

G 21233

15. Jahrgang · Heft 6
November/Dezember 2009
Einzelpreis: 19,80 €
ISSN 0947-9546

6/09

Wissenschafts management

ZEITSCHRIFT FÜR INNOVATION

Clustermanagement:

Der Schlüssel zum Wettbewerbsvorteil



Fördermittel:

Forschungsförderung in Europa



Promotionsbetreuung:

Mentoren gesucht!



Hochschulfinanzen:

Blinde Flecken



Hochschulstrategie:

Besser sein oder anders sein?



Wissenschaftskonferenz 2010

Strategien für den Wissens- und Technologietransfer

Innovation im Mittelstand und die Rolle von Wissenschaft und Forschung

**24. Juni 2010,
Campus der Goethe-Universität
Frankfurt am Main**

Inhalte der Fachkonferenz

Wissensvorsprung und innovative Produkte sind ein entscheidender Wettbewerbsvorteil für Unternehmen. Der Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und KMU wird jedoch durch verschiedene strukturelle Faktoren erschwert. Wie das Experiment Forschungsk Kooperation zwischen KMU und Wissenschaft gelingt und welche Erfolgsfaktoren für produktive Zusammenarbeit wichtig sind, möchten wir gerne mit Ihnen und erfahrenen Referenten diskutieren.

Zielgruppe

Präsidenten und Kanzler von Hochschulen, Geschäftsführer von Forschungseinrichtungen, Forschungsreferenten und Leiter Technologietransfer, F&E Manager, Geschäftsführer und Vorstände von mittelständischen Unternehmen.

Vorabendempfang 23. Juni 2010

Seien Sie unser Gast und nutzen Sie am Vorabend der Konferenz in angenehmer Atmosphäre die Gelegenheit zum persönlichen Austausch mit Referenten und Teilnehmern.

Fachliche Leitung der Konferenz

Dr. Ralph Becker, Senior Partner, Competence Center Public Management, Horváth & Partner GmbH

Organisatorische Koordination

Horváth & Partner GmbH, Hausvogteiplatz 3-4
10117 Berlin, Telefon: +49 30 345065-0

Ansprechpartnerin: Manuela Struch
Telefon: +49 30 345065-51, Fax: +49 30 345065-99
E-Mail: MStruch@horvath-partners.com

Mit guten Beispielen raus aus der Defensive!



In Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen geht es schon seit Langem nicht mehr um das „Ob“, sondern nur um das „Wie“ modernen Wissenschaftsmanagements. Dabei steht die Frage im Zentrum, wie wissenschaftsadäquate Führung aussehen sollte. Rückwärtsgewandt erscheint demgegenüber die in der Wirtschafts- und Finanzkrise neu aufgekeimte grundsätzliche Infragestellung des New Public Management bzw. seiner Adaption für den Wissenschaftsbetrieb. Ausgehend von der These, dass die aktuellen Probleme vor allem auf Management-Fehler zurückzuführen seien, werden allzu forsch Analogien von staatlich gestützten Banken und ihren arg ramponierten Führungsspitzen zu Hochschulen und Forschungseinrichtungen gezogen. Konflikte und Fehlverhalten, wie es sie natürlich auch im Wissenschaftsbetrieb gibt, gelten dann schnell als Beweis für das Scheitern „neoliberaler“ Managementkonzepte und Führungsstrukturen.

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, den in den Medien kommunizierten schlechten Beispielen viele Good Practices entgegenzusetzen und dies möglichst selbstbewusst und öffentlichkeitswirksam zu tun. Dass die meisten Führungskräfte einen guten Job machen, wird zunehmend deutlich: Von dem Glanz eines ausgezeichneten Zukunftskonzepts oder Exzellenzclusters strahlt immer auch etwas auf die Frauen und Männer an der Spitze der prämierten Institutionen ab. Bezogen auf das Wissenschaftsmanagement holen die 2008 bzw. 2009 neu ins Leben gerufenen Wettbewerbe „Hochschulmanager des Jahres“ (CHE/FTD) und „Rektor des Jahres“ (DHV) nach, was in anderen großen Wissenschaftsnationen seit Jahren selbstverständlich ist.

Das deutsche Wissenschaftssystem mit seinen rund 400 Hochschulen und zahlreichen nicht-universitären Forschungseinrichtungen verträgt einige dieser Wettbewerbe. In der aktuellen Situation helfen sie dabei, die Vorbilder auszuprägen, die einer durch Krisen und Streiks verunsicherten Öffentlichkeit Orientierung bieten können. Anerkennung für Führungs- und Managementleistung trägt nicht zuletzt dazu bei, dass Karrieren im Wissenschaftsmanagement genauso attraktiv werden wie in der Wissenschaft.

Frank Ziegele

Wissenschaftsmanagement

ZEITSCHRIFT FÜR INNOVATION

15. Jahrgang · Heft 6 · November/Dezember 2009 · Einzelpreis: 19,80 €

news & facts

- 4 Außenwissenschaft**
Deutsche Wissenschafts- und Innovationshäuser
- 6 Aktuelle Statistik**
Hochschulstandort Deutschland
- 8 Hochschulzugang**
Die Last der Hochschulzulassungen
- 9 Stiftungsprofessuren**
Nachhaltige Unterstützung durch die Wissenschaft
- 10 Bildungspolitik**
Viel Unverbindliches
- 11 Wissenswertes**
Aktuell und kompakt

wissenschaftsmanager

- 12 Nachgefragt**
bei Heike Rauer, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

management

- 14 Clustermanagement**
Der Schlüssel zum Wettbewerbsvorteil
- 20 Fördermittel**
Forschungsförderung in Europa
- 26 Promotionsbetreuung**
Mentoren gesucht!
- 33 Hochschulfinanzen**
Blinde Flecken
- 40 Hochschulstrategie**
Besser sein oder anders sein?

weiterbildung

- 45 Aktueller Begriff**
Der neue Beihilferahmen

buchbesprechung

- 47 Stephan Kull und Heike Schinnenburg (Hrsg.)**
Auf gelben Spuren

49 Buchmarkt

50 Impressum

AUSSENWISSENSCHAFT

Deutsche Wissenschafts- und Innovationshäuser

Was das Goethe-Institut für die Kultur ist, sollen die DWIH für die Wissenschaft werden



In New York sind bereits mehrere Wissenschaftsorganisationen im Deutschen Haus versammelt.

Foto: Bundesregierung/Engelbert Reineke

An fünf Standorten im Ausland entstehen zurzeit Deutsche Wissenschafts- und Innovationshäuser (DWIH). Im Rahmen der Internationalisierungsstrategie der Bundesregierung haben sie die Aufgabe, die internationalen Aktivitäten der deutschen Wissenschaft zu bündeln, für eine stärkere Sichtbarkeit zu sorgen und Kooperationen mit den Partnerländern zu fördern. In der dreijährigen Aufbauphase wird die Initiative vom Auswärtigen Amt mit drei Millionen Euro pro Jahr gefördert. Inhaltlich eingebunden sind alle großen deutschen Wissenschaftsorganisationen sowie der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) und der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) als Vertreter der Wirtschaft. Für 2010 wird die Einrichtung einer zentralen Trägerschaft angestrebt.

„Das Ganze soll mehr sein als eine Bürogemeinschaft“, erklärt Jakob von Wagner vom Referat für Internationale Forschungs- und Technologiepolitik im Auswärtigen Amt, „wir wünschen uns eine inhaltliche Kooperation der Organisationen vor Ort. Uns wird im Ausland oft vorgehalten, dass unklar sei, wo man in Deutschland die richtigen Ansprechpartner findet. Mit den Deutschen Häusern wollen wir eine zentrale Anlaufstelle bieten.“ Neben den Synergieeffekten, die sich durch die räumliche Nähe der Büros ergeben, ist ein wichtiger Aspekt des neuen Ansatzes die engere Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Bereits in der Aufbauphase ist deswegen auch der DIHK einbezogen. Während auf lange Sicht eine übergreifende Leitungsstruktur eingerichtet werden soll, liegt die Konsortialführerschaft für den Projektstart zunächst bei einzelnen Organisationen: In

Moskau ist der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) verantwortlich, in New Delhi die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), in New York sind es DAAD und DFG gemeinsam, in São Paulo sind es die dortige deutsche Auslandshandelskammer und der DAAD und in Tokio die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) zusammen mit der Auslandshandelskammer in Japan (DIHKJ).

„Wir haben vier Stakeholdergruppen: deutsche Forscher, brasilianische Forscher, deutsche Wirtschaft, brasilianische Wirtschaft“, erklärt Bertram Heinze, zuständig für den Aufbau des DWIH in São Paulo. „Grundsätzlich wird eine Aufgabe der Deutschen Häuser darin bestehen, den Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zu fördern. Sowohl die großen Firmen als auch die Mittelständler sind sehr interessiert daran, diese Plattform für die Netzwerkbildung zu nutzen.“ Zunächst möchte Heinze zeigen, was bereits alles an deutsch-brasilianischen Kooperationen existiert. Dann sollen gezielt neue Themen aufgegriffen werden. „Es gibt Forschungsfelder, in denen sich Deutschland und Brasilien ergänzen und in denen ein großes Potenzial für die zukünftige Zusammenarbeit besteht wie die Biotechnologie oder die Materialwissenschaft.“ Wichtig sei, dass die Häuser nicht lediglich als deutsche Marketingmaßnahme, sondern auch als Angebot zur Kooperation wahrgenommen werden: „Wir wollen mit den Partnern vor Ort gemeinsam neue Wege gehen.“

Besucher sollen die Häuser als One-Stop-Shop nutzen. Auch ohne genaue Vorkenntnisse über das deutsche Wissenschaftssystem können sie darauf vertrauen, hier den rich-

tigen Ansprechpartner zu finden. Wer Partner für ein Forschungsprojekt sucht, wird sich vielleicht zunächst an das Büro einer Hochschulvertretung wenden. Wenn dann die Frage auftaucht, wie sich die Doktoranden des Projekts finanzieren lassen, kann er wenige Türen weiter den Kollegen vom DAAD aufsuchen. Für Fragen zur möglichen Projektfinanzierung steht wiederum der Mitarbeiter der DFG zur Verfügung und Hinweise zur Einbindung der Wirtschaft kann der DIHK-Vertreter geben.

Damit sich an den einzelnen Standorten nicht völlig unterschiedliche Konzepte entwickeln, schlägt die Allianz der deutschen Wissenschaftsorganisationen vor, eine übergreifende Trägereinrichtung zu schaffen. „Nur über eine Dachstruktur, die auch inhaltlich arbeitet, lassen sich die Chancen nutzen und ein wirklicher Mehrwert für den Forschungs- und Innovationsstandort Deutschland erzielen“, meint Thomas Gazlig, Pressesprecher der Helmholtz-Gemeinschaft und federführend in der Arbeitsgruppe, die mit der Erstellung eines entsprechenden Eckpunktepapiers der Allianz beauftragt ist. „Es gibt eine Reihe strategischer Fragen, die beantwortet werden müssen: Wie baut man die bereits bestehenden Initiativen ein, wer zahlt ein, wer entscheidet? Und ganz wichtig: Wenn es ein ‚Deutsches‘ Wissenschaftshaus sein soll, dann muss gewährleistet sein, dass die Leute, die dort sitzen, auch in der Lage sind, die gesamte deutsche Forschungslandschaft zu repräsentieren.“

Eine wichtige Aufgabe der Häuser wird darin bestehen, auch die Institutionen einzubinden, die keine eigene Vertretung vor Ort haben, so Ulrich Grothus, Stellvertretender Generalsekretär des DAAD: „Die Deutschen Häuser sollen für die Wissenschaft das leisten, was das Goethe-Institut im Bereich der Kultur macht. Sie repräsentieren die gesamte wissenschaftliche Community. Bisher waren deutsche Veranstaltungen, die im Ausland abgehalten wurden, thematisch enger begrenzt und auf

die Programme einzelner Organisationen fokussiert. Eine Leistung der DWIH wird es sein, neue Veranstaltungstypen zu entwickeln, die das gesamte Feld abdecken.“ Erwartet wird auch, dass die Häuser weitere Einrichtungen anziehen. „Hochschulen werden sich eher entscheiden, einen Vertreter in ein Partnerland zu entsenden, wenn sie dort bereits eine Infrastruktur vorfinden“, glaubt Grothus.

Die Ausgangslage ist an den einzelnen Standorten sehr unterschiedlich. In São Paulo ist der Aufbaustab des DWIH gerade dabei, ein geeignetes Gebäude zu finden, in das dann in einem ersten Schritt etwa sieben bis acht Einrichtungen einziehen werden. Auch in den anderen Städten werden Immobilien gesucht. In New York wiederum gibt es bereits ein gemeinsames Deutsches Haus, in dem sich unter anderem die deutschen diplomatischen Vertretungen, die Außenstelle des DAAD, ein Büro der DFG sowie mehrere Hochschulvertretungen befinden. Hier liegt der Schwerpunkt der Aktivitäten bereits auf der inhaltlichen Arbeit. Auftaktveranstaltungen, die den Projektstart eingeläutet haben, erfolgten bis jetzt in Gestalt eines Besuchs von Bundesforschungsministerin Annette Schavan in São Paulo und des damaligen Außenministers Frank-Walter Steinmeier in Moskau. In New York steht für Mitte Februar 2010 die Einweihung durch Bundesforschungsministerin Annette Schavan und Staatsministerin Cornelia Pieper aus dem Auswärtigen Amt an.

Was den weiteren Zeitplan betrifft, so erwartet von Wagner substantielle Fortschritte bei der Trägereinrichtung noch für das Jahr 2010. Und wenn die Pilotprojekte gut laufen, sollen weitere Standorte ins Auge gefasst werden.

Kristin Mosch

Besucher sollen die Häuser als One-Stop-Shop nutzen. Auch ohne genaue Vorkenntnisse über das deutsche Wissenschaftssystem können sie darauf vertrauen, hier den richtigen Ansprechpartner zu finden.

AKTUELLE STATISTIK

Hochschulstandort Deutschland**Eine Erhebung des Statistischen Bundesamtes**

Wo steht die deutsche Hochschullandschaft im internationalen Wettbewerb? Die Studie des Statistischen Bundesamtes untersucht die aktuellen Entwicklungen.

Foto: Harry Hautumm/Pixelio

BERLIN. Der „Hochschulstandort Deutschland 2009“, so der Titel einer neuen Erhebung des Statistischen Bundesamtes, kann sich durchaus sehen lassen, auch wenn bis zu der von Bundeskanzlerin Angela Merkel propagierten „Bildungsgesellschaft“ noch viele Steine aus dem Weg geräumt werden müssen. Wohl auch einige Urteile, die sich als Vorurteile entpuppen. Etwa im Hinblick auf die Studiengebühren. Peter Weigl, Vizepräsident des Statistischen Bundesamtes: „Aus dem Vergleich der Wanderungssalden zwischen 2005 und 2008 lässt sich nicht schließen, ob ein Einfluss von Studiengebühren auf das Mobilitätsverhalten von Studienanfängern existiert.“

Das Jahr 2009 brachte bezüglich der Zahl der Studienanfänger einen überraschenden Rekord: 423.400 Personen begann an einer deutschen Hochschule (Universität, Technische Hochschule, Fachhochschule, Hochschulen und den Hochschulen gleichgestellte Akademien) ein Studium. Mit 442.100 lag die Zahl derer, die 2008 die allgemeine, fachgebundene oder Fachhochschulreife erwarben, um über 20.000 höher als die der Studienanfänger. Die Differenz liegt darin begründet, dass viele junge Menschen mit Hochschulreife erst ihre Wehrpflicht (Zivildienst) ableisten, ein Freiwilliges Soziales Jahr absolvieren oder eine Ausbildung durchlaufen.

Auf dem „Bildungsgipfel“ von Bund und Ländern 2008 war vereinbart worden, dass mindestens 40 Prozent eines Altersjahrgangs die Hochschulreife erlangen. Inzwischen liegt diese Zahl bei 45 Prozent, allerdings fünf Prozent unter der Empfehlung des Wissenschaftsrates aus dem Jahr 2006. Ebenso erfreulich ist eine andere Tatsache: Deutschlands Studenten studieren nicht immer

länger, wie viele meinen. Im Vergleich zum Prüfungsjahr 2000 ist im Prüfungsjahr 2008 die durchschnittliche Prüfungsdauer um ein Fachsemester gesunken. Die Absolventen eines Erststudiums benötigten nur noch 9,6 Fachsemester.

Vizepräsident Weigl: „Dieser Trend der kürzeren Fachstudienzeiten ist primär auf die Einführung der gestuften Studiengänge im Rahmen der Bologna-Reform zurückzuführen. Dabei erreichen die Studierenden bereits mit dem Bachelorstudium, das eine Regelstudienzeit von lediglich sechs bis sieben Semestern vorsieht, einen ersten berufsqualifizierenden Hochschulabschluss. Bei den klassischen Fachhochschul- beziehungsweise Diplomstudiengängen betrug die Regelstudienzeit sieben bis zwölf Fachsemester.“

Doch auch bei den klassischen Studiengängen ist nach den Erkenntnissen des Statistischen Bundesamtes die mittlere Fachstudienendauer – ohne Bachelor – seit 2000 um 0,6 Fachsemester gesunken. Ein Grund dafür sind sicherlich auch die in verschiedenen Bundesländern eingeführten Studiengebühren für Langzeitstudierende.

Das Statistische Bundesamt hat den erfolgreichen Abschluss des Erststudiums der Studienanfänger des Jahres 1998 im Jahr 2008 untersucht. Danach verließen etwa 68 Prozent die Hochschule mit einem Abschluss. Dabei waren die Studentinnen in der Regel erfolgreicher als die Studenten – mit Ausnahme der Fächer Mathematik/Naturwissenschaften, Agrar- und Ernährungswissenschaften sowie Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften, wo Männer und Frauen etwa gleich erfolgreich waren. Erheblich größer war die Erfolgsquote der Frauen in den Fächern Sport, Tiermedizin und auch in den Ingenieurwissenschaften.

Ein knappes Drittel aller Studierenden verlässt die Hochschule ohne Abschluss. In den Fächergruppen Sprach- und Kulturwissenschaften sowie Mathematik und Naturwissenschaften sind es sogar 40 Prozent. Diese Zahl kann sich eine Bildungsgesellschaft nicht auf Dauer leisten – ganz abgesehen von den Kosten für diese Studienplätze. Weit fortgeschritten ist inzwischen die Umstellung der deutschen Hochschulen auf das Bachelor-Studium als Erststudium. 2008 begannen 259.600 (74%) der Erststudienanfänger ein Bachelor-Studium, während acht Prozent mit einem Abschluss im Lehramt und 18 Prozent mit einem klassischen Studium (Diplom, Staatsexamen, Magister) abschließen möchten. Die meisten Studienanfänger in einem noch nicht umgestellten Diplomstudium sind mit 9.700 bei den Ingenieurwissenschaften zu finden.

Immer wieder wird über den Mangel an Ingenieuren und Naturwissenschaftlern geklagt. Doch die Statistik spricht eine zum Teil andere Sprache. 102.400 Absolventen schlossen im Jahr 2008 ihr Studium in den Fächergruppen Mathematik, Naturwissenschaften und Ingenieurwissenschaften ab (2002 waren es lediglich 65.400). Diese erfreuliche Bilanz ist unter anderem der steigenden Zahl von Informatikern zu verdanken, die von lediglich 6.600 Absolventen im Jahr 2002 auf 18.100 im Jahr gewachsen ist. Im Bereich Maschinenbau/Verfahrenstechnik bestanden 2008 19.600 Studierende ihr Examen (2002: 11.900).

Dass die deutschen Hochschulen immer weiblicher werden, ist bekannt. 2008 waren nach der Erhebung des Statistischen Bundesamtes 442.100 (53%) der Studienberechtigten, etwa 50 Prozent der Studienanfänger und 309.400 Absolventen weiblich. Und im gleichen Jahr wurden die verliehenen Dokortitel zu 42 Prozent an Frauen vergeben. Bei den Habilitationen sank die Zahl der Frauen auf 23 Prozent und unter den Professoren beträgt der Frauenanteil nur noch 17 Prozent, das heißt, den 38.600 Professoren standen nur 6.700 Professorinnen gegenüber.

Das Statistische Bundesamt hat auch einen Blick auf die Drittmittel geworfen. Dabei liegen die Ingenieurwissenschaften der Universitäten an der Spitze. Sie finanzieren ihre Ausgaben zu rund 43 Prozent über Drittmittel. Der Durchschnitt aller Fächer liegt bei der Finanzierung durch Drittmittel bei 12,8 Prozent. Davon entfielen auf die Universitäten 13,6 Prozent und auf die Fachhochschulen 7,7 Prozent. Insgesamt stiegen die Drittmiteleinnahmen der Hochschulen von 2,8 Milliarden Euro im Jahr 2000 auf fast 4,3 Milliarden Euro im Jahr 2007.

Übrigens: Vier Prozent der Ausgaben der deutschen Hochschulen werden von den Studierenden selbst aufgebracht – durch allgemeine Studiengebühren für das Erst- sowie Gebühren für das Zweit- und Langzeitstudium sowie durch Rückmelde- und Prüfungsgebühren (ohne Gebühren für Studentenwerk, Asta oder Studententicket). Insgesamt ergaben sich für das Jahr 2007 etwas über eine Milliarde Euro an Beiträgen der Studierenden. Den höchsten Beitrag zu den Gesamtausgaben der Hochschulen leisteten die Studierenden in Hamburg (8,5%), Baden-Württemberg (7,3%), Nordrhein-Westfalen (7%), Niedersachsen (5,6%) und Bayern (3,1%).

Die Erhebung „Hochschulstandort Deutschland 2009“ des Statistischen Bundesamtes dürfte nicht nur für die Bildungsministerien, Hochschulen und Wissenschaftsverbände von großem Interesse sein, sondern auch für das Wissenschaftsmanagement. Denn sie gibt wichtige Aufschlüsse über Entwicklungen und Tendenzen der deutschen Hochschulen, die sich im internationalen Wettbewerb durchaus sehen lassen können.

K. Rüdiger Durth

Weit fortgeschritten ist inzwischen die Umstellung der deutschen Hochschulen auf das Bachelor-Studium als Erststudium. 2008 begannen 259.600 (74%) der Erststudienanfänger ein Bachelor-Studium, während acht Prozent mit einem Abschluss im Lehramt und 18 Prozent mit einem klassischen Studium (Diplom, Staatsexamen, Magister) abschließen möchten.

HOCHSCHULZUGANG

Die Last der Hochschulzulassungen**Individuelle Zulassungsregelungen sorgen für Chaos**

Viele Studienplätze bleiben unbesetzt, während anderswo Studienwillige in der Warteschleife stecken – vonnöten ist ein einheitliches, funktionierendes Hochschulzulassungssystem.

Foto: Universität Paderborn

Jahrzehntelang hatten die Hochschulen Autonomie gefordert, die Besten bei den Massen von Studienbewerbern selber auswählen zu dürfen. Nachdem seit 2005 die Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen (ZVS) nur noch eingeschränkt zuständig ist, sind die Hochschulen frei, das gesamte Zulassungsverfahren in eigener Verantwortung durchzuführen. Bei der Ausdifferenzierung der Bologna-Studien- und Prüfungsordnungen führte das zu Mehrfachbewerbungen und freiwerdenden Studienplätzen in den Hochschulen. Diesem Missstand soll durch eine Wiederbelebung der ZVS mit einem zentralen, rechnergestützten Programm begegnet werden, das aber voraussichtlich erst Ende 2010 zur Anwendung kommen kann.

Viele Hochschulen beklagen jetzt, dass sie die gesamte Zulassungsverwaltung übernehmen müssen und sind entsetzt, wenn wieder eine Zulassungsklage eines Studienbewerbers vor Gericht verloren gegangen ist.

Die ZVS hatte in mehr als 30 Jahren Kriterien entsprechend der Rechtsprechung der Verwaltungsgerichte in Bund und Ländern und des Bundesverfassungsgerichts entwickelt. Hintergrund ist, dass jede Beschränkung der Bewerber durch abstrakte Zulassungsverfahren einen Eingriff in dessen Grundrechte auf freie Entfaltung der Persönlichkeit und freie Berufswahl darstellt. Daher hat der oberste Verfassungsschützer Hürden aufgebaut, um eine Balance zwischen Freiheit und deren Einschränkung herzustellen. Diese Rechtsprechung ist penibel zu beachten, will die Hochschule nicht viele Rechtsstreitigkeiten verlieren.

Bei den autonomen, in den Selbstverwaltungsgremien erlassenen Einschreibesatzungen und Zulassungsregelungen in Studien- und

Prüfungsordnungen sind immer wieder Verstöße gegen die auch für die heutigen Verfahren gültigen ZVS-Kriterien, wie Wartezeit, Auswahlgespräche, festzustellen. Diese Verstöße werden durch das heute nicht mehr zeitgemäße Grundrecht auf Freiheit von Lehre und Forschung (Art. 5, Abs. 3 GG) sowie dem mangelnde Interesse der Studierendenschaft an den Gremien begünstigt. Weitere Stolpersteine sind „innerkapazitive“ sowie „verdeckte außerkapazitive“ Studienplätzen. Das wegen der oben genannten Grundrechtsbeschränkung höchst komplizierte Klageverfahren bei „innerkapazitiven“ Studienplätzen ist plakativ erläutert: Wer sich in dem normalen ZVS-Verfahren nicht qualifizieren konnte, ficht die Ablehnung an. Und einige kommen durch!

Probleme bei den „außerkapazitiven“ Studienplätze entstehen, wenn beispielsweise die nach Kapazitätsberechnungen vorhandenen Labor-/Experimentierplätze, z.B. in der Medizin/Zahnmedizin, nicht angeboten werden, weil angeblich noch die TÜV-Abnahme offen ist, die kostenbewusst nur einmal im Quartal erfolgt. Dies ist – im Zusammenhang mit Grundrechtsbeschränkung – unerträglich. Bei Nachweis ist der Prozess gewonnen. Ein Rat: Man sollte eben die Türen zu diesen nicht genutzten Räumen verschlossen halten.

Das alles geschieht zulasten der Studierwilligen. Was ist zu tun? In der von tausenden Studenten „belagerten“ Mitgliederversammlung der Hochschulrektorenkonferenz in der Universität Leipzig Ende 2009 kommt das Modell des „runden Tisches“ ins Gespräch. Dabei sollen Professoren sollen über ihren „Schutzzaun“ des Art. 5 Abs. 3 GG blicken und Studierende ihre Plätze in den parlamentarischen Gremien zur Erarbeitung von Studien- und Prüfungsordnungen wahrnehmen.

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

Nachhaltige Unterstützung durch die Wirtschaft

STIFTUNGSPROFESSUREN

Fruchtbare Zusammenarbeit zwischen Förderern und Hochschulen

BONN. Sie sind Träger großer Hoffnungen: die Stiftungsprofessoren. Für viele sind sie das moderne Förderinstrument, mit dem Hochschulen in Zeiten knapper öffentlicher Mittel Forschung und Lehre stärken können. „Stiftungsprofessuren sind aus der deutschen Hochschullandschaft nicht mehr wegzudenken“, betont Andreas Schlüter, Generalsekretär des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft, bei einer Konferenz zum Thema Stiftungsprofessuren in Deutschland, die im November in Bonn stattfand. 660 Stiftungsprofessuren gibt es derzeit in Deutschland, Tendenz steigend. Aber ist die Realität ebenso glanzvoll wie die Kooperationsmodelle zwischen Wirtschaft und Wissenschaft in der Theorie vielfach klingen?

Umfangreiches Datenmaterial liefert erstmals die kürzlich erschienene Stifterverbandsstudie zu Stiftungsprofessuren in Deutschland. Ziel der Studie ist nicht nur das Zusammentragen von Zahlen und regionalen sowie fachlichen Verteilungen, sondern vor allem die Darstellung von Erfahrungen, Kritik und Anregungen von Hochschulen und Unternehmen. Vertiefend dazu wurden in der Bonner Konferenz einzelne Beispiele erfolgreiche Kooperationen vorgestellt, ihre oft schwierige Rolle innerhalb der Hochschule diskutiert und Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Zukunft erarbeitet.

Die Umfragen zeigen: Bei rund zwei Drittel aller Förderer und je nach Fragestellung über 90 Prozent der Hochschulen haben sich die Erwartungen an die Nachwuchsförderung, an die Stärkung der Innovationskraft und einer verbesserten Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft erfüllt. Trotzdem: Kritischen Stimmen sind nicht verstummt. Stiftungsprofessuren müssen sich unverändert

fragen lassen, wie frei ihre Forschungsarbeit ist, von „Auftragsforschung“ ist die Rede und für manche sind sie auch mehr als 20 Jahre nach der Einrichtung des ersten Stiftungsprofessuren-Förderprogramms des Stifterverbands noch immer ein „Fremdkörper in der Hochschule“. Auf der Bonner Tagung ging es auch um diese Fragen.

Hauptproblem ist nach Einschätzung vieler Wissenschaftler allerdings mehr die zumeist auf fünf Jahre begrenzte Förderung. Zwar werden 65 Prozent aller Stiftungslehrstühle nach dem Ablauf der Wirtschaftskooperation von der Hochschule weitergeführt. Dies kann aber problematisch werden, denn immer weniger Fachbereiche sind bereit, eine dauerhafte Finanzierung von Anfang an zuzusichern. Damit wenden sich Stiftungsprofessuren häufig an junge Kollegen, für die der Lehrstuhl ein Sprungbrett für ihre weitere Karriere ist.

Beispiel Kirstin Tracht, heute Inhaberin der Daimler-Stiftungsprofessur „Prozessgerechte Technologiegestaltung“ an der Universität Bremen. Die erfahrene Wissenschaftlerin hat ihre gut bezahlte Position in der Wirtschaft aufgegeben, auch deshalb, weil sich ihre Professur auf eine zugesicherte dauerhafte Finanzierung stützen kann. Die Ausnahme in Deutschland. Für diese Sicherheit nimmt sie nach eigenen Worten „auch gerne einen persönlichen Einkommensverlust in Kauf“. Immerhin gewähre ihr die Stiftungsprofessur eine „qualitativ hoch ausgestattete Forschungsmöglichkeit“.

So wünschen sich viele Hochschulvertreter von den deutschen Stiftern ein langfristiges Engagement, ähnlich dem US-Modell der Endowed Chairs, deren Finanzierung vollständig und dauerhaft über einen Kapitalstock gesichert ist.

Klaudia Gerhardt



Stiftungsprofessoren passen sich in den meisten Fällen problemlos in bestehende Strukturen der Hochschule ein.

Foto: Rainer Sturm/Pixelio

BILDUNGSPOLITIK

Viel Unverbindliches**Ein Blick in den Koalitionsvertrag von CDU/CSU und FDP**

Schwammige Aussagen der Regierung lassen die angekündigte „Bildungsrepublik“ in weite Ferne rücken.

Foto: Rainer Sturm/Pixelio

BERLIN. „Deutschland zur Bildungsrepublik zu machen, darf kein leeres Wort bleiben“, erklärte Bundeskanzlerin Angela Merkel, in ihrer Regierungserklärung zum Auftakt der aus CDU/CSU und FDP gebildeten Koalition. Und sie fügte hinzu: „Die Ausgaben des Bundes für Bildung und Forschung werden bis 2013 um insgesamt zwölf Milliarden Euro erhöht. Das ist der Anteil des Bundes, damit wir insgesamt das Ziel, drei Prozent des Bruttoinlandsprodukts für Forschung und Entwicklung und sieben Prozent für Bildung bereitzustellen, bis 2015 erreichen können.“

Das waren auch schon fast alle konkreten Aussagen in der Regierungserklärung zum Thema Bildung, sieht man von der Zusage einmal ab, dass auch 275.000 neue Studienplätze geschaffen werden sollen. So spiegelt sich in der Regierungserklärung der Kanzlerin wider, was bereits den Koalitionsvertrag „Wachstum. Bildung. Zusammenhalt“ kennzeichnet: Vieles bleibt unverbindlich.

Obwohl Bildung und Forschung einen Schwerpunkt der Regierungsarbeit bilden, haben die ersten Wochen der neuen Regierung gezeigt, dass der Streit um Steuersenkungen wichtiger als das Ringen um eine künftige Bildungs- und Forschungspolitik ist. Nicht einmal zehn der 132 Seiten des Koalitionsvertrages sind für das zentrale Regierungsthema vorgesehen.

Zu den Unverbindlichkeiten des Koalitionsvertrages gehört auch das Bekenntnis „zur Akzeptanz zukunftsweisender Technologie“. Außerdem spricht man sich für einen „umfassenden Dialog über Zukunftstechnologien mit und unter den Bürgerinnen und Bürgern“ aus. Wahrscheinlich ist damit u.a. der Streit

um die Forschung mit humanen embryonalen Stammzellen gemeint. Ein klares Ja, für das die FDP steht, wird wegen der unterschiedlichen Haltung innerhalb der Union vermieden.

Während der SPD-Forschungsexperte Ernst Dieter Rossmann von „Gießkanne statt Gestaltung“ spricht, begrüßte der Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), Matthias Kleiner, den Koalitionsvertrag, weil dieser „in hohem Maße die Wünsche und Anliegen der Wissenschaft“ berücksichtige. Als nunmehr „unverrückbares Signal“ bezeichnete Kleiner, dass die Fortführung der Exzellenzinitiative sowie des Paktes für Forschung und Innovation verankert worden sei.

In Angriff genommen werden sollen, ebenfalls ohne konkrete inhaltliche und zeitliche Vorgaben, wohl aber mit der Aufforderung der Prüfung, Projekte wie

- ◆ Verbesserungsmöglichkeiten für Unternehmensbeteiligung und Ausgründungen an Forschungseinrichtungen der Hochschulen
- ◆ ein Wissenschaftsfreiheitsgesetz
- ◆ stärkere Durchlässigkeit der Karrierepfade in Wissenschaft und Wirtschaft
- ◆ größtmögliche Teilhabe an allen Programmen der europäischen Forschung
- ◆ klare Signale für die Forschung an genetisch veränderten Pflanzen und deren Einsatz auf der Grundlage des geltenden Rechts
- ◆ mehr Präventivforschung
- ◆ Aufhebung des Hochschulrahmengesetzes (HRG), das ohnehin bereits praktisch bedeutungslos ist
- ◆ einkommensunabhängiges Stipendium von 300 Euro pro Monat für zehn Prozent der Studenten.

K. Rüdiger Durth

Aktuell und kompakt

WISSENSWERTES

Immer attraktiver wird Deutschland für die Karriereplanung junger deutscher Forscher in den USA. Das ist das Ergebnis der 9. Tagung des German Academic International Network (GAIN), die in San Francisco stattfand und an der 260 deutsche Forscher teilnahmen, die sich über die Rückkehrmöglichkeiten nach Deutschland informierten. Die Zahl der Teilnehmer lag diesmal erheblich höher als in den vergangenen Jahren. Ein Grund für das gewachsene Interesse einer Rückkehr ist die amerikanische Finanzkrise, die zu einem großen wissenschaftlichen Stellenstopp geführt hat. Außerdem gelten neuerdings die deutschen Sozialversicherungssysteme als attraktiver als die amerikanischen. Hinzu kommen die deutschen Anstrengungen, mehr Geld in die Hochschulen zu investieren und sich endlich auch um Doppelkarrieren von Wissenschaftlerpaaren zu kümmern.

Mit der improve! 2009 – European Trade Fair for Higher Education fand im November in Köln erstmalig eine europäische Hochschulmesse mit Kongress statt. Während auf der Fachmesse Produkte und Dienstleistungen für Hochschulen und Forschungseinrichtungen angeboten wurden, diskutierte parallel ein zweitägiger Hochschulkongress strategische Herausforderungen und innovative Konzepte für das Hochschulmanagement im und nach dem Bologna-Prozess. Die Veranstaltung mit Partnern wie dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, dem DAAD oder der Siemens AG will sich dauerhaft etablieren und soll von nun an jährlich stattfinden. In diesem Jahr findet sie am 6./7. Dezember 2010 in Frankfurt zum Thema Nachhaltiges Hochschulmanagement statt.

Der gesellschaftliche Dialog, zu dem sich die großen Wissenschaftsorganisationen verpflichtet haben, soll weiter ausgebaut werden. So heißt es in einem neuen Positionspapier,

das der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und die Initiative Wissenschaft im Dialog vorgelegt haben. Die Allianz der Wissenschaftsorganisationen hat dieser Verpflichtung nun zugestimmt. Denn nicht zuletzt durch die in den letzten zehn Jahren gewachsene Anerkennung der Wissenschaftskommunikation als originäre institutionelle Aufgabe, sind Wissenschaftsthemen auch auf der politischen Tagesordnung nach oben gerückt.

Die Max-Planck-Gesellschaft (MPG) ist, wie auch bereits im Jahr 2008, unter den deutschen Naturwissenschaftlern der Wunscharbeitgeber nach dem Studium. Das ergab eine Befragung von knapp 8.000 Studierenden für den „Universum Student Survey 2009“. An zweiter und dritter Stelle folgen Bayer und die Fraunhofer-Gesellschaft. BMW, Deutsche Lufthansa und Audi rangieren auf den ersten drei Plätzen der Wunschliste für wirtschaftswissenschaftliche Nachwuchskräfte. Bei den Ingenieuren belegt Audi, vor BMW und Siemens, den ersten Platz, während Nachwuchs-Informatiker am liebsten bei Google arbeiten, gefolgt von IBM Deutschland und Microsoft Deutschland.

Das Wissenschaftsjahr 2009 unter dem Motto „Forschungsexpedition Deutschland“ war aus der Sicht von Bundesforschungsministerin Annette Schavan ein voller Erfolg. Das Wissenschaftsjahr 2010 steht unter dem Thema „Die Zukunft der Energie“. Ministerin Schavan: „Die Herausforderungen der Wissenschaft von Morgen brechen die traditionellen Fachgrenzen immer stärker auf. Wissenschaft braucht die Vernetzung über die Grenzen der Fachbereiche hinweg, um die großen Fragen der Zukunft zu beantworten.“

K.Rüdiger Durth/Klaudia Gerhardt



NACHGEFRAGT

„Gestalten statt verwalten“

Heike Rauer, Abteilungsleiterin für drittmittelgefördertes Personal an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn



Tradition und Moderne müssen kein Widerspruch sein. An der Universität Bonn versucht Heike Rauer beides miteinander zu verbinden.

Foto: privat

1 **Wie sind Sie Wissenschaftsmanager geworden?**

Dies impliziert die Fragen: „Wann ist man ein Wissenschaftsmanager“? „Was ist das und welche Tätigkeit führt man aus?“ Wissenschaftsmanager gibt es bereits an vielen Stellen in Hochschulen, jedoch fehlt es noch an der Akzeptanz und Professionalisierung dieses Berufszweiges. Man findet sie sowohl in der Administration, als auch in der Wissenschaft und sie sollten auch künftig dort tätig sein.

Geworden bin ich es durch Zufall, Neigung, Idealismus vielleicht auch Kreativität bei der Gestaltung meiner Aufgaben. Ich komme ganz klassisch als Beamtin aus der hierarchischen Struktur der Landesverwaltung. Der steigende Anteil der Fremdfinanzierung der Hochschule durch Drittmittel und der Start der Exzellenzinitiative erforderten von mir verstärkte Managementkompetenzen, um auf die Bedarfe der Wissenschaftsbereiche adäquat reagieren und lösungsorientiert beraten zu können. Es war an der Zeit, meine Qualifikation als Diplomverwaltungswirtin den veränderten Bedingungen anzupassen. Seit Februar 2008 studiere ich an der FH Osnabrück Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, das ich nach sechs Semestern mit dem Master abschließen werde. Allerdings ähneln meine Aufgaben bereits heute eher dem Profil eines Managers als der einer klassischen Verwalterin, eine Tätigkeit an der Schnittstelle von hoheitlicher Aufgabenwahrnehmung und kreativer Ausschöpfung der Gestaltungsspielräume.

2 **Worin besteht Ihre aktuelle Tätigkeit?**

Ich leite seit fünf Jahren an der Universität Bonn die Personalabteilung zur Betreuung

des Personals aus Forschungsmitteln, von der Aushilfskraft bis zum Lehrstuhlvertreter. Als Leiterin unterstütze ich insbesondere die Exzellenz- und Schwerpunktbereiche der Universität und arbeite auch in einer besonderen organisatorischen Einheit, dem virtuellen Forschungsreferat mit. Dessen Ziel ist es, besonders erfolgreiche und der Profilbildung der Hochschule dienende Bereiche im Hinblick auf administrative Aufgaben zu entlasten und professionell zu unterstützen. Dass es für drittmittelgefördertes Personal in Bonn eine eigene Verwaltung gibt, ist eine unübliche, aber historisch gewachsene organisatorische Konstruktion, die sich etabliert hat. Im Rahmen der Profilbildung und des ansteigenden Drittmittelvolumens gewinnt dieser Bereich immer mehr an Bedeutung. Insbesondere die Exzellenzinitiative hat gezeigt, dass hier besondere Kompetenzen für die Personalbetreuung erforderlich sind und neue Instrumente und Strategien entwickelt werden müssen.

3 **Welche beruflichen Ziele haben Sie?**

Ich möchte Teil einer neuen Art von Wissenschaftseinrichtung werden, die mehr gestaltet als verwaltet, und statt Personalverwaltung eher ein strategisches Personalmanagement zum Ziel hat. Dies ist ein hehres Ziel, da der Personalbereich wie kein anderer durch enge gesetzliche Vorgaben reglementiert ist und die Besonderheiten der Wissenschaft hier kaum Beachtung finden. Ich möchte teilhaben an einem Prozess, in dem es gelingt diese strengen Reglements passend für die besonderen Belange der Hochschule weiterzuentwickeln. Zum Ziel habe ich dabei, künftig mehr Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten mit

Herz und Verstand bedarfsgerecht einsetzen und diese Aufgabe im Bereich einer neuen Art von Forschungsförderung erfüllen zu können, die es der Wissenschaft erleichtert, Forschung zu betreiben ohne sie mit administrativen Aufgaben zu belasten.

4 Ihr gelungenstes Projekt?

Besonders befriedigend fand ich es, die divergierenden Belange der Bereiche unter einen Hut zu bringen. Z. B. empfinde ich es als kleinen Erfolg, eine gute Personalentscheidung zu treffen, die den Fachbereich unkompliziert unterstützt, gut und fair für den Mitarbeiter ist, allen Mitwirkungsorganen entgegenkommt und dennoch den Regeln des Arbeitsrechtes entspricht. Folgt dies dann noch den strategischen Vorstellungen der Hochschule, habe ich meine Aufgabe als Beraterin und Unterstützerin gut erfüllt. Denn der effektive und effiziente Einsatz der Hauptressource Mensch an Hochschulen ist für mich immer ein kleiner Erfolg. Eine flächendeckende und geplante Umsetzung einer Personaleinsatzstrategie mit einer leistungsorientierten Vergütung wäre für mich dann der ganz große Erfolg.

5 Die größte Herausforderung für das Wissenschaftsmanagement?

Die Schnittstelle zwischen Verwaltung und Wissenschaft ist eine der schwierigsten Problembereiche an Hochschulen und es herrscht oft Misstrauen und auch Unkenntnis über die „andere Seite“. Mit Hilfe eines professionellen und gut ausgebildeten Wissenschaftsmanagements, das mehr gestaltet als verwaltet, sollte diese Kluft überbrückt werden. Außerdem muss eine Balance zwischen der Ökonomisierung von Wissenschaftseinrichtungen und der freien Bildung als öffentlichem Gut hergestellt werden. Hochschulen sind keine Betriebe, die auf Gewinnmaximierung ausgerichtet sind, die Umsetzung betriebswirtschaftlicher Theorien ohne Reflexion ist vielerorts unangebracht und nicht sinnvoll.

Man sollte aber auch nicht unüberlegt vor betriebswirtschaftlichen Überlegungen zurückschrecken, da die zunehmend knappen Ressourcen die Hochschulen zwingen, sich dem zu öffnen. Eine der Herausforderungen ist daher, diese Gratwanderung zwischen Ökonomisierung und freier Bildung zu schaffen und dabei die jeweils an den Hochschulen gewachsenen historischen Strukturen nicht aus dem Auge zu verlieren.

6 Wohin wird sich das Wissenschaftsmanagement entwickeln?

Die Profession des Wissenschaftsmanagers findet nach und nach mehr Akzeptanz und es sollte eine neue Managementkultur entstehen, die sowohl den neuen Rahmenbedingungen als auch den gewachsenen Traditionen von Hochschulen gerecht wird. Aufgrund der sich zurzeit stark verändernden Rahmenbedingungen des Bildungswesens sind diese Wissenschaftsmanager in vielen Bereichen nicht mehr wegzudenken. Schon allein durch die immer schwieriger werdende Ressourcensituation im Bildungsbereich werden Wissenschaftsmanager zukünftig auch als Vermittler zwischen den Welten gebraucht.

7 Ihre Botschaft an die Kolleginnen und Kollegen?

Nie die Hoffnung verlieren und auch kleine Schritte als Erfolge verbuchen. An die Reform eines anscheinend reformresistenten Gebildes Hochschule zu glauben, das seine wichtigste Ressource, den Schatz Personal, zu schätzen, zu fördern und nutzbringend einzusetzen weiß und ein guter Player für Wissenschaft, Gesellschaft und Wirtschaft bleibt. Jede kleine Verbesserung im eigenen Bereich kann eine Veränderung vorantreiben. Wichtig ist, immer wieder sein Wissen einzubringen und sich bei Unverständnis und Misstrauen nicht entmutigen zu lassen. Zwar eine schwere Aufgabe, bei der aber die Vernetzung mit Gleichgesinnten sehr hilfreich sein kann und stattfinden muss.

Zum Ziel habe ich dabei, künftig mehr Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten mit Herz und Verstand bedarfsgerecht einsetzen und diese Aufgabe im Bereich einer neuen Art von Forschungsförderung erfüllen zu können, die es der Wissenschaft erleichtert, Forschung zu betreiben ohne sie mit administrativen Aufgaben zu belasten.

Kontakt:

Heike Rauer
Leiterin
Abteilung Beiträge Dritter
Universität Bonn
Regina-Pacis-Weg 5
53113 Bonn

CLUSTERMANAGEMENT

Günther Schuh und Benjamin Baumann Der Schlüssel zum Wettbewerbsvorteil

Die Universität als Katalysator für F&E-Kooperationen



Ein professionelles Management fördert und koordiniert den Austausch aller Akteure im Cluster.

Foto: Karin Jung/Pixelio

Forschung ist die Basis für Innovation und regionale Wettbewerbsfähigkeit hängt unmittelbar von Innovationsfähigkeit ab. Vor diesem Hintergrund haben Innovationscluster, insbesondere im Umfeld leistungsstarker Universitäten, erheblich an Bedeutung gewonnen. Schlüsselfaktor zur konsequenten Nutzung der Vorteile, die durch den gemeinsamen Innovationsprozess entstehen, ist ein professionelles Clustermanagement.

Unternehmer, Politiker und Forscher antworten auf die Frage nach dem Gegenmittel für wirtschaftliche Krisen und die Bedrohung des Standortes Deutschland durch Niedriglohnländern zumeist einstimmig: Innovation. Da der Komplexitätsgrad des Innovationsprozesses in den letzten Jahren drastisch zugenommen hat, sind viele Unternehmen nicht mehr in der Lage, sich alleine den technischen und gesellschaftlichen Herausforderungen – wie etwa aus den Bereichen Energie, Klima oder Sicherheit – zu stellen (Gassmann 2009, S. 8). Innovative Lösungen werden immer öfter in interdisziplinären Forscherteams, z.B. in Kooperation zwischen öffentlicher Forschung und privatwirtschaftlichem Know-how, entwickelt. Das Modell des linearen Innovationsprozesses, bei dem Ideen und Wissen sequenziell von der Universität über das zentrale Forschungslabor zur Produktentwicklungsabteilung des Unternehmens wandern, ist überholt. Die diesem Verständnis innewohnende strikte Trennung zwischen Grundlagenforschung in Verantwortung der Hochschulen und angewandter Forschung in den Unternehmen existiert in dieser Form nicht mehr (Mowery/Sampat 2006, S. 213). Die Entwicklung von Innovationen muss vielmehr als dynamischer, rekursiver und vor allem sozialer Prozess verstanden werden, der sich am besten in Netzwerken mit regen Austauschbeziehungen zwischen den „Wissens-Produzenten“ und den „Wissens-Anwendern“ entfalten kann. Wettbewerbsentscheidend ist hierbei vor allem der Austausch impliziten Wissens. Die Nähe zwischen Partnern in der Entwicklung gewinnt immer mehr an Bedeutung. Insbesondere radikale Innovationen sind abhängig von implizitem Wissen. Solche „sticky information“ (von Hippel 1994) aber sind ortsgebunden bzw. benötigen persönlichen Kontakt zu ihrer Übertragung. Dieser Anforderung entsprechen Innovationscluster im Sinne einer räumlichen Zusammenballung aller für den Innovationsprozess relevanten Akteure. Sie bilden die neuen Hot Spots der Forschung.

Die Kultur der Innovationscluster

Die Verteilung des Wissens auf verschiedene Akteure führt zu einer kognitiven Distanz, welche im Zuge gemeinsamer Forschung immer wieder überwunden werden muss. Die Problematik wird am Beispiel unternehmensübergreifender Produktentwicklung deutlich. Die Heterogenität des Wissens für eine erfolgreiche Kooperation ist sowohl nach oben als auch nach unten begrenzt. Die jeweilige Wissensbasis muss sich in ausreichendem Maße von der des Kooperationspartners unterscheiden, damit ein Lernen vom Gegenüber überhaupt möglich ist (Malmberg/Maskell 2006, S. 5). Gleichzeitig darf die kognitive Distanz nicht zu groß oder die Wissensbasis zu unterschiedlich sein, da sonst dem Lernprozess die gemeinsame Grundlage fehlt (Nooteboom 2006, S. 139ff.).

In Innovationsclustern wird die räumliche Nähe der Akteure mit institutioneller, kultureller und kognitiver Nähe kombiniert. Sie entwickeln eine ihnen eigene (Wissens-) Kultur mit spezifischen Werten und Einrichtungen, die eine Basis für einen vereinfachten Transfer von (implizitem) Wissen zwischen den Akteuren schaffen. Der so entstehende Fundus ähnlicher und sich ergänzender Wissensquellen ermöglicht einen kontinuierlichen Strom von Innovationen. Zudem wird der Transfer von Wissen durch ein ähnliches Kommunikations- und Interaktionsverhalten erleichtert, insbesondere wenn es sich um Wissen mit einem hohen impliziten Anteil handelt. Sogenannte „untraded interdependencies“ (Storper 1995), also nicht handelbare Güter (z.B. gemeinsame Konventionen, informelle Regeln und Verhaltensweisen), spielen in diesem Zusammenhang eine ganz besondere Rolle. Sie können als kumulativer Prozess durch verstärkte Interaktion verstanden werden. Jede erfolgreiche Interaktion wirkt verstärkend auf bestehende oder führt zur Erzeugung neuer Beziehungen. Dieser selbstverstärkende Prozess intensiver Interaktion fördert die räumliche Konzentration von innovationsrelevanten Akteuren und deren Vernetzung. Umgekehrt gilt dies auch, da die räumliche Nähe eine Vernetzung der Akteure erheblich erleichtert und beispielsweise damit verbundene Kosten minimiert.

Innovationscluster beschäftigen sich mit der Lösung von Fragestellungen, die einzelne Akteure nicht mehr lösen können. Der in Innovationsclustern verfolgte systemische Ansatz bringt Wissenschaftler verschiedenster Disziplinen aus Hochschule und Industrie frühzeitig zusammen, verhindert durch den gezielten Austausch später auftretende Probleme der Integration und Kommunikation und gewährleistet eine Effizienzsteigerung des gesamten Systems. Gleichzeitig wird durch die kurzen Kommunikationswege die Time-to-Market erheblich verkürzt. Voraussetzung dafür, dass dies funktioniert, ist eine von Vertrauen, Offenheit und Dynamik geprägte Atmosphäre, wie sie nur in erfolgreichen Innovationsclustern zu finden ist.

Die verschiedenen Akteure, die entweder direkten Einfluss auf den Wissensfluss und somit auf das Geschehen im Cluster nehmen oder vorwiegend indirekten Einfluss z.B. durch Schaffung innovationsfreundlicher Rahmenbedingungen ausüben, sind in Abbildung 1 dargestellt.

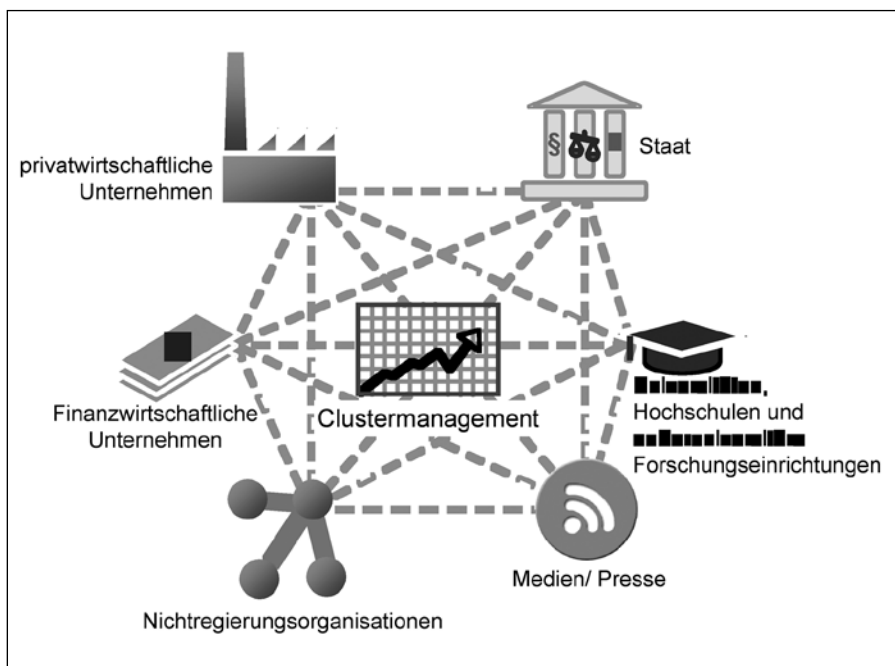


Abb. 1: Die Akteure eines Innovationsclusters

Die Entwicklung von Innovationen muss als dynamischer, rekursiver und vor allem sozialer Prozess verstanden werden, der sich am besten in Netzwerken mit regen Austauschbeziehungen zwischen den „Wissens-Produzenten“ und den „Wissens-Anwendern“ entfalten kann. Wettbewerbsentscheidend ist hierbei vor allem der Austausch impliziten Wissens.

summary

High-performing technical universities are predestined to take the cluster manager's role within clusters of innovation. The RWTH Aachen University shows how this is to become reality.

Die Rolle der Universität

Eine starke Wissenschaftsbasis gilt als Voraussetzung für den Erfolg eines Clusters (Menzel/For-nahl 2009, S. 5). Hochschulen sowie außeruniversitäre Forschungseinrichtungen sind in vielfältiger Weise Ausgangspunkt von sogenannten Wissensspillovern innerhalb des regionalen Institutionengefüges und somit von besonderer Bedeutung für eine auf die F&E neuer Technologien abzielende Regionalentwicklung. Regionen mit einer führenden technischen Hochschule bringen mehr Innovationen hervor und besitzen ein überdurchschnittliches wirtschaftliches Wachstum (Hafner 2008, S. 22). Universitäten als Quellen des Wissens und qualifizierter Arbeitskräfte, welche implizites Wissen im Cluster verbreiten, nehmen eine Schlüsselposition bezüglich der Innovationsfähigkeit ein (Rothaermel/Ku 2008, S. 10). Weltweit durchlaufen öffentliche Forschungseinrichtungen derzeit einen Bedeutungswandel, der zu weniger engen institutionellen Grenzen zwischen Universitäten und anderen Akteuren eines Innovationssystems sowie zwischen einzelnen Fachdisziplinen führt. Dies geht einher mit der Forderung nach Stärkung der Rolle der Universität im gesamten Innovationsprozess.

In diesem Zusammenhang kommt dem öffentlichen Sektor und insbesondere den Universitäten eine besondere Bedeutung zu. Sie müssen in enger Kooperation mit der Wirtschaft zum Innovationstreiber des Clusters werden. Die Präsenz einer technischen Universität in einem Innovationscluster unterstützt zwar dessen Entwicklung, wird aber im Allgemeinen nicht als zwingende Voraussetzung angesehen (Doutriaux 2008, S. 160). Dabei leisten Universitäten mindestens drei entscheidende Beiträge zum Wissensspillover und somit zum Erfolg des Clusters (Kralemann et al. 2007, S. 74f.; Wissenschaftsrat 2007, S. 44):

- ◆ Wissensgenerierung: Durch ihre wissenschaftlichen Forschungsarbeiten und den daraus resultierenden Erkenntnissen bilden Universitäten häufig den Ausgangspunkt von Innovationsprozessen. Der Transfer der wissenschaftlichen Ergebnisse in bestehende Unternehmen oder durch Ausgründungen (Spin-offs) gibt Impulse für das Wachstum oder zur Entstehung eines Clusters.
- ◆ Wissensdiffusion: Die Universität fungiert als wissenschaftliche Austauschplattform innerhalb eines Innovationsclusters. Einerseits sorgt sie für hoch qualifizierten Nachwuchs in Form von Absolventen und im besten Fall durch ein umfangreiches und qualitativ hochwertiges Weiterbildungsprogramm für Mitarbeiter des Clusters mit Berufserfahrung. Andererseits fördert sie die Ausgründungsaktivitäten und trägt so zur Verbreitung des Wissens außerhalb der Hochschule bei.
- ◆ Wissensrezeption: Die Universität wie auch die weiteren Forschungseinrichtungen des Clusters besitzen eine „Antennenfunktion“. Aufgrund ihrer Einbindung in die internationalen Netzwerke der Scientific Community sind sie stets auf dem neuesten Stand der Wissenschaft. Durch die Aufnahme, Verarbeitung und Verteilung dieses externen Wissens sind auch die beteiligten Cluster-Partner frühzeitig über relevante Entwicklungen informiert.

Die Rolle der Universitäten innerhalb eines Innovationsclusters ist jedoch nicht auf die Generierung und Verteilung von akademischem und technischem Wissen beschränkt. In Zusammenarbeit mit kommunalen und regionalen Institutionen sind sie für die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung der Region mitverantwortlich. Sie tragen zur Schaffung eines positiven Umfeldes bei und spielen eine zentrale Rolle für die Lebensqualität und die Attraktivität einer Region. Eine gute Universität mit hochwertigen Angeboten in Kunst, Literatur und Wissenschaft, einem Blick für das intellektuelle Leben und kulturelle Aktivitäten in der Umgebung ist ein entscheidender

Stichwörter**Innovation****Strategie****Regionale Cluster****Clustermanagement****Hochschul-Industrie Kooperation****RWTH Aachen Campus**

Faktor, um hoch qualifizierte Arbeitskräfte und ihre Familien anzuziehen und zu halten. Letztendlich kann man Innovationen nicht fördern, sondern nur Innovatoren (Bullinger 2007, S. 172).

Offenheit und Kommunikation sind die Grundlage der Zusammenarbeit. Kooperation lebt von der gegenseitigen Wertschätzung und von dem Glauben an den gemeinsamen Erfolg. Die Universität als unparteiischer Partner der Akteure ist mehr als alle anderen in der Lage, dafür Sorge zu tragen, dass sich die Akteure kennenlernen, wertschätzen und gerne in ihre jeweiligen Arbeiten einbinden.

Ziele eines professionellen Clustermanagements

Die gemeinsame Ansiedlung von Forschungspartnern alleine führt nicht zur erhofften Steigerung der Lern- und Innovationsfähigkeit, dem Wissensspillover oder zur Entstehung von Wettbewerbsvorteilen. Vielmehr müssen diese komparativen Vorteile im Rahmen eines professionellen, institutionalisierten Clustermanagements bewusst und aktiv gestaltet werden. Die Ziele eines solchen Clustermanagements sind die Verbesserung der Zusammenarbeit sowie die Intensivierung der Vernetzung der Akteure. Die Effektivität des Wissensgenerierungsprozesses hängt erheblich von der guten Zusammenarbeit der Teilnehmer ab. In der zentralen Steuerung und Koordination des Netzwerks liegt daher ein Schlüssel zur Effizienz des gesamten Clusters. Vor diesem Hintergrund stellt die mit dem Clustermanagement betraute Clusterorganisation einen bedeutsamen Akteur im Cluster dar (vgl. Abb. 1). Vielerorts sind Clusterorganisationen und Initiativen zur Unterstützung von Clustern bereits zu einem integralen Bestandteil der Industriepolitik geworden. Eine von Sölvell et al. durchgeführte Studie zeigt, dass die Wettbewerbsfähigkeit und das generierte Wachstum des der Clusterorganisation übergeordneten Innovationsclusters in hohem Maße mit der Leistungs- und Handlungsfähigkeit des Clustermanagements korreliert (Sölvell/Lindqvist/Ketels 2003, S. 45ff.). Gegenüber dem derzeitigen Entwicklungsstand vieler Clusterorganisationen bedeutet dies eine notwendige Weiterentwicklung und Ausweitung der Tätigkeiten und damit der Bedeutung der Clusterorganisation, was sich in ihrer Akzeptanz durch die anderen Akteure im Cluster widerspiegeln muss. Nur so lässt sich auf lange Sicht die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Clusters sicherstellen.

In der Verantwortung des Clustermanagements liegt vor allem die effiziente Gestaltung der Clusterprozesse, wie etwa die Vernetzung der Clusterakteure, die Anbahnung von Kooperationsprojekten, die Zuordnung von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen sowie die Steuerung und Evaluation der heterarchisch organisierten netzwerkartigen Struktur des Innovationsclusters (Elbert/Müller 2008, S. 161; Specht 2004, S. 457f.). Es gilt, die Wissensflüsse auszubauen und Kooperationen zu ermöglichen. Eine Unterstützung in diesem Bereich wird immer dann notwendig, wenn gemeinsame Ziele für eine strategierorientierte Kooperation zwischen Akteuren nicht mehr ausreichen oder wenn alle Akteure von einer individuellen Tätigkeit profitieren könnten, diese sich aber für den einzelnen Akteur z.B. als zu kostspielig erweist (Ketels/Memedovic 2008, S. 382). Die Aufgabe des Clustermanagements liegt demnach in der Initiierung, Förderung und der Durchführung aller Prozesse, die dem gesamten Cluster zugute kommen (Hausberg/Stahl-Rolf/Steffens 2008, S. 7).

RWTH Aachen Campus

Die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (RWTH Aachen) begegnet den Forderungen nach Stärkung der Rolle der Universität im Innovationsprozess mit dem RWTH Aachen Campus. Dieser bildet für die RWTH Aachen die Basis, sich zu einer der weltweit führenden technischen Universitäten zu entwickeln. Mit 19 untereinander vernetzten Innovationsclustern entsteht ein Hot Spot der Forschung mit Büros, Hallen- und Laboreinrichtungen auf einer Fläche



Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Günther Schuh ist Leiter des Lehrstuhls für Produktionssystematik des Werkzeugmaschinenlabors WZL der RWTH Aachen, Prorektor für Industrie und Wirtschaft der RWTH Aachen und Geschäftsführer der RWTH Aachen Campus GmbH.



Dipl.-Ing. Benjamin Baumann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Werkzeugmaschinenlabors WZL der RWTH Aachen im Bereich Kooperationsmanagement. Seit 2008 ist er zudem für die RWTH Aachen Campus GmbH in der Campus-Entwicklung tätig.

Literatur:

Bullinger, H.-J., **Vorsprung schaffen - Vorteile sichern: Fraunhofer Innovationscluster**, in: Bullinger, H.-J. (Hrsg.), **Beschleunigte Innovationen mit regionalen und industriennahen Forschungsclustern**, Stuttgart 2007, S. 166-174.

Cairncross, F., **The death of distance: how the communications revolution will change our lives**, Boston, Mass 1997.

Doutriaux, J., **Knowledge clusters and university-industry cooperation**, in: Karlsson, C. (Hrsg.), **Handbook of Research on Innovation and Clusters - Cases and Policies**, Cheltenham 2008, S. 149-166.

Elbert, R./Müller, F., **Kompetenzen kleiner und mittlerer Unternehmen für das Cluster-Management: Voraussetzungen für kleine und mittlere Unternehmen zur Realisierung von Kooperationsvorteilen**, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.), **Management-Kompetenz in kleinen und mittleren Unternehmen**, Lohmar 2008, S. 161-175.

Gassmann, O., **Globale Innovationsprozesse: Eine Tatsache, trotz Widerständen**, in: *io new management* 2009 (2009) 6, S. 8-14.

Hafner, K., **Cluster und Innovation - deutsche Branchen und Regionen im nationalen und europäischen Wettbewerb**, in: *ifo Schnelldienst* 17 (2008), S. 21-27.

Hausberg, B./Stahl-Rolf, S./Steffens, J., **Entwicklung von Kompetenzclustern und -netzen zu internationalen Kompetenzknoten**, Düsseldorf 2008.

Ketels, C. H. M./Memedovic, O., **From clusters to cluster-based economic development**, in: *Int. J. Technological Learning, Innovation and Development* 1 (2008) 3, S. 375-392.

Kralemann, M./Schröder, A.-K./Sonnabend, M., **Treibhäuser der Innovation. Clusterpotenziale für Wirtschaft und Wissenschaft**, Essen 2007.

Malmberg, A./Maskell, P., **Localized Learning Revisited**, in: *Growth and Change* 37 (2006) 1, S. 1-18.

Menzel, M.-P./Fornahl, D., **Cluster life cycles - dimensions and rationales of cluster evolution**, in: *Industrial and Corporate Change* (2009), S. 1-34.

Mowery, D. C./Sampat, B. N., **Universities in national innovation systems**, in: Fagerberg, J./Mowery, D. C./Nelson, R. R. (Hrsg.), **The Oxford Handbook of Innovation**, Oxford 2006, S. 209-239.

Nooteboom, B., **Innovation, learning and cluster dynamics**, in: Ashheim, B./Cooke, P./Martin, R. (Hrsg.), **Clusters and Regional Development: Critical reflection and explorations**, London 2006, S. 137-163.

Rothaermel, F., T./Ku, D. N., **Intercluster Innovation Differentials: The Role of Research Universities**, in: *IEEE Transactions on Engineering Management* 55 (2008) 1, S. 9-22.

Sölvell, Ö./Lindqvist, G./Ketels, C., **The Cluster Initiative Greenbook**, Stockholm 2003.

Specht, G., **Strategische Kompetenzen in der Produkt- und Prozessentwicklung von Technologieunternehmen**, in: Von den Eichen, S. A. F./Hinterhuber, H. H./Matzler, K./Stahl, H. K. (Hrsg.), **Entwicklungslinien des Kompetenzmanagements**, Wiesbaden 2004, S. 445-477.

Storper, M., **The Resurgence of Regional Economies, Ten Years Later: The Region as a Nexus of Untraded Interdependencies**, in: *European Urban and Regional Studies* 2 (1995) 3, S. 191-222.

von Hippel, E., **„Sticky Information“ and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation**, in: *Management Science* 40 (1994) 4, S. 429-439.

Wissenschaftsrat, **Empfehlungen zur Interaktion von Wissenschaft und Wirtschaft**, Berlin 2007.

von ca. 800.000 Quadratmetern. Hier können Industrieunternehmen und Hochschulinstitute in einer neuen Qualität der Zusammenarbeit und des Austausches ganzheitlich und interdisziplinär an definierten Forschungsthemen arbeiten. Technologieunternehmen erhalten die Möglichkeit, sich mit eigenen Forschungs- und Entwicklungskapazitäten auf dem Campus anzusiedeln und sich – über einzelne Forschungsk Kooperationen hinaus – längerfristig in die Forschungs-, Weiterbildungs- und Lehraktivitäten der RWTH Aachen einzubringen. In dieser neuen Form der Kooperation zwischen Hochschule und Industrie sollen die relevanten Zukunftsthemen gemeinsam bearbeitet werden. Gleichzeitig ermöglicht das Konzept den Unternehmen auch die Beteiligung an praxisorientierten Lehr- und Ausbildungsprogrammen bis hin zur Management-Ausbildung, um Mitarbeiter kontinuierlich zu qualifizieren und sich den Zugang zu qualifiziertem Nachwuchs zu sichern. Die direkte Anbindung an die RWTH Aachen eröffnet den Unternehmen damit gleichermaßen einen Vorsprung in Forschung und Entwicklung sowie in Aus- und Weiterbildung.

Das Clustermanagement übernimmt die eigens zu diesem Zweck gegründete RWTH Aachen Campus GmbH mit Unterstützung der Gruppe Kooperationsmanagement des Werkzeugmaschinenlabors WZL der RWTH Aachen. Als gemeinsames Tochterunternehmen der RWTH Aachen (95%) und der Stadt Aachen (5%) verantwortet sie die Entwicklung, Umsetzung und Sicherstellung der gesamten Campus-Konzeption. Die GmbH erhält hierzu die Projekthoheit als Interessensvertreter der RWTH Aachen und erbringt alle mit dem Campus-Konzept verbundenen Leistungen. Sie gewährleistet den Campus-Verbund und wahrt dessen Interessen nach innen und nach außen. Der Gesellschaft obliegt das exklusive Recht, die Nutzungsverhältnisse und die Nutzung auf dem Campus zu regeln.

Um den nachhaltigen Erfolg des Projektes zu sichern, nimmt die RWTH Aachen Campus GmbH Aufgaben wahr, die weit über das operative Clustermanagement hinausgehen. Dazu gehören vor allem clusterübergreifende Funktionen: Strategisches und operatives Clustermanagement, Vertriebsmanagement, PR/Marketing, Finanzen/Recht/Controlling und Projektplanung Bau.

Strategisches und operatives Clustermanagement: Die Kernaufgabe der RWTH Aachen Campus GmbH liegt im strategischen und operativen Clustermanagement. Insbesondere die strategische Ebene wird betont, da hier in der Praxis noch immer erhebliche Defizite bestehen. Doch ohne eine Gesamtstrategie und ein grundlegendes Geschäftsmodell fehlen dem operativen Management die Grundlagen für seine Tätigkeiten.

Im Clustermanagement sind alle Leistungen zur Entwicklung und Umsetzung des Campus-Konzepts sowie des Geschäftsmodells des RWTH Aachen Campus zusammengefasst. Dazu gehören die Koordination des Vorgangs der Immatrikulation der Unternehmen sowie die Festlegung der F&E-Inhalte in enger Zusammenarbeit mit der RWTH Aachen. Gleichzeitig werden Vorschläge für die Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Lehrveranstaltungen im Hochschulbetrieb erarbeitet und mit den entsprechenden Stellen abgestimmt. Darüber hinaus fungiert das Clustermanagement als Ansprechpartner für die Leiter der jeweiligen Innovationscluster in allen praktischen Fragen eines Cluster-Betriebs sowie in Bezug auf die Einbindung potenzieller Cluster-Partner.

Die RWTH Aachen Campus GmbH entscheidet über Zuordnung und Vergabe der Clusterflächen sowie zu einem späteren Zeitpunkt über Ansiedlungsmodalitäten anderer Privatinvestoren (z.B. Hotels) sowie Geschäfts- und Serviceunternehmen.

Vertriebsmanagement: Die RWTH Aachen Campus GmbH koordiniert das clusterübergreifende Vertriebsmanagement für den Campus zur Unterstützung der Clusterleiter bei der Akquisition von Unternehmen und sonstigen potenziellen Investoren. Darüber hinaus ist die GmbH zuständig für eine übergeordnete Clusterpartner-Betreuung und -pflege und damit für die Qualitätssicherung des Gesamtvorhabens.

PR/Marketing: Im Rahmen des PR/Marketing nimmt die RWTH Aachen Campus GmbH alle Maßnahmen zur Darstellung des RWTH Aachen Campus nach innen und außen wahr. Sie vertritt das Projekt angemessen national wie international und sorgt für zunehmende Bekanntheit und Attraktivität dieses Großvorhabens. Dies wird in Zukunft neben einer Imageplattform für alle am Vorhaben Beteiligten auch ein gemeinsames Eventmanagement beinhalten. In der angegliederten Funktion Networking/Lobbying kümmert sich die Gesellschaft um alle Fragen der Akzeptanz im politischen Umfeld und nimmt gleichzeitig die wichtigen Routerfunktionen zu den Technologiezentren, IHK, Stadt Aachen, Städteregion, RWTH Aachen und allen weiteren Anspruchsgruppen wahr.

Finanzen/Recht/Controlling: Die Gesellschaft wird durch ein eigenes Finanz- und Rechnungswesen/Controlling verwaltet, in dem Finanzbuchhaltung und die zentrale Controllerfunktion angesiedelt sind.

Projektplanung Bau: Da die Umsetzung in den nächsten Jahren einen deutlichen Erschließungs- und Baucharakter haben wird, gehören auch die Projektplanung und -entwicklung zu den Aufgaben der GmbH. So befasst sie sich mit der baulichen und infrastrukturellen Erarbeitung und Umsetzung des RWTH Aachen Campus und bildet damit die wichtigste Schnittstelle zwischen den Beteiligten. Zukünftig wird diese Aufgabe durch das zentrale Facility Management mit der Dokumentation, Verwaltung, Bewirtschaftung und Verwertung der Flächen und Gebäude über die gesamte Nutzungsdauer erweitert.

Fazit

Innovationscluster sind aus den wirtschafts- und innovationsgeografischen Landkarten nicht mehr wegzudenken, brauchen aber auch wie jedes Unternehmen und Netzwerk eine Strategie. Die reine Ansammlung von Unternehmen und Institutionen einer Branche reicht nicht, um die mit Innovationsclustern assoziierten (Wissens-) Vorteile zu generieren. Erst durch Kombination von Einzelaktivitäten und Ausrichtung an einer abgestimmten Strategie unter Führung des Clustermanagements lassen sich die erhofften Wettbewerbsvorteile im Innovationscluster realisieren. Um eine ausreichende Vernetzung und somit auch notwendige Akzeptanz der Akteure zu erreichen, muss das Clustermanagement selbst als Akteur im Cluster verankert sein. Die bisher gängige Praxis externer, zumeist in Behörden angesiedelter Clustermanager zeigt ihre größten Defizite in der mangelnden Ausschöpfung der Innovationspotenziale und den Ineffizienzen der verschiedenen Prozesse. Aus diesem Grunde, aber auch aufgrund ihrer Schlüsselposition im Innovationsprozess und bei der Verbreitung von Wissen, liegt es nahe, die im Cluster angesiedelte Universität mit der Aufgabe des Clustermanagements zu betrauen.

Eine der Universität untergeordnete Gesellschaft zum Management des Innovationsclusters profitiert von den vorhandenen Strukturen und Ressourcen der Hochschule sowie von ihrer intensiven Vernetzung mit Industrie und Politik. Gleichzeitig aber kann sie aufgrund ihres Status als eigene Gesellschaft erheblich flexibler (re)agieren als die Hochschule mit ihrem verhältnismäßig großen Verwaltungsapparat. Entscheidend aber ist, dass ein so geartetes Clustermanagement durch die Nähe zur Hochschule und aufgrund fehlender eigener wirtschaftlicher Interessen als neutraler Partner von allen beteiligten Akteuren akzeptiert wird. Die RWTH Aachen, mit ihrer traditionell sehr intensiven Beziehung zur Industrie, setzt diese Ideen auf dem RWTH Aachen Campus um. Nur in einer solchen durch Offenheit und Vertrauen geprägten Atmosphäre führen aktiv gestaltete und effiziente Prozesse des Wissens- und Erfahrungsaustauschs zu nachhaltigen, innovationsgetriebenen Wettbewerbsvorteilen.

keywords

innovation

strategy

regional clusters

cluster management

university-industry collaboration

RWTH Aachen University

Kontakt:

Benjamin Baumann
 Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen
 Steinbachstr. 19
 52074 Aachen
 Tel.: +49 241 80-28398
 Fax: +49 241 80-628398
 E-Mail: b.baumann@wzl.rwth-aachen.de

FÖRDERMITTEL

Jens-Peter Gaul und Uwe David

Forschungsförderung in Europa – eine Erfolgsgeschichte

Entwicklung und Funktion der Forschungsrahmenprogramme der Europäischen Union



Das laufende 7. Forschungsrahmenprogramm ist das Hauptinstrument der Europäischen Union zur Forschungsfinanzierung.

Foto: Peter Kirchoff/Pixelio

Die Bedeutung der von der EU zur Verfügung gestellten Forschungsfördermittel steigt seit Jahren kontinuierlich an. So machten im Jahr 2006 die EU-Gelder im Durchschnitt knapp 10 Prozent der von den deutschen Universitäten und Hochschulen eingeworbenen Drittmittel aus (DFG 2009) – Tendenz steigend. Der folgende Beitrag erläutert zusammenfassend Entwicklung und Funktion der Rahmenprogramme, stellt das laufende 7. Forschungsrahmenprogramm der EU (7. FRP) vor und gibt einen kurzen Ausblick auf die Vorbereitungen für das kommende 8. FRP.

Musste für das 6. Forschungsrahmenprogramm der EU (2002-2006) noch festgehalten werden, dass die deutschen Universitäten und Hochschulen die Akquise europäischer Fördermittel eher anlassbezogen und kaum strategisch betreiben (Expert Group 2006), so lässt sich mit Blick auf das aktuelle 7. Rahmenprogramm hier ein deutlicher Wandel notieren. Die Gründe für diese Veränderung sind unschwer zu erkennen. Das 7. FRP stellt mit einem Volumen von deutlich über 50 Milliarden Euro für sieben Jahre das weltweit größte Förderprogramm seiner Art dar; speziell in den Jahren 2010 bis 2013 steht sehr viel Geld zur Verfügung. Die in historischer Betrachtung teilweise enormen Steigerungsraten legen den Universitäten, Hochschulen und Forschungseinrichtungen zudem nahe, sich einer auch zukünftig offensichtlich dynamischen Entwicklung nicht zu verschließen. Neben diesen Faktoren ist es vor allem die Möglichkeit langfristig relevanter und jetzt auch außereuropäischer Forschungspartnerschaften, die das Programm attraktiv macht; Institutionen aus Wissenschaft und Wirtschaft aus 136 Staaten beteiligen sich zurzeit am 7. FRP. Begleitend ist das angebotene Themenspektrum in der europäischen Kooperationsförderung noch einmal ausgeweitet worden und verbindet nun einen inzwischen seit Jahrzehnten konstanten und insofern in der Drittmittelplanung berechenbaren thematischen Kernbestand mit neuen, auch technologieferneren Bereichen. Darüber hinaus hat sich die EU aus der Sicht vieler Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit der qualitätsorientierten Personalförderung des European Research Council (ERC) jetzt einer besonders „wissenschaftsnahen“ Arbeitsweise geöffnet. Dabei motiviert das mit der Förderung durch den ERC verbundene hohe Ansehen der Grant Holder auch die wissenschaftlichen Einrichtungen, sich gezielt um die Identifizierung und Unterstützung entsprechender Forschender zu bemühen. Schließlich haben vor allem die Universitäten und Hochschulen das 7. FRP als ein Instrument erkannt, das sich effektiv und sichtbar in den Dienst von Internationalisierung und Profilbildung stellen lässt.

Die Entwicklung bis zum heutigen Stand der EU-Forschungsförderung dauerte fast 60 Jahre und vollzog sich nicht ohne formale und inhaltliche Schwierigkeiten. Insgesamt kann sie als stete Bewegung hin zu einer größeren Selbständigkeit der Bedeutung von Forschung im Kontext der EU-Politiken beschrieben werden. Ermöglicht wurde dies durch eine schrittweise Befreiung vor

allem von budgetären, thematischen und instrumentellen Beschränkungen, von der Übermacht zwischenstaatlicher Forschungsaktivitäten sowie von einer allzu simplen Funktionalisierung im Hinblick auf europäische ökonomische Standortinteressen.

Entwicklung der Forschungsrahmenprogramme

Geschichtlich kann die Zeit von Anfang der 50er- bis Anfang der 80er-Jahre des 20. Jahrhunderts als erste Phase in der Entwicklung der europäischen Forschungsförderung gelten. Kennzeichnend ist hier vor allem die Konzentration auf die Gründungsthematiken der damaligen Europäischen Gemeinschaften (insbesondere Kohle, Stahl, Landwirtschaft, Kernenergie). Einige Bestimmungen in den Verträgen ließen entsprechende Forschungsaktivitäten zu, diese blieben zumindest bis Ende der 70er-Jahre gegenüber anderen Gemeinschaftsanstrengungen in Forschung und Entwicklung konzeptionell prägend und budgetär dominierend. Insgesamt kann, verglichen mit den großen intergouvernementalen Projekten der Nachkriegszeit (etwa CERN), zunächst nicht von einer relevanten eigenständigen Gemeinschaftsaktivität gesprochen werden, auch wenn die politische und wirtschaftliche Bedeutung konkurrenzfähiger europäischer Technologie bereits in den 60er-Jahren, nicht zuletzt unter dem Eindruck des Wettrüstens und des „Wettlaufs im All“, allgemein anerkannt war.

Gleichwohl finden sich in den drei ersten Jahrzehnten europäischer Forschungsförderung wichtige Elemente der heutigen Systematik, zum Teil allerdings nur als Konzepte oder faktisch als Randerscheinungen. In jedem Fall lesen sich die entsprechenden Gedanken, formuliert um 1970, unter anderem vom damaligen deutschen Forschungskommissar Ralf Dahrendorf, sehr beeindruckend. Gefordert wurde eine europäische Einrichtung zur Förderung der Grundlagenforschung, zugleich aber auch die gemeinschaftlich getragene Unterstützung der industrienahen Forschung in innovationsrelevanten Bereichen (vor allem Kernenergie, Luftfahrt, IKT). Ein europäisches Mobilitätsprogramm für Studierende sollte diese Anstrengungen flankieren, das Konzept eines von den europäischen Institutionen umgesetzten „Europäischen Forschungsraums“ (EFR) den zusammenfassenden Rahmen bilden. Kaum eine dieser Anregungen fand zunächst Gehör; zu stark war das Interesse an einer mitgliedersstaatlich kontrollierten Forschungspolitik und an der vorrangigen Bearbeitung insbesondere des Energiethemas. Immerhin wurde 1973 mit der Etablierung einer auch in den Bereichen Gesundheit und Umwelt aktiven Generaldirektion für Forschung, Entwicklung und Bildung der Europäischen Kommission eine Grundlage für die selbständige und wirksame Forschungspolitik der späteren EU gelegt.

Die ersten Forschungsrahmenprogramme

Die zweite Phase in der Entwicklung einer europäischen Forschungsförderung dauerte nahezu bis Ende der 90er-Jahre und ist durch die starke Orientierung an Industrieinteressen geprägt, von der man sich nicht zuletzt auch eine Mobilisierung von privatem Kapital erhoffte. Vorreiter war das sogenannte ESPRIT-Programm. Ende 1982 verabschiedet, unter Einbindung der europäischen Informations- und Kommunikationsbranche entwickelt und konzipiert für Forschungsprojekte aus dem vorwettbewerblichen Bereich, machte der Erfolg des Programms die größten Defizite der bisherigen EU-Forschungsförderung deutlich: Mangel an stringenter Konzeption und forschungsfremde Kurzfristigkeit der Förderzyklen. In der Folge wurde ein Großteil der existierenden europäischen Fördermaßnahmen unter dem Begriff des „Ersten Forschungsrahmenprogramms“ (1984-1987) zusammengeführt. Die Einheitliche Europäische Akte von 1986 schuf dafür nachträglich die entsprechende Rechtsgrundlage und etablierte die Forschungsrahmenprogramme als „Kern“ der EU-Forschungsförderung. Von Industrieperspektiven bestimmt und

Das 7. FRP stellt mit einem Volumen von deutlich über 50 Milliarden Euro für sieben Jahre das weltweit größte Förderprogramm seiner Art dar. Die in historischer Betrachtung teilweise enormen Steigerungsraten legen den Universitäten, Hochschulen und Forschungseinrichtungen zudem nahe, sich einer auch zukünftig offensichtlich dynamischen Entwicklung nicht zu verschließen.

auf Mitteleinwerbung aus dem privaten Sektor angelegt, war dieses Instrument in der Anfangszeit allerdings vergleichsweise unflexibel; zudem verhinderte der Einfluss der Mitgliedsstaaten, dass die Europäische Kommission eine eigenständige und klar konturierte Forschungspolitik entwickelte.

In der bis heute andauernden dritten Phase der EU-Forschungsförderung wird versucht, den Innovationsauftrag der Rahmenprogramme effektiv umzusetzen. Die zentrale Bedeutung von akademischer Forschung und Entwicklung ist dabei inzwischen unbestritten und hat historisch zu einem kontinuierlichen Ausbau wissenschaftsnaher Strukturen in den Rahmenprogrammen geführt. Neben der Ausweitung des inhaltlichen und instrumentellen Portfolios und der Integration spezifisch wissenschaftlicher Strukturfragen (etwa Mobilität, Nachwuchsförderung, außereuropäische Partner) ist hier vor allem die Etablierung des ERC im laufenden 7. FRP zu nennen: qualitätsbasierte Förderentscheidungen, „schlanke“ Verfahren, themenoffene Konzeption, Grundlagenforschung. Neben die Absicht, die akademische Forschung massiv für das Rahmenprogramm zu gewinnen, trat allerdings bald die Erkenntnis, dass begleitende Mechanismen die Rückbindung an den Innovationsprozess sicherstellen müssen. Eine wichtige Rolle spielt hier das 5. Rahmenprogramm (1998-2002). Im Zuge der Verstärkung der Programmevaluierung durch die Europäische Kommission nach 2000 wurde deutlich, dass die für dieses Programm prägende Kombination aus thematischer Key Action und eher wettbewerbsferner Forschung kaum nachweisbaren sozio-ökonomischen Impact generierte.

In der Folge entwickelten sich Konzepte, die eine produktive Integration der jeweiligen Eigengesetzlichkeiten von Forschung und kommerzieller Verwertung schaffen wollen. Eine Schlüsselrolle übernimmt hier die Besinnung auf den „Europäischen Forschungsraum“, den die EU 2000 als eigenständiges Konstrukt („Freier Markt für Forschende, Ideen und Technologien“) ausgewiesen und zunächst als Ganzes in den Dienst der europäischen Wirtschaft und deren Wettbewerbsfähigkeit gestellt hat. Wichtige Kennzeichen dieser Entwicklung sind die Etablierung einer Kooperationsförderung, bei der Wissenschaft und Wirtschaft in überschaubaren Konsortien zusammenwirken, aber auch die Spannung zwischen industriellen Interessen und den Vorstellungen der akademischen Forschung. Der zum 1. Dezember 2009 in Kraft getretene Vertrag von Lissabon versucht nun, die Selbstständigkeit der europäischen Forschung weiter zu stärken, indem er die entsprechende Kompetenz der EU als parallele Zuständigkeit zu der der Mitgliedstaaten definiert, die Realisierung des EFR zur vertraglichen Aufgabe der Union macht, den Forschungsbegriff des EFR von der Verengung auf die Wirtschaftsförderung befreit und schließlich den Weg zu einer insoweit autonomen EU-Forschungspolitik weist. Es bleibt abzuwarten, wie sich diese Veränderungen auf das kommende 8. FRP auswirken.

Das 7. Forschungsrahmenprogramm der EU (2007-2013)

Rechnet man die Beiträge der sogenannten Assoziierten Staaten wie der Schweiz, Norwegen, Israel und der Türkei hinzu, stellt die Europäische Kommission im 7. FRP fast 60 Milliarden Euro für Forschung und Entwicklung zur Verfügung. Mit seinen vielfältigen Förderlinien und -themen sowie unterschiedlichen Förderformen (von kleinen bis zu sehr großen Projekten) bietet das Programm starke Anreize für die Beteiligung von Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Industrie, kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), nationalen Ministerien und Fördereinrichtungen, internationalen Organisationen und NGOs.

Das 7. FRP deckt nahezu die gesamte „Wertschöpfungskette der Innovation“ von der Grundlagenforschung über angewandte Forschung bis hin zu Demonstrationsprojekten ab und gliedert sich im Kern in vier sogenannte „Spezifische Programme“: Das größte Budget steht dabei für

Stichwörter

Europäische Union

Forschungsförderung

Forschungsrahmenprogramm

Europäischer Forschungsrat

Öffentlich-private Partnerschaften

Europäischer Forschungsraum

die Förderung internationaler Verbundforschung insbesondere zwischen Industrie (inkl. KMU) und öffentlicher Forschung zur Verfügung (COOPERATION: rd. 32,4 Mrd. Euro). Für die Förderung von Grundlagenforschung über den neu gegründeten ERC im Programm IDEAS sind rund 7,5 Milliarden Euro vorgesehen. Die beiden weiteren zentralen Pfeiler des 7. FRP sind die Mobilitätsförderung für junge Forschende (PEOPLE: rd. 4,75 Mrd. Euro) sowie Aufbau und Stärkung der europäischen Forschungs- und Innovationskapazitäten (CAPACITIES: rd. 4 Mrd. Euro).

Das Programm für die internationale Verbundforschung (COOPERATION) ist aufgeteilt in zehn Themenfelder, die von den Informations- und Kommunikationstechnologien über Gesundheits- und Umweltforschung bis hin zu den Sozial-, Wirtschafts- und Geisteswissenschaften reichen. Die Fördermittel werden über europaweit veröffentlichte *Calls for Proposal* (Aufrufe zur Einreichung von Projektvorschlägen) auf vordefinierte Themenvorschläge vergeben (*top down*-Ansatz). Projektvorschläge müssen dabei von Partnerkonsortien eingereicht werden, die aus mindestens drei Rechtsträgern aus verschiedenen europäischen Staaten bestehen; de facto weisen erfolgreiche Antragskonsortien mehr Partner auf. In der Regel umfassen kleine bis mittlere Forschungsprojekte (*small- or medium-scale collaborative projects*) sechs bis zwölf Partner bei einer durchschnittlichen Förderhöhe von etwa 3,5 Mio. Euro pro Bewilligung; Projektgröße und -budget variieren je nach Themenbereich stark. Ausnahmen gelten bei sogenannten „Koordierungs- und Unterstützungsmaßnahmen“ (z.B. für Studien oder die Organisation einer internationalen Konferenz), die zum Teil von einer einzigen Einrichtung beantragt werden können. Vorrangiges Ziel der Verbundprojekte ist, neues Wissen zu generieren sowie Technologien oder Verfahren zu entwickeln, die die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Industrie stärken sollen.

Mit den Gemeinsamen Technologieinitiativen (*Joint Technology Initiatives, JTI*) hat die EU im Übergang zum 7. FRP ein neues Förderinstrument eingerichtet, das insbesondere eine Vertiefung der Forschungs- und Entwicklungszusammenarbeit zwischen Industrie und öffentlichen Forschungseinrichtungen im Blick hat. Bei den JTIs handelt es sich um industriegetriebene öffentlich-private Partnerschaften, die auf Basis des Art. 187 des Lissabon-Vertrages als Gemeinsames Unternehmen von Europäischer Gemeinschaft und Mitgliedsstaaten gegründet werden. Die JTI werden zu einem Teil aus dem 7. FRP (COOPERATION) finanziert, weitere Mittel kommen von Mitgliedsstaaten sowie der europäischen Industrie. Innerhalb dieser rechtlich selbstständigen JTIs werden Fördergelder über Ausschreibungen vergeben. Themen der bisherigen JTIs sind: Innovative Arzneimittel (IMI), eingebettete Computersysteme (ARTEMIS), Nanoelektronik (ENIAC), saubere Luftfahrt (CLEAN SKY) sowie Wasserstoff- bzw. Brennstoffzellen (FCH). Als Teil des europäischen Konjunkturprogramms (*European Economic Recovery Plan*) unterstützt die Europäische Kommission weitere öffentlich-private Partnerschaften, die die Nachhaltigkeit des Straßenverkehrs (*Green Cars*), die Nutzung neuer Technologien in der Fertigung (*Factories of the Future*) und energieeffiziente Gebäude (*Energy-efficient Buildings*) zum Thema haben. Bis Ende 2013 sollen diese PPPs insgesamt mit rund drei Milliarden Euro an Fördergeldern aus dem FRP ausgestattet werden.

Im Gegensatz zum COOPERATION-Programm können Anträge beim ERC zu jedem wissenschaftlichen Fachgebiet und Thema eingereicht werden (*bottom up*-Ansatz). Zudem entfällt bei einem ERC-Antrag die Bedingung zur Konsortiumsbindung. Einzelne Antragsteller jeder Nationalität können gemeinsam mit einer Gasteinrichtung (z.B. einer Universität oder einer Forschungseinrichtung) in einem EU-Mitgliedstaat oder Assoziierten Staat bis zu 2,5 Mio. Euro einwerben. Um exzellente Grundlagenforschung in Europa zu stärken, vergibt der ERC seine Fördergelder in zwei Förderlinien: den *ERC Starting Independent Researcher Grants* für den wissenschaftlichen Forschernachwuchs (2-10 Jahre nach der Promotion) sowie den *ERC Advanced Investiga-*



Dr. Jens-Peter Gaul ist Leiter der Koordinierungsstelle EG der Wissenschaftsorganisationen (KoWi).



Uwe David ist stellvertretender Leiter von KoWi und zugleich Leiter des Bonner Büros von KoWi im Wissenschaftszentrum Bonn.

Die Verfasser danken Herrn Dr. André Schlochtermeyer, Leiter des EU-Büros des BMBF, für Rat und Unterstützung bei der Abfassung des Textes.

summary

The article outlines history and function of the Research Framework Programmes of the European Union, especially introducing the current Framework Programme 7.

Literatur:

André, M., **Das 7. Rahmenprogramm und die Geschichte der europäischen Forschung (Interview); in: FTE info Spezial, Juni 2007, S. 9-13.**

Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), Förder-Ranking 2009. Institutionen – Regionen – Netzwerke, Weinheim 2009.

European Commission, On the progress made under the Seventh European Framework Programme for Research, Brüssel 2009.

Guzetti, L., A brief history of European Union Research Policy, Luxemburg 1995.

Peschke, A., Transnationale Kooperation und Interessenvermittlung in der europäischen Forschungs- und Technologiepolitik: die Rolle europäischer Wissenschaftsvereinigungen, München 2001.

Report of the Expert Group on the ex-post Evaluation of the Sixth Framework Programme for Research and Technological Development 2002-2006, Brüssel 2009.

tor Grants für herausragende etablierte Forschende. Beantragt werden können Projekte von bis zu fünfjähriger Dauer. Die Auswahl der besten Projekte erfolgt in einem *Peer Review*-Verfahren durch namhafte Forschende weltweit.

Im Mittelpunkt des „Marie Curie“-Programms steht die Forschererstausbildung in europäischen Netzwerken zur strukturierten Doktorandenförderung (*Initial Training Networks*, ITN). Knapp 40 Prozent des PEOPLE-Budgets stehen für diese Förderlinie zur Verfügung. Daneben erfreuen sich die *Marie Curie Individual Fellowships* für Postdoktoranden großer Beliebtheit. Diese Förderung wird in drei Ausprägungen angeboten: inner-europäisch Mobilität, Mobilität aus Europa in Drittstaaten (inkl. Rückkehrphase), Mobilität aus Drittstaaten nach Europa. Seit Anfang des 7. FRP können regionale, nationale und internationale Förderorganisationen eine Kofinanzierung ihrer eigenen Fellowship-Programme über die europäische Kommission beantragen (COFUND) und diese im Falle einer Bewilligung mit dem Marie Curie-Label zieren. Mit Beginn des 7. FRP hat der Austausch von Forschungspersonal zwischen Industrie und akademischer Forschung ein größeres Gewicht erhalten; rund 10 Prozent des PEOPLE-Budgets gehen in Projekte zur Förderung von *Industry-Academia Partnerships and Pathways* (IAPP), die schon von zwei Partnern aus unterschiedlichen europäischen Ländern und Sektoren beantragt werden können.

Das am wenigsten einheitliche Programm des 7. FRP ist sicherlich CAPACITIES. Mit dem Ziel, die europäischen Innovationskapazitäten auszubauen, finden sich hier unterschiedliche Maßnahmen gebündelt, u.a. Forschungsinfrastrukturen, KMU-Förderung, Wissensregionen, Förderung der internationalen Zusammenarbeit und ein Programm für gesellschaftswissenschaftliche Forschung.

Auf Basis der ERA-NET-Maßnahmen aus dem 6. FRP hat die Europäische Kommission die Unterstützung bei der Koordinierung von nationalen Förderprogrammen im 7. FRP durch ERA-NET Plus ausgedehnt. Dabei können sich Förderorganisationen, die einen gemeinsamen Fördertopf für europaweite Ausschreibungen geschaffen haben, um eine Zusatzfinanzierung der Europäischen Kommission bewerben. In der neuen Initiative zur Gemeinsamen Programmplanung (*Joint Programming*) geht die Europäische Kommission einen Schritt weiter: Um den Ressourceneinsatz für die Forschung durch nationale Förderorganisationen zu optimieren, schlägt die Europäische Kommission eine länderübergreifende Koordination in Fragen der großen gesellschaftlichen Herausforderungen vor. Im Jahr 2010 wird eine Pilotinitiative zum Thema „Bekämpfung von neurodegenerativen Erkrankungen, insbesondere Alzheimer“ gestartet, an der sich nach aktuellem Stand mehr als 20 europäische Länder beteiligen werden; weitere Initiativen sind bereits in Vorbereitung.

Seit 2007 treibt die Europäische Kommission, konzeptionell verbunden mit dem Forschungsrahmenprogramm, den Aufbau des Europäischen Technologieinstituts (European Institute of Innovation and Technology, EIT) voran, finanziert aus dem EU-Haushalt. Das EIT soll den Aufbau von neuen Innovationsgemeinschaften (*Knowledge and Innovation Communities*, KICs) aus Industrie und akademischer Wissenschaft unterstützen, um das „Wissensdreieck“ aus Ausbildung, Forschung und Innovation zu stärken. Als Themen der ersten KICs wurden „nachhaltige Energie“, „Klimawandel“ sowie „zukünftige Informations- und Kommunikationstechnologien“ gewählt. Finanziert wird das EIT bis Ende des Jahres 2013 aus dem Budget der Generaldirektion Bildung und Kultur der Europäischen Kommission.

Ausblick: das 8. Forschungsrahmenprogramm

Aktuell hat die Diskussion über das 8. Forschungsrahmenprogramm (8. FRP) begonnen. Einige Entwicklungen zeichnen sich bereits ab: Die Zusammenarbeit zwischen öffentlich finanzierter

keywords

European Union

Research Funding

Framework Programme

European Research Council

Private Public Partnerships

European Research Area

Forschung und Industrie in unterschiedlichen Formen wird an Bedeutung gewinnen; die Förderung exzellenter Grundlagenforschung über den ERC sowie die wissenschaftliche Nachwuchsförderung sollen ausgeweitet werden; die Europäische Kommission setzt sich für eine stärkere Koordinierung nationaler Forschungsförderprogramme ein; in allen Programmteilen dürfte die Zusammenarbeit mit außereuropäischen Partnern mehr Gewicht erhalten. Absehbar wird die neue Kommission in 2010 mit einem „Orientierungspapier“ die Weichen für die Zukunft des Europäischen Forschungsraumes stellen. In 2011 schließlich soll der offizielle Vorschlag der Europäischen Kommission für das 8. FRP Ministerrat und EU-Parlament zugeleitet werden. Im sogenannten „Mitentscheidungsverfahren“ – und erstmals auf Basis des Lissabonner Vertrages – muss dann in 2013 eine Einigung erreicht werden, damit das 8. FRP im Januar 2014 beginnen kann.

Fazit

Die Forschungsrahmenprogramme der EU haben sich kontinuierlich zu einem relevanten Faktor in der deutschen und europäischen Forschungsförderung entwickelt. Prägend für die große Attraktivität heute sind zunächst die hohen zur Verfügung stehenden Summen, die Vielzahl und Vielfalt der Förderangebote sowie die in einigen Bereichen sehr wissenschaftsnahen, auch themenoffenen Strukturen. Langfristig dürfte allerdings in den Vordergrund treten, dass die Rahmenprogramme ein hervorragendes Instrument zur Europäisierung und Internationalisierung der Universitäten, Hochschulen und Forschungseinrichtungen darstellen und damit entscheidend zur weltweiten Wettbewerbsfähigkeit der Institutionen beitragen können.

Kontakt:

Dr. Jens-Peter Gaul
Koordinierungsstelle EG der Wissenschafts-
organisationen (KoWi)
Rue du Trône 98
B-1050 Bruxelles
Tel. : +32-2-54802-16
E-Mail : jpg@kowi.de
www.kowi.de
www.forschungsrahmenprogramm.de

PROMOTIONS BETREUUNG

Boris Schmidt und Astrid Richter Mentoren gesucht!

Das Idealbild der Promotionsbetreuung aus Sicht von Promovierenden



Lehrmeistertum hat ausgedient – Promovierende wünschen sich Mentoren und Förderer.

Foto: C. Nöhren/Pixelio

Die Promotionsphase in Deutschland ist im Wandel: Formate, Strukturen und Inhalte verändern sich, mit ihnen Betreuungsrelationen und gegenseitige Rollenerwartungen zwischen Professorinnen und Professoren und „ihren“ Promovierenden. Mögen früher Lehrmeister, Koryphäen und Doktorväter/-mütter die Prototypen der Promotionsbetreuung gewesen sein, haben sich die Rollenerwartungen der Promovierenden an ihre Betreuenden mittlerweile deutlich verschoben. Aber wohin?

Das traditionelle deutsche Modell der Promotion sieht die Betreuung von Promovierenden vorrangig durch eine einzelne Person vor. Bei dem bislang häufigsten Promotionsformat im Rahmen einer Qualifikations-, Drittmittel- oder Projektstelle (vgl. Janson/Schomburg/Teichler 2007, S. 71ff.) erfolgt diese Betreuung typischerweise in Personalunion mit der formalen Vorgesetztenfunktion. Die Beschreibung dieser traditionellen Promotionsbetreuung als „Meister-Schüler-Beziehung“ (Roloff 2002, S. 12) verweist auf eine bestimmte Konstellation gegenseitiger Rollenerwartungen: Der „Doktorvater“ (oder die „Doktormutter“) bringt seine oder ihre fachliche Expertise in die Beziehung ein und führt als „Lehrmeister“ oder „Mentor“ die zunächst unselbstständigen Promovierenden an das jeweilige Forschungsgebiet heran, bis diese sich eines Tages selber eine hinreichende Expertise erarbeitet haben und die väterlich oder mütterlich geprägte Beziehung verlassen können.

Die traditionelle einseitige Abhängigkeit muss nicht per se problematisch sein, lässt aber Schwierigkeiten, Konflikte und widersprüchliche Rollenerwartungen im Betreuungsprozess deutlicher hervortreten. So stellten „Probleme mit der Betreuung“ sowie die „Belastung durch dissertationsfremde Aufgaben“ in einer Befragung von Berning und Falk (2006, S. 98ff.) die am häufigsten genannten Hindernisse im Promotionsverlauf dar. Die Qualität der Zusammenarbeit mit den direkten Vorgesetzten und der Umgang mit etwaigen Konflikten erwiesen sich in einer Studie von Schmidt (2007, S. 150ff.) als prägende Merkmale der Arbeitssituation von Promovierenden. In einer qualitativen Interviewstudie von Becker et al. (2002) zeigte sich, dass die Hoffnungen und Erwartungen von Promovierenden an ihre Betreuenden zum Teil erheblich vom tatsächlich gezeigten Betreuungshandeln wie auch vom Selbstverständnis der Betreuenden abweichen.

Seit rund 20 Jahren gibt es zunehmende Bemühungen zur Veränderung der Promotionsphase, die vor allem eine stärkere Strukturierung sowie eine Neuorganisation der Betreuungsrelationen betreffen. Im Falle der Kollegformate wird beispielsweise angestrebt, mehrere Betreuende als Ansprechpersonen zu etablieren, wobei die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass in der Mehrheit der Fälle nach wie vor eine einzige Person als Hauptbetreuer/-in fungiert (vgl. Berning/Falk 2006, S. 68ff. u. 154ff.). In Promotionsstudiengängen wird ebenfalls versucht, multiple Betreuungsrelationen zu schaffen oder aber die Auswahl der zentralen Betreuungsperson nicht unmittelbar zu Beginn, sondern nach einer Phase des gegenseitigen Kennenlernens erfolgen zu lassen (z.B. Notz 2005).

Die traditionellen Rollenmodelle von Professorinnen und Professoren erscheinen unter diesen veränderten Vorzeichen nicht mehr als alleinige Orientierung geeignet. Es zeichnet sich ein Wandel im Verständnis und Selbstverständnis ihrer Funktion als Promotionsbetreuende (vgl. Becker et al. 2002; Berning/Falk, 2006, S. 141ff.) sowie als Vorgesetzte und Führungspersonen ab, deren künftige Gestalt noch nicht klar erkennbar ist. Ein Orientierungspunkt liegt in den Vorstellungen der Promovierenden von einer „idealen“ Promotionsbetreuung, welche in der vorliegenden Interviewstudie untersucht wurden.

Interviewstudie, Stichprobe und Methode

Im Rahmen einer qualitativen Interviewstudie wurden die Idealbilder und Rollenerwartungen von Promovierenden in Bezug auf ihre Betreuung erhoben. Ausgegangen wurde von der Annahme, dass der Prozess der Promotionsbetreuung mit seinen steuernden, Richtung gebenden kommunikativen Funktionen als Führungshandeln der Betreuenden gegenüber ihren Promovierenden zu verstehen ist, insbesondere im Falle der als wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen angestellten Promovierenden, bei denen Betreuungs- und explizite Vorgesetztenfunktion zumeist zusammenfallen. Aus diesem Grund wurden Vokabular und Methoden aus der Führungsforschung entlehnt. Führungshandeln wird dort verstanden als zielorientierte Einflussnahme durch direkte oder indirekte Kommunikation im Rahmen einer hierarchisch geprägten Arbeitsbeziehung (vgl. Berthel/Becker, 2007, S. 107ff.). Untersucht wurden folgende Fragestellungen:

- (1) An welchen Zielen sollte sich die Promotionsbetreuung aus Sicht der Promovierenden orientieren?
- (2) Welches Idealbild der Promotionsbetreuung beschreiben Promovierende?
- (3) Welche Ansatzpunkte zur Entwicklung des professoralen Führungshandelns erscheinen den Befragten aussichtsreich?

Mittels halbstrukturierter Interviews wurden $N = 15$ „traditionell“ Promovierende aus drei exemplarisch ausgewählten Fächergruppen (Erziehungswissenschaften/Psychologie, Wirtschaftswissenschaften sowie Biologie; je fünf Interviews mit jeweils mindestens zwei weiblichen bzw. männlichen Gesprächspartnern; sowohl männliche als auch weibliche Promotionsbetreuer/-innen; anonymisiert) befragt.

Ziele der Promotionsbetreuung

Die Befragten wurden zunächst um eine freie Schilderung gebeten, welche Ziele das Führungshandeln gegenüber Promovierenden ihrer Meinung nach vor allem verfolgen sollte. Die insgesamt $n = 53$ genannten Sinneinheiten verteilen sich wie in Abbildung 1 dargestellt auf acht inhaltsanalytisch ermittelte Antwortkategorien.

Am häufigsten wird das Ziel genannt, **Selbststeuerung und Eigenverantwortung** zu fördern (73%). Hierunter verstehen die Befragten eine Begleitung, um schrittweise das Setzen von Zielen, die Planung und die Umsetzung von Vorhaben zu erlernen (z.B. Interview 12: „Wir sollten angehalten werden zum selber Nachdenken, zum selber Sachen entwickeln und zum sich immer wieder Ziele, Pläne, Prioritäten setzen“). Die anklingende Balance zwischen der Hilfestellung bei zunächst unselbstständigen Schritten einerseits und der Förderung einer zunehmenden Eigenverantwortlichkeit andererseits wird in mehreren Interviews explizit angesprochen.

In der Häufigkeit etwas abgestuft werden drei weitere Ziele genannt: **Wissen über Karriere, Hochschulwelt und Kontakte** weiterzugeben, erscheint der Mehrheit der Befragten wichtig

Seit rund 20 Jahren gibt es zunehmende Bemühungen zur Veränderung der Promotionsphase, die vor allem eine stärkere Strukturierung sowie eine Neuorganisation der Betreuungsrelationen betreffen. Im Falle der Kollegformate wird beispielsweise angestrebt, mehrere Betreuende als Ansprechpersonen zu etablieren.

Ziele	Häufigkeit		relative Häufigkeiten
	n	%	
Selbststeuerung und Eigenverantwortung fördern	11	73%	
Wissen über Karriere, Hochschulwelt und Kontakte weitergeben	9	60%	
Strukturierung und Zeitmanagement sicherstellen	8	53%	
emotional und motivational unterstützen	8	53%	
für fachliche Fragen, Hinweise, Diskussionen zur Verfügung stehen	6	40%	
Vorgaben für Themen, Richtungen, Ziele machen	5	33%	
materielle und zeitliche Ressourcen sicherstellen	3	20%	
andere Ziele	3	20%	

Abb. 1: Erhoffte Ziele der Promotionsbetreuung

(60%, z.B. Interview 4: „Vermittlung von implizitem Wissen oder Skills zum Verhalten in der Universität: Anträge schreiben, sich mit Instanzen auseinandersetzen, sich im Unidschungel bewegen können“). Ebenso wird eine auf den Promotionsprozess bezogene Sicherstellung von **Strukturierung und Zeitmanagement** (53%) hervorgehoben. Damit ist nicht etwa gemeint, dass der oder die Betreuende Strukturen und Zeitpläne vorgibt, sondern die Promovierenden fördert und fordert, dies selber zu tun (z.B. Interview 13: „Vermittlung von Disziplin, dass einer sagt: ‚Genug gespielt! Fokussiere nun auf diesen einen Punkt und schreib deine Arbeit!‘“). Ebenfalls wird die **emotionale und motivationale Unterstützung** als wichtiges Ziel herausgestellt (53%, z.B. Interview 15: „Vermittlung von Interesse für die Forschung und Motivation, viel für sein eigenes Thema zu tun und sich nicht zurückzulehnen.“).

Weniger als die Hälfte der Befragten benennen als ein vorrangiges Ziel der Promotionsbetreuung, für **fachliche Fragen, Hinweise und Diskussionen** zur Verfügung zu stehen (40%). Diese Funktion wird überwiegend verstanden als eine Unterstützung im Bedarfsfall. **Vorgaben von Themen, Richtungen und Zielen** zu machen, sieht ein Drittel (33%) als wesentliches Betreuungsziel. Explizit wird darauf hingewiesen, dass diese Vorgaben weniger die Umsetzung, sondern vielmehr die thematische Festlegung und Richtungsfindung unterstützen sollten (z.B. Interview 12: „Management by Objectives: Dass man eine Zielvorgabe gibt und dass der Weg einem selbst überlassen wird, dass man freie Wahl hat, wann man sich vorbereitet und wie“). Die Sicherstellung von **materiellen und zeitlichen Ressourcen** für das Promotionsvorhaben wird als weiterer Punkt genannt (20%), und auf **andere Ziele** entfallen drei Nennungen (20%).

Stichwörter

Promotionsbetreuung

Führung

Personalentwicklung

Nachwuchsförderung

Rollenerwartungen

Idealbild der Promotionsbetreuung

Um das Idealbild der Promotionsbetreuung aus Sicht der Promovierenden zu erfassen, wurden insgesamt 24 Wortkarten mit Rollenbeschreibungen eingesetzt (z.B. „Lehrmeister“, „Aufgabenverteiler“, „Vater-/Mutterfigur“). Diese Wortkarten waren in Anlehnung an Rollenbeschreibungen aus der Führungsforschung (vgl. Berthel/Becker 2007, S. 107ff.) formuliert. Im Interview wur-

den die Befragten gebeten, diejenigen fünf Rollenbeschreibungen auszuwählen, die ihr Idealbild einer Promotionsbetreuung ausdrücken. Vertiefend wurde zu den am häufigsten genannten Rollenbeschreibungen erfragt, welche konkreten Verhaltensweisen damit verbunden werden.

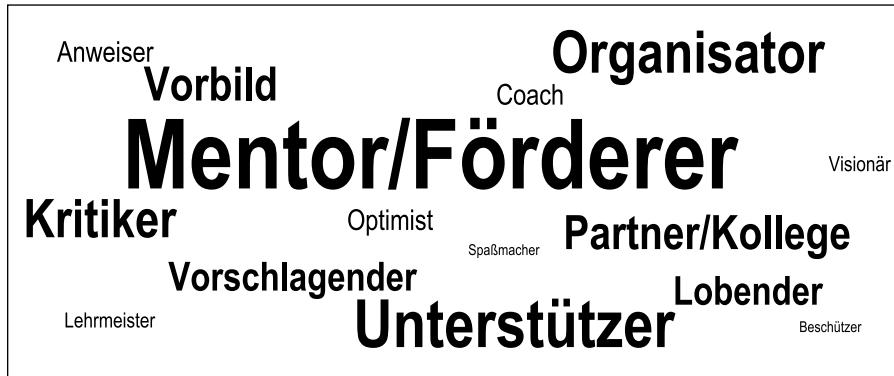


Abb. 2: Rollenbeschreibungen der idealen Promotionsbetreuung (Schriftgrößen proportional zur relativen Antworthäufigkeit).

Die Rollenbeschreibung **Mentor/Förderer** (93%) wird von fast allen Befragten als Idealbild benannt. Erhofft wird eine Begleitung bei der Entwicklung der wissenschaftlichen und aufgabenbezogenen Selbstständigkeit, sei es auf der Ebene des inneren Wachstums der Promovierenden (z.B. Interview 5: „zu wissen, was sie gut können, was sie nicht so gut können, wo sie noch Entwicklungspotenziale haben und entsprechend zu unterstützen“) oder sei es durch die Schaffung günstiger Gelegenheiten (z.B. Interview 4: „jemand, der Kontakte herstellt oder Vorschläge macht und Chancen aufzeigt aufgrund seiner eigenen Erfahrungen“).

Drei weitere Beschreibungen werden jeweils ungefähr von der Hälfte der Befragten ausgewählt. So ist das Idealbild stark von der Rolle des **Unterstützers** geprägt (60%, z.B. Interview 8: „sowohl wissenschaftlich als auch auf der lehrenden Seite, dass er mir bei Problemstellungen hilft und dahinter steht, auch in schwierigeren Situationen“), aber auch von der Rolle des **Organisators** (53%, z.B. Interview 5: „entweder selber die Fähigkeit zu haben, Sachen gut zu organisieren und zu koordinieren, oder wenn man das nicht kann, dafür zu sorgen, dass man es substituiert, sodass Verlässlichkeit entsteht“). Die Rolle des **Kritikers** (47%) wird für den Fall erhofft, dass die Promovierenden Irrwege beschreiten oder dabei sind, inhaltliche Fehlannahmen zu verfolgen (z.B. Interview 11: „Es ist auch die Aufgabe eines Chefs zu sagen: ‚Das ist gerade nicht gut, was du machst!‘ Weil er die Erfahrung hat.“).

Vier Rollen werden von jeweils gut einem Drittel der Befragten genannt: Die Beschreibung als **Partner/Kollege** (40%) verweist auf den Wunsch, dass trotz der hierarchischen Beziehung auch eine zwischenmenschlich tragfähige Basis entstehen solle. Ein Agieren als **Vorbild** (40%) fördert nach Ansicht der Befragten das Engagement und die Bereitschaft, Ideen zu übernehmen (z.B. Interview 2: „Wenn man jemanden respektiert und denkt: ‚Der macht das toll!‘, dann ist man leistungsbereiter, und davon lernt man ganz viel.“). Als **Lobende** (33%) gelingt es den Betreuenden, die Motivation der Promovierenden auch in schwierigen Zeiten zu sichern und Fortschritte hervorzuheben. Als **Vorschlagende** (33%) können die Betreuenden schließlich Inspirationen geben und Impulse setzen (z.B. Interview 11: „Dass der Chef auch selber Ideen reinbringt. ... Die Präsentation von Ideen, nicht ihr Durchdrücken.“).

Einige weitere Rollenbeschreibungen werden nur gelegentlich genannt: Jeweils drei Befragte (20%) wünschen sich ihre Promotionsbetreuung als **Anweiser** (z.B. Interview 13: „... im Sinne von ‚Probier mal so und so, mach es mal so!‘“), als karrierebezogener **Coach** (z.B. Interview 7:

summary

The German PhD system is in a phase of rapid changes, affecting both candidates and their supervisors. In an interview study including 15 young researchers, role expectations towards dissertation supervisors were investigated. As a result, the most frequent role descriptions of ideal supervisors include mentor, supporter, organizer, and a role model. Implications for future staff development are being discussed.

Literatur:

Becker, R./Engler, S./Lien, S.-C./Schäfer, S., Warten auf Godot – eine Analyse des Promotionsgeschehens an der Fakultät Raumplanung der Universität Dortmund. In: Roloff, C. (Hg.), Personalentwicklung, Geschlechtergerechtigkeit und Qualitätsmanagement an der Hochschule, Bielefeld 2002, S. 116-143.

Berning, E./Falk, S., Promovieren an den Universitäten in Bayern: Praxis – Modelle – Perspektiven, München 2006.

Berthel, J./Becker, F., Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, (8. Aufl.), Stuttgart 2007.

Janson, K./Schomburg, H./Teichler, U., Wege zur Professur. Qualifizierung und Beschäftigung an Hochschulen in Deutschland und den USA, Münster 2007.

Notz, M., Das postgraduale Studium „Betriebswirtschaftliche Forschung“ an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Beiträge zur Hochschulforschung 2005, 27 (1), S. 110-115.

Roloff, C., Der Zusammenhang von Personalentwicklung, Geschlechtergerechtigkeit und Qualitätsmanagement. In: Roloff, C. (Hg.), Personalentwicklung, Geschlechtergerechtigkeit und Qualitätsmanagement an der Hochschule, Bielefeld 2002, S. 11-36.

Schmidt, B., Lust und Frust am „Arbeitsplatz Hochschule“: Eine explorative Studie zur Arbeitssituation junger wissenschaftlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Beiträge zur Hochschulforschung 2007, 29 (4), S. 140-161.

Schmidt, B./Richter, A., Unterstützender Mentor oder abwesender Aufgabenverteiler? Eine qualitative Interviewstudie zum Führungshandeln von Professorinnen und Professoren aus der Sicht von Promovierenden. Beiträge zur Hochschulforschung 2008, 30 (4), S. 34-58.

„Ansporn für die Ziele auch nach der Promotion: ‚Wenn du weitermachen willst in der Wissenschaftskarriere, dann musst du in diese Netzwerke, ich bringe dich da rein!‘“) oder als **Optimist** (z.B. Interview 11: „Einem nicht das Gefühl zu geben, vor unlösbaren Aufgaben zu stehen. Zu vermitteln, dass alles möglich ist, und einen darin zu unterstützen, dass man es überhaupt angeht.“). Je zwei Befragte (13%) wählen als Idealvorstellung den **Lehrmeister** (z.B. Interview 7: „Dass sich die Lehrlinge von ihm etwas abgucken und er ihnen etwas beibringt, Stichwort ‚Qualifizierungsstelle‘.“) oder den **Visionär** (z.B. Interview 3: „eine Denkweise, die hohe Ziele verfolgt und zu deren Erreichung motiviert“). Jeweils eine Nennung (7%) entfällt auf den **Spaßmacher** (Interview 12: „Wenn alles gerade ganz schrecklich ist, wenn Kritik an einem geübt wird und sich alle einig sind, dass das nicht gut war, dann kann man das so relativieren und entspannen.“) und den **Beschützer** (Interview 6: „Der gerade am Anfang einem den Weg ein bisschen leichter macht. Eine Art Gegenleistung für die ganze Arbeit, die man sich macht.“).

Neun der angebotenen Rollenbeschreibungen wurden in keinem einzigen Interview als Facetten des Idealbilds ausgewählt, darunter „Aufgabenverteiler“, „Abwesender“, „Negativvorbild“, „Durchsetzender“, „Vater-/Mutterfigur“ sowie „Koryphäe“. Einige dieser Beschreibungen wurden hingegen in den Schilderungen des **tatsächlichen** Führungshandelns des oder der Betreuenden mehrfach genannt (vgl. Schmidt/Richter 2008).

Ansatzpunkte zur Entwicklung des Führungshandelns

Zum Abschluss des Interviews wurde sondiert, welche Ansatzpunkte die Promovierenden vor dem Hintergrund ihrer bisherigen Erfahrungen als „Geführte“ für die Entwicklung des Führungshandelns von Promotionsbetreuenden sehen. Die insgesamt n = 52 Sinneinheiten wurden acht inhaltsanalytisch ermittelten Antwortkategorien zugeordnet.

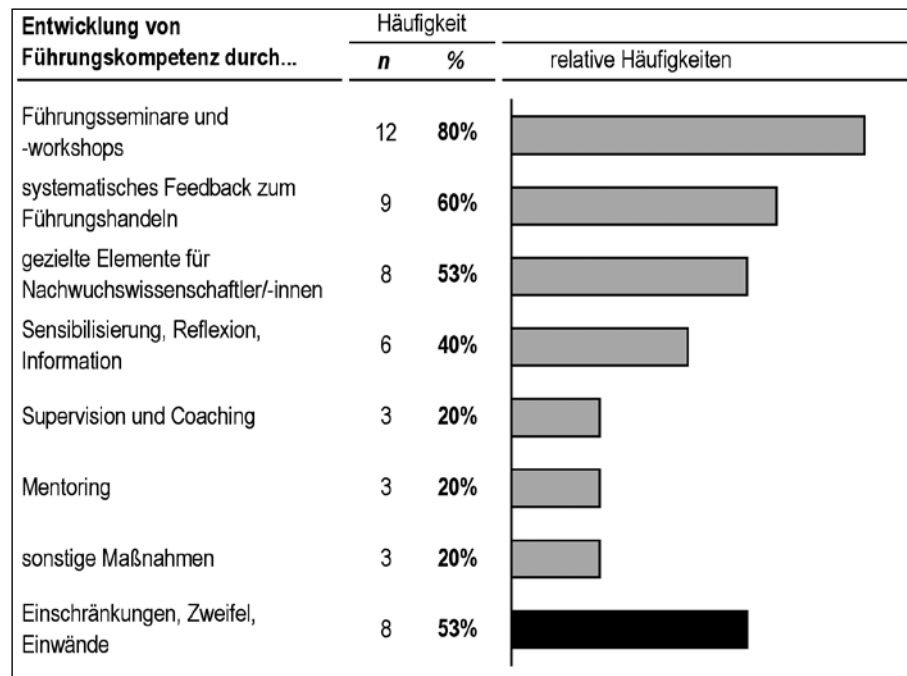


Abb. 3: Ansatzpunkte zur Entwicklung des Führungshandelns gegenüber Promovierenden

Der am häufigsten genannte Ansatzpunkt liegt in der Durchführung von **Führungsseminaren und -workshops** für Promotionsbetreuende (80%). Diese können theoretische Führungskon-

zepte und Handlungsempfehlungen vermitteln (z.B. Interview 14: „Theorie von Gruppendynamiken oder Konfliktberatung, dass man Lob und Tadel in einem Feedback gleich gewichtet, dass man lernt, wo Grenzen sind.“) oder aber auch ganz praktische Gelegenheiten zur Entwicklung des Führungshandelns bieten (z.B. Interview 10: „Dass man Professoren sich einmal selbst gegenüber sitzen lässt und analysiert, was war gut, was war schlecht? Zum Beispiel per Videoanalyse.“).

Ebenfalls von einer Mehrheit der Befragten werden Methoden für ein **systematisches Feedback** zum Führungshandeln genannt (60%). Diese Methoden könnten entweder in Analogie zu bereits bestehenden Evaluationsverfahren gestaltet und mit Konzepten zur leistungsorientierten Vergütung verknüpft werden oder aber auf einer eher entwicklungsorientierten Beratungsebene ablaufen (z.B. Interview 4: „Stärken-Schwächen-Analyse“).

Acht Befragte (53%) sehen besondere Potenziale darin, **gezielte Angebote für Nachwuchswissenschaftler/-innen** auf dem Weg zur Professur bereitzustellen, um nicht erst im Laufe der ersten Promotionsbetreuungen, sondern schon im Vorfeld die notwendigen führungsbezogenen Kompetenzen zu entwickeln (z.B. Interview 15: „Man könnte es zur Pflicht für Leute machen, die sich auf Professorenstellen bewerben, dass diese eine Teilnahme an Seminaren/Führungskursen vorweisen.“).

Auf **Sensibilisierung, Reflexion und Information** über das Führungshandeln im Prozess der Promotionsbetreuung setzen sechs Befragte (40%). Gemeint sind damit Strategien, mit deren Hilfe das Führungshandeln als solches stärker ins Bewusstsein gerückt wird (z.B. Interview 3: „Sensibilisierung für das Thema würde schon viel Reflexion anregen, z.B. indem im Hochschulpressebereich viel stärker über diese Themen berichtet wird.“) oder mit deren Hilfe Anregungen für eine konstruktive Gestaltung gegeben werden (z.B. Interview 4: „Tricks und Methoden, z.B. wenn es Probleme gibt, oder wie man richtig delegieren kann.“).

Schließlich nennen jeweils drei Befragte (je 20%) Ansätze wie **Supervision und Coaching** für Professoren/innen, **Mentoring** für Personen, die erstmals die Leitung von Arbeitsgruppen übernehmen (z.B. Interview 10: „dass Professoren, die gerade ihre Stelle antreten, in den ersten zwei oder drei Jahren einen Mentor haben“) oder **sonstige Maßnahmen**.

Mit acht Personen (53%) äußern viele Befragte allerdings zugleich auch gewisse **Einschränkungen, Zweifel oder Einwände** gegen die von ihnen selbst genannten Maßnahmen. Potenziell problematisch erscheinen ihnen beispielsweise zeitaufwändige Seminar- und Workshopbesuche, völlig freigestellte Entwicklungsangebote oder die Akzeptanz systematischer Feedbackmethoden.

Fazit

Die Promotionsphase in Deutschland ist im Wandel begriffen. Mit ihr verändern sich auch die Idealbilder und Rollenerwartungen an die Promotionsbetreuung. Die traditionelle Vorstellung einer auf die Weitergabe der fachlichen Expertise des Professors oder der Professorin fokussierten oder gar reduzierten „Meister-Schüler-Beziehung“ scheint in den Erwartungen der Promovierenden allmählich abgelöst zu werden: Die fachlich-wissenschaftliche Ebene spielt in den von ihnen definierten Zielen der Promotionsbetreuung keine herausragende Rolle. Stattdessen erhoffen sie sich von ihren Betreuenden vor allem eine Anleitung zur Selbstständigkeit, eine stützende Begleitung in Sachen Planung, Strukturierung und Motivation. Offenbar liegt ihr primäres Interesse nicht darin, die fachliche Expertise, das inhaltliche Wissen und Können ihres Doktor-



Dr. Boris Schmidt ist freiberuflicher Trainer und Hochschulberater. Als Coach unterstützt er Wissenschaftler/-innen in Phasen beruflicher Herausforderungen, Umbrüchen und Entscheidungen.



Diplom-Psychologin Astrid Richter beschäftigte sich in ihrer Diplomarbeit mit dem Führungshandeln von Professorinnen und Professoren aus der Sicht von Nachwuchswissenschaftlern/innen. Sie arbeitet für die HIS Hochschul-Informations-System GmbH.

keywords

dissertation supervision

leadership

staff development

young researchers

role expectations

vaters oder ihrer Doktormutter zu übernehmen, sondern sie wünschen sich eine begleitende Heranführung an die Kunst, sich selber eine eigene Expertise, Wissen und Können zu erarbeiten: Prozess, nicht Inhalt steht im Vordergrund.

Entsprechend ist das Idealbild der Promotionsbetreuung nicht auf Lehrmeistertum oder den fachlichen Glanz einer Koryphäe ausgerichtet. Ein Übergang von der „Meister-Schüler-Beziehung“ zu einer „Lehrer-Schüler-Beziehung“, wie sie in manchen strukturierten Promotionsprogrammen nahegelegt sein könnte, scheint nicht dem neuen Idealbild zu entsprechen: Es geht nicht darum, das traditionelle Prinzip beizubehalten und lediglich die hierarchische Distanz zwischen Betreuenden und Betreuten durch den Übergang von einem „Meister“ zu einem „Lehrer“ zu reduzieren. Gesucht sind vielmehr Mentoren und Förderer, die beim Finden des eigenen Weges unterstützend und organisatorisch zur Seite stehen. Als Kritiker weisen sie im Bedarfsfall auf Irrwege hin, erschaffen eine partnerschaftlich-kollegiale Art der Zusammenarbeit, welche die hierarchische Beziehung nicht in den Vordergrund stellt, und dienen durch ihr eigenes fach- und führungsbezogenes Handeln als Vorbild.

Dieses Idealbild ist anspruchsvoll, und es unterscheidet sich von traditionellen Rollenvorstellungen. Die Ergebnisse dieser Studie widersprechen der Sorge, dass aus dem gegenwärtigen Trend hin zu einer stärkeren Strukturierung der Promotionsphase eine noch weiter schulisch geprägte Rollenerwartung der Promovierenden in Fortführung des traditionellen „Meister-Schüler-Modells“ erwachsen könnte. Stattdessen ermutigen die erhobenen Idealbilder zu einem bevorstehenden Paradigmenwechsel in der Promotionsbetreuung: Anstelle eines Transfers inhaltlicher Expertise von den Professorinnen und Professoren auf „ihre“ Promovierenden rückt die Vermittlung der Kunst in den Vordergrund, sich selber Expertise zu erarbeiten und einen eigenen Karriereweg innerhalb oder außerhalb der Hochschulwelt zu entwerfen. Für diese Herausforderung suchen die Promovierenden Mentorinnen und Mentoren, die sie durch umsichtiges und respektvolles Führungshandeln ein wichtiges Stück auf ihrem Weg in die Selbstständigkeit begleiten.

Kontakt:

Dr. Boris Schmidt
thema31
Weinbergstraße 2
04179 Leipzig
E-Mail: schmidt@thema31.de

Astrid Richter
HIS
Arbeitsbereich Information und Kommunikation
Goseriede 9
30159 Hannover
E-Mail: a.richter@his.de

Martin Hamschmidt, Ilka Sehl und Friedrich Stratmann

Blinde Flecken

HOCHSCHULFINANZEN

Kaufmännisches Rechnungswesen an Hochschulen

Die geplante Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens in den Hochschulen der Länder Nordrhein-Westfalen, Thüringen und Sachsen hat die Diskurse der 1990er-Jahre um das Thema neu entfacht. Allerdings haben sich die Schwerpunkte verschoben: Hochschulen möchten auf den praktischen Erfahrungen von Umstellungsprozessen aufbauen sowie die Ergebnisse für die interne und externe Rechenschaftslegung kennenlernen. Die HIS Hochschul-Informationssystem GmbH (HIS) hat sich dieser Fragestellungen angenommen und bei ihren Recherchen „blinde Flecken“ feststellen müssen.

Die Schlachten um die Zukunft des Rechnungswesens in den deutschen Hochschulen scheinen geschlagen. Als vermeintlicher Sieger geht daraus das kaufmännische Rechnungswesen hervor. Damit gehört die bis Ende der 1990er-Jahre währende, wissenschaftliche Debatte um Pro und Contra zur Wahl des geeigneten Rechnungswesens für Hochschulen – Kameralistik vs. Doppik vs. Hochschulrechnung – der Vergangenheit an.

Die folgende Landkarte zeigt den aktuellen Stand der Entwicklung im kaufmännischen Rechnungswesen von Hochschulen. Nicht berücksichtigt sind Hochschulkliniken.

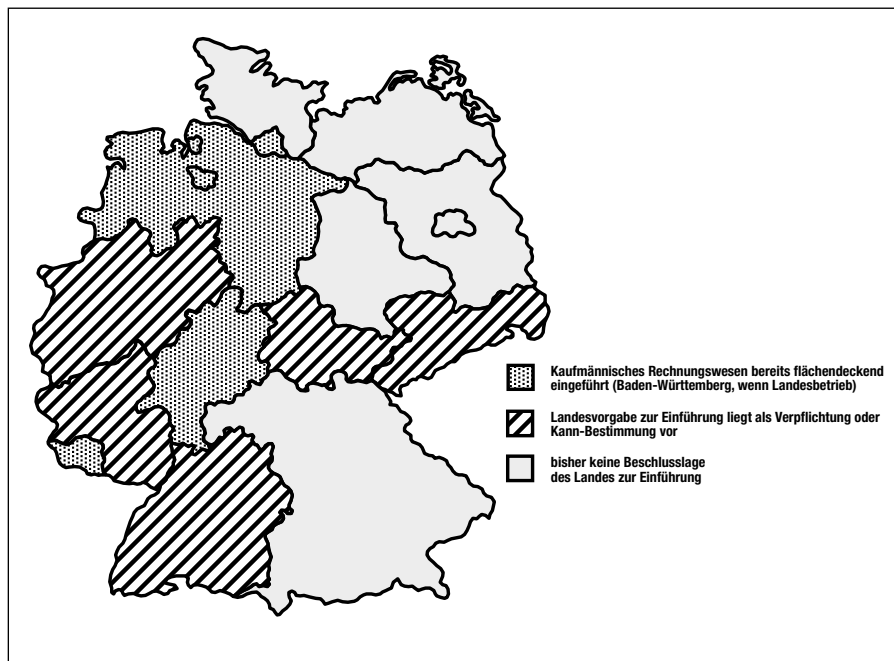


Abb. 1: Stand des Kaufmännischen Rechnungswesen in Hochschulen auf der Basis von Landesvorgaben

Die Landesvorgaben korrespondieren nicht unbedingt mit der Praxis: So können die Hochschulen in den Ländern Hamburg, Bremen, Niedersachsen, Hessen und Saarland flächendeckend schon auf einige



Viele Hochschulen haben in den letzten Jahren auf Kaufmännisches Rechnungswesen umgestellt. Ein anstrengender Prozess, der sich lohnt.

Foto: Stephanie Hofschläger/Pixelio

Jahre kaufmännischer Erfahrung zurückblicken. Dies gilt auch für einzelne Universitäten in den Ländern Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz. Hier sehen die Landesvorgaben für Hochschulen als Landesbetriebe verbindlich die Doppik vor.

Der rechtliche Rahmen wird begleitet von verschiedenen Argumenten für die Einführung. Diese sind für die Hochschulleitung und die betroffenen Dezernate wichtig, um die Sinnhaftigkeit dieses „Umstellungsprozesses“ zu legitimieren, oder um den Zusatznutzen für die Hochschule zu antizipieren. Eine Auswahl im Sinne eines „Doppik dient als“ sei hier genannt:

- ◆ Voraussetzung für eine moderne, insbesondere „unternehmerische“ Hochschule.
- ◆ unverzichtbare Grundlage für eine bessere Selbststeuerungsfähigkeit der Hochschule.
- ◆ Beurteilungsgrundlage der wirtschaftlichen Lage einer Hochschule für Hochschulrat und Ministerien.
- ◆ realistisches Gesamtbild über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage einer Hochschule.
- ◆ Abbildung des Ressourcenverbrauchs.
- ◆ Vereinfachung von KLR und Vollkostenrechnung.
- ◆ Umsetzung veränderter externer Anforderungen (Bildung von Betrieben gewerblicher Art, Aufnahme von Krediten, Trennungsrechnung, Vollkostenrechnung).

Einführungsprozess

Häufig richtet sich der Fokus der Finanzdezernenten in den Hochschulen auf die Erstellung der Eröffnungsbilanz. Der Weg dahin wird hingegen seltener beleuchtet. Seit Mitte der 1990er-Jahre stellen deutsche Hochschulen von der Kameralistik auf das kaufmännische Rechnungswesen um. Eine Vorreiterrolle nahmen dabei die Hochschulen in Niedersachsen und Hessen ein, die als erste flächendeckend kaufmännisch buchten. So liegt die Vermutung nahe, dass umstellungswillige Hochschulen anderer Bundesländer Kontakt mit den Pilothochschulen aufnehmen, um von deren Erfahrungen im Umstellungsprozess zu lernen. Erfahrungsaustausche dieser Art sind bislang kaum öffentlich bekannt geworden. Vor diesem Hintergrund ist es kaum verwunderlich, dass sich bis vor Kurzem Gerüchte über enorme Ressourcenmehrbedarfe, jahrelange Umstellungsprozesse und sogar steigende Krankenquoten in der deutschen Hochschullandschaft hartnäckig hielten, wenn es um die bevorstehende Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens ging. Aus empirischer Sicht existierten in diesem Punkten bisher blinde Flecken.

Um diese Lücken zu schließen, hat HIS auf Initiative des Arbeitskreises Hochschulrechnungswesen und Steuern 2009 den Ressourcenbedarf bei der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens in der deutschen Hochschullandschaft untersucht (Gilch 2009).

Im Ergebnis der Studie steht fest, dass Hochschulen auf dem Weg zur testierten Eröffnungsbilanz einige Hürden überwinden müssen. Dazu gehören

- ◆ kaufmännisches Wissen zu erwerben,
- ◆ die kaufmännische Denkweise zu verinnerlichen,
- ◆ die kaufmännische Denkweise von der kameralistischen zu trennen und
- ◆ zusätzliche neue Aufgaben zu bewältigen.

Viele Hochschulen meistern diese Herausforderungen in einem straffen Zeitplan von nicht einmal zwei

Stichwörter

Kaufmännisches Rechnungswesen

Bilanz

Organisationsentwicklung

Organisationsberatung

Kennzahlen

Hochschulsteuerung

Jahren. Die Annahme, dass es viele Jahre dauert, bis sich Hochschulen ihren Weg von der Kameralistik zur kaufmännischen Buchführung gebahnt haben, bestätigen die Ergebnisse der HIS-Untersuchung nicht.

Mythos Personalmehrbedarf

Ebenso wenig belegen die Ergebnisse, dass das kaufmännische Rechnungswesen langfristig mehr Personal bindet als die Kameralistik. Neue Aufgaben in den Bereichen Anlagenbuchhaltung, Bilanzbuchhaltung und Steuerwesen verursachen kurzfristig zusätzliche Aufwände. Nach der eigentlichen Umstellungsphase, d. h. nach etwa drei Jahren, pendelt sich der quantitative Personalbedarf jedoch wieder auf das Niveau vor der Umstellung ein. Aufgabenverlagerungen, Ruhestandsregelungen und das Qualifikationsniveau sind unter anderem als Gründe hierfür anzuführen. Im Vergleich zur kameralen Haushaltsführung verlangt die Ausübung des kaufmännischen Rechnungswesens höhere Qualifikationen. Die Haushalts- und Finanzdezernenten brauchen nicht nur Kraft, um frühzeitig einen Kulturwandel in Richtung der doppelten Denkweise bei den beteiligten Mitarbeitern herbeizuführen. Es bedarf vor allem gut qualifizierten Personals, um den Wandel erfolgreich zu vollziehen.

Komplexe Ausgangssituation

Unabhängig vom Personalbedarf stehen Hochschulen mit der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens vor ablauf- und aufbauorganisatorischen Herausforderungen: Neue Aufgaben und Begriffe, rechtliche Rahmenbedingungen und eine veränderte IT-Struktur führen in der Regel zur Umgestaltung der Organisationsstruktur. Vermögensgegenstände sind zu bewerten und in Bezug auf ihren Wertverlust abzuschreiben, Verbindlichkeiten und Forderungen sind umfassend und zeitnah zu verbuchen und nicht zuletzt ist eine Eröffnungsbilanz aufzustellen.

Für Hochschulen ist es dabei oftmals schwierig, zu differenzieren, welche Aufgaben neu sind und welche lediglich mit einem neuen Namen versehen werden. Umfasst die Anlagenbuchhaltung deutlich mehr Aufgaben als die bisherige Inventarisierung? Was unterscheidet eine Kreditorenbuchhaltung von der bisherigen Bearbeitung und Verbuchung von Eingangsrechnungen? Können die Fakultäten und Institute auch weiterhin in die Bearbeitung von Rechnungen einbezogen werden, um die für die Finanzbuchhaltung notwendigen Informationen zu liefern?

Die betroffenen Akteure der Hochschulen sind im Einführungsprozess vielfach überfordert mit diesen blinden Flecken, insbesondere dann, wenn noch kein kaufmännisch qualifiziertes Personal akquiriert werden konnte. Hat man dann qualifiziertes Know-how gewinnen können, fehlt diesen Personen nicht selten das Wissen und Verständnis über die Funktionsweise der Organisation Hochschule. Die Folge sind Kommunikationsprobleme zwischen den neuen Bilanzbuchhalter/-innen und den alten Haushälter/-innen, die eine kulturelle Zweiteilung innerhalb von Finanzdezernaten fördern und den Einführungsprozess erheblich behindern können.

Hilfestellung durch externe Berater

Vor dem Hintergrund dieser komplexen Ausgangssituation greifen viele Hochschulen im Rahmen des Einführungsprozesses auf externe Beratung zurück, um die neuen und veränderten Aufgaben besser strukturieren zu können. Neben der notwendigen fachlichen Beratung durch einen Wirtschaftsprüfer gewinnt dabei zunehmend auch die Organisationsberatung, die den Fokus auf die Analyse und Anpassung der Abläufe und Strukturen legt, an Bedeutung. Gemein ist den beiden Beratungsformen, dass sie in erheblichem Maße die Legitimation der Einführung innerhalb der Organisation unterstützen können.



Martin Hamschmidt ist Organisationsberater im Arbeitsbereich Hochschulmanagement bei der HIS GmbH in Hannover.



Ilka Sehl ist Organisationsberaterin im Arbeitsbereich Hochschulmanagement bei der HIS GmbH in Hannover.



Dr. Friedrich Stratmann ist Leiter des Unternehmensbereichs Hochschulentwicklung bei der HIS GmbH in Hannover.

summary

Implementing and maintaining an accounting system is crucial for a growing number of universities in Germany in order to respond to new external requirements. To move from the cameralistic budgetary system to the accounting system means to overcome various obstacles. This is to say new patterns of thinking, organisational redesign and the way of interpreting balance sheets.

Der Grad der organisatorischen Veränderung hängt immer auch von der Ausgangssituation der Hochschule ab. Erfahrungen zeigen, dass es keine Standardlösung gibt, sondern immer die jeweilige Situation und bisherige Aufgabenwahrnehmung im Haushalts- und Finanzwesen berücksichtigt werden muss. Die größte Herausforderung liegt dabei sicherlich in einer optimalen Gestaltung der Schnittstelle zwischen zentraler Verwaltung und den dezentralen Einheiten. Bei vielen Informationen, wie z.B. bei der Feststellung und Bewertung des Inventars der Hochschule, ist die zentrale Finanzverwaltung auf detaillierte Informationen und Unterstützung aus den dezentralen Einheiten angewiesen. Hier gilt es, den dezentralen Einheiten die Notwendigkeit der Mitarbeit und den für sie entstehenden Nutzen überzeugend zu kommunizieren.

Innerhalb der zentralen Verwaltung sind die mit dem kaufmännischen Rechnungswesen verbundenen Aufgaben ebenfalls organisatorisch zu verankern. Einerseits symbolisiert die Aufbauorganisation den kulturelle Wandel dabei sichtbar nach außen, zum anderen sind die damit verbundenen Aufgaben in klare Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen eingebettet. Abbildung 2 zeigt eine gängige Veränderung der Aufbauorganisation in Haushalts- und Finanzdezernaten.

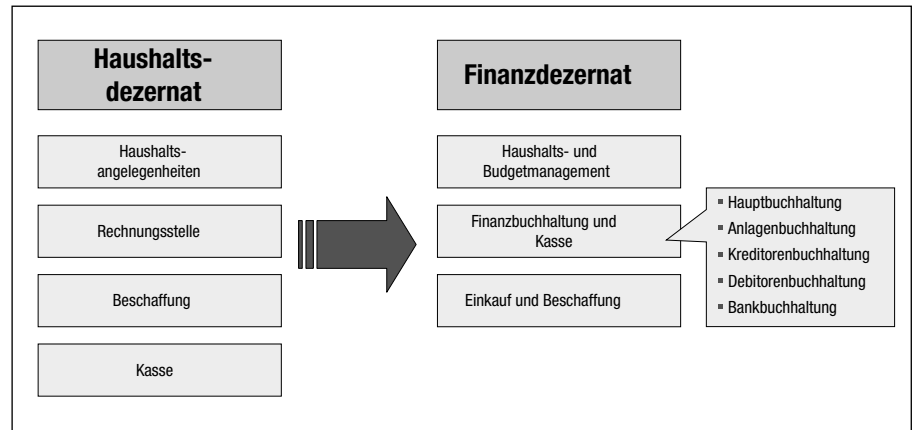


Abb. 2: Veränderung der Organisationsstruktur mit Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens

Das neue Ziel: Finanzielle Rechenschaftslegung

Mit der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens verbinden die Hochschulen die Absicht, die finanziellen Prozesse in ihrer Organisation adäquater abbilden zu wollen. Dem bisherigen kameralistischen Jahresabschluss in Form eines Kassen- und Haushaltsabschlusses kommt hinsichtlich einer finanziellen Rechenschaftslegung nur geringe Bedeutung zu. Letztlich dient er nur dem Mittelgeber, veranschlagte Ausgaben und Einnahmen in Einklang zu bringen. Der kaufmännische Jahresabschluss, bestehend aus Vermögensrechnung (Bilanz), Ergebnisrechnung (Gewinn- und Verlustrechnung) sowie umfassenden Erläuterungen zu den beiden Rechnungen nebst Lagebericht soll hier ein transparentes Bild über die wirtschaftliche Situation geben.

Die finanzielle Rechenschaftslegung der Hochschulen ist durch Landesvorgaben geregelt. Sie verbindet – wenn auch unterschiedlich benannt – die Anforderungen des Jahresabschlusses nach dem HGB (Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung) mit einer Wirtschaftsplanung.

Die Hochschulen gehen davon aus, dass mit der „neuen“ Rechnungslegung auch der Adressatenkreis, der ein solches Instrumentarium zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage einer Hochschule einsetzen kann und möchte, wächst. Man verweist hier auf die Bedeutung der Hochschulräte, die als Experten aus der Wirtschaft mit dem Instrument vertraut sind und dieses auch zur Rechenschaftslegung der Hochschulen einfordern. In anderen Kontexten wird die Funktion des Jahresabschlusses als ge-

keywords

- accountancy
- balance sheet
- organisational development
- consultant
- key performance indicators
- governance

eignetes Marketinginstrument oder als Bestandteil von Öffentlichkeitsarbeit einer „unternehmerischen Hochschule“ betont. Die zunehmende Bedeutung der finanziellen Rechenschaftslegung im Kontext des kaufmännischen Rechnungswesens für „neue“ Adressaten (Hochschulrat) wie auch „alte“ Adressatenkreise (Ministerium) lässt unweigerlich die Frage aufkommen, ob diese Kreise

- a) die Ergebnisse sachadäquat vor dem Hintergrund hochschulischer Besonderheiten interpretieren können,
- b) über die Erläuterungen des Jahresabschlusses hinaus Informationen und Erkenntnisse (z. B. Bewertungspraxis) haben, um beurteilen und vergleichen zu können,
- c) ein bilanzanalytisches Instrumentarium besitzen, das die hochschulischen Besonderheiten auf der Ebene von Kennzahlen abbilden kann.

Diese Fragestellungen werden im Folgenden exemplarisch mit der Bilanz einer Hochschule aufgegriffen. Die mit der Aufstellung einer Bilanz, insbesondere einer Eröffnungsbilanz, einhergehenden Ansatz- und Bewertungsprobleme haben verschiedene Autoren (Bauder/Jungen 2009; Krützfeldt 2007; Heiling 2007) ausführlich gewürdigt. An dieser Stelle sollen einige markante, teilweise unterschiedlich beurteilte Sachverhalte stichwortartig erwähnt werden:

- ◆ Immaterielle Vermögensgegenstände als Anlagevermögen können nur als entgeltlicher Erwerb von Gegenständen aktiviert werden.
- ◆ Die Aktivierung von Grundstücken/Bauten als Anlagevermögen ist nur möglich, wenn diese übereignet worden sind (Stiftungshochschulen). Gebäude, die ausschließlich von Hochschulen genutzt werden können, könnten – einen Spezialleasingvertrag unterstellend – aktiviert werden (Vgl. Bauder/Jungen 2009, S. 172). Die Universität weist den Bibliotheksbestand getrennt aus (Heiling 2007, S. 121f.).
- ◆ Die Positionen „Basiskapital“ bzw. „Nettoposition“ verstehen sich nicht als gezeichnetes Kapital einer Kapitalgesellschaft, sondern als Differenz zwischen Aktiva und Passiva im Sinne eines „Eröffnungsbilanz-Saldo“.
- ◆ Die Universität Heidelberg weist bei den Gewinnrücklagen statuarische Rücklagen für Zusagen aus Bleibeverhandlungs- und Berufsverhandlungen aus.
- ◆ Die Hochschulen bilden auf der Passivseite der Bilanz Sonderposten, z. B. für zweckgebundene Investitionszuschüsse oder für Erstausrüstungen bei Baumaßnahmen nach dem Hochschulbauförderungsgesetz.
- ◆ Rückstellungen für Altersteilzeit, Gleitzeit, Urlaub und Überstunden werden auf der Basis von Überstunden einbezogen. Pensionsrückstellungen werden in der Regel nicht berücksichtigt, da die Länder weiterhin die damit verbundenen Versorgungsverpflichtungen tragen.

Für eine Analyse und Interpretation von Hochschulbilanzen, insbesondere bei einem Vergleich zwischen den Ländern, ist die Kenntnis dieser Bewertungsmodi erforderlich. Eine Bilanzanalyse geht darüber hinaus. Sie versucht mittels Kennzahlen eine zusätzliche Dimension der Bewertung zu ermöglichen. Während es für den privatwirtschaftlichen Bereich eine Vielzahl von Fachliteratur gibt, existieren für den Bereich öffentlicher Unternehmen kaum äquivalente Hilfen, anhand derer sich Vergleiche ziehen und der wirtschaftliche Zustand bewerten ließen. Die im kommunalen Kontext begonnenen Diskussionen, z. B. durch Fachexperten oder den Kommunen Salzgitter, Düsseldorf (KGSt 2006; Magin 2006, 2007), sollen im Folgenden aufgegriffen und anhand der beiden Kennzahlen „Anlagenintensität“ und „Eigenkapitalquote“ für den Hochschulbereich plausibilisiert werden. Die Anlagenintensität drückt den Anteil des An-

Literatur:

Bauder, A./Jungen, A., Ansatz- und Bewertungsprobleme bei der Aufstellung der Eröffnungsbilanz staatlicher Hochschulen am Beispiel von Nordrhein-Westfalen, in: ZöGU 32 (2009) 2, S. 113-132.

Gilch, H./König, K./Sehl, I./Wormser, W.-E., Ergebnisse und Trends zur Erhebung des Ressourcenbedarfs bei der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens, unveröffentlichter Ergebnisbericht, 2009.

Heiling, J., Rechnungslegung staatlicher Hochschulen, eine vergleichende Analyse deutscher und US-amerikanischer Hochschulen, Berlin 2007.

KGST-Info, Die Analyse der kommunalen Bilanz, Sonderdruck, Köln Mai 2006.

Krützfeldt, T., Das kaufmännische Rechnungswesen der Universität Heidelberg, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue 76 (2007) 5, S. 59-82.

Magin, C., Möglichkeiten und Grenzen der Jahresabschlussanalyse mit Kennzahlen eines kommunalen Haushalts, in: Der Gemeindehaushalt 107 (2006) 9, S. 202-206.

Magin, C., Kommunale Doppik: (Miss)-Verständnisse und Weiterentwicklungen, in: Der Gemeindehaushalt 108(2007) 8, S. 175-180.

Voß, A./Piwinger, M., Die besten Geschäftsberichte deutscher Hochschulen, Düsseldorf 2007, Online im Internet: http://www.jpjpp.de/news-service/0708/JPKOM_Studie_Geschaeftsberichte.pdf

Bilanz des Jahres 2006	Universität Heidelberg	Universität Saarbrücken	Universität Göttingen (2007)	TU Darmstadt
	in Mio. Euro			
Anlagevermögen	80.617	375.666	567.582	604.400
Eigenkapital	63.837	24.645	355.043	38.100
Bilanzsumme	116.141	458.233	670.838	890.700

Kennzahl: Anlageintensität	0,69	0,82	0,85	0,68
Kennzahl: Eigenkapitalquote	0,55	0,05	0,53	0,04

Abb. 3: Ausgewählte Bilanzkennzahlen für Hochschulen: Im Anlagevermögen der Universität Heidelberg fehlen die Grundstücke und Gebäude, da sie Landesvermögen sind. In den Bilanzen der Universitäten Saarbrücken und Darmstadt erfolgt die Gegenbuchung des Anlagevermögens nicht als Eigenkapital, sondern als Sonderposten bzw. als Verbindlichkeiten. Dies erklärt die geringe Eigenkapitalquote.

lagevermögens am Gesamtvermögen aus. Betriebswirtschaftlich kann eine hohe **Anlagenintensität** riskant sein, da sie eine schnelle Neuausrichtung von Infrastruktur aufgrund von Markterfordernissen verunmöglicht. Dies könnte nahelegen, zukünftig mehr Flexibilität durch PPP-Projekte zu gewinnen, um so das Anlagevermögen bewusst niedrig zu halten. Für die öffentliche Infrastruktur wird dieser Argumentation widersprochen. Öffentliches Anlagevermögen – so die Kritik (Magin 2006, 2007) – muss im Kontext ihrer Nutzung und ihrer Aufgabenstellung gesehen werden. Beispielsweise könnte bei technischen Hochschulen eine hohe Anlagenintensität auch als Potenzial für gute Forschungsinfrastruktur gedeutet werden. Eine grundsätzliche Kritik stellt den Wert der Kennzahl im öffentlichen Kontext generell in Frage, da Sachanlagen häufig gar nicht bewertet oder – was für eine Bewertung erforderlich wäre – nicht veräußert werden können, z. B. Hochschullaborgebäude.

Die **Eigenkapitalquote** drückt den Anteil des „Basis-Reinvermögens“ zur Bilanzsumme aus. Betriebswirtschaftlich wird ein hoher Wert angestrebt, zeigt er doch, wieviel des Vermögens nicht über Schulden, sondern durch eigene Mittel in der Vergangenheit finanziert wurde. Es könnte auch das Potenzial für den Ausgleich von Jahresfehlbeträgen ausweisen. Im Hochschulbereich bedürfte es einer genauen Analyse vor allem im Zeitvergleich, ob und wie sich Positionen wie Gewinnrücklage bzw. Jahresüberschuss verändert haben. Größen wie „Basiskapital“ und „Nettoposition“ sind als errechnete Größen der Eröffnungsbilanz wenig aussagekräftig. Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob die Leistungsfähigkeit einer Hochschule nicht von anderen Faktoren als der monetären Bewertung von Vermögensgegenständen abhängt.

Obige Beispiele zeigen, dass es einiger Kompetenz bedarf, die ökonomischen Grundtatbestände und deren Zusammenhänge in einer hochschulischen Bilanz richtig beurteilen zu können. Hier stehen Hochschulen noch am Anfang, zumal der Blick aus der privatwirtschaftlichen Perspektive schnell zu Fehl-

interpretationen führen kann. Es ist daher nicht verwunderlich, dass dieses Instrument von den Hochschulen bisher kaum in seinen Steuerungspotenzialen ausgeschöpft wurde.

Fazit

Die derzeitige Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens in den Hochschulen kann, anders als noch vor einigen Jahren, bereits auf praktischen Erfahrungen früherer Umstellungsprozesse aufbauen. Hochschulen sollten diese Erfahrungen vor dem Hintergrund reflektieren, dass jeder Einführungsprozess in das kaufmännische Rechnungswesen auch ein Prozess der Organisationsentwicklung ist. Dies bedeutet, die aufbau- und ablauforganisatorischen Herausforderungen

- ◆ durch eine gezielte Prozessorientierung und Aufgabenneuverteilung,
- ◆ durch qualifikatorische Maßnahmen für die betroffenen MitarbeiterInnen und
- ◆ durch externe Unterstützung zwecks legitimatorischer Absicherung der Maßnahmen in der Hochschule zu begleiten.

Die Ergebnisse dieses Prozesses werden für eine finanzielle Rechenschaftslegung der Hochschule genutzt werden können, deren Aufbau allerdings erst am Anfang steht. Die Hochschulen sollten hier nicht den Fehler begehen, bei der Bewertung der wirtschaftsähnlichen Ergebnisformen (Bilanz, Erfolgsrechnung) all zu schnell diesbezügliche Interpretationsmuster zu übernehmen. Vielmehr gilt es, gemeinsam mit anderen öffentlichen Einrichtungen ein geeignetes Analyseinstrumentarium zu entwickeln.

Kontakt:

Dr. Friedrich Stratmann
HIS GmbH
Goseriede 9
30519 Hannover
Tel.: 0511/1220-295
Fax: 0511/1220-439
E-Mail: stratmann@his.de
www.his.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.



HOCHSCHULSTRATEGIE

Rainer Graf

Besser sein oder anders sein?**Der Wettbewerb zwingt Hochschulen zu strategischer Planung und Profilbildung**

Auf das Treppchen kommen nur die Besten: Erfolgreiche Hochschulen brauchen klare Ziele, die konsequent und strategisch umgesetzt werden.

Foto: Ute Pelz/Pixelio

Zunehmende Autonomie, Konkurrenz um Drittmittel und Studenten sowie eine diversifizierte Hochschullandschaft haben eine Wettbewerbssituation geschaffen, die die Hochschulleitungen auch jenseits der Exzellenzinitiative zu Profilbildung und strategischer Planung zwingt. Der Beitrag erläutert die Möglichkeiten eines integrierten Planungsansatzes, der auch unter den besonderen universitären Rahmenbedingungen seine Berechtigung hat.

Für Wolfgang Herrmann ist die Universität ein Wissenschaftsunternehmen. Mit dem Zukunftskonzept einer „unternehmerischen Universität“ hat er die Exzellenzinitiative gewonnen, und unlängst wurde er als „Hochschulmanager des Jahres 2009“ ausgezeichnet. Für den Präsidenten der TU München ist die unternehmerische Universität nicht hinter wirtschaftlichem Erfolg her, „sondern verfolgt das Unternehmensziel der Wissenschaftlichkeit, aus dem sich die ganze Agenda ableitet: Lehre, Forschung, akademische Schulbildung, Fort- und Weiterbildung. Dieses Ziel lässt sich in ständiger inhaltlicher Erneuerung aber nur erreichen, wenn auch Klarheit über Aufwand, Kosten und Leistung besteht. Ein guter Unternehmer meistert Misserfolge und Durststrecken. Er handelt nicht willkürlich, sondern orientiert am Unternehmensziel“ (Herrmann 2005).

Der Erfolg der TU München ist das Ergebnis eines jahrelangen, strategisch geprägten und zielorientierten (möglicherweise sogar visionären) Entwicklungsprozesses. Es scheint zwar, dass gegenwärtig in Deutschland nur Exzellenzuniversitäten wahre Reputationsgewinner sind. Gleichwohl haben aber viele Universitäten die Chance, sich im verschärfenden Wettbewerb zu behaupten, wenn sie ihr Profil schärfen.

Wettbewerb und Profilbildung

Zentrale Herausforderung für die deutschen Universitäten in der heutigen Zeit ist der Wettbewerb. Die Konkurrenz dreht sich nicht nur um Studienbeiträge und Drittmittel, sondern auch um Studenten, wissenschaftlichen Nachwuchs, Professoren und qualifizierte Kräfte für die Administration. Jüngere oder auch mittelgroße Universitäten, teilweise mit eingeschränktem Fächerspektrum, mit geringerer überregionaler Sichtbarkeit und in weniger attraktiven Städten und Regionen scheinen es in diesem Konkurrenzkampf schwerer zu haben als alteingesessene Traditionsuniversitäten. Letztlich kann jedoch keine Hochschule durchgängig Spitzenleistungen anbieten, ist keine Institution in Forschung und Lehre gleichermaßen angesehen bzw. leistungsfähig. Für die Mehrzahl der über 100 Universitäten (nicht zu vergessen die über 200 Fachhochschulen) ist es aber nicht ratsam, den Vergleich mit den forschungsstärksten nationalen Hochschulen zu suchen. Vielmehr gilt es, sich auf eigene Stärken zu besinnen, das geeignete Wettbewerbsumfeld zu definieren und ein unverwechselbares Profil aufzubauen.

In diesem Sinne lassen sich Hochschulen mit klaren Differenzierungsmerkmalen („Anders sein“) und Hochschulen, die Vergleichbares besser umsetzen („Besser sein“) unterscheiden. Die erste

Kategorie stellt dabei auf den Grad der Einzigartigkeit des Hochschulprofils in Bezug auf Fächerangebot, Forschungsschwerpunkte, Serviceleistungen für Studierende etc. ab, während die zweite Kategorie auf die Umsetzungskompetenz im Sinne von mehr Drittmitteln, besseren Wissenschaftlern, besserer Lehre etc. abhebt. Entsprechend der angestrebten Positionierung ergeben sich dann Folgerungen für das Handlungsmodell einer Hochschule. Das Ideal einer forschenden Volluniversität verblasst in der Praxis zusehends, doch mit wachsender Spezialisierung entstehen auch neue Entwicklungschancen. Als Profilierungsmerkmale lassen sich das Fächerangebot, die relative Bedeutung der Hauptaktivitäten (Lehre und/oder Forschung), die relative Bedeutung des Wettbewerbskontexts (regional, national, international), problemorientierte Studiengänge (z.B. Aus- und Weiterbildung) und Forschungsschwerpunkte, Vernetzung mit Kooperationspartnern und Einbettung in ein gesellschaftliches und wirtschaftliches Umfeld anführen (vgl. z.B. die „Strategie 2012“ der Universität Bern).

Die vergangenen Jahre haben jedoch auch gezeigt, dass für den Erfolg (gerade in der Forschung) eine kritische Masse notwendig ist („size matters“), sei es durch Verbundprojekte, Kooperationen oder Zusammenschlüsse. Folgende Ansätze kristallisieren sich dabei heraus:

- ◆ Hochschulinterne Kooperation ist zumeist schwierig, aber in den letzten Jahren setzen zahlreiche Hochschulen auf interne Zentrenbildung und Zusammenarbeit (z.B. House of Finance an der Goethe-Universität Frankfurt). Nur wenige Universitäten haben – wie beispielsweise Konstanz – von Anfang an die interdisziplinäre Zusammenarbeit institutionalisiert. Dies hat sich für die Bodensee-Universität 2006 ausgezahlt, als man mit einem geisteswissenschaftlichen Exzellenzcluster erfolgreich war.
- ◆ In Hochschulverbänden gleichen Universitäten ihre Leistungsprofile untereinander ab und treten nach außen mit komplementären Stärken als größere Einheiten auf, so z.B. die Niedersächsisch-Technische Hochschule (Braunschweig, Clausthal und Hannover) oder die Universitätsallianz „Metropole Ruhr“ mit den Universitäten Bochum, Dortmund und Duisburg-Essen.
- ◆ Dritte Variante zur Herausbildung von Größeneffekten ist die Vernetzung der Hochschulen mit anderen (außeruniversitären) Forschungseinrichtungen. Hier hat die TH Karlsruhe den konsequentesten Weg beschritten und sich mit dem Forschungszentrum Karlsruhe (Mitglied der Helmholtz-Gemeinschaft) zum Karlsruhe Institut für Technologie (KIT) verschmolzen.

Elemente der strategischen Planung

Aus dem Management von Hochschulen sind Fragen nach der Strategie oder übergreifenden Zielen nicht mehr wegzudenken. Einige Bundesländer haben ihre Hochschulen darauf verpflichtet, Hochschulentwicklungspläne zu machen, bei zahlreichen Universitäten bilden diese Pläne die Grundlage für Zielvereinbarungen. Wer heute als Führungsperson einer Hochschule keine klaren Ziele und Handlungsleitlinien benennen kann, lässt damit historisch zufällige Bedingungen fortbestehen. Ein Großteil von Entscheidungen, auch wenn sie weniger weitreichend wie die o.g. Kooperationsformen sind, hat heute jedoch mittel- bis langfristige Auswirkungen und muss somit in eine perspektivische Vorausschau eingebettet sein, sei es die Einrichtung von Studiengängen, die Besetzung von Fakultäten oder Professuren, das Setzen von Forschungsschwerpunkten oder auch die Modernisierung der Administration. Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs unter den Hochschulen ist Planung deshalb eine „überlebenswichtige Notwendigkeit“ (Dicke 2009).

Die Praxis hat wiederholt gezeigt, dass es sich lohnt, eine Strategie gedanklich in zwei Teilbereiche zu unterscheiden: den strategischen Rahmen und das strategische Zielsystem. Der **strate-**

Stichwörter

Strategie

Planung

Profilbildung

summary

Broadening and differentiation of the higher education (HE) system as well as national and international competition of higher education institutions (HEIs) constitute increasing challenges for German HEIs and their management. Strategic planning is a key success factor for all HEIs, even if they do not compete with the top-ranked "excellence"-universities. Developing a strategy is a sequence of methodological steps like the analysis of own strengths and weaknesses, value definition, goal setting and definition of action plans. Since universities are loosely coupled systems strategy formulation is basically a large communication process.

gische Rahmen beinhaltet die grundsätzliche Ausrichtung der jeweiligen Hochschule. Hier sind Konzepte wie Leitbild, Mission und Vision angesiedelt, in denen Aussagen zur dauerhaften oder langfristigen Zukunftsgestaltung sowie zu den Werten der Organisation niedergelegt sind. Im Rahmen eines Visionspapiers wird häufig die Frage beantwortet, wie die Organisation in zehn, zwölf oder 15 Jahren aussehen und arbeiten soll. Das Geschäftsmodell beschreibt, welche Leistungen die Einrichtung ihren Kunden und Adressaten bereitstellen will und was die konstituierenden Eigenschaften der Leistungserbringung sein sollen: Welche Fachdisziplinen werden angeboten, welche nicht? Ist Fokussierung auf die Forschung gewollt oder ein ausgewogenes Angebot von Forschung und Lehre? Die Positionierung einer Hochschule beispielsweise als „unternehmerische Universität“ findet z.B. genau auf dieser Ebene statt. Die strategische Ausrichtung setzt daher oft hier an. Die Inhalte des strategischen Rahmens unterliegen keinen ständigen Veränderungen. Veränderungen im strategischen Rahmen sind mit großen strategischen Entscheidungen verbunden, zum Beispiel die Formulierung einer neuen Vision, dem Eintritt in ein neues Geschäftsfeld (z.B. Aufbau von Weiterbildungsangeboten für Berufstätige) oder einer umfassenden Neupositionierung.

In der Schale des „**Strategischen Zielsystems**“ wird nun die grundsätzliche Ausrichtung der Hochschule in konkrete, mittel- und langfristig zu verfolgende Ziele heruntergebrochen. Diskutiert wird dabei zudem, wie die Erreichung dieser Ziele überprüft und gesteuert werden soll. Letztlich wird hier im Zuge der Strategieumsetzung auch die Frage beantwortet, welche strategisch orientierten Aktionen und Projekte erforderlich sind, um die angestrebte Ausrichtung zu realisieren. Hierzu ist es wichtig, die strategischen Aussagen und Richtungsentscheidungen möglichst konkret in Bezug auf die operative Leistungserbringung zu übersetzen. Dies sollte soweit geschehen, dass sich die Gestaltung und das Management des operativen Kerns nahtlos an die strategische Steuerung anschließen. Im Bereich von Studium und Lehre handelt es sich z.B. um Absolventen, die in ihrer Quantität (z.B. Anzahl in den einzelnen Fachrichtun-



Abb. 1: Grundlegendes Strategieverständnis

gen) und in ihrer Qualität (z.B. durchschnittliche Abschlussquote im ersten Studium) beschrieben sind, im Bereich von Forschung und Transfer z.B. um die „relative Marktposition“ (wie es die Universität Bern formuliert) oder auch die angestrebte Anzahl von Promotionen, Veröffentlichungen mit Impact-Faktoren, Drittmittel-Einwerbungen mit Peer-Review etc. Elemente des Zielsystems unterliegen aber einer wesentlich höheren Veränderungsrate im Vergleich zu den Elementen des strategischen Rahmens.

Während Forschung, Lehre und Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses gleichsam die „Kerngeschäftsfelder“ der Hochschulen sind, dürfen die internen Servicebereiche (zentrale und dezentrale Verwaltungseinheiten) bei der Strategiebildung nicht vergessen werden. Dazu zählen insbesondere Finanzmanagement und Controlling, Personalverwaltung und -entwicklung, Studierendenservices, Immobilienmanagement, Transferbüros oder auch Marketing und Kommunikation. Zwar erzeugen sie ihre Leistungen für interne Kunden, was jedoch nicht weniger bedeutsam für den Erfolg von Forschung und Lehre ist. Angesichts der Komplexität betriebswirtschaftlicher Steuerung, die für ein reibungsloses „Unternehmen“ Universität notwendig ist, besteht kein Zweifel, dass eine ehrgeizige Universität auch eine professionelle Verwaltung benötigt.

Im **operativen Kern** findet schließlich das Tagesgeschäft der jeweiligen Hochschule statt. Seine Planung ist daher nicht strategischer, sondern operativer Natur. Hier wird die Erstellung, Steuerung und Budgetierung der Verwaltungsprodukte und Dienstleistungen betrachtet. Es ist wichtig, zu verstehen, dass die strategische Ausrichtung wesentliche Richtungsentscheidungen beinhaltet, die Auswirkungen auf die Gestaltung des Leistungsportfolios und der Produkte haben.

Eine Strategie – mit ihren Teilkomponenten strategischer Rahmen und strategisches Zielsystem – gibt eine Antwort darauf, wie sich die Hochschule innerhalb des **Wettbewerbskontexts** („Bildungsmarkt“) erfolgreich behaupten will. Wesentliche Elemente dieses Kontextrahmens sind unter anderem der einer Organisation übertragene bzw. von ihr übernommene Aufgabenbereich, die ihr gegenüberstehenden Kunden und Anspruchsgruppen, etwaige konkurrierende Akteure und die regionale Einbindung. Die Einordnung in einen bestimmten Kontext stellt eine der grundlegenden Entscheidungen für die Ausrichtung der Organisation dar. Neuausrichtungen auf dieser Ebene finden für einzelne Einrichtungen jedoch in der Regel sehr selten statt. Daher wird die Beschäftigung mit den damit verbundenen Aspekten im Sinne einer aktiven Gestaltung für die Mehrzahl der Hochschulen Ausnahmecharakter haben.

Phasen der strategischen Planung

Die praktische Erfahrung zeigt, dass sich zumindest ein grobes Phasenschema auch im Hochschulumfeld bewährt hat. Deshalb müssen zwangsläufig zunächst die strategischen Grundlagen geklärt sein, die je nach Bedarf und Wunsch der Führungskräfte von der Entwicklung eines Leitbildes über die Durchführung einer strategischen Analyse von Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken (SWOT) sowie einer Trend- und Szenarioanalyse bis hin zur Definition strategischer Stoßrichtungen auf Grundlage politisch-programmatischer Dokumente, Aussagen aus strukturierten Interviews oder auch Workshops reichen kann.

Das Kernstück der Strategieimplementierung, beispielsweise das Entwickeln der Balanced Scorecard (BSC), stellt im öffentlichen genauso wie im privatwirtschaftlichen Bereich einen wichtigen Teil zur Strategieumsetzung dar. Das Entwickeln einer BSC gliedert sich grundsätzlich in fünf Schritte: Strategische Ziele konkretisieren, diese durch Ursache-Wirkungsziele verknüpfen und in einer Strategielandkarte übersichtlich darstellen, geeignete Messgrößen auswählen, auf Basis von Ist-Werten die jeweiligen Zielwerte festlegen und schließlich die strategischen Aktionen bestimmen.



Dr. Rainer Graf ist Principal bei Horváth & Partners Management Consultants. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Organisationsgestaltung und Strategische Steuerung von Hochschulen und öffentlichen Einrichtungen.

keywords

strategy

planning

profiling

Literatur:

Ansoff, H.I., *Corporate Strategy*, New York 1965.

Dicke, K., *Herausforderungen der Strategieplanung im Kontext von Schwerpunkt- und Profilbildung*, Vortrag auf der Wissenschaftskonferenz von Horváth & Partners am 17.6.2009 in Frankfurt/Main.

Herrmann, W. A., *Unternehmen Universität – Universität unternehmen*, München 2005.

Horváth & Partners (Hrsg.), *Balanced Scorecard umsetzen*, 4.Auflage, Stuttgart 2007.

Mintzberg, H., *The rise and fall of strategic planning*, Hertfordshire 1994.

Mintzberg, H./Waters, J.A., *Of strategies, deliberate and emergent*, *Strategic Management Journal*, 6. Jg. 1985, S. 257-272.

Müller-Böling, D./Krasny, E., *Strategische Planung an deutschen Hochschulen – theoretisches Konstrukt und erste Ansätze einer Methodologie*, in: Müller-Böling et al. (Hrsg.), *Strategieentwicklung an Hochschulen*, Gütersloh 1998, S.13-47.

Zechlin, L., *Strategische Hochschulentwicklung*, in: *Die Hochschule* 1/2007, S. 115-131.

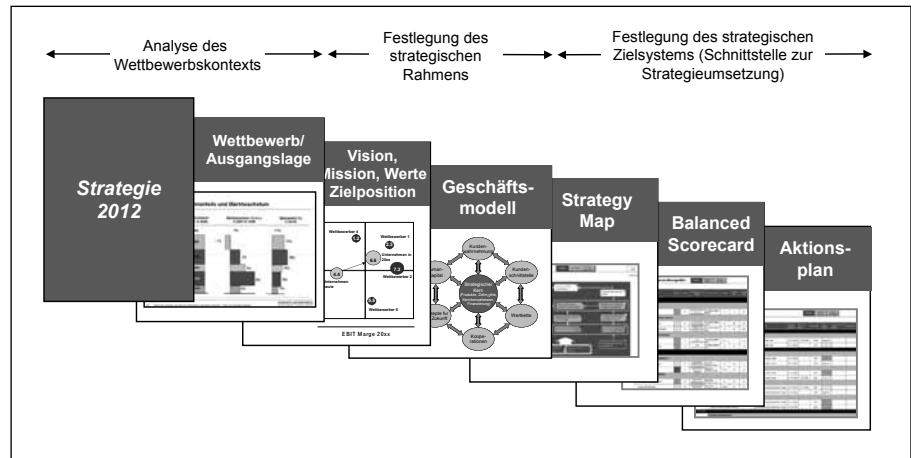


Abb. 2: Das integrierte Strategiemodell

Im weiteren Verlauf kann sich dann eine Kaskadierung anschließen, das bedeutet, die BSC als Steuerungsinstrument innerhalb der Hochschule aufzufächern, zu konkretisieren und zu verbreiten. Ziel ist, alle Bereiche der Hochschule auf die gemeinsame Strategie und Zielerreichung auszurichten und deren Beiträge zur Strategieumsetzung herauszuarbeiten.

Kommunikation als Erfolgsbedingung

In Theorie und Praxis der strategischen Planung gibt es heute eine kaum mehr zu überblickende Vielfalt von Modellen, die aber letztlich doch einer einheitlichen rationalen Grundlogik folgt. Grundsätzlich gilt, dass alle Denkschulen der Strategiegestaltung relevant und funktional sind, aber: Je nach Zeitpunkt, Anwendungssituation oder auch Kultur einer Universität ist zu entscheiden, welcher Ansatz am erfolgversprechendsten ist. Es gibt kaum empirische Erkenntnisse über die Wirkungen strategischer Planung an Hochschulen. Die Vermutung scheint jedoch naheliegend, dass sich Universitäten sowohl auf rationale Planungselemente wie auch auf unzusammenhängende Handlungen, die sich erst im Zeitverlauf zu einem strategischen Muster zusammenfügen (emergente Strategien), stützen. Je weniger die Hochschulleitung eine klare Strategie vorgibt (oder vorgeben kann), desto mehr kommt es ihr zu, einen Prozess zu steuern, mit dem ein strategischer Rahmen gesetzt und ein strategischer Wandel herbeigeführt werden kann. Ein solches Vorgehen ermöglicht es den Stakeholdern in Gremien, Fachbereichen und Instituten, ihr jeweils spezifisches Wissen für die Ausfüllung definierter Freiräume beizusteuern. Dabei kann durchaus das logische Schema von Situationsanalyse, Zielbildung, Maßnahmenplanung, Umsetzung und Bewertung der Umsetzungsergebnisse beibehalten werden, wengleich sich die Zahl der Feedback- und Abstimmungsschleifen deutlich erhöhen dürfte. Angesichts der Schwierigkeit, dass Planung im universitären Kontext noch immer ein relativ neues Instrument ist, dürfte dies jedoch wesentlich zur Akzeptanz einer Gesamtstrategie beitragen.

Fazit

Für Hochschulen ist strategische Planung heute unabdingbar. Gleichwohl sieht sie sich noch immer diversen hochschulspezifischen Hindernissen gegenüber und erfordert deshalb Führungspersonen an der Universitätsspitze, die methodischen Sachverstand und Zielorientierung mit ausreichender Einbindung der Stakeholder und umfassender Kommunikation kombinieren können.

Kontakt:

Horváth & Partners Management Consultants
Hausvogteiplatz 3-4
10117 Berlin
Tel. ++49 30 34 50 65-0
Fax: +49 30 34 50 65-99
E-Mail: rgraf@horvath-partners.com

Hendrik Woithe

Der neue Beihilferahmen

AKTUELLER BEGRIFF

Hilfe und Herausforderung zugleich

Mit der Überarbeitung des Gemeinschaftsrahmens für staatliche Beihilfen für Forschung, Entwicklung und Innovation (FuEu) stellt die EU sowohl Hochschulen als auch Forschungszentren vor neue Herausforderungen. Den Artikel 87 EG-Vertrag präzisierend, definiert die Kommission nunmehr einen Rahmen zur Handhabung von Beihilfen im FuEu-Umfeld, um somit Unternehmen und Institutionen zu ermuntern, Investitionen zu tätigen, um so zu Wachstum und Beschäftigung beizutragen. Dieses dem Grunde nach positive Ansinnen wirft in seiner Umsetzung jedoch diverse Fragen auf. Im Folgenden soll deshalb in Kürze das Spannungs- und Handlungsfeld, mit dem Forschungseinrichtungen konfrontiert werden, aufgezeigt werden.

Während Absatz 1 des Artikels 87 EG-Vertrag Beihilfen vom Grunde her ausschließt, mit dem Ziel, eine Verfälschung des freien Wettbewerbs, also auch schon des potenziellen, zu verhindern, definieren Absatz 2 und insbesondere Absatz 3 gewisse Ausnahmen. So können unter abgegrenzten Voraussetzungen z.B. „Beihilfen zur Förderung wichtiger Vorhaben von gemeinsamem europäischem Interesse...“ (Artikel 87, Absatz [3], Unterpunkt b., Satz 1 EG-Vertrag) als sehr wohl mit dem freien Markt vereinbar angesehen werden. Hier setzt der Beihilferahmen an, indem diese Ausnahmen konkretisiert und die einschränkenden Bedingungen nennt.

Grundsätzlich orientiert sich der Gemeinschaftsrahmen an der wirtschaftlichen bzw. nicht-wirtschaftlichen Ausrichtung des Finanzierungsempfängers. Handelt es sich hier um einen Unternehmer gemäß Artikel 87 EG-Vertrag, also ganz unabhängig von der Rechtsform, fällt diese Beihilfe unter besagten Artikel 87 Absatz 1 EG-Vertrag.

Trennung wirtschaftlicher von nicht wirtschaftlichen Tätigkeiten

Für den nicht unüblichen Fall, dass eine Forschungseinrichtung, egal ob öffentlich-rechtlich oder privat-rechtlich, nun sowohl wirtschaftliche als auch nicht-wirtschaftliche Tätigkeiten ausübt, so fällt der nicht-wirtschaftliche Bereich, worunter insbesondere die unabhängige FuE als auch deren Ergebnisverbreitung zählen, nicht unter besagten Artikel 87 Absatz 1. Dies beruhigt auf der einen Seite, da die institutionelle Grundförderung somit mit dem Beihilferecht vereinbar bleibt. Geknüpft ist diese Regelung jedoch an die Forderung, dass die wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Tätigkeiten klar, also in ihren Kosten und Finanzierungen, voneinander getrennt werden.

Für die wirtschaftlichen Tätigkeiten gilt die Maßgabe, dass diese unter marktüblichen Bedingungen zu erfolgen haben. Eine Finanzierung von Staatsseite, ob als direkte Quersubventionierung, Besserstellung oder anderes, ist nicht gestattet. Nun sollte die Forderung, Kosten und Erlöse einer Tätigkeit bzw. eines Projektes nachzuweisen eine Forschungseinrichtung im Grunde nicht vor größere Schwierigkeiten stellen. Da es (noch) keine gesonderten Formvorschriften gibt, bieten sich hier Instrumente wie die Bildung von separaten Kostenstellen im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung nahezu von selbst an. Über entsprechende Aggregationen lassen sich alle relevanten Projekte dann zusammenfassen und gegebenenfalls veröffentlichen. Damit käme man der bereits in Beschei-



Der europäische Beihilferahmen fordert Trennungsbuchung von den Hochschulen, um einer unzulässigen Subvention der wirtschaftlichen Tätigkeit aus dem öffentlichen Haushalt einen Riegel vorzuschieben.

Foto: McRommy/Pixelio

Gerade im Wissenschaftsbereich ist man des Öfteren mit teils bizarren Vertragskonstruktionen konfrontiert, für welche sich oben genannte Kriterien nicht immer gleichartig beantworten lassen. Da es hier noch keine detaillierten Verfahrenshinweise gibt, obliegt es der Forschungseinrichtung, in die eine oder andere Richtung zu argumentieren.

den einiger Zuwendungsgeber inkludierten Forderung einer derartigen Trennungsrechnung auf Basis von Einzelprojekten nach. Ob nun für jedes wirtschaftliche Handeln eine Kostenstelle einzurichten oder ggf. Sammelobjekte genutzt werden, ist situativ zu beurteilen.

Dieser Schritt bedeutet jedoch insoweit nur die operativ-organisatorische Umsetzung in der internen Buchhaltung. Bewusst sollte man sich aber auch dessen sein, dass wie schon angedeutet, die EU von anderen Definitionen ausgeht. Zum einen kennt das EU-Recht nicht die deutsche Auffassung der Gemeinnützigkeit. Die deutsche Bestimmung eines Unternehmers, abgeleitet aus dem Körperschaftsrecht, ist nicht anwendbar. Demzufolge greift auch eine Aufteilung der Tätigkeiten einer Forschungseinrichtung in die bekannten vier Sphären Hoheitlicher bzw. Ideeller Bereich, Vermögensverwaltung, Zweckbetrieb bzw. steuerbegünstigter wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb und steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb zu kurz bzw. kann nicht eins-zu-eins übergeleitet werden. Für die Ausgestaltung der Buchhaltung und der verschiedenen Berichts- und Meldepflichten ist dies mit zu berücksichtigen. Daher dürfte die korrekte Einordnung einzelner Sachverhalte in die jeweiligen Bereiche deutlich schwieriger fallen.

Im Verhältnis zwischen Forschungseinrichtungen und Unternehmen unterscheidet die Kommission gemäß Abschnitt 3.2.1 und 3.2.2 zwischen der Auftragsforschung bzw. Forschungsdienstleistung und der Zusammenarbeit. Während sich erstere hauptsächlich durch das Entgelt, die Risikoübernahme, die Konditionsvorgabe und das Ergebnisrecht des Auftraggebers definiert, wird bei letzterem von einer Kosten-, Risiko- und Ergebnisteilung ausgegangen. Im Gegensatz zur Zusammenarbeit, bei der keine Beihilfe angenommen wird, ist die Auftragsforschung nur dann unschädlich, werden dafür marktübliche Preise oder die Selbstkosten zuzüglich eines angemessenen Gewinns in Ansatz gebracht. Auswirkungen auf die Preispolitik und Preiskalkulation sind offensichtlich. Die Aufdeckung sämtlicher Kosten und eine konsistente Gemeinkostenschlüsselung gewinnen an Bedeutung.

Die aufgezeigte Unterscheidung erscheint jedoch trotzdem reichlich grob. Gerade im Wissenschaftsbereich ist man des Öfteren mit teils bizarren Vertragskonstruktionen konfrontiert, für welche sich oben genannte Kriterien nicht immer gleichartig beantworten lassen. Da es hier noch keine detaillierten Verfahrenshinweise gibt, obliegt es der Forschungseinrichtung, in die eine oder andere Richtung zu argumentieren. Im Grunde ein unschöner Zustand der Unsicherheit.

Noch keine detaillierten klaren Richtlinien vorhanden

Wie oben angedeutet liefert der Gemeinschaftsrahmen in seinen folgenden Abschnitten eine Reihe von Bedingungen zu den Ausnahmetatbeständen. Diese in ihren Einzelheiten aufzuzeigen, würde hier den Rahmen sprengen. Für eine umfassende Beurteilung des wirtschaftlichen Geschehens bleibt es jedoch unvermeidlich, diese im Detail auf Relevanz zu prüfen.

Alles in allem ist zu konstatieren, dass der Gemeinschaftsrahmen keinesfalls als bloße Formalie mit wenigen organisatorischen Umgestaltungen abgehandelt werden sollte. Vielmehr erfordert er die detaillierte Prüfung aller Mitteleinwerbungen und -weiterreichungen. Zudem sollte die Organisation in Aufbau und Ablauf auf die neuen Gegebenheiten überprüft und angepasst werden. Es bleibt zudem zu hoffen, dass die gegebene Unsicherheit in den interpretationswürdigen Formulierungen durch weitere Detailregelungen gemindert wird.

Autor:

Hendrik Woithe arbeitet in der Abteilung Haushalt und Finanzen im Helmholtz-Zentrum Potsdam – Deutsches GeoForschungsZentrum.

Stephan Kull und Heike Schinnenburg (Hrsg.) Auf gelben Spuren

Menschen, Management und Märkte in China

Die Olympischen Spiele 2008 in Peking haben es erneut gezeigt: China boomt. Durch die enorm expandierende Wirtschaft und die voranschreitende Öffnung nach außen gehört das Land als mittlerweile viertgrößte Volkswirtschaft und drittgrößte Handelsnation zu den stärksten Wirtschaftsmächten der Welt. Mittels geringer Lohnkosten, riesiger Märkte sowie der zunehmenden Kaufkraft in der Bevölkerung steigt die Attraktivität Chinas vor dem Hintergrund der Globalisierung rasant für ausländische Investoren. Für Deutschland ist die Volksrepublik einer der wichtigsten Geschäftspartner geworden. Deutsche Niederlassungen und Joint Ventures verzeichnen hier seit Jahren ein hohes Wachstum. Neben der Freude über die Öffnung des chinesischen Marktes entstehen aber auch neue Schwierigkeiten. Kulturelle Missverständnisse, unterschiedliche politische und wirtschaftliche Systeme sowie Verständigungsprobleme erschweren den Arbeitsalltag. Wie soll man das Konzept eines deutschen Marktes auf den chinesischen Markt übertragen? Wie können die deutschen Unternehmen qualifizierte chinesische Mitarbeiter rekrutieren und ihren häufigen Arbeitsplatzwechsel verhindern? Was sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Perspektive der deutschen Niederlassungen und Joint Ventures in China? All diesen Fragen geht das von 25 chinabezogenen Marketingexperten, Managementforschern und Kaufleuten verfasste Werk nach.

Schon auf den ersten Seiten wird klar, dass sich die beiden Herausgeber des Bandes auskennen. Stephan Kull und Heike Schinnenburg sind seit mehreren Jahren als Gastprofessoren am Shanghai Institute of Foreign Trade tätig. Im Laufe dieser Zeit haben sie viele Manager und Berater durch Forschungsprojekte und Expatriat-Runden kennengelernt, die überwiegend aus Deutschland kommen und in den verschiedensten Funktionen in China tätig sind. Sie trafen Studierende, Professoren, Trainees und Geschäftsführer – alle bemüht, Unterschiede wie auch Gemeinsamkeiten zwischen den weit auseinander liegenden Kultur- und Marktkreisen aufzudecken. Anhand ihrer vielfältigen Erfahrungen wollen sie mit diesem Band ein spannendes und vielschichtiges Kaleidoskop an China-Eindrücken zusammenstellen.

Das Buch gliedert sich in zwei Teile: Menschen und Management sowie Märkte. Die Beiträge beider Kapitel geben einen Überblick über die umfangreichen Aspekte der aktuellen Management- und Marktsituation in China. Im ersten Teil stehen Themen wie Unternehmensethik, berufliche Bildung, Führungskräfte-Entwicklung, Mitarbeiterbindung, Besonderheiten der Marktkommunikation in China, Kundenbeziehungen sowie die Zielgruppe „Mann“ in Deutschland und China im Mittelpunkt. Kapitel zwei widmet sich vor allem dem Tourismus, dem Fallbeispiel IKEA sowie den Themen Beschaffung und Logistik, Messe- und Event-Management, Innovation und Direktinvestition in China.

Aus Sicht der Autoren ist der traditionelle chinesische Kultur-Konfuzianismus der Dreh- und Angelpunkt, um die Menschen und Managementstrukturen im „Reich der Mitte“ verstehen zu können. Beachtung von Verhältnismäßigkeit, Menschlichkeit, Weisheit, Bräuche, Vertrauen, Loyalität und Respekt vor den Eltern wie auch vor älteren Menschen sind die wichtigsten konfuzianischen



Stephan Kull/Heike Schinnenburg (Hrsg.)
Auf gelben Spuren
Menschen, Management und Märkte in China

Südwestdeutscher Verlag
für Hochschulschriften
Saarbrücken 2009, 310 S., 98,00 Euro
ISBN 978-3-8381-0329-7

Empfehlung

Das Werk gibt nicht nur einen guten Überblick über die unterschiedlichen Facetten der chinesischen Märkte gewährt, sondern gibt zugleich viele Praxisbeispiele, gezielte Vorschläge und Tipps.

Message

Insgesamt gewährt das Buch interessante Einblicke in die aktuelle Management- und Marktsituation Chinas und liefert gleichzeitig den Projektentwicklern relevantes Anwendungswissen für ihr China-Engagement. Das Besondere der Publikation liegt darin, dass es die Erforschung von Management und Märkten in China mit der traditionellen chinesischen Kultur verbindet.

Werte, die die chinesische Unternehmensethik stark beeinflussen. Vor allem in Familien- und Clan-Unternehmen spielen die konfuzianischen Werte eine wichtige Rolle im Umgang zwischen Mitarbeitern und Unternehmern. Darüber hinaus ist der Konfuzianismus auch ein bedeutender Einflussfaktor für das Bildungssystem im Lande. Die Inhalte der Prüfungen umfassten 1.300 Jahre lang (von 605 bis 1905) vor allem das Auswendiglernen klassischer Konfuzius-Werke, wodurch statt der Wissensvermittlung die moralische Bildung im Vordergrund stand. Deswegen war der Unterricht auf die dafür notwendigen Inhalte beschränkt, und das technische Wissen wurde fast immer vernachlässigt. Als Folge davon genießt heutzutage die Allgemeinbildung ein hohes Ansehen, während die spezifische Berufsbildung geringer geschätzt wird. Auch deshalb beklagen deutsche Personalleiter, dass in China gut ausgebildete Fachkräfte fehlen.

Das Fazit ist ernüchternd: Chinesen sind stark bei der Imitation, aber schwach bei der Innovation. Dieses Phänomen kann auch auf Konfuzius zurückgeführt werden, der die Schlüsselfigur in der Erziehungsgeschichte Chinas ist und eben auf Auswendiglernen und stures Wiederholen besonderen Wert legte. Zwar schult die Methode des Auswendiglernens Konzentrationsfähigkeit und Geduld, aber die Rolle der Schüler beschränkt sich im Gegenzug auf die passive Aufnahme des präsentierten Lehrstoffes. Ein fachübergreifendes Lernen erfolgt hierdurch nicht, und die Innovationsfähigkeit der Schüler wird unterdrückt. Die gegenwärtige chinesische Regierung hat das erkannt und fördert Technologie und Innovationen nun durch Steuervergünstigungen und Finanzierungszuschüsse, um China in den Innovationswettbewerb zu bringen.

Karaoke-singen für die Teambildung

Interessant ist, dass in diesem Band viele wesentliche Unterschiede zwischen Deutschland und China sowie typische chinesische Besonderheiten im Bereich Management und Märkte beleuchtet werden. So besteht beispielsweise ein enger Kontakt zwischen Chinas Führungskräften und ihren Mitarbeitern. Gemeinsame Unternehmungen am Abend gehören mit zum Rollenverständnis einer Führungskraft, um ein persönliches Verhältnis zu den Mitarbeitern aufzubauen. Karaoke-singen und Abendessen gelten als typische Maßnahmen zur Teambildung und Mitarbeiterbindung. In Deutschland sind Kundenbeziehungen unternehmensorientiert, während sie in China eher an den beteiligten Personen orientiert sind. Und chinesische Geschäftspartner legen sehr großen Wert auf den Austausch gegenseitiger Gefälligkeiten. Wichtig ist außerdem, dass die Deutschen bei der Werbegestaltung bedenken, dass Zahlen durch ihren phonetischen Klang über spezielle Bedeutungen verfügen: Vier steht beispielsweise für Tod, Acht für Reichtum.

Besonders hervorzuheben ist, dass das Buch neben dem guten Überblick über die unterschiedlichen Facetten der chinesischen Märkte viele Praxisbeispiele, Vorschläge und Tipps wiedergibt. Ein weiterer Vorzug liegt darin, dass zu jeder aufgeworfenen Teilfrage zum Management und zu Chinas Märkten Hintergründe genannt werden und am Ende eines jeden Kapitels eine zusammenfassende Schlussfolgerung steht. Der Leser erhält so gleichermaßen Überblick wie Rückschau über die wichtigsten Aussagen der einzelnen Aufsätze. Trotz der komplexen Thematik und der vielen Aspekte ist es gelungen, ein sehr gut lesbares Werk zu verfassen.

Insgesamt bietet das Buch in vielerlei Hinsicht ein breites Spektrum der aktuellen Management- und Marktsituation in China. Aufgrund der praxisnahen, lösungsorientierten und aussagekräftigen Darstellung dürfte das Werk für alle am China-Geschäft interessierte Unternehmen wie auch für Manager deutscher Niederlassungen und Joint Ventures in China eine aufschlussreiche und zugleich lesenswerte Lektüre sein.

Autorin:

Yang Sun ist Mitarbeiterin bei der Lemmens Medien GmbH

Yang Sun

Jia Li, René C. Steininger

Steuerstandort China

Praktisches Steuerrecht für ausländische Unternehmen in der VR China

2010, 300 S., broschiert, 59,90 Euro

Gabler Verlag, ISBN 978-3-8349-1511-5

Das Steuerwesen ist weltweit eine komplizierte Angelegenheit. Im Westen ist das chinesische Steuerrecht wegen der Vieldeutigkeit der chinesischen Sprache nicht ohne Hintergrundwissen zu verstehen, geschweige denn anzuwenden. Für welche Art von Steuern sind ausländische Unternehmen in China steuerpflichtig? Wie hoch sind die Steuersätze von verschiedenen Steuern und wie entrichten Steuerzahler die unterschiedlichen Steuern? Was soll man tun, wenn man einen Widerspruch oder eine Verwaltungsbeschwerde für den Steuerbereich vorbringen möchte? Diese Probleme behindern viele ausländische Firmen, die sich mit dem China-Geschäft beschäftigen. Steuerstandort China ist das erste deutsche Buch zur chinesischen Steuerpraxis, das von deutsch-chinesischen Autoren der deutschen Chinaberatung China Expert Consulting GmbH verfasst wurde und einen Einblick in das chinesische Steuersystem in übersichtlicher Form darstellt. Ein besonderes Verdienst des Werkes liegt darin, dass es mit zahlreichen Beispielen die einzelnen Informationen und Details des ausländerbezogenen Steuerwesens allgemeinverständlich erklärt. Dadurch ist es gelungen, trotz der komplexen Thematik einen Ratgeber zu erstellen, der auch Nicht-Steuerexperten zugänglich ist.



Jia Li, René C. Steininger
Steuerstandort China

Roland Bloch, Andreas Keller, André Lottmann, Carsten Wümann (Hg.)

Making Excellence

Grundlagen, Praxis und Konsequenzen der Exzellenzinitiative

2008, 117 S., broschiert, 19,90 Euro

W. Bertelsmann Verlag Bielefeld, ISBN 978-3-7639-3661-8

Wie das Buch, so auch der Name der Tagung, aus der hier die Ergebnisse vorgestellt werden. Die Autoren befassen sich in ihren Beiträgen kritisch mit den Voraussetzungen für exzellente, wettbewerbsorientierte Hochschulen, mit der Entscheidungsfindung in den Gutachtergremien und den möglichen Folgen der Exzellenzinitiative für die akademische Lehre, die Nachwuchsförderung, die Gleichstellungspolitik und die deutsche Hochschullandschaft insgesamt. Die Beiträge stimmen nachdenklich und anhand der ersten Evaluationen der Initiative scheinen die Bedenken nicht unberechtigt gewesen zu sein. Lesenswert!

Henner Geldmacher, Gerd Weber (Hrsg.)
No problema

Henner Geldmacher, Gerd Weber (Hrsg.)

No problema

Geschichten aus dem Managerleben

2009, 200 S., gebunden mit Schutzumschlag, 19,80 Euro

IfAD Institut für Außenwirtschaft GmbH, ISBN 978-3-939717-09-6

Welche oftmals belustigenden, teilweise aber auch bewegenden und nachdenklich stimmenden Erlebnisse Manager in ihrem Arbeitsleben sammeln, zeigt „No problema“ in einer lockeren Folge von 53 Kurzerzählungen. Es sind Ereignisse, die den 22 Autoren des Werkes aus ihrer Geschäftszeit in besonderer Erinnerung geblieben sind. Als ehemalige Manager in leitenden Positionen bereisten sie die Welt und erlebten am eigenen Leib, sicher noch deutlicher als es uns heute gegeben ist, welche diffizile Herausforderungen den Menschen eine stetig voranschreitende Glo-





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. (verantwortl.)

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 Print Media GmbH, Bonn

ISSN 0947-9546

balisierung beschert. Große und kleine kulturelle Unterschiede, zaghafte Annäherungen, amüsante Missverständnisse und enge Freundschaften finden sich daher in vielen der Berichte wieder. Doch alle Anekdoten besitzen stets eigene Facetten, bleiben eben individuell. Gerade dies macht den eigentümlichen Charme und die Leichtigkeit der Geschichten aus. Nicht nur für Leser, die beruflich mit den Ecken, Kanten und Rundungen der internationalen Gemeinschaft in Berührung kommen, ist „No problema“ eine überaus angenehme und empfehlenswerte Lektüre.

Gerhard Preyer, Reuß-Markus Krauß

In China erfolgreich sein

Kulturunterschiede erkennen und überbrücken

Strategien und Tipps für den Umgang mit chinesischen Geschäftspartnern

2009, 154 S., broschiert, 29,90 Euro

Gabler Verlag, ISBN 978-3-8349-1713-3

Die zunehmende Bedeutung der chinesischen Wirtschaft und die Vernetzung Chinas mit dem globalen Wirtschaftssystem bringen Chancen und Risiken mit sich. Was müssen westliche Geschäftsleute beachten, um auf dem chinesischen Markt erfolgreich zu sein? Aus Sicht der Autoren ist ein Grundverständnis der chinesischen Kultur und Gesellschaft sowie ihrer Kommunikationsformen sehr wichtig, weil alle Prozesse und Grundlagen der Geschäftsgestaltung davon abhängig sind. Darüber hinaus unterscheidet sich die chinesische von der westlichen Kultur, z.B. ist die chinesische Kommunikation kreisförmig angelegt, die Kultur ist keine Konflikt- und Streitkultur, in der Kommunikationsgestaltung hat die soziale Dimension einen Vorrang vor der sachlichen und der zeitlichen, usw. Aus diesem Grund geht das vorliegende Werk den Fragen nach, welche Eigenart die chinesische Kultur hat, wie man sie für sich arbeiten lassen und wie Geschäftsziele erreichen kann. Das klar strukturierte, praxisnahe sowie anschauliche Buch mit vielen Beispielen bietet einen Einblick in die Kulturunterschiede zwischen China und dem Westen, empfiehlt eine Strategie der Ökonomie des geringsten Aufwands und gibt eine Vielzahl praktischer Tipps für den Umgang mit chinesischen Geschäftspartnern.

Helge Hesse

Personenlexikon der Wirtschaftsgeschichte

Denker, Unternehmer und Politiker in 900 Porträts

2. Auflage 2009, 707 S., gebunden, 39,95 Euro

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, ISBN 978-3-7910-2647-3

Aufgrund des Erfolgs des im Jahre 2003 erschienenen Buches Ökonomen-Lexikon hat der Autor unter dem neuen Titel Personenlexikon der Wirtschaftsgeschichte eine erneuerte und erweiterte Auflage veröffentlicht. Der zweite Band hat die Vorzüge des ersten aufrechterhalten. Die Vorstellung bedeutender Außenseiter des Denkens und die vielschichtigen Beiträge zu ökonomischen Meinungen wurden weitergeführt. Im Vergleich zum früheren Lexikon (über 600 Porträts) bietet das aktuelle Buch einen umfassenden Einblick in Leben und Werk von über 900 Persönlichkeiten, die durch ihre Arbeiten maßgeblichen Einfluss auf die Wirtschaftsgeschichte genommen haben. Auch aus Asien oder Südamerika stammende Personen werden in der neuen Edition berücksichtigt. Dadurch hat uns der Verfasser in vielerlei Hinsicht ein weiter gefasstes und tiefer greifendes Nachschlagewerk an die Hand gegeben.

Yang Sun, Sabine Hellmann, 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

