investieren, drei Prozent des Bruttoinlandsproduktes soll 2010 der Anteil an Forschung und Entwicklung in der Europäischen Union sein, so haben es die europäischen Staats- und Regierungschefs im Jahr 2000 im Rahmen der Lissabon-Strategie vereinbart. Nicht nur hieran ist die Bedeutung von Forschungs- und Entwicklungsverträgen abzulesen. Auch in einer Zeit wirtschaftlich schwieriger Bedingungen ist am Markt derjenige vorne, der innovative Ideen verwirklicht und mit seinen Produkten der Konkurrenz den entscheidenden Schritt voraus ist. Innovation ist damit Vorsprung und sichert die Wettbewerbsfähigkeit in einem immer stärker schwankenden globalen Markt.

Wie aber sieht es mit der Wettbewerbsfähigkeit in Bezug auf die Qualität der Verträge aus, die der rechtlichen Absicherung von Forschung und Entwicklung dienen sollen? Wo noch vor einigen Jahren eine gewisse Arglosigkeit im Hinblick auf die Notwendigkeit der Absicherung vor Schadensersatzansprüchen erkennbar war und Verträge geschlossen wurden, die häufig über keine oder nur unzureichende Haftungsbeschränkungen verfügten, wird die Sensibilität von öffentlichen Einrichtungen, Instituten und Hochschulen im Hinblick auf die Notwendigkeit, sich für ihre Forschung gegenüber dem Auftraggeber abzusichern, immer deutlicher erkennbar. Leider sind viele der in Forschungs- und Entwicklungsverträgen oder in entsprechenden Allgemeinen Geschäftsbedingungen zu findenden Haftungsfreizeichnungsklauseln unwirksam.

Notwendigkeit von Haftungsbegrenzungen

Der im Allgemeinen als Forschungs- und Entwicklungsvertrag bezeichnete Vertrag über die Durchführung von Forschungs- und Entwicklungsleistungen beinhaltet im Wesentlichen dienst- und werkvertragliche Elemente. Er kann daneben auch lizenzrechtliche, arbeitsrechtliche und mietrechtliche Aspekte enthalten, vorherrschend jedoch wird in der Regel der dienst- oder werk-

vertragliche Charakter sein (hinsichtlich einzelner Abgrenzungskriterien und Indizien für das Vorliegen des einen oder anderen Vertragstyps siehe Koch S. 40 ff.).

Kennzeichen von Forschungs- und Entwicklungsprojekten ist gerade der Vorstoß in unbekannte und unerschlossene Gebiete von Wissenschaft und Technik. Gerade durch diesen innovativen Hintergrund ist eine verlässliche Planbarkeit des Projektverlaufs nur bedingt leistbar. Dadurch entstehen Risiken technischer und kaufmännischer Natur, die gegenüber anderen Projekten deutlich erhöht sind. Diese können in einige Hauptrisiken unterteilt werden. Dazu zählen im Wesentlichen die Zeit- und Kostenüberschreitung, das Risiko der Vertragserfüllung, das Produkthaftungsrisiko und das Risiko der Verletzung von Schutzrechten und Vertraulichkeitsverpflichtungen.

Zeitüberschreitung

Zum einen ist die Zeitüberschreitung ein wesentlicher Aspekt. Gerade im Bereich von Forschung und Entwicklung ist die Dauer eines Projektes oft unvorhersehbar. Man nehme den Fall, dass sich der Auftragnehmer zum Bau eines neuen Kommunikationssatelliten verpflichtet, der fünf Jahre nach Projektstart seinen Betrieb aufnehmen soll. Wegen technischer Schwierigkeiten kann der Satellit aber erst sechs Jahre nach Projektstart seinen Betrieb aufnehmen. Dadurch entstehen Kosten für die Startverschiebung sowie Verluste von Einnahmen für den Auftraggeber für ein Jahr. In einem solchen Fall können Schadensersatzansprüche in Höhe von mehreren Millionen Euro entstehen.

Kostenüberschreitung

Ähnlich schwierig wie die Einschätzung des Zeitumfangs stellt sich die Kalkulation der zu erwartenden Kosten dar. So geht das Risiko der Kostenüberschreitung, das mit der Vereinbarung eines Festpreises verbunden ist, in der Regel zulasten des Auftragnehmers (BGHZ 129, 236, 253). Das bedeutet, dass der Auftragnehmer Kosten, die den Festpreis übersteigen, z.B. durch unerwartete Material- oder Lohnerhöhungen, in aller Regel selbst zu tragen hat (BGH WM 1979, 582). Die Voraussetzungen, die zu einer Anpassung der Vergütung führen können, liegen nur ausnahmsweise vor, nämlich nur dann, wenn zwischen der Leistung und der Gegenleistung ein die Opfergrenze überschreitendes krasse Missverhältnis besteht, welches außerhalb des Einfluss- und Risikobereichs des Schuldners steht (BGH BB 56, 254; Palandt/Grüneberg § 313 Rn. 32). Dies wird bei Forschungs- und Entwicklungsprojekten kaum je bejaht werden können.

Risiko der Vertragserfüllung

Das Risiko, den Vertrag zu erfüllen, liegt beim Werkvertrag beim Auftragnehmer. Er ist beim Werkvertrag dann den gesetzlichen Gewährleistungsansprüchen des Auftraggebers ausgesetzt. Häufiger Trugschluss ist die Annahme, bei einem Dienstvertrag hafte der Auftragnehmer bei Schlechterfüllung in Ermangelung besonderer Gewährleistungsansprüche nicht. Viele Einrichtungen wähen sich damit auf der sicheren Seite. Richtig daran ist, dass es für den Dienstvertrag ausdrückliche Gewährleistungsvorschriften nicht gibt, wie sie z.B. für Kauf- und Werkvertrag vorhanden sind. Allerdings bleibt eine mangelhafte Leistung auch beim Dienstvertrag nicht ohne Folgen, denn in diesem Fall kann der Auftraggeber nach anderen Vorschriften (i.d.R. § 280 Absatz 1 BGB) unter bestimmten Bedingungen Schadensersatz wegen Schlechterfüllung verlangen. Ein anderer Aspekt ist hierbei, dass es nicht ausreicht, den Vertrag mit „Dienstvertrag“ zu überschreiben. Letztlich ausschlaggebend für die Einordnung eines Vertrages zu Dienst- oder Werkvertragsrecht ist der Parteiwille, der auch durch bestimmte Kriterien zum Ausdruck ge-

Wo noch vor einigen Jahren eine gewisse Arglosigkeit im Hinblick auf die Notwendigkeit der Absicherung vor Schadensersatzansprüchen erkennbar war, wird die Sensibilität von öffentlichen Einrichtungen, Instituten und Hochschulen im Hinblick auf die Notwendigkeit, sich für ihre Forschung gegenüber dem Auftraggeber abzusichern, immer deutlicher erkennbar.

bracht wird, die mit der Leistungserbringung und der Durchführung des Vertrages in Zusammenhang stehen. So können im Vertrag verwendete Formulierungen (z.B. „Bemühen“ als Indiz für einen Dienstvertrag, „Eintreten für Erfolg“ als Indiz für einen Werkvertrag) einen Hinweis auf die Art des Vertrages zulassen. Auch sollte das Risiko für die Vertragserreichung nicht ausdrücklich dem Auftragnehmer zugewiesen werden, wenn ein Dienstvertrag gewollt ist (hinsichtlich weiterer relevanter Kriterien zur Abgrenzung siehe Koch S. 45 ff.).

Produkthaftungsrisiko

Die Auswirkungen gerade neuartiger Produkte können im Zeitpunkt ihrer Entwicklung oft nicht in jeder Hinsicht und in vollem Umfang abgeschätzt werden. Hier ist stets das Risiko, Produkthaftungsansprüchen Dritter ausgesetzt zu sein, zu berücksichtigen.

Verletzung von Schutzrechten

Grundsätzlich obliegt die Pflicht der Schutzrechtsrecherche dem Auftragnehmer, im Rahmen von Forschung und Entwicklung trifft den Auftragnehmer eine besonders sorgfältige Nachprüfungspflicht (OLG Düsseldorf GRUR 1963, 84, 86; Pagenberg/Geissler Vertragsmuster 10 Rn. 63; Mörfert S. 92). Wird eine solche nicht oder nicht sorgfältig durchgeführt, besteht die Gefahr, dass der Auftragnehmer direkt gegenüber Dritten schadensersatzpflichtig wird.

Vertraulichkeitsverpflichtungen

Legen die Parteien geheime Informationen, die sie von der jeweiligen anderen Partei erhalten haben, unter Bruch der Vertraulichkeitsvereinbarung Dritten offen, können dadurch Schadensersatzansprüche ausgelöst werden. Diese können z.B. daraus resultieren, dass ein Mitkonkurrent am Markt mit dem geplanten Produkt eher auftritt oder durch die verbotenerweise erhaltenen Informationen dadurch überhaupt erst in die Lage versetzt wird. Daraus können sich entsprechende Schadensersatzansprüche des Auftraggebers ergeben, wenn dieser dadurch einen Schaden erleidet, so z.B. durch entgangenen Gewinn.

Aus den hier aufgezählten Risiken können im Falle ihrer Realisierung mannigfaltige Ansprüche resultieren, die gegen den Auftragnehmer geltend gemacht werden können. Diese Risiken abzufedern ist Sinn und Zweck von Freizeichnungsklauseln.

Arten der Haftungsfreizeichnung

Bei Freizeichnungsklauseln kann man zwischen Haftungsausschlüssen und Haftungsbegrenzungen unterscheiden. Ungeachtet ihrer Wirksamkeit sind diverse Formen von Freizeichnungen zu finden, so z.B. die Begrenzung auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit, auf eine bestimmte Schadenshöhe (feste Summe oder ein Prozentsatz des Auftragswertes), eine Begrenzung auf die Sach- oder Haftpflichtversicherung oder Ausschlüsse für bestimmte Schäden, wie z.B. Sach-, Personen-, Vermögensschäden, indirekte Schäden, Folgeschäden. Nicht alle dieser Varianten sind jedoch rechtlich wirksam. Vielfach verstoßen sie gegen gesetzliche Vorschriften.

Grenzen der Haftungsfreizeichnung

Haftungsfreizeichnungsklauseln unterliegen gesetzlichen Beschränkungen. Hier ist zu unterscheiden, ob die Freizeichnungsklausel individualvertraglich ausgehandelt wurde oder ob es sich bei dieser um eine Allgemeine Geschäftsbedingung handelt.

Stichwörter

- Forschungs- und Entwicklungsverträge**

- Risiken**

- Haftung**

- Haftungsfreizeichnung**

- Allgemeine Geschäftsbedingungen**

1. Individualvertragliche Freizeichnung

Die Grenzen für individualvertragliche Freizeichnungsklauseln sind sehr viel weiter als diejenigen, die im Falle einer AGB- Klausel gelten. Neben einigen spezialgesetzlichen Verboten (z.B. § 14 ProdHaftG, § 7 HaftPflG), in denen eine Haftungsfreizeichnung grundsätzlich untersagt wird, finden im Übrigen für die Frage nach der Wirksamkeit einer Klausel die allgemeinen Bestimmungen Anwendung. So darf der Vertragsinhalt nicht gegen zwingendes Recht (§ 134 BGB) und nicht gegen die guten Sitten (§ 138 BGB) verstoßen. Möglich und zulässig ist auch eine Inhaltskontrolle nach den Grundsätzen von Treu und Glauben (§ 242 BGB). Nicht abgedungen werden kann auch die Haftung des Schuldners für Vorsatz (§ 276 BGB).

Im Bereich der Mängelrechte, sofern relevante werkvertragliche Elemente im Forschungs- und Entwicklungsvertrag zu finden sind, sei noch darauf aufmerksam gemacht, dass ein Ausschluss oder eine Beschränkung solcher Mängelrechte nach § 639 BGB dann unwirksam ist, wenn der Mangel arglistig verschwiegen oder eine Beschaffenheitsgarantie übernommen wurde. Letztlich sind aber die für Individualverträge gesetzten Grenzen so weit, dass der Gestaltung von Haftungsklauseln hier ein weiter Raum gelassen wird.

2. Freizeichnung durch Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGBs)

Sehr viel restriktiver sind die Grenzen, die für Allgemeine Geschäftsbedingungen gelten. Nach der gesetzlichen Definition des § 305 Absatz 1 Satz 1 BGB sind AGBs alle für eine Vielzahl von Verträgen vorformulierten Vertragsbedingungen, die eine Vertragspartei (Verwender) der anderen Vertragspartei bei Abschluss des Vertrages stellt. Dabei können auch einzelne Klauseln in ansonsten individuell gestalteten Verträgen AGB darstellen (BGH NJW 1997, 135).

Ob es sich um eine Allgemeine Geschäftsbedingung handelt oder eine individualrechtliche Regelung richtet sich danach, ob die Klausel „ausgehandelt“ wurde. Nach ständiger Rechtsprechung ist dies nur dann der Fall, wenn der Verwender die Klausel inhaltlich ernsthaft zur Disposition stellt und dem Verhandlungspartner Gestaltungsfreiheit zur Wahrung seiner Interessen einräumt, mit zumindest der realen Möglichkeit, die inhaltliche Ausgestaltung der Vertragsbedingungen zu beeinflussen (BGH NJW 2005, 2543, 2544; NJW 2003, 1805, 1807; NJW 1998, 3488; ebenso die herrschende Meinung in der Literatur, z.B. Ulmer in Ulmer/Brandner/Hensen § 305 Rn. 48; Palandt/Heinrichs § 305 Rn. 21; MüKo/Basedow § 305 Rn. 34).

Die in vielen Unternehmen verwendeten „Standardverträge“, die für eine Vielzahl von Kunden entworfen und dann lediglich auf ein bestimmtes Projekt angepasst werden, stellen danach in aller Regel ebenso AGBs dar wie Textbausteine. Es reicht mithin nicht aus, dass bei der Haftungsklausel dem Vertragspartner lediglich die Höhe der Haftungssumme anheim gestellt wird, sondern es ist die gesamte Haftungsklausel in ihrem Kerngehalt zur Diskussion und Disposition zu stellen, um das Vorliegen einer AGB zugunsten einer Individualvereinbarung zu vermeiden.

Grenzen der Freizeichnungsmöglichkeiten durch AGB finden sich für den Geschäftsverkehr zwischen Unternehmern in § 307. Danach sind Einschränkungen, die wesentliche Pflichten des Vertrages betreffen und dadurch den Vertragszweck gefährden, unwirksam. Zur Beurteilung, was genau beim Forschungs- und Entwicklungsvertrag eine solche wesentliche Pflicht darstellt, ist auf seine Natur abzustellen. So sind in diesem Vertragsverhältnis die Parteien zur Erreichung eines Ergebnisses auf gegenseitige Information, Unterrichtung, Vertrauen und Vertraulichkeit in einer besonderen Weise angewiesen. Dieser besondere Charakter ist bei der Bestimmung der wesentlichen Rechte und Pflichten zu berücksichtigen. Demnach sind neben der mangel-



Dr. Thurid Koch ist als Syndicusanwältin für das DLR e.V. tätig. Ihre Dissertation zum Thema „Die Haftungsfreizeichnung in Forschungs- und Entwicklungsverträgen“ ist als Buch im Nomos-Verlag erschienen.

keywords

research- and development contracts
risks
liability
limitation of liability
general terms and conditions

summary

Research and development projects involve certain risks, which require an appropriate limitation of liability. Such clauses, especially in the context of general terms and conditions, are subject to strict legal restrictions.

freien Herstellung des Werkes insbesondere Mitteilungs-, Berichts- und Informationspflichten, Geheimhaltungs- und Vertraulichkeitspflichten, die Durchführung von Patentrecherchen, das Sicherstellen der technischen Ausführbarkeit und Brauchbarkeit einer Erfindung und die Einhaltung des allgemeinen Standes von Wissenschaft und Technik als wesentliche Pflichten im Sinne des § 307 BGB einzuordnen (im Detail siehe hierzu Koch S. 200 ff. mit weiteren Nachweisen). Der Ausschluss oder die Einschränkung dieser Pflichten ist in aller Regel unwirksam.

Verschuldensbezogen soll nach überwiegender Meinung ein Ausschluss der Haftung nur im Falle von einfacher Fahrlässigkeit bei der Verletzung nicht wesentlicher Pflichten zulässig sein. Bei einfacher Fahrlässigkeit des AGB-Verwenders selbst sowie der groben Fahrlässigkeit von Erfüllungsgehilfen im Zusammenhang mit der Verletzung wesentlicher Pflichten wird eine Begrenzung der Haftung auf den vorhersehbaren, typischen Schaden überwiegend für zulässig gehalten (BGH NJW-RR 2006, 267, 269; Staudinger/Coester § 307 Rn. 448; MüKo/Kieninger § 309 Nr. 7 Rn. 38; Christensen in Ulmer/Brandner/Hensen § 309 Nr. 7 Rn. 46). Der Ausschluss der Haftung im Falle von Vorsatz ist wie bei Individualabreden unwirksam.

Aspekte bei der Verhandlung von Freizeichnungen

Das veränderte Bewusstsein in Bezug auf Haftungsfreizeichnungen führt aber häufig auch dazu, dass die Verhandlungen sich teilweise als äußerst langwierig und zäh erweisen oder an diesem Punkt manchmal auch ganze Projekte scheitern. So ist also in Bezug auf die Höhe und Art der Beschränkung nicht auf starren Positionen zu beharren. Hier ist auch zu berücksichtigen, dass ein Auftraggeber, der für die Durchführung der Forschung eine unter Umständen beträchtliche Summe bezahlt, ein Interesse daran hat, insbesondere nicht für die Fälle einzustehen, die der Auftragnehmer durch die Durchführung des Projektes besser beherrschen kann. So sind auch Auftragsverhältnisse häufig mehr Kooperation, als sie den Anschein haben. Beide Parteien sind fast schicksalhaft aufeinander angewiesen, was es umso nötiger macht, auch einen ausgewogenen und beide Interessen gleichermaßen berücksichtigenden Vertrag zu schließen. So sollte bei der Verhandlung der Freizeichnungsklausel in erster Linie berücksichtigt werden, wer das Risiko am besten beherrschen kann. Ziel muss die Vermeidung von Haftungsszenarien sein, so dass es zur Haftung selbst überhaupt nicht kommt. Dies liegt im Interesse beider Parteien. Sinnvoll wäre hier zum Beispiel eine Staffelung der Haftung. Je weiter das Projekt voranschreitet, desto größer ist auch die Fähigkeit des Auftraggebers zu beurteilen, ob sich Risiken verwirklichen werden, insbesondere dann, wenn er durch Berichte und Ausstiegsmöglichkeiten abgesichert ist. Im gleichen Maße sollte die Haftung dann für den Auftragnehmer abnehmen.

Fazit

1. Ist ein bestimmter Vertragstyp gewünscht, soll also z.B. bewusst ein Dienstvertrag geschlossen werden, sind möglichst viele der Kriterien, die nach Rechtsprechung und Literatur auf diesen bestimmten Vertragstyp hinweisen, in der Vertragsgestaltung zu berücksichtigen (hinsichtlich der einzelnen auf einen Werk- oder Dienstvertrag hinweisenden Kriterien siehe Koch S. 59; siehe auch das Vertragsmuster für den Forschungsvertrag bei Möffert S. 6 ff.).

2. Das Risiko im Zusammenhang mit der Vereinbarung eines Festpreises liegt grundsätzlich beim Auftragnehmer. Die Überschreitung der Kosten geht dabei in aller Regel zu seinen Lasten. Die Vereinbarung eines Festpreises ist dem Auftragnehmer daher nur dann zu empfehlen, wenn die einzelnen, geschuldeten Leistungen klar und konkret und so eng wie möglich beschrieben sind und weitere Leistungen, die vom Festpreis nicht erfasst werden sollen, unter den Vorbehalt

der Mehrvergütung gestellt werden. Aus Auftraggebersicht ist dagegen die Vereinbarung eines Festpreises sinnvoll, da das damit verbundene Risiko zulasten des Auftragnehmers geht.

3. Der Auftragnehmer kann versuchen, die ihm grundsätzlich obliegende Schutzrechtsrecherchepflicht oder zumindest die Kosten der Durchführung individualvertraglich auf den Auftraggeber abzuwälzen. Es kann auch vereinbart werden, dass der Auftragnehmer die Schutzrechtsrecherche nur nach bestimmten Suchkriterien vornimmt, die der Auftraggeber ihm vorgibt. Im Übrigen kann dann vereinbart werden, dass der Auftraggeber bei Ansprüchen Dritter gegen den Auftragnehmer diesen von der Haftung im Innenverhältnis freistellt.

4. Um das Risiko der Produkthaftung möglichst gering zu halten, kann der forschende Auftragnehmer versuchen, sich vom Auftraggeber von daraus resultierenden Produkthaftungsansprüchen Dritter freistellen zu lassen.

5. Hinsichtlich der Gestaltung von Freizeichnungsklauseln in Individualverträgen sind die Parteien weitestgehend frei, sie sind die sicherste und effektivste Möglichkeit, Vertragsrisiken wirksam zu begrenzen. Eine Begrenzung ist beim Kauf- und Werkvertrag im Einzelfall dann nicht wirksam, wenn ein Mangel arglistig verschwiegen oder eine Garantie für die Beschaffenheit der Sache/des Werkes übernommen wurde. Hier ist darauf zu achten, dass die Klauseln tatsächlich auch im Sinne der Rechtsprechung „ausgehandelt“ wurden, dass also dem Vertragspartner die ernsthafte Möglichkeit der Abänderung eingeräumt wurde.

Die Grenzen für eine Haftungsfreizeichnung im Rahmen von Allgemeinen Geschäftsbedingungen sind dagegen äußerst restriktiv und sind, will man sie wirksam fassen, in aller Regel nicht in der Lage, das Risiko für den Auftragnehmer zufriedenstellend einzudämmen. Allerdings ist zuzugeben, dass in der Praxis bei der Abwicklung von einer Vielzahl von Verträgen eine individuelle Verhandlung jedes einzelnen Vertrages kaum möglich sein wird, so dass hier schon aus Zeit- und Effizienzgründen auf Allgemeine Geschäftsbedingungen zurückgegriffen werden muss. In diesem Fall sollte dann zumindest die Haftungsklausel ausgehandelt werden, d.h. dem Verhandlungspartner muss ernsthaft die Möglichkeit der Änderung eingeräumt werden.

Insbesondere auch durch die Präzisierung und Einschränkung von Leistungspflichten in der Leistungsbeschreibung können Risiken bereits im Vorfeld wirksam begrenzt werden, so dass der gefürchtete Haftungsfall gar nicht eintritt.

Die vollumfängliche Absicherung jedes Risikos wird letztlich nicht möglich sein, insbesondere nicht in Forschung und Entwicklung, wo neue Wege betreten werden, die in besonderer Weise durch Unwägbarkeiten geprägt sind. Fehler und Irrtümer sind dabei nicht immer zu vermeiden. So sollte man es dann mit dem chinesischen Sprichwort halten: „Besser auf neuen Wegen stolpern, als in alten Pfaden auf der Stelle treten.“ Dass man beim Stolpern nicht allzu hart fällt, sollte dann dank Haftungsfreizeichnungen gewährleistet sein.

Literatur:

Koch, Th., Die Haftungsfreizeichnung in Forschungs- und Entwicklungsverträgen, 1. Auflage, Baden-Baden 2009.

Möffert, F.J., Der Forschungs- und Entwicklungsvertrag, 3. Auflage, München 2008.

Münchener Kommentar, Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch, Band 2, Schuldrecht Allgemeiner Teil, §§ 241-432, 5. Auflage, München 2007.

Pagenberg, J./Geissler, B., Lizenzverträge – License Agreements, 6. Auflage, Köln/München 2008.

Palandt, Bürgerliches Gesetzbuch, Kommentar, 67. Auflage, München 2008.

Staudinger, Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch, §§ 305-310, UkaG (Recht der Allgemeinen Geschäftsbedingungen), Neubearbeitung, Berlin 2006.

Ulmer, P./Brandner, H.E./Hensen, H.-D., AGB-Recht, Kommentar zu den §§ 305-310 BGB und zum UkaG, 10. Auflage, Köln 2006.

Kontakt:

**Dr. Thurid Koch
Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt
Projektadministration und -controlling
Porz-Wahnheide
Linder Höhe
51147 Köln
E-Mail: Thurid.Koch@dlr.de**

AKTUELLER BEGRIFF

Jörn Hohenhaus

W-Besoldung

Entlohnung in der Wissenschaft



Mit der W-Besoldung obliegt es den Hochschullehrern und den Hochschulleitungen, individuelle Vereinbarungen über die Besoldung zu treffen.

Foto: Knipseline/Pixelio

Durch das Professorenbesoldungsreformgesetz vom 23. Februar 2002 werden Professorinnen und Professoren seit dem 1. Januar 2005 in ein W-Amt (Wissenschaft) berufen. Damit wurde die bis dahin geltende C-Besoldung unter der Prämisse der Kostenneutralität und mit dem Ziel einer leistungsorientierteren Bezahlung abgelöst. Anstatt eines automatischen Aufstiegs nach Dienstaltersstufen sieht die W-Besoldung über ein Grundgehalt hinaus Leistungskomponenten vor, die aus verschiedenen Anlässen verhandelbar sind. Ein Überblick.

Die leistungsorientiertere W-Besoldung ersetzt die vier Ämter der C-Besoldung durch die W-Ämter W1, W2 und W3. Während das W1-Amt ausschließlich der Juniorprofessur vorbehalten ist, sind alle weiteren Professuren als W2- oder W3-Professuren ausgestaltet. W3-Professuren finden sich insbesondere an Universitäten. Eine Besonderheit gibt es in Baden-Württemberg, wo an Universitäten alle Professuren mit W3-Ämtern verbunden sind. An Fachhochschulen werden dagegen in aller Regel W2-Ämter für Professuren vorgesehen. Möglich sind die höher dotierten W3-Stellen aber auch dort.

Grundgehalt und Leistungsbezüge

Erstberufene werden seit dem 1. Januar 2005 automatisch in ein W-Amt berufen. Dasselbe gilt, wenn eine nach C besoldete Professorin oder ein Professor im Rahmen von Bleibebehandlungen ein neues Angebot der Hochschule erhält. Für sogenannte „Bestandsprofessoren“ der C-Besoldung besteht jederzeit die Möglichkeit, in die W-Besoldung zu wechseln (Optionsrecht). Dies geschieht dann jedoch unwiderruflich.

Die Bezüge in den Besoldungsgruppen W2 und W3 setzen sich aus dem Grundgehalt als einer Mindestbezugsgröße sowie weiteren Leistungsbezügen zusammen. Ein Juniorprofessor der Besoldungsgruppe W1 erhält im Anschluss an eine positive Zwischenevaluation nach drei Jahren häufig eine nicht ruhegehaltsfähige Zulage in Höhe von 260 Euro, ist von den weiteren Leistungszulagen, die zu den Grundgehältern der beiden anderen Besoldungsgruppen hinzutreten können, jedoch ausgeschlossen. Es handelt sich hierbei um Leistungsbezüge

- ◆ aus Anlass von Berufungs- und Bleibebehandlungen,
- ◆ für besondere Leistungen in Forschung, Lehre, Kunst, Weiterbildung und Nachwuchsförderung (besondere Leistungsbezüge) sowie
- ◆ für die Wahrnehmung von Funktionen oder besonderen Aufgaben im Rahmen der Hochschulselbstverwaltung oder der Hochschulleitung.

Mit Berufungs- bzw. Bleibeleistungsbezügen sollen Professorinnen und Professoren für die Hochschule gewonnen werden bzw. zum Verbleiben bewegt werden. Die in den einzelnen Landesgesetzen oder Hochschulrichtlinien vorgesehenen Kriterien ähneln sich in weiten Teilen. In der Regel wird auf die Qualifikation der Rufinhaber, die Bewerberlage, die Arbeitsmarktsituation in dem jeweiligen Fach, Evaluationsergebnisse oder die besondere Bedeutung der Professur für

die Entwicklungsplanung der Hochschule Bezug genommen. Teilweise werden auch die Qualität von Forschungs- oder künstlerischen Leistungen, die erfolgreiche Drittmittelwerbung oder Managementenerfahrungen in der Wissenschaft genannt.

Als Kriterien für besondere Leistungsbezüge in der Forschung lassen sich exemplarisch anführen: Herausragende Forschungsleistungen, die durch Preise, Ehrungen, Auszeichnungen, Publikationen oder Forschungsevaluationen nachgewiesen werden, Erfindungen, Patente, besondere Leistungen beim Aufbau und der Leitung von Forschungsschwerpunkten, Sonderforschungsbereichen, wissenschaftlichen Instituten oder Arbeitsgruppen. Anknüpfungspunkte für besondere Leistungsbezüge in der Lehre können unter anderem entsprechend nachgewiesene Lehrleistungen, überobligatorische Lehrtätigkeiten, besondere Lehrbelastungen, besondere Leistungen bei der Entwicklung von weiterführenden Formen und Methoden der Lehre etc. sein.

Funktionsleistungsbezüge schließlich können für die Wahrnehmung von Funktionen oder Aufgaben in der Hochschulleitung oder Hochschulsebstverwaltung vergeben werden (z.B. für Präsidenten, Rektoren, Dekane).

Über die genannten Leistungsbezugsarten hinaus können Professorinnen und Professoren, die private Drittmittel für eigene Forschungs- oder Lehrvorhaben einwerben, aus diesen Mitteln eine besondere Zulage erhalten. Diese Regelung soll dazu motivieren, diese Aktivitäten anstatt als Nebentätigkeit im Hauptamt auszuüben. Voraussetzung ist stets, dass der Drittmittelgeber die Verwendung als persönliche Gehaltszulage ausdrücklich vorsieht.

Ruhegehaltsfähigkeit

Die Grundgehälter der W-Ämter sind stets ruhegehaltsfähig und dynamisiert, d.h. sie nehmen unter Berücksichtigung der jeweiligen landesspezifischen Regelung an den allgemeinen Besoldungsanpassungen teil. Unterschiedlich geregelt ist demgegenüber die Dynamisierung der unterschiedlichen Leistungsbezüge in den Ländern und – soweit vorhanden – in den Besoldungsrichtlinien der einzelnen Hochschulen. Hierzu gilt zunächst einmal, dass Berufungs- und Bleibeleistungsbezüge genauso wie besondere Leistungsbezüge befristet, unbefristet oder als Einmalzahlung gewährt werden können. Werden sie unbefristet gewährt, sind sie bis zu einer Höhe von 40 Prozent des jeweiligen Grundgehaltes voll ruhegehaltsfähig, wenn sie mindestens drei Jahre bezogen worden sind. Ob eine Überschreitung dieser 40 Prozent möglich ist, wird im jeweiligen Landesrecht ebenso geregelt wie die Ruhegehaltsfähigkeit befristeter Berufungs- und Bleibeleistungsbezüge sowie besonderer Leistungsbezüge. Dagegen werden Funktionsleistungsbezüge stets nur für die Dauer der Wahrnehmung der Funktion oder Aufgabe ausgekehrt. Aufgrund ihrer Natur sind sie nicht ruhegehaltsfähig.

Vergaberahmen

Zur Sicherung der Kostenneutralität der Professorenbesoldungsreform „nach oben“ wie „nach unten“ wurde ein Vergaberahmen festgelegt, innerhalb dessen sich die Personalausgaben und die variablen Leistungsbezüge bewegen müssen. Ausgangspunkt waren die durchschnittlichen Pro-Kopf-Ausgaben eines Bundeslandes für Professoren aus dem Jahr 2001, die aus Furcht vor dem Auseinanderdriften des Besoldungsgefüges durch ein überproportionales Anheben der Ausgaben für Leistungsbezüge durch finanzstärkere Bundesländer auch nach oben hin begrenzt waren. Da den Ländern im Zuge der Föderalismusreform die vollständige Gesetzgebungskompetenz im Besoldungsrecht übertragen wurde, kann jedes Bundesland mittlerweile seine eigenen unabhängigen Regelungen treffen. So wurde beispielsweise in Nordrhein-Westfalen Ende 2008 der Vergaberah-

Mit Berufungs- bzw. Bleibeleistungsbezügen sollen Professorinnen und Professoren für die Hochschule gewonnen werden bzw. zum Verbleiben bewegt werden. Die in den einzelnen Landesgesetzen oder Hochschulrichtlinien vorgesehenen Kriterien ähneln sich in weiten Teilen.

Weitere Informationen:

Kurzinformationen des Deutschen Hochschulverbandes zur W-Besoldung: www.hochschulverband.de/cms1/fileadmin/redaktion/download/pdf/info_blaetter/info0205.pdf

Übersicht über die aktuellen Grundgehälter: www.hochschulverband.de/cms1/fileadmin/redaktion/download/pdf/besoldungstabellen/Tabelle_-_Grundgehaelter_W.pdf

Entscheidung des Bayerischen Verfassungsgerichtshofs: www.bayern.verfassungsgerichtshof.de/25-VII-05-Entscheidung.htm

men ganz abgeschafft, weil durch den Rekurs auf Durchschnittssätze die Gewinnung von Top-Wissenschaftlern als zu erschwert angesehen wurde. Nach dieser Entscheidung können nordrhein-westfälische Hochschulen über das reine Personalbudget hinaus auch Mittel aus ihrem Gesamtbudget einsetzen, um die variablen Gehaltsbestandteile (signifikant) zu erhöhen.

Amtsangemessene Alimentation

Wurde die Sinnhaftigkeit der Einführung der W-Besoldung anfangs noch in toto in Frage gestellt, geht es heute „nur“ noch um konkrete Ausgestaltung der einen oder anderen Regelung. Ein ständiger Kritikpunkt ist dabei die Frage der Amtsangemessenheit der Alimentation. Der Bayerische Verfassungsgerichtshof hat hierzu kürzlich im Zuge eines Popularklageverfahrens festgestellt, dass es nicht beanstandet werden könne, dass die Besoldung der Professoren Leistungsbestandteile enthält. Der Gestaltungsfreiheit des Gesetzgebers seien jedoch durch das Alimentsprinzip Grenzen gesetzt. In Ansehung der aktuellen W-Grundgehälter in Bayern sei der Kernbestand einer amtsangemessenen Besoldung auch unter der Prämisse, dass diese allein durch die festen Gehaltsbestandteile (also das Grundgehalt) sichergestellt werden müsse, derzeit „noch“ gewahrt. Weitere Klagen in anderen Bundesländern sind anhängig. Mit einer richterlichen Entscheidung, die in die derzeitige (Grund)Gehaltsstruktur der W-Besoldung eingreift, dürfte aber eher nicht zu rechnen sein.

Evaluationsbericht W-Besoldung

Mit Einführung des Professorenbesoldungsgesetzes hatte der Gesetzgeber eine Evaluierung der Neuregelung spätestens zum 31. Dezember 2007 bestimmt. Der entsprechende „Bericht zum besoldungsrechtlichen Vergaberahmen bei der Professorenbesoldung nach § 35 Abs. 5 Bundesbesoldungsgesetz“ durch das Bundesministerium des Innern fasst die Erfahrungen der ersten beiden Jahre mit der W-Besoldung im Hochschulbereich im Wesentlichen wie folgt zusammen:

- ◆ Die sogenannten „Bestandsprofessoren“ hatten von Ihrem Optionsrecht noch recht zögerlich Gebrauch gemacht.
- ◆ Leistungszulagen wurden in den meisten Fällen in Form von Berufungs- und Bleibeleistungsbezüge vergeben, gefolgt von den besonderen Leistungsbezüge.

In den darauf folgenden Jahren sind durch Berufungs- und Bleibebehandlungen wesentlich mehr Professorinnen und Professoren in W-Ämter ernannt worden als in 2005/2006, so dass die Zahl seitdem stark angestiegen ist. Auch wird mittlerweile vermehrt Gebrauch von dem Optionsrecht gemacht. Die Erfahrungen mit den sogenannten „W-Grundsätzen“ in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen und ein sich für diese ergebender etwaiger Reformbedarf sind Gegenstand einer weiteren Erhebung, die noch nicht abgeschlossen ist.

Resümee

Die W-Besoldung ist knapp fünf Jahre nach Ihrer Einführung als fest in der Hochschullandschaft etabliert zu bezeichnen. Sie hat zu einem grundsätzlichen Umdenken bei Hochschulen und Professoren geführt, was die Steuerung von Arbeitsverhalten in Bezug auf variable Gehaltsbestandteile betrifft und den Weg zu einer leistungsorientierteren Bezahlung geebnet. Nachbesserungsforderungen beziehen sich in aller Regel auf die Anhebung der Grundgehälter in allen drei W-Ämtern. Eine diese Ansicht stützende Gerichtsentscheidung fehlt jedoch bislang, so dass man derzeit davon ausgehen kann, dass die W-Besoldung in den kommenden Jahren keine wesentlichen Änderungen erfahren wird.

Jörn Hohenhaus

Autor:

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

Christian Elger

Neuroleadership

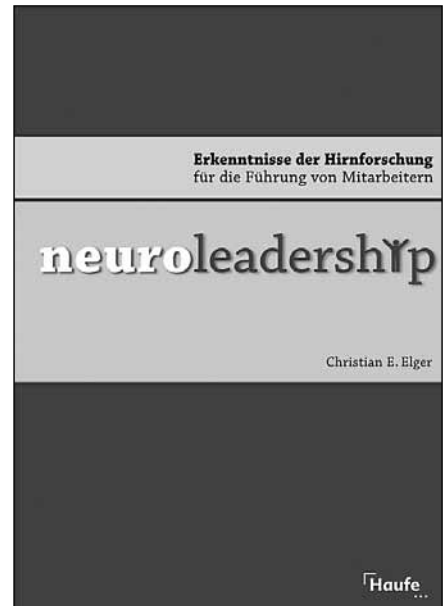
Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern

2006 brachte der Amerikaner David Rock erstmals Neurowissenschaftler und Führungsexperten zusammen, um unter dem Begriff Neuroleadership einen neuen Ansatz für die Entwicklung von Führungsstrategien in Unternehmen zu schaffen. Ende Oktober dieses Jahres findet bereits der vierte NeuroLeadership Summit in Los Angeles statt. Und auch in Deutschland blieb das Thema nicht unbemerkt: In einem ersten deutschsprachigen Werk setzt der Bonner Hirnforscher Professor Christian Elger die neusten Erkenntnisse der Hirnforschung und die davon ausgehenden Rückschlüsse auf das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern in Bezug.

Was verraten uns aber nun die menschlichen Gehirnwindungen über unternehmerische Führungskompetenzen? Können medizinische Untersuchungen tatsächlich Ergebnisse hervorbringen, die im alltäglichen Berufsleben standhalten? Wie lassen sich allgemeingültige Aussagen treffen, wenn doch „jeder Kopf anders tickt“? Skepsis wird erlaubt sein, denn bekanntlich ist es mit der Praxistauglichkeit von vermeintlich neuartigen Marketingideen häufig nicht weit her. Überaus positiv ist es daher zu bewerten, dass Elger auf den ersten Buchseiten nicht nur die grundlegende Frage klärt, was ein Hirnforscher mit Leadership zu tun hat, sondern auch hervorhebt, dass sich Neuroleadership noch in der Entwicklung befinde und keine in sich geschlossene Theorie sei. Da die Zukunft jedoch erwarten lässt, dass neurowissenschaftliche Erkenntnisse nicht auf bestimmte Lebensbereiche begrenzt bleiben, sollte eine Überprüfung ihrer Anwendungsfähigkeit beispielsweise für die Mitarbeiterführung nicht von vorneherein abgelehnt werden.

Der Autor ist Direktor der Klinik für Epileptologie im Bonner Universitätsklinikum und wissenschaftlicher Geschäftsführer der Life & Brain GmbH, einem biomedizinischen Unternehmen. Neben der Erforschung und Entwicklung neuer Diagnose- und Therapieverfahren von Nervenerkrankungen steht dort auch die Verknüpfung von Wirtschafts- und Neurowissenschaften im Fokus. Mit der Kenntnis, dass Emotionen biologische Funktionen des Nervensystems sind, konnte über die Kernspintomografie der entscheidende medizin-technische Einstieg bewerkstelligt werden. Untersuchungen machen emotionale Vorgänge im Gehirn sichtbar und belegen, dass jede Entscheidung, die wir treffen, an bestimmte Emotionen geknüpft ist – rein rationale Entscheidungen können dem menschlichen Denkorgan aufgrund der biochemischen Abläufe gar nicht erst entspringen, sind folglich Mythos unserer Kontrolle liebenden Welt. Hier entsteht die Verbindung zu den Herausforderungen eines wirtschaftlichen, eines profit- und erfolgsorientierten Leaderships, welches schließlich, wie Elger schreibt, nichts anderes sei, „als eine ständige Abfolge von großen und kleinen Entscheidungen.“

Elger bezieht sich auf seine Erfahrungen aus der Behandlung von Epilepsiepatienten. Stabelektroden von minimaler Größe werden schweren Krankheitsfällen in bestimmte Regionen des Gehirns eingesetzt, um den für die Anfälle ursächlichen Bereich ausfindig zu machen. Untersucht werden vor allem der Hippocampus oder der Amygdala (Mandelkern), in denen sowohl der Lernprozess und das Gedächtnis gesteuert werden als auch die emotionale Bewertung von Informationen stattfindet.



Christian E. Elger
Neuroleadership.
Erkenntnisse der Hirnforschung für die
Führung von Mitarbeitern

Rudolf Haufe Verlag
Planegg/München 2009, 213 Seiten, 34,80 Euro
ISBN 978-3-448-09068-0

Message

Erfolgreiche Motivation ist essenzieller Teil einer guten Mitarbeiterführung. Neuroleadership belegt mit medizinischen Forschungsergebnissen, welche Förderung wirklich förderlich ist, und lehrt Führungskräfte zudem, das eigene Verhalten besser zu verstehen und zu lenken.

Von den gewonnenen medizinischen Erkenntnissen ziehen die Wissenschaftler Rückschlüsse auf das zu erwartende Verhalten der jeweiligen Personengruppe in bestimmten Situationen. Ziel des Neuroleaderships ist es dann, eine praxisfähige und alltagstaugliche Managementstrategie für Führungskräfte zu formulieren. Als zentrales Element einer erfolgreichen Mitarbeiterführung hat sich so das Belohnungssystem herauskristallisiert. Doch Ehrlichkeit ist geboten: Permanente Anerkennung nimmt nicht nur der Angestellte, sondern auch dessen Gehirn nicht als echtes Lob wahr, die motivierende Wirkung bleibt aus. Bedeutender sind das individuelle Gespräch und die Auszeichnung erbrachter Leistungen: „Wer auf persönliche Kontakte zu seinen Mitarbeitern verzichtet, signalisiert damit mangelnde Wertschätzung und fehlenden Respekt.“

Nach Vorstellung der maßgeblichen Inhalte der Neurowissenschaften und Erläuterung der im Kontext wichtigsten Eigenschaften des menschlichen Gehirns im ersten Kapitel, setzt Elger im zweiten Kapitel die beschriebenen Funktionen in Bezug zu den Anforderungen des Arbeitsalltags. Thematisiert werden beispielsweise Sprache, Mimik und Motorik sowie der spezielle Problemfall des Mobbing am Arbeitsplatz. Inhalt des dritten Kapitels sind die vier Gehirnsysteme, die bei der Führung von Mitarbeitern eine ausschlaggebende Rolle spielen: das Belohnungs-, das emotionale, das Gedächtnis- und das Entscheidungssystem. Mit der konkreten Umsetzung von „Neuroleadership in typischen Situationen des Führungsalltags“ befasst sich das abschließende vierte Kapitel. Neben sieben anschaulich erklärten Grundregeln werden hier die essenziellen Methoden für eine gute Mitarbeiterführung diskutiert: Bewerten und Entscheiden, Verhandeln und Kommunizieren, Beurteilen und Belohnen, Fördern und Motivieren, Verändern und Aufbauen.

Dank des übersichtlich strukturierten Aufbaus der einzelnen Buchkapitel fällt es dem Leser leicht, in die zu Beginn doch kompliziert erscheinende Materie einzusteigen. Einleitende Absätze geben jeweils einen ersten Überblick („Was Sie in diesem Kapitel erwartet“). Welche neurologischen Abläufe das thematisierte Verhaltensmuster prägen, erläutert Elger anschließend anhand der medizinischen Grundlagen. Hilfreich sind hier die zahlreichen, optisch hervorgehobenen Kernsätze und Fachinformationen. Auf dieser theoretischen Basis des Neuroleadership erfolgt dann eine Auswertung, ausgerichtet auf die berufliche Anwendung („Leadership-Praxis“). Dabei nennt der Autor weniger direkte Anleitungen für den Umgang mit den Mitmenschen, sondern baut vielmehr auf das Verständnis für deren Verhalten und ihre Beweggründe. Zu erkennen, wie sich die eigenen Handlungen oder Äußerungen auf das Empfinden und darüber auf die Arbeitsweise bzw. -einstellung des Mitarbeiters auswirken, dürfte jedoch für die Führungskräfte eines jeden Unternehmens von großem Interesse sein. Neuroleadership, so wird in Elgers Werk deutlich, birgt eine Vielzahl von einfachen Möglichkeiten, um das Arbeitsklima zu verbessern und die Motivation der Belegschaft zu stärken.

In welchem Maße eine wirklich „kopfbasierte“ Managementtheorie in den Führungsebenen deutscher Unternehmen Anklang findet und sich durchsetzen wird, hängt sicherlich von der zukünftigen Weiterentwicklung des Neuroleaderships ab. Doch sollte fundiertes Wissen über das zwischenmenschliche Verhalten nicht prinzipiell Grundvoraussetzung sein für die Ausübung einer Führungsposition? Elger liefert mit seinem Buch hierfür einen überaus wertvollen Beitrag und bietet auch dem biomedizinisch völlig unbedarften Leser einen spannenden Einblick in Anwendungsbereiche der modernen Neurowissenschaften, mit denen wir alltäglich konfrontiert werden.

Autorin:

Sabine Hellmann ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Lemmens Medien GmbH.

Sabine Hellmann

Norbert Schulz-Bruhdoel, Michael Bechtel

Medienarbeit 2.0

Cross-Media-Lösungen. Das Praxishandbuch für PR und Journalismus von morgen

2009, 244 S., gebunden, 24,90 Euro

F.A.Z. Buch, ISBN 978-3-89981-193-3

Weblogs, Wikis und Communities – die Möglichkeiten des Web 2.0 lassen die klassischen Grenzen zwischen Medienproduzent und -konsument verschwimmen. Für die Autoren findet mit dem Siegeszug des Internets ein Kulturbruch statt, wie es ihn seit Gutenberg nicht mehr gab. Deshalb werden in den ersten Kapiteln zunächst die Voraussetzungen für den Paradigmenwechsel in den Kommunikationsberufen erklärt, wie etwa die medienübergreifende Digitalisierung von Inhalten oder die Veränderungen der Mediengesellschaft. Im Anschluss daran werden neue Instrumente der Medienarbeit und ein neues Kommunikationsmanagement vorgestellt. Der Schwerpunkt des vorliegenden Praxisbuches liegt eindeutig nicht darin, lediglich Nutzungshinweise für Facebook, Twitter und Co. zu vermitteln, sondern es werden Journalisten, Verlegern und PR-Fachleuten Strategien aufgezeigt, wie mit dem veränderten Konsumverhalten in der neuen Mediengesellschaft Erfolg versprechend umgegangen werden kann. Die einzelnen Kapitel sind übersichtlich aufgebaut: Ein Überblick am Anfang, eine Zusammenfassung am Ende jedes Oberkapitels sowie die Checklisten, die im Textverlauf auftauchen, verdeutlichen wichtige Punkte und ermöglichen es auch beim späteren Nachschlagen, schnell die wichtigsten Erkenntnisse zu finden.

Andreas Keller, Sonja Staack (Hrsg.)

Innovation durch Partizipation

Steuerung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen im 21. Jahrhundert

2009, 206 S., broschiert, 29,90 Euro

W. Bertelsmann Verlag Bielefeld, ISBN 987-3-7639-4202-2

Die Ergebnisse der zweiten Wissenschaftskonferenz der Hans-Böckler-Stiftung, der GEW sowie des Deutschen Studentenwerks werden in diesem Tagungsband zusammengefasst. Die Autorinnen und Autoren werfen einen Blick zurück auf die Auseinandersetzungen um die Demokratisierung der Hochschulen seit den 60er-Jahren, beleuchten die aktuellen Handlungsfelder der Mitbestimmung an Hochschulen und Forschungseinrichtungen und lassen die verschiedenen Interessengruppen mit ihren jeweiligen Leitbildern zu Wort kommen. Diese Vielfalt an Schwerpunkten macht den Band abwechslungsreich und beleuchtet unterschiedliche Perspektiven. Die Tagungsbände der Wissenschaftskonferenzen beleuchten über die Jahre hinweg die Entwicklungen der Prozesse in den Hochschulen sowie in der Hochschulforschung selbst.

Regina Buhr, Walburga Freitag, Ernst A. Hartmann, Claudia Loroff, Karl-Heinz Minks, Kerstin Mucke, Ida Stamm-Riemer (Hrsg.)

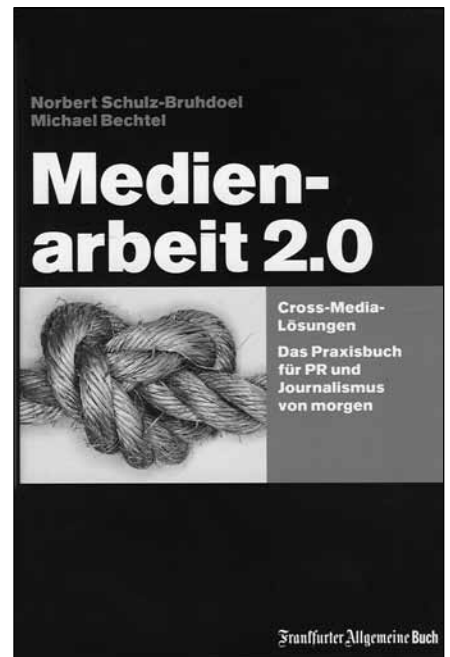
Durchlässigkeit gestalten!

Wege zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung

2008, 318 S., broschiert, 34,90 Euro

Waxmann Verlag Münster, ISBN 978-3-8309-2027-4

Durch den demografischen Wandel, den steigenden Bedarf an hochqualifizierten Fachkräften, die Schaffung eines gemeinsamen europäischen Wirtschafts- und Wissenschaftsraums rückt die Durchlässigkeit des Bildungssystems immer mehr in den Vordergrund von bildungspolitischen



Norbert Schulz-Bruhdoel, Michael Bechtel
Medienarbeit 2.0

Regina Buhr, Walburga Freitag, Ernst A. Hartmann,
Claudia Loroff, Karl-Heinz Minks, Kerstin Mucke,
Ida Stamm-Riemer (Hrsg.)
Durchlässigkeit gestalten!





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

Klaudia Gerhardt, M.A. (verantw.)
Telefon: +49 228 42137-18
E-Mail: gerhardt@lemmens.de

Redaktion Bonn

Bruni Köppen
Sabine Hellmann
Telefon: +49 228 42137-0
E-Mail: wissenschaftsmanagement@lemmens.de

Redaktion Berlin

K. R. Durth
Lemmens Medien GmbH – Büro Berlin
Hannoversche Str. 15
10115 Berlin
Telefon: +49 30 28045-144
E-Mail: wissenschaftsmanagement@lemmens.de

Verlag und Anzeigen

Lemmens Medien GmbH
Matthias-Grünwald-Str. 1-3, 53175 Bonn
Telefon: +49 228 42137-0
Telefax: +49 228 42137-29
E-Mail: info@lemmens.de
Internet: www.lemmens.de

Bezugsbedingungen:

Jahresabonnement (6 Ausgaben) € 114,50 inkl. MwSt.
zzgl. Versandkosten (Inland € 10,50; Ausland € 13,75)
Einzelheft € 19,80 inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten
(Inland € 1,40; Ausland € 3,00)

Erscheinungsweise zweimonatlich; Bestellungen über Buchhandel oder Verlag; Anzeigenpreisliste Nr. 10 (2008); Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Das Abonnement kann mit einer dreimonatigen Frist jeweils zum Jahresende gekündigt werden.

Herstellung Courir-Media GmbH, Bonn

ISSN 0947-9546

Diskussionen. Der Sammelband beleuchtet die Fragestellung aus unterschiedlichen Perspektiven. Nach einer Analyse der Rahmenbedingungen für Durchlässigkeit und Anrechnung werden Unterschiede und Gleichwertigkeiten beruflicher und hochschulischer Bildung diskutiert, gefolgt von Beiträgen zur Anrechnung und neuen Formen akademischen Lernens. Wie es auf der individuellen und der betrieblichen Nachfrageseite aussieht – darum dreht es sich in den Aufsätzen und Interviews im abschließenden Kapitel mit konkreten und anschaulichen Praxisbeispielen.

Jörg Bogumil, Rolf G. Heinze (Hrsg.)

Neue Steuerung von Hochschulen

Eine Zwischenbilanz

2009, 166 S., broschiert, 15,90 Euro

edition sigma Berlin, ISBN 987-3-8360-7284-7

Im 34. Sonderband der Reihe „Modernisierung des öffentlichen Sektors“ ziehen Professoren der Soziologie und Hochschulforscher der verschiedensten Einrichtungen eine Zwischenbilanz über die Implementierung verschiedene Formen und Mechanismen in der Hochschulsteuerung. In sieben Aufsätzen beleuchten die Wissenschaftler die Anwendung verschiedener Steuerungsinstrumente im nationalen als auch internationalen Vergleich, im Überblick und in der Tiefe. Ebenso behandeln sie die Evaluation dieser Steuerungsformen sowie deren Folgen. Zuletzt wird ein Vergleich zwischen Reformen im Hochschulbereich mit denen in Kommunalverwaltungen gezogen. Der Band verschafft einen guten Überblick über den aktuellen Stand der Hochschulsteuerung und kann durchaus für weitere Forschung anregend sein.

Christof Obermann (Hrsg.)

Trainingspraxis

20 neue erfolgreiche Seminare zu Kreativität, Persönlichkeit, Führung, Verkauf, Zusammenarbeit und Unternehmensentwicklung

2009, 362 S., gebunden, 49,95 Euro

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, ISBN 978-3-7919-2796-8

In diesem Handbuch lüften zwanzig Verhaltenstrainer ihre Geheimnisse, wie gute Trainings in der Praxis tatsächlich ablaufen. Jedes Training wird nach einem festen Ablaufrezept im Detail dargestellt. Verkaufs- und Beratungskompetenz, Kommunikations- und Führungskompetenz, Teambuilding und -entwicklung sowie Wandel und Veränderungen sind die übergeordneten Themen dieser Trainings. Das Handbuch hat ein übersichtliches Layout und lässt durch seine Detailliertheit ein gutes Verständnis zu und ein einfache Anwendbarkeit vermuten.

Corina Ulshöfer und Klaudia Gerhardt

Wolfgang Merten (Hrsg.)

Wissenschaftsmarketing

Dialoge gestalten

Aus der Reihe: **Wissenschafts- und Forschungsmanagement**

Lemmens Medien 2009

228 Seiten, Softcover, 25,00 Euro

ISBN 978-3-932306-97-6

Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen befinden nicht mehr nur im vertrauten reputationsbezogenen, sondern immer mehr auch in einem wirtschaftlichen Wettbewerb. Wer sich mit Nachdruck positioniert und im Studien- und Forschungsmarkt profiliert, wird aufmerksam registriert und belohnt. In dieser Situation sind Management- und Marketingstrategien wichtig, um alle Ressourcen zu erfassen, Stärken zu erkennen, Risiken abzuwägen und Chancen zu nutzen.

Die Abschlussarbeiten der Studierenden des Masterstudiengangs Wissenschaftsmarketing der TU Berlin charakterisieren die aktuelle Situation der Neuorientierung der Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen anschaulich und fundiert. Neben grundsätzlichen Erörterungen zum Wissenschafts- und Forschungsmarketing werden Praxisbeispiele und Untersuchungen vorgestellt. Das Buch zeigt: Wenn geschultes Personal die modernen Werkzeuge des Wissenschaftsmarketings bewusst und überlegt einsetzt, wird nicht nur der innere Konsens gesichert, sondern vor allem der Auftritt nach außen sowie der Dialog mit den Bezugsgruppen verbessert.



Lemmens Medien GmbH
Matthias-Grünewald-Str. 1-3

D-53175 Bonn

Telefon: +49 228 42137-0
Fax: +49 228 42137-29
E-Mail: info@lemmens.de
Internet: www.lemmens.de

