

G 21233

16. Jahrgang · Heft 2

März/April 2010

Einzelpreis: 19,80 €

ISSN 0947-9546

WZ
/T
O

Wissenschafts management

ZEITSCHRIFT FÜR INNOVATION

Schwerpunkt Personalmanagement

u. a. Beispiele aus der TU Kaiserslautern
und der Universität Bremen

Aktuelle Studie

Mobilität im Studium

Hintergrund

Bionik – Innovationen aus der Natur

Kooperationsmodell

Wissensaustausch
in der Pharmaforschung

Praxisbericht

Qualitätsmanagement
an der Hochschule Fulda



Horváth & Partners Wissenschaftskonferenz 2010

**Strategien für den Wissens- und
Technologietransfer**
Innovation im Mittelstand und die
Rolle von Wissenschaft und Forschung

**24. Juni 2010,
Frankfurt am Main**

Abendempfang am 23. Juni 2010

Einstimmung auf den Konferenztag und Gelegenheit für
persönliche Gespräche

www.horvath-wissenschaftskonferenz.de
www.lemmens.de

Referenten



Erfahrungen bei der Gestaltung von Lizenzvereinbarungen mit der Industrie

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. Rafiq Azzam
Lehrstuhl für Ingenieur- und Hydrogeologie,
RWTH Aachen



Inhalte und Möglichkeiten von Forschungsk Kooperationen

Prof. Dr.-Ing. Bernd Bertsche
Institutsleiter,
Institut für Maschinenelemente
Universität Stuttgart



Immer entlang der Wertschöpfungskette – Forschungsverwertung und Technologiemarketing als Unternehmenszweck

Dr. Marko Häckel
Geschäftsführer,
neoplas GmbH, Greifswald



Wissens- und Technologietransfer im internationalen Verbund – Am Beispiel der Internationalen Bodenseehochschule

Dr. Kai Handel
Präsident,
Hochschule Konstanz



Erfolgsfaktoren bei der Forschungsk Kooperation – Beispiele aus einem Technologieunternehmen

Dr.-Ing. Thomas Rettich
Leiter Forschungskoordination,
TRUMPF GmbH + Co. KG, Ditzingen



Erfolgreiche Kooperationsprojekte zwischen der Wissenschaft und Wirtschaft sowie damit verbundene Förderungen

Ralf Schütten
Vorstand,
KARY Multimedia AG, Karlsruhe



Von evolutionären zu revolutionären Innovationen

Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Dieter Spath
Leiter des Fraunhofer-Instituts
für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO,
Stuttgart



Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft – Aspekte, Rahmenbedingungen und Ausgestaltungsformen

Dr.-Ing. Andreas Stratmann
Hauptreferent des stellv. Vorsitzenden der Geschäftsführung,
Robert Bosch GmbH, Stuttgart



Third generation of technology transfer (engl.)

Prof. Dr. Ir. Hans J.G. Wissema
Professor Emeritus Innovationsmanagement und Unternehmertum,
Delft University of Technology,
the Netherlands

Impulsgeber: Dr. Oliver Greiner, Horváth & Partner GmbH, Stuttgart
Einführungsworte: Dr. Ralph Becker, Horváth & Partner GmbH, Frankfurt a. M.
Grußwort: Hans Georg Mockel, Kanzler, Goethe-Universität Frankfurt a. M.
Moderation: Dr. Markus Lemmens, Geschäftsführender Gesellschafter,
Lemmens Medien GmbH, Bonn

Forschungsmanagement – Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung



Die Leistungsträger einer universitären oder außeruniversitären Forschungsreinrichtung sind die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die herausragende Arbeit erbringen. Die Administration hat die Aufgabe, dieses Engagement nach Kräften zu unterstützen und dergestalt zu begleiten, dass die formalen Rahmenbedingungen eingehalten werden.

Dies gilt erst einmal für alle Bereiche einer Verwaltung, in einer ganz speziellen Ausprägung aber für den Bereich Forschungsmanagement. So unterschiedlich das Thema Forschungsmanagement und

die vielfältigen damit verbundenen Aufgaben in den jeweiligen Forschungseinrichtungen auch verankert sein mögen, so ist doch allen gemeinsam, dass es sich um die zentrale Schnittstelle zwischen Verwaltung und Wissenschaft handelt: Hier steht die Verwaltung in ständigem und direktem Austausch mit den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, mit deren Forschungsthemen, mit den Förderanträgen, mit externen Forschungspartnern und auch den immer wieder neuen Entwicklungen in den einzelnen Fachbereichen.

Dementsprechend tritt an dieser Schnittstelle das Binnen- und Spannungsverhältnis zwischen Verwaltung und Wissenschaft besonders deutlich und gelegentlich auch vehement zutage. Auf der einen Seite stehen die Anforderungen einer Verwaltung mit standardisierten Prozessen und den notwendigen, teilweise umfänglichen Berichtspflichten. Auf der anderen Seite wollen und sollen die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in großer Freiheit und innerhalb ihrer eigenen Fachkultur arbeiten und forschen.

Dieses Spannungsverhältnis den Anforderungen beider Seiten entsprechend zu gestalten, ist ständig neue Herausforderung und Chance zugleich. Indem sich eine Schnittstelle Forschungsmanagement als kundenorientiert und servicestark positioniert, die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler entlastet und bei aus ihrer Sicht „lästigen“ Aufgaben unterstützt, entsteht ein Mehrwert für beide Seiten. Die Verwaltung ist „nah dran“ sowohl am eigentlichen Thema, am „Produkt“ der Forschungseinrichtung, wie auch am „Kunden“, den Forscherinnen und Forschern selbst, die so von administrativen Zusatzaufgaben entlastet werden.

Die Konzentration beider Seiten auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen und eine sinnvolle Verknüpfung dieser Aufgaben wirkt sich direkt und positiv auf die Qualität des Ergebnisses aus und damit auch auf den gemeinsamen Erfolg. Und dieser Erfolg stärkt das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Partner. Auch die Wissenschaftsministerien haben diese Erfolgsfaktoren mancherorts bereits erkannt, wie der jüngst in Nordrhein-Westfalen durchgeführte „Wettbewerb zur Etablierung von Projektmanagementstrukturen für EU-Forschungsprojekte an Universitäten“ zeigt.

Johannes Neyses



16. Jahrgang - Heft 2 - März/April 2010 - Einzelpreis: 19,80 €

news & facts	4
personalia	9
news & facts	10
aktuelle diskussion	
Nachhaltige Hochschulfinanzierung	12
wissenschaftsmanagerin	
Nachgefragt	14
bei May-Britt Becker, Geschäftsführerin des Exzellenzclusters CellNetworks an der Universität Heidelberg	
management	
Schwerpunkt	
Personalmanagement	
Personalentwicklung als strategisches Element	16
Beispiel TU Kaiserslautern	21
Beispiel Universität Bremen	23
Führungstalente aus der Wissenschaft für die Wissenschaft	25
Aktuelle Studie	27
Mobilität im Studium	
Kooperationsmodell	34
Wissensaustausch in der Pharmaforschung	
Grundlage	42
Bionik – Innovationen aus der Natur, Teil II	
Praxisbeispiel	47
Qualitätsmanagement an der Hochschule Fulda	
weiterbildung	
Aktueller Begriff	54
Benchmarking	
buchbesprechung	
Simon/Knie/Hornbostel (Hrsg.)	56
Handbuch Wissenschaftspolitik	
Buchmarkt	58
Impressum	58

EMPLOYER BRANDING

Profil zeigen!

Markenbildung an wissenschaftlichen Einrichtungen vorantreiben



Damit Mitarbeiter und Forschungseinrichtung zusammenpassen: Mit Hilfe einer starken Arbeitgebermarke hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter und Wettbewerbsvorteile gewinnen. Foto: Rainer Sturm/Pixelio

Noch vor ein paar Jahren war Employer Branding fast ausschließlich eine Angelegenheit für Wirtschaftsunternehmen. In zunehmendem Maße präsentieren sich heute auch Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen bewusst als attraktive Arbeitgeber. Denn der Wissenschaftsbetrieb steht vor den gleichen Herausforderungen wie viele Firmen in der freien Wirtschaft: Alle wetteifern um kluge Köpfe mit innovativen Ideen, denn hoch qualifizierte Arbeitskräfte sind das Aushängeschild – insbesondere für wissenschaftliche Einrichtung. Was aber macht einen wissenschaftlichen Arbeitgeber attraktiv und welche Chancen und Herausforderungen sind mit Employer Branding für den akademischen Raum verbunden?

Das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) setzt seit zwei Jahren bewusst auf die Entwicklung einer Arbeitgebermarke. „Dabei

geht es uns nicht darum, etwas zu erfinden, sondern die eigenen Potenziale zu erkennen und medienwirksam umzusetzen“, erklärt Christian Jenssen, Leiter des Zentralen Personalmarketing des DLR. 2009 wurde in einem ersten Schritt ein wissenschaftliches Grundlagenkonzept einschließlich einer intensiven internen und externen Marktforschung entwickelt. Befragt wurden die eigenen Mitarbeiter, die Führungskräfte, der Vorstand sowie die relevante Zielgruppe, d.h. Doktoranden und Uni-Absolventen. Die gesammelten Daten wurden mit statistischen Methoden ausgewertet. Auf dieser Grundlage wurden in der letzten Phase Handlungsalternativen entwickelt. „Die Diskussion um Employer Branding hat uns inspiriert“, sagt Jenssen, denn „ob Wirtschaftsunternehmen oder außeruniversitäre Forschungseinrichtung, in beiden Fällen ist es das Ziel, ein Arbeitgeberimage glaubwürdig am Markt zu etablieren.“ Unterschiede zeigten sich aber in

der Umsetzung, da die jeweiligen Möglichkeiten doch sehr verschieden seien.

Nur wenige außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und noch weniger Hochschulen arbeiten bislang so strategisch wie das DLR an der Entwicklung einer eigenen Marke. „Auch wenn die meisten wissenschaftlichen Einrichtungen an ihrem Arbeitgeberprofil arbeiten, eine Employer-Branding-Strategie ist bisher aber nur an wenigen Hochschulen erkennbar“, so die Einschätzung von Herbert Asselmeyer, Leiter des Studiengangs „Organization Studies“ an der Universität Hildesheim. Bislang werde überwiegend nur punktuell reagiert, zum Beispiel bei Neubesetzungen oder bei Bleibeverhandlungen von Professoren. Ein weiteres Problem liege darin, „dass die gut gemeinten Initiativen zur Arbeitsplatzaufwertung in der Alltagskommunikation von vielen anderen Themen erstickt werden“.

Mit individuellen Angeboten punkten

Trotzdem haben viele wissenschaftliche Einrichtungen Maßnahmen entwickelt, um sich als attraktiver und glaubwürdiger Arbeitgeber zu positionieren: mit ansprechenden Berufungs- und Bleibe-Verhandlungen, größtmöglichem Entgegenkommen von Bewerberwünschen und Zugeständnissen bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Jede Einrichtung setzt zudem bewusst eigene Akzente und wirbt mit Angeboten, die – im besten Falle – andere Einrichtungen nicht anbieten können.

Um herausragende Wissenschaftler zu gewinnen, umwirbt beispielsweise die Universitätsleitung der TU Kaiserslautern potenzielle Mitarbeiter mit Professuren auf Lebenszeit sowie mit Juniorprofessuren. Das noch junge Graduierten-Programm des DLR, das neben der fachlichen Qualifikation auf außerfach-

liche Weiterbildung setzt, soll kreative und innovative junge Nachwuchswissenschaftler mit hohem fachlichem Niveau anziehen. „Wer zu uns kommt, kann eine Promotion mit Stern machen“, benennt Christian Jenssen dieses Profilierungsinstrument seiner Einrichtung. Die TU Dresden positioniert sich unter anderem durch eine enge Kooperation mit allen vier außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Dresden, um einerseits im Rahmen der Exzellenzinitiative weiterhin erfolgreich zu sein und andererseits die Attraktivität des eigenen Standortes zu steigern. Zudem setzt die TU Dresden auf das Konzept der „intergenerationellen Zusammenarbeit“, d.h., der Einrichtung von Seniorprofessuren. Das Rektorat erhofft sich von dieser Generationsarbeit einen Innovationsschub durch Bündelung der Kompetenzpotenziale von Jung- und Altwissenschaftlern. Nach einem Jahr der Etablierung nehmen bereits zwölf emeritierte Professoren aus unterschiedlichen Fachgebieten das Angebot wahr.

Zentrales Aushängeschild des Leibniz-Instituts für Plasmaforschung und Technologie (INP) Greifswald sind die eigenen Ausgründungen. Dies verdeutlicht Bewerber, dass hier Forschung und Entwicklung sowie Produktion und Vertrieb zusammengehören, aber natürlich professionell nur in unterschiedlichen Strukturen verwirklicht werden können. Das Institut wirbt transparent mit dem Motto „von der Idee bis zum Prototypen“ und die Ausgründungen entsprechend mit: „vom Prototyp zum Produkt“. „Mit diesem klaren Profil bekommen wir passgenau unsere Mitarbeiter“, sagt Marko Häckel, Leiter der Stabsabteilung des INP Greifswald und Geschäftsführer der Institutsausgründung neoplas GmbH.

Wettbewerbsvorteil: Familienfreundlichkeit
Heutzutage reicht es nicht mehr aus, allein mit guten Verdienst- und Qualifizierungsmöglichkeiten sowie erstklassigen Arbeitsbedingungen aufzuwarten. Das Thema des „Work-Life-Balance“ hat sich in den letzten Jahren zu einem wesentlichen Wettbewerbsmerkmal

entwickelt – und wird dementsprechend auch in aktuellen Konzepten zum Employer Branding besprochen. „Will eine Universität renommierte Professoren gewinnen, muss sie sich in der Frage nach Doppelkarrieren und der Betreuung von Kindern sehr gut positionieren. Mehr denn je können Berufungsverfahren an dieser Frage scheitern“, sagt Personaldezernent Rolf Zeimer von der TU Dresden. „Wir müssen unser Personal auch emotional binden und dazu gehört die Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, erklärt auch Helmut J. Schmidt, Präsident der TU Kaiserslautern.

Die Anforderungen an die Einrichtungen sind groß. Und auch in Zukunft wird das Thema Markenbildung nicht unter „ferner liefen“ zu behandeln sein. In den kommenden Jahren werden sich wissenschaftliche Einrichtungen – bedingt durch den demografischen Wandel – um den besten Nachwuchs reißen, prognostiziert Herbert Asselmeyer. Besonders kleine Hochschulen, die Exzellenz in Forschung und Lehre anstreben, stehen hier vor großen Herausforderungen, „da sie sich immer stärker im Wettbewerb mit großen Universitäten beweisen müssen“, ergänzt Präsident Peter Niess mit Blick auf seine eigene Einrichtung, die Hochschule Reutlingen. Damit Hochschulen aber nicht erst reagierten, wenn es schon zu spät sei, empfiehlt Niess einen Blick auf Organisationen außerhalb der Hochschulen und ihren Umgang mit Konzepten zu Employer Branding, von denen „Hochschulen noch einiges lernen könnten“.

Von Adaptionen rät Martin Mehrrens, Dezernent für Personalentwicklung an der Universität Bremen, allerdings ab. „Hochschulen sind keine Wirtschaftsunternehmen. Sie funktionieren nach eigener Logik und haben eigene Anforderungen.“ Nur wenn man wisse, wie Hochschulen funktionierten und was sie brauchten, ließen sich passgenaue Konzepte entwickeln, so Mehrrens Erfahrung aus über 15 Jahren strategische Personalentwicklung (vgl. S. 23-24).

Markus Micklein

Lesetipps zum Thema

Florian Schumacher, Roland Geschwill

Employer Branding

Human Resources Management für die Unternehmensführung

2009, 216 S., gebunden, 39,90 Euro,
Gabler GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden,
ISBN 978-3-8349-1129-2



Der Untertitel zeigt, wo der Schwerpunkt des Buches liegt: In inhaltlich komprimierter Form wird ein guter Überblick über all jene Konzepte und Instrumente gegeben, die das heutige Human Resources Management bestimmen. Der Haupttitel des Buches ist dagegen eher irreführend, denn das Herausbilden einer Arbeitgebermarke wird zwar als ein grundlegender Baustein verstanden, der „extern in Richtung Rekrutierung auf Ihre potenzielle Kandidaten und intern in Richtung Retention and Development auf Ihre bereits in Ihrem Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter“ wirkt, aber die Ausführungen fallen eher kurz aus und stehen gleichwertig neben den Themen Rekrutierung, Retention und Development von Mitarbeitern. Insgesamt haben die Autoren einen dezidiert praxisorientierten Leitfadens für Top-Manager entwickelt, der durch zahlreiche Checklisten und Handlungsempfehlungen besticht.

Waldemar Stotz, Anne Wedel

Employer Branding

Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber

2009, 230 S., gebunden, 39,80 Euro,

Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München,

ISBN 978-3-486-58843-9



Das vorliegende Buch leitet Unternehmen an, trotz der Herausforderungen des sozio-demografischen Wandels und der Globalisierung qualifizierte Mitarbeiter finden und an sich binden zu können. Der Schlüssel dafür liegt im Employer Branding. Die Autoren entwickeln ein Konzept, welches Aufschluss darüber gibt, wie eindeutige Arbeitgeberpräferenzen bei den verschiedenen Zielgruppen geweckt und Unternehmen zu einem Employer-of-Choice werden können. Sie erläutern theoretische Grundlagen des Konzeptes, führen ein in Analyse und Planung sowie in die Umsetzung dieser Strategie. Dabei werden wichtige Faktoren des Employer-Branding-Prozesses wie beispielsweise Arbeitgeberpräferenzen, Mitarbeitervertretungen, Diversity Management und Human Resource Management besprochen. Anhand von sieben unternehmerischen Beispielen gelingt ein umfangreicher und detaillierter Einblick in die Gestaltungsmöglichkeiten des Employer Branding. Abgeschlossen wird das Buch mit einem kritischen Fazit und mit Anmerkungen zum weiteren Forschungs- und Entwicklungsbedarf.

Armin Trost (Hrsg.)

Employer Branding

Arbeitgeber positionieren und präsentieren

2009, 320 S., broschiert, 39,00 Euro,

Wolters Kluwer Deutschland, Neuwied,

ISBN 978-3-472-07485-4



Immer häufiger stehen Unternehmen vor der Aufgabe, sich als Arbeitgeber glaubhaft und überzeugend zu vermitteln. Der Sammelband liefert dazu allgemeine, wissenschaftliche und praxisnahe Impulse. Der Band zeichnet sich aus durch seine Praxisbezogenheit. Zahlreiche Anwendungen wie das Web 2.0 und der Einsatz neuer Medien werden vorgestellt, unterschiedliche Fallbeispiele aus kleinen und großen Unternehmen illustrieren erste Umsetzungen. Ein umfangreiches Einleitungskapitel führt in die wissenschaftlichen Grundlagen des Employer Branding ein. Schlüsselbegriffe und Konzepte werden vorgestellt und miteinander in Beziehung gesetzt. Der Leser bekommt einen Leitfaden an die Hand, wie ein Unternehmen bei der Entwicklung einer Arbeitgebermarke strategisch, inhaltlich und methodisch vorgehen kann. Entsprechend seiner breiten Konzeption richtet sich der Sammelband an Personal, die sich mit Recruiting und Personalmarketing befassen, an Geschäftsführer kleiner, mittlerer und großer Unternehmen, an Lehrende und Studierende sowie an Berater und Dienstleister.

NEUE HRK-BROSCHÜRE

Bologna-Prozess von seiner guten Seite

Welche Chancen der Bologna-Prozess für deutsche Hochschulen birgt, beleuchtet die neue HRK-Broschüre „Kreative Vielfalt“. Zwar mögen einige argumentieren, dass gerade der Ideenreichtum durch die Strukturen von Bachelor- und Master-Kursen stark eingeschränkt wurde, doch zeigt die Zusammenstellung von 24 Beispielen, wie es „richtig“ gemacht werden und der Bologna-Prozess für alle Parteien gewinnbringend umgesetzt werden kann. Im Auftrag der Hochschulrektorenkonferenz wurden Bildungseinrichtungen in ganz Deutschland befragt und Eindrücke aus den Verwaltungen sowie dem Lehralltag gesammelt. Dabei wird deutlich, dass die Lockerung alter Gefüge manch Neues und viel Innovatives auf den Weg gebracht hat. Inspirierter, engagierter, internationaler, erfolgreicher, individueller – so soll sich das Studium zukünftig gestalten. Positiv fällt auf, dass die vorgestellten Einrichtungen bei der Umsetzung der Bologna-Reform, die in diesem Jahr abgeschlossen werden soll, bewusst spezifische Merkmale ausgebaut und so in besonderem Maße die Vielfalt in der deutschen Hochschullandschaft unterstützt haben.



Die Broschüre zum kostenlosen Download unter http://www.hr-k-bologna.de/bologna/de/download/dateien/HRK_GP_8.7.1_Online.pdf

INTERNATIONALISIERUNG

Deutschland auf dem richtigen Weg

LONDON. Ende März wurde auf der Going Global 4 Konferenz des British Council eine neue, vergleichende Studie zur Internationalisierung der Hochschulsysteme von elf Ländern vorgestellt. Das Ergebnis des weltweiten Vergleichs war für die deutschen Universitäten überaus erfreulich: Die Einrichtungen hierzulande zählen zu jenen, die eine fortschreitende Internationalisierung am deutlichsten erkennen

lassen. Hierzu tragen vor allem die sehr guten Noten für die nationale Politik bei. Dort belegt Deutschland in der Unterkategorie „Openness“ den dritten, bei „Quality assurance and degree recognition“ den zweiten und bei „Access and Equity“ schließlich den ersten Platz. Weiterhin wurden die Studierendenmobilität – seit 2003 waren die Zahlen für den deutschen Raum deutlich angestiegen – sowie Indika-



Going Global ist die internationale Bildungskonferenz Großbritanniens. Foto: British Council

toren zu transnationalen Bildungs- und Forschungskooperationen untersucht. Letztere orientierten sich an der Mobilität der Wissenschaftseinrichtungen selbst, an gemeinsamen Publikationen und Patentanmeldungen.

ZUKUNFTSSTRATEGIEN

Symposium zur Personalentwicklung

PASSAU. Mit „Human Asset Management“ setzte sich am 7. und 8. Mai das Wirtschaftssymposium der Universität Passau auseinander. Vertreter namhafter Firmen wie der DB Mobility Logistics AG oder PricewaterhouseCoopers erklärten die Grundlagen ihrer Personalpolitik, welche Mechanismen bei der Personalentwicklung genutzt und welche

Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte gerade in Zeiten einer Wirtschaftskrise gestellt werden. Podiumsdiskussion und Workshop vermittelten darüber hinaus Zukunftsaussichten für Managementberufe und Strategien zur Mitarbeiterbindung. „Im Hinblick auf die wachsende Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt im In- und Ausland, sind es

die sogenannten Softskills sowie das soziale Engagement, welche uns in Zukunft von der Masse abheben werden“, so der Vorstand des seit dem Jahr 2000 jährlich von Studierenden organisierten Symposiums. „Für unser Team war die gute Resonanz der Teilnehmer eine Bestätigung, das Konzept auch im kommenden Jahr fortzuführen.“

NACHWUCHSFÖRDERUNG

Hessische Universitäten fördern Naturwissenschaftlerinnen

FRANKFURT. In Hessen werden drei Programme zur Förderung junger Akademikerinnen bis 2013 fortgesetzt. Das beschloss die für die Projektfinanzierung verantwortliche Konferenz der Hessischen Universitätspräsidenten (KHU). Frauen aus den Natur- und Ingenieurwissenschaften erhalten dank aufeinander aufbauender Programme Unterstützung in verschiedenen Phasen ihrer wissenschaftlichen Laufbahn.

So unterstützt das MentorinnenNetzwerk Studentinnen und Doktorandinnen beim Übergang in Promotion oder Beruf. Den Stipendiatinnen kommen hier vor allem die zahlreichen Kooperationen des Netzwerks mit Wirtschaftsunternehmen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen zugute.

Mit dem Ziel, junge Wissenschaftlerinnen auch nach dem Erwerb des Dokortitels auf ihrem Weg durch die wissenschaftlichen Einrichtungen zu begleiten, haben sich die hessischen Universitäten auch für eine Weiterfinanzierung des Gruppenmentorings Sci-Mento-hessenweit ausgesprochen. Je drei bis fünf Doktorandinnen und Postdoktorandinnen werden gemeinsam zwei Jahre lang



Projektleiterinnen und Mitarbeiterinnen der drei Förderinitiativen. Foto: Universität Frankfurt

von einem Mentor betreut. So werden u.a. Teamfähigkeit und die Kommunikation in der Gruppe trainiert. Das Programm ProProfessur schließlich konzentriert sich nicht nur auf naturwissenschaftlich ausgebildete Kandidatinnen, sondern steht Frauen aller Fachrichtungen offen, die eine Professur anstreben. Vermittelt werden in den Kursen Inhalte zu Personalführung, Wissenschaftsmanagement und andere Themen, die auf eine Tätigkeit in den Leitungsebenen der verschiedenen Institutionen vorbereiten. Alle drei Projekte werden zentral von der Goethe-Universität Frankfurt aus koordiniert. Für weitere Informationen stehen dort mehrere Ansprechpartner zur Verfügung: www.mentorinnennetzwerk.de, www.scimento.de, www.proprofessur.de.

FRAUEN IN DER WISSENSCHAFT

Wissenschaftsmanagement als Sprungbrett

Akademikerinnen auf der Überholspur



Wissenschaftsmanagement ist für Frauen häufig eine Chance, sich einen Platz in der akademischen Führungsebene zu sichern.
Foto: Chipdealer

In Forschung und Lehre dominieren Wissenschaftler das Feld; auf Führungsebene ist das nicht anders. Weniger als die Hälfte der Hochschulleitungen verfügen über einen Frauenanteil von über 25 Prozent, wie das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) „Wissenschaftsmanagement“ auf Anfrage mitteilte. Doch der neueste Trend zeigt Akademikerinnen auf dem Sprung: Über Weiterbildungen im Wissenschaftsmanagement erwerben Frauen Zusatzqualifikationen, die zunehmend in akademischen Führungspositionen unabdingbar werden.

In eher naturwissenschaftlich ausgerichteten außeruniversitären Forschungseinrichtungen liegt der Frauenanteil noch um einige Prozentpunkte unter dem der Hochschulen. Neueste Zahlen belegen, dass sich hier die

Positionen in jedem dritten Präsidium zu mindestens einem Viertel auf Frauen verteilen. Doch die Chancen für Frauen auf Spitzenpositionen steigen. Vor allem im Wissenschaftsmanagement setzen Akademikerinnen zum Sprung an. Immer stärker profilieren sie sich hier auf Nachwuchs- und Einstiegspositionen. Tendenz steigend. Über Weiterbildungen erwerben Frauen das Know-how, das in Führungspositionen heutzutage längst unerlässlich geworden ist. Zusatzqualifikationen in Mitarbeiterführung und Projektmanagement beispielsweise, wie sie der Deutsche Hochschulverband (DHV) anbietet, werden überproportional von Wissenschaftlerinnen nachgefragt, erklärt Ulrich Josten, Leiter des Projektmanagements des DHV.

Auch verschiedene universitäre Programme zum Wissenschaftsmanagement werden

überwiegend von Frauen angenommen, wie die Fachhochschule Osnabrück und die Deutsche Universität für Weiterbildung in Berlin zeigen. Der Studiengang „Wissenschaftsmanagement“ an der FH Osnabrück beispielsweise wird seit Jahren verstärkt von Frauen belegt. Ziel des Studiums ist es, zu lernen, wie sich betriebswissenschaftliche Kenntnisse auf die Spezifika eines Wissenschaftsbetriebes anwenden lassen. „Frauen sehen über Weiterbildungen eine Chance, sich gegenüber ihren männlichen Mitbewerbern einen Vorsprung zu erwerben“, erklärt Frank Ziegele, Geschäftsführer des CHE und Professor für Wissenschaftsmanagement an der Fachhochschule Osnabrück, den Trend.

Durch die „Ausdifferenzierung und Autonomie der Universitäten“ und die damit verbundene Notwendigkeit zur „Professionalisierung der Hochschulen“ nimmt die Bedeutung des Wissenschaftsmanagements – insbesondere „als eigenständiges Berufsfeld“ – zu, so die Einschätzung von Hans Jürgen Prömel, Vizepräsident der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und Präsident der Technischen Universität Darmstadt. „Für Frauen bieten sich in den neuen Gebieten immer größere Chancen“, ist sich Prömel sicher.

Als eigenständiges Berufsfeld aber brauche das Wissenschaftsmanagement seine Anerkennung und müsse gleichwertig neben dem Karriereweg in Lehre und Forschung stehen, fordert Ada Pellert, Präsidentin der Deutschen Universität für Weiterbildung in Berlin. „Bis dahin aber ist es noch ein längerer Weg.“

Markus Mickein

Von Dresden nach Tübingen

TÜBINGEN. Die Geschäftsführerin des bundesweit ersten WissenschaftsCampus in Tübingen kommt aus Dresden. **Susann Pfeiffer** studierte an der Technischen Universität Dresden Betriebswirtschaftslehre und magna- te dann über sieben Jahre verschiedene Projekte der Stadt, darunter die „Highlights der Physik 2003“, die Langen Nächte der Wissenschaft und die „Stadt der Wissenschaft 2006“. Auch für das Netzwerk „Dresden – Stadt der Wissenschaften“ kann sich die Diplom-Betriebswirtin verantwortlich zeichnen. „Das wird eine neue und spannende Herausforderung, in die ich all meine Erfahrung und Kenntnisse der letzten sieben Jahre einfließen lassen kann“, freut sich Pfeiffer über ihre neue Aufgabe am WissenschaftsCampus.



Foto: privat

Enger Kontakt zur Politik

HALLE. Seit die Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina 2008 zur Nationalen Akademie der Wissenschaften ernannt worden ist, erweitert sie fortwährend ihre Kompetenzen. Neben den neuen Abteilungen Internationale Beziehungen sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit hat die Leopoldina nun auch die Abteilung Politikberatung eingerichtet, deren Leitung **Dr. Hans Elmar König** zum April 2010 übernommen hat. Die Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Politik stand schon zu seinen Zeiten als Journalist sowie im Ministerium für Kultur, Jugend und Sport des Landes Baden-Württemberg und im Bundesministerium für Bildung und Forschung im Mittelpunkt seiner Arbeit.



Foto: Chaperon

Beziehungen nach Ägypten ausbauen

KAIRO. Die Freie Universität Berlin hat mittlerweile ihre sechste Außenstelle eröffnet. Nach New York, Moskau, Peking, Neu-Delhi und Brüssel ist die ägyptische Hauptstadt die nächste Dependence des Zukunftskonzepts „Internationale Netzwerkuniversität“. Neuer Leiter und erfahrener Ägyptenkenner ist **Dr. Florian Kohstall**. Der Absolvent der FU war während seiner Promotion mehrere Jahre in Kairo und bezieht seinen neuen Sitz in unmittelbarer Nähe zum DAAD und zur Fraunhofer-Gesellschaft. „Wir möchten Studierende mit Wissenschaftlern zusammenbringen, ebenso Wissenschaftler untereinander und auch Wissenschaftler mit Menschen, die an Wissenschaft interessiert sind“, beschreibt Kohstall die Ziele seiner Arbeit im Nahen Osten.



Foto: FU Berlin

Verbundforschung koordinieren

JÜLICH. Die Universitäten Aachen, Bonn, und Köln haben mit dem Forschungszentrum Jülich den ABC/J-Geoverbund eingerichtet, um den Komplex Mensch-Erde mit seinen aktuellen und akuten Problemen wie denen des Klimawandels, Ressourcenmanagements und der Bevölkerungsentwicklung transdisziplinär zu ergründen. Um die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den einzelnen Institutionen weiter zu verbessern, hat der Geoverbund jetzt am Standort Jülich eine Koordinationsstelle eingerichtet. Neue Leiterin ist **Prof. Dr. Sabine Fiedler**, die aufgrund ihrer Erfahrung als Forscherin am Institut für Bodenkunde und Standortlehre der Universität Hohenheim mit den Themen des Verbunds vertraut ist.

Zwischen Medien und Wissenschaft

KÖLN. **Dr. Michael Gestmann** hat die Leitung des neu gegründeten Zentrums für Wissenschaftskommunikation (ZWK) am Institut für die Entwicklung personaler und interpersonaler Kompetenzen (INeKO) an der Universität zu Köln übernommen. Gestmann ist Medienpsychologe und bringt über 20 Jahre Praxiserfahrung als PR-Berater und vielfältige Kontakte zu Medien und Journalisten mit. Das ZWK soll Wissenschaftler in allen Belangen der Kommunikation mit der Öffentlichkeit und den Medien beraten und ausbilden.



Foto: privat

Prorektor für Forschung und Transfer

MAGDEBURG. **Prof. Dr.-Ing. Jan Mugele** ist neuer Prorektor für Forschung, Entwicklung und Technologietransfer der Hochschule Magdeburg-Stendal (FH). Der 36-jährige, gebürtige Berliner ist seit 2009 Professor für Regenerative Gebäudeenergie-technik am Fachbereich Ingenieurwissenschaften und Industriedesign der Hochschule.

In eigener Sache

Sie haben eine Personalmeldung aus dem Bereich Wissenschaftsmanagement? Wir veröffentlichen sie gerne. Schreiben Sie uns einfach eine Mail an wissenschaftsmanagement@lemmens.de. Die Angaben in dieser Rubrik werden aus Ihren Benachrichtigungen und Presseinformationen zusammengestellt. Sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.



PERSONALMANAGEMENT

Mitarbeiter passgenau rekrutieren

Zum Einsatz von Personalgewinnungsinstrumenten an deutschen Hochschulen

Die Studie zum akademischen Personalmanagement des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft hat es auf den Punkt gebracht: Personalentwicklung in der Hochschule ist ein unerlässlicher Erfolgsfaktor (s. S. 16 in diesem Heft). Die Fort- und Ausbildung von jungen Forschern, Professoren und Führungspersonal in Bereichen des Managements – im weitesten Sinne des Wortes – ist nicht nur ein Gewinn für die betreffenden Personen und ihre Karrieren. Auch die Hochschulen profitieren von fachlich, sozial und administrativ kompetenten und in der Hochschulfamilie integrierten Mitarbeitern. Gezielte Personalentwicklung kann somit die Leistung in Forschung und Lehre steigern.

Erfolgreiche und zufriedene Mitarbeiter geben ihrer Hochschule viel zurück und tragen zu einer Weiterentwicklung der gesamten Hochschule bei. Wie hervorragende Personalentwicklung geleistet werden kann, zeigen die Beispiele aus den Institutionen (s. S. 21-26).

Zunächst müssen die Hochschulen aber die Aufgabe der strategischen Personalgewinnung bewältigen, die anders als die Personalentwicklung noch in ihren Kinderschuhen steckt. „Auch wenn die Personalentwicklung in ihren Strategien und Instrumenten schon fortgeschrittener ist, das Recruiting ist ein entscheidender Faktor“, fasst die Vizepräsidentin für Wirtschafts- und Personalverwaltung an der Fachhochschule Bochum, Christina Reinhardt, die Lage an den deutschen Hochschulen zusammen. Sie plant gerade, die Kommissionen für Auswahlverfahren auch mit externen Fachkräften zu besetzen, wie es in der Wirtschaft, die sich Consulting- und Coaching-Unternehmen bedient, schon lange



Bei der Suche nach den „richtigen“ Mitarbeitern hilft der Hochschule eine professionelle Personalrekrutierungsstrategie.

Foto: sdboell

üblich ist. Dieses Outsourcing soll die eigenen Entscheidungsträger entlasten und externes Know-how nutzbringend integrieren.

Auch die Hochschule Ruhr West, die im September 2009 mit zunächst zwei Studiengängen an den Standorten Mülheim an der Ruhr und Bottrop gestartet ist, greift auf externe Berater zur Personalgewinnung zurück. „Da wir eine sehr junge Hochschule sind, verfügen wir in vielen Bereichen noch nicht über genügend interne Sachverständige. Daher greifen wir auf externe Kapazitäten zurück. Bereits jetzt zeigt sich, dass sich dieses Konzept in der Praxis bewährt, und es soll deshalb beibehalten bzw. weiter ausgebaut werden“, berichtet Sylvia Brandt. Sie leitet den Personalbereich der

erst letztes Jahr eröffneten Hochschule. So sitzen in den Berufungskommissionen für die Besetzung von Professuren regelmäßig mindestens ein externer fachlicher Berater sowie ein nichtfachlicher Vertreter, zum Beispiel ein Psychologe. „Für die Personalauswahl im Servicebereich greifen wir auf externe Unterstützung zurück, soweit wir intern noch keine eigenen Experten haben.“

Globale Strategien entwickeln

Dass bei der Personalgewinnung noch einiges bisher ungenutztes Potenzial brachliegt, bestätigt auch Martin Krüssel. Der Leiter der Personalentwicklung an der Universität Göttingen sieht hier die Notwendigkeit von globalen und zielgruppenorientierten Strate-

gien. Hier Sorge insbesondere die Exzellenzinitiative für eine spezielle Vorgehensweise. Vor allem für die Planung, Ausarbeitung und Umsetzung des Zukunftskonzeptes bedarf es besondere Kompetenzen in Verwaltung und Wissenschaft, die weltweit angeworben werden müssen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, helfen elektronische Personalbeschaffungsmaßnahmen. Für die Arbeit der Kommissionen werden Chatrooms eingerichtet. Bei Berufungsverfahren kommen Video-Konferenzen zum Einsatz.

Aber auch im Alltagsgeschäft der Universität lassen sich Fortschritte verzeichnen. „Hier achten wir immer mehr auf die Bedürfnisse der einzelnen Personengruppen“, erklärt Krüssel. „Wir müssen uns fragen: Was macht einen Graduierten erfolgreich? Wie bewerten Frauen, die in den Kommissionen sitzen, andere Frauen? Um so für jede Situation gerüstet zu sein.“ Neben der Aufstellung solcher Rekrutierungsstrategien liegt ihm auch die allmähliche Professionalisierung der Kommissionen, die Bewerber auswählen, und der Betreuer, die sich um neu eingestelltes Personal kümmern, am Herzen. „Die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Verwaltung ist ein entscheidendes Moment. Auch bei einer universitätsweiten Rekrutierungsstrategie ist es gut, wenn sich die Verwaltung als Dienstleister versteht, der aus dem Hintergrund agiert. Da immer mehr Wissenschaftler das Labor hinter sich lassen und Wissenschaftsmanager werden, wächst das Verständnis und Bewusstsein für die Be-

dürfnisse der Forschenden und Lehrenden in der Administration. Eine wünschenswerte und wertvolle Entwicklung“, betont Krüssel.

Den positiven Trend der strategischen Personalgewinnung sieht auch der Abteilungsleiter Personalentwicklung der Technischen Universität Dortmund, Alexander Bergert. „Die Gewinnung von Professoren läuft hauptsächlich noch in den Instituten ab. Wenn es aber um Nachwuchswissenschaftler geht, werden wir immer häufiger mit ins Boot geholt.“ Trotzdem sei eine universitätsweite Strategie, die sich als Teil der Hochschulidentität versteht, noch Zukunftsmusik.

Zielgruppenspezifisch agieren

Skeptischer äußert sich Dr. Fritz König, der seit 1990 an der Universität Leipzig Personaldezernent ist und die Umstrukturierung der Hochschule nach der Wiedervereinigung mitgestaltet hat. „Die Personalgewinnung an Hochschulen ist durch den Gesetzgeber stark restringiert. Da kann eine staatliche Universität nicht vorgehen, wie ein Wirtschaftsunternehmen. Das macht es zum Beispiel schwierig, IT-Fachkräfte zu gewinnen, da deren Gehalt in der freien Wirtschaft in der Regel viel höher ist. Andererseits verhindern die einschränkenden Regeln einen zu großen Konkurrenzkampf unter den Hochschulen, der wieder einen riesigen bürokratischen Aufwand mit sich bringen würde.“ Daher hält König weder eine Lockerung der Gesetze noch einen Paradigmenwechsel bei der Personalgewinnung für nötig. „Instrumente, die

sinnvoll sind, wenden wir ohnehin bereits an.“ So findet bei der Wahl des geeigneten Instruments zur Personalgewinnung in den meisten Hochschulen bereits eine Differenzierung nach Zielgruppen statt: IT-Kräfte werden üblicherweise im Internet beworben. Ausschreibungen für Professuren finden sich nicht mehr nur in den einschlägigen Zeitschriften und Wochenzeitungen, sondern auch in internationalen Fachblättern und natürlich im Internet. Headhunter rekrutieren Kanzler, Präsidenten usw. Auch neue Zielgruppen werden erschlossen. Mit den neu eingeführten Bachelor-Abschlüssen ist auch die Position der Lehrassistenten entstanden, die eigene Aufgaben und Ansprüche haben, wie Martina Schmoor von der Universität Bochum zu berichten weiß.

Es lässt sich also festhalten, dass sich die Personalgewinnung – als Teil der Personalentwicklung oder vielleicht auch als eigene Disziplin – weiter professionalisieren wird, da Erfolg nur mit gutem und vor allen Dingen mit dem richtigen Personal machbar ist. Sie wird Teil einer jeden erfolgreichen Gesamtstrategie sein müssen. Vor dem Hintergrund der fortschreitende Überlappung der Kompetenzen – Wissenschaftler lernen Managementaufgaben, Verwalter sammeln Erfahrung in Forschung und Lehre – werden bei der Gewinnung von neuem Personal, wie auch in vielen anderen Bereichen, neue Möglichkeiten für eine qualitative Entwicklung der gesamten Hochschule entstehen.

Gerhard Wolff

Anzeige

Tagung der Internationalen Bodensee-Hochschule IBH

Wie kann Qualitätsmanagement zur Entwicklung der Hochschullehre beitragen?

Datum: Dienstag, 29. Juni 2010

Ort: Pädagogische Hochschule des Kantons St.Gallen, Hochschulgebäude Stella Maris, Rorschach (Schweiz)

Organisation: Pädagogische Hochschule des Kantons St.Gallen (CH), Pädagogische Hochschule Vorarlberg (A), Pädagogische Hochschule Weingarten (D) unter dem Patronat der Internationalen Bodensee-Hochschule

Eine Tagung mit Referaten, Podiumsdiskussion und Workshops.

Weitere Informationen unter www.phsg.ch/qm-tagung



Moderne Modelle für Hochschulen

Die Vorteile der neuen Finanzierungsmodelle

Kommentar von Dr. Rolf Greve, Mitglied des Leitungsteams des Hochschulamts der Behörde für Wissenschaft und Forschung Hamburg

Die Finanzierung der Hochschulen wird moderner: Mehr Autonomie und Selbstverantwortung für die Hochschulen, weniger Intervention durch den Staat und eine Steuerung über marktwirtschaftliche und wettbewerbliche Elemente. Damit hat sich in Deutschland ein neues Steuerungsmodell etabliert, das im Ausland bereits seit einiger Zeit erfolgreich praktiziert wird. Dies gilt auch und gerade für die Finanzierung: Es wird dort über die Verwendung der Mittel entschieden, wo die Sachkenntnis am größten ist: in den Hochschulen. Wenn das Hochschulsystem insgesamt mit ausreichend Mitteln versorgt ist, resultiert aus diesem System eine nachhaltige, effiziente und konkurrenzfähige Hochschule.

Wurde das Budget der Hochschulen früher in aller Regel lediglich fortgeschrieben und diskretionär angepasst, wird seit Mitte der 1990er-Jahre in fast allen Bundesländern ein zunehmend größerer Anteil leistungsbezogen über Indikatoren vergeben und mit Ziel- und Leistungsvereinbarungen verbunden. Der kleinteilige, kameralistische Haushalt wurde durch flexiblere, kaufmännische Globalhaushalte ersetzt. Nicht mehr der Input, sondern der Output der Hochschulen ist entscheidend für die Zuwendung. Auch intern vergeben die Hochschulen ihre Mittel zunehmend mehr leistungsorientiert.

Mehr Planungssicherheit

Auf diese Weise entstehen Leistungsanreize, wird Erfolg im Wettbewerb belohnt, ist die Mittelvergabe transparenter und objektiver. Wenn wie vielerorts durch Pakte oder Hochschulverträge die Länder die Zuwendungen für die nächsten Jahre im Voraus garantieren, erhöht sich die Planungssicherheit der Hochschulen zusätzlich.



Doch nicht alle Leistungen der Hochschulen lassen sich durch Indikatoren sachgerecht abbilden. Deshalb wird auch nur ein Teil der Zuwendung leistungsorientiert vergeben. Oftmals kommt ein Drei-Säulen-Modell zur Anwendung, das aus einem Grundleistungs-, einem Anreiz- und einem Innovationsbudget besteht. Aber auch dieses System hat Schwächen. So wurde auf nicht intendierte oder zu starke bzw. schwache Steuerungswirkungen in vielen Ländern bereits durch eine Überarbeitung der Indikatoren reagiert. Zudem muss noch besser als bisher sichergestellt werden, dass die Maßnahmen, die aus dem diskretionären Grundleistungsbudgets finanziert werden, die gewünschte Wirkung der leistungsorientierten Komponenten nicht beeinträchtigen. Nicht zuletzt aus diesem Grunde wurde der leistungsorientierte Anteil in vielen Ländern erhöht.

Die neuen Steuerungsmodelle verteilen vorhandene Mittel im Hochschulsystem zwar effizienter, sie können aber nicht automatisch

dafür sorgen, dass Hochschulen für die von Ihnen erwarteten Leistungen auch die dafür erforderlichen Mittel erhalten. „Mit immer weniger Geld immer mehr leisten?“, lauten deshalb aktuelle Meinungsäußerungen von Hochschulvertretern zu diesem Thema. Es ist zwar bekannt, dass in Deutschland im internationalen Vergleich zu wenig in die Wissenschaft investiert wird. Eine Erhöhung der öffentlichen Haushalte für Wissenschaft stößt jedoch in den meisten Bundesländern an Grenzen.

Dabei sollte jedoch nicht übersehen werden, dass die staatlichen Mittel im Budget der Hochschulen eine immer geringere Rolle spielen. Der Anteil der Drittmittel hat deutlich zugenommen und auch die Studiengebühren ermöglichen – dort wo sie erhoben werden – Spielräume für die Hochschulfinanzierung. Potenzial bieten zudem private Mittel durch Stiftungen, Stipendien und Erträge aus Patenten und sonstigen Rechten.

Mut zu Entscheidung

Zukunftsfähig ist in diesem Spannungsfeld eine Hochschule, die nicht allein auf staatliche Finanzierung baut, sondern zusätzliche Finanzierungsquellen geschickt für sich nutzt. Auf dem Spielfeld der staatlichen Finanzierung sollten zudem die Möglichkeiten für Mittelzuwächse durch Erfolge bei den prämierten Zielen in Anspruch genommen werden. Nachhaltig wirtschaften im Sinne des neuen Steuerungsmodells meint z.B. im Bereich Forschung, Schwerpunkte zu setzen und diese nachhaltig zu finanzieren, um damit im Wettbewerb um Grund- und Drittmittel erfolgreich zu sein. Strategisch entscheiden heißt also auch, den Mut zu haben, zu entscheiden, was man nicht tun will. Eine Hochschule, die diese Möglichkeiten nutzt, ist für die Zukunft gut gerüstet.

Finanzierungssicherheit durch Hochschulpakete?

Eine kritische Sicht auf das leistungsorientierte Mittelvergabesystem

Kommentar von Dr. Robert Kuhn, Kanzler der Universität Kassel

**Mehrjährige Planungssicherheit schaffen-
de Zielvereinbarungen, deren Einhaltung
durch betriebswirtschaftliches Controlling
begleitet wird, leistungsorientierte Mit-
telvergabesysteme und neue Handlungs-
möglichkeiten in der Haushalts- und Wirt-
schaftsführung durch ein kaufmännisches
Rechnungswesen: Wer könnte sich gegen
diesen Sieg der Vernunft, Objektivität und
Transparenz stellen?**

Die existierenden leistungsorientierten Mittelvergabesysteme sind ausnahmslos nicht Bedarfs- sondern Verteilungsrechnungen. Das bedeutet, dass bei einer Deckelung der leistungsorientiert zu vergebenden Mittel eines Wissenschaftshaushalts der Wettbewerb autonomer Hochschulen um diese Mittel dem inzwischen abgeschafften System der kassenärztlichen Leistungsvergütung nach Punkten gleichkommt. Hochschulindividuelle Planungssicherheit gewährt ein solches System nicht.

Problematisch wird die Bewertung, wenn der zu verteilende Betrag von Anfang an in einem krassen Missverhältnis zum Bedarf steht. Beispiel Hochschulpakt 2020: Die zur Verfügung gestellten Mittel decken nur knapp 50 Prozent der realen Ausgaben der Hochschulen. Wie das in der Hochschulwirklichkeit vollziehbar und mit dem Humboldtschen Ideal der Einheit von Forschung und Lehre vereinbar sein soll, bleibt Mysterium. Ob die von der zwangsläufigen Verwässerung ihrer Studienchancen betroffene Generation dies als gegeben hinnehmen wird, bleibt abzuwarten.

Und wie verträgt sich eine formelgebundene leistungsbezogene Mittelvergabe mit der politischen Entscheidungsverantwortung bei der Budgetvergabe? Die kostenverursachenden

Elemente und wesentliche Leistungsindikatoren sind klar zu identifizieren: Studierende (in der Regelstudienzeit) als Grundfinanzierungsparameter, Absolventenzahlen, Drittmittel und wissenschaftliche Qualifikationen als Outputparameter. Gleichwohl benötigen die Wissenschaftsressorts regelmäßig Viertel- und Halbjahreszeiträume, um ihr Modell zur leistungsorientierten Mittelvergabe zu finalisieren. Empirisch belegt sind ferner zahlreiche systemfremde bis systemsprengende Eingriffe: Man findet so allerlei von der Anerkennung des Drittmittelaufkommens von An-Instituten im Leistungsbudget an nur einer von mehreren Landesuniversitäten bis hin zur begründungslosen Aufteilung eines zunächst landesweit fächereinheitlichen Refinanzierungsbetrages pro Studierenden zwischen zwei Universitäten. Und man findet zunächst unauffällige, aber hoch finanzwirksame Eingriffe wie die mehrjährige Festschreibung von fiktiven Studierendenzahlen, die von den tatsächlichen nachhaltig und strukturell abweichen.

Sicherheit auf niedrigem Niveau

Solche Befunde als bloße Vollzugsdefizite zu deuten, würde zu kurz greifen. Sie sind vielmehr untrügliche Indikatoren dafür, dass hier Systemwidersprüche zur politisch-parlamentarischen Budgetverantwortung als konstitutivem Element des grundgesetzlichen Demokratieprinzips bestehen. Politisch getroffene und zu verantwortende Entscheidungen lassen sich eben nicht schlüssig in Leistungsparameter-orientierten Verteilungsmechanismen darstellen. Aber selbst bei einer klaren haushaltsmäßigen Trennung ortsbezogener Finanzierungsentscheidungen kann ein leistungsindikatorengestütztes Finanzierungsmodell



Foto: Universität Kassel

Planungssicherheit für Hochschulen nur dann geben, wenn entweder die Leistungsindikatoren mehrjährig festgeschrieben oder zumindest feste Bandbreiten für ihre Refinanzierungswirkungen vereinbart werden.

Einen an sich begrüßenswerten Zuwachs von Planungssicherheit stellen Ziel- und Finanzierungsvereinbarungen, oft Hochschulpakete genannt, dar. Die Planungssicherheit in Hochschulpaketen gewähren die Finanzminister allerdings auf niedrigstem Niveau. Schlimmer noch ist die zunehmend von der Finanzseite verhandelte völlige oder anteilige Übernahme des Tarifentwicklungsrisikos durch die in der Regel nicht selbst tariffähigen Hochschulen.

Für die staatlichen Hochschulen kann es nachhaltige Finanzierungen trotz Zielvereinbarungen in Hochschulpaketen, leistungsorientierten Mittelvergaben und hochschulautonomer Wirtschaftsführung eben nur im Rahmen der politischen Budgetverantwortung und damit innerhalb von Legislaturperioden geben.

Die vorstehenden Äußerungen stellen lediglich die persönlichen Ansichten der Autoren, in keiner Weise dienstliche Positionen, dar.

NACHGEFRAGT

Alte Vorurteile über Bord werfen

May-Britt Becker, Geschäftsführerin des Exzellenzclusters CellNetworks an der Universität Heidelberg



Die Tätigkeit als Wissenschaftsmanagerin vereinigt bestens mein Interesse an der Biologie und am Management von Forschung, unterstreicht May-Britt Becker.

Foto: Universitätsklinikum Heidelberg

1 Wie sind Sie Wissenschaftsmanager geworden?

Es war für mich immer klar, dass ich in der Wissenschaft oder im wissenschaftsnahen Bereich arbeiten wollte. Einen eindeutigen Zeitpunkt, wann ich mich für das Wissenschaftsmanagement entschieden habe, kann ich nicht nennen. Vielmehr gab es eine Reihe von privaten wie beruflichen Ereignissen, die schließlich dazu geführt haben, dass ich in den sehr interessanten Bereich des Managements eingestiegen bin.

Nach der Promotion in Biologie am Max-Planck-Institut für Biophysikalische Chemie in Göttingen, zwei Postdoc-Stellen in Zürich und Konstanz begann ich mich mehr und mehr für das Gesamtbild der Forschung zu interessieren. Ich fand es plötzlich hoch spannend, wie die Strukturen der Forschungsinstitutionen, die Finanzierungsvarianten und die politischen Entscheidungen die Forschung prägen und fördern.

Ich habe dann knapp drei Jahre bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft im Referat „Sonderforschungsbereiche und Exzellenzcluster“ gearbeitet und mir ein klares Bild von der Forschungslandschaft in Deutschland machen können. Auf der Suche nach beruflichen Tätigkeiten für meinen Mann (auch Biologe) und mich, die ein gemeinsames Leben an einem Ort ermöglichen, ergab sich die Chance, in Heidelberg die Stelle der Geschäftsführerin des Exzellenzclusters CellNetworks anzunehmen. Diese Stelle vereinigt bestens mein Interesse sowohl an der Biologie als auch am Management von Forschung.

2 Worin besteht Ihre aktuelle Tätigkeit?

Alle Tätigkeiten seit meiner Promotion in Göttingen haben mir wesentliche Einsichten in

Forschung und das Management von Forschung und Wissenschaft vermittelt. Und das ist sehr gut so, denn mein Alltag umfasst eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Aufgaben wie: Budgetplanung und Überwachung, Personalauswahl und -entwicklung, Entscheidungsvorbereitungen in den Gremien des Clusters, Öffentlichkeitsarbeit vor allem im Wissenstransfer in die Schule, Präsentation des Clusters auf internationalen Messen, Darstellung der wissenschaftlichen Leistungen des Clusters für verschiedenen Zielgruppen und nicht zuletzt die Förderung der internen Kommunikation innerhalb des Clusters.

3 Welche beruflichen Ziele haben Sie?

Hauptziel der vergangenen Jahre war es, mitzuhelfen, das Exzellenzcluster CellNetworks zu einem Erfolg zu machen und das wird auch in den nächsten Jahren mein Ziel sein. Bei dieser Tätigkeit achte ich auch darauf, allgemeine Grundzüge erfolgreichen Wissenschaftsmanagements zu erkennen. Denn wir leben ja gegenwärtig in einer sehr interessanten Phase, in welcher der bisher noch nicht scharf gefasste Begriff des Wissenschaftsmanagements durch viele Beispiele und Formen mit Inhalt gefüllt wird und eine klarere Fassung bekommen kann.

Wissenschaftsmanagement vollzieht sich in vielfältigen Konkretisierungen und Umgebungen. Das Management von Exzellenzclustern ist eben nur ein Beispiel unter vielen. Ich kann mir sehr gut vorstellen, später auch in anderen Bereichen zu arbeiten, in denen andere Verfahren des Managements von Wissenschaft erforderlich sind.

4 Ihr gelungenstes Projekt?

Ich kann schwer nur ein Projekt benennen, daher erlaube ich mir auf drei Beispiele einzugehen:

1. Die Herstellung finanzieller Planungssicherheit für das Cluster im Zusammenspiel mit Land, Universität, Stiftern und DFG in einer Phase, in der sich Regularien auch ändern oder erst gefunden werden mussten.
2. Die Etablierung einer Kommunikationsplattform zwischen den Geschäftsführern der Exzellenzcluster, was sehr zu einer verbesserten Arbeit auch am Ort geführt hat.
3. Die Herstellung einer mittlerweile reibungslosen und vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen der Universitätsverwaltung und der lokalen Verwaltung unseres Clusters. Auf Grund der neuen Strukturen in Clustern und des Erfordernisses, sehr schnell Verwaltungsabläufe in Clustern einzurichten (angesichts der zeitlichen Begrenzung und Berichtspflicht), kommt der Zusammenarbeit von Cluster- und zentraler Verwaltung eine immens wichtige Bedeutung zu.

5 Die größte Herausforderung für das Wissenschaftsmanagement?

Aus der Erfahrung heraus, die ich in den letzten Jahren in der Geschäftsführung machen konnte, stellt sich mir als essenzielles Problem, ein gegenseitig nutzbringendes Verständnis zwischen Wissenschaftlern und Wissenschaftsmanager/innen aufzubauen. Zu stark wirken noch Vorurteile über „Verwaltung“ nach und verhindern ein produktives Miteinander. Andererseits, und das galt besonders beim Aufbau der neuen Strukturen in den Clustern, hemmen alteingeführte Verwaltungsregeln modernes, zeitschnelles, reaktionsfähiges Arbeiten in Großstrukturen wissenschaftlicher Forschung. Die Exzellenzinitiative hat bisherige Verwaltungsabläufe und -strukturen auf den Prüfstand gestellt, und es wird für die erfolgreiche Zukunft von

Großprojekten in der Wissenschaft unabdingbar sein, aus den Erfahrungen der letzten Jahre die richtigen Schlüsse zu ziehen.

6 Wohin wird sich das Wissenschaftsmanagement entwickeln?

Wissenschaftsmanagement wird sich ausdehnen in dem Maße, wie Wissenschaftsprojekte die Grenzen kleiner Gruppen überspringen, sei es in einer Universität, sei es zwischen Universitäten sowie Forschungseinrichtungen im nationalen wie internationalen Rahmen. Gerade die Erweiterung in den europäischen Forschungsraum, etwa unter dem finanziellen Schirm der Europäischen Union, wird zu neuen Qualitäten im Management, bei Managern aber auch bei Wissenschaftlern führen.

Wissenschaftsmanagement wird eine immer größere Rolle in wissenschaftlichen Gesellschaften und Verbänden einnehmen, besonders dann, wenn ein Zusammenspiel mit staatlichen Finanzgebern erforderlich ist. In allen künftigen Bereichen von Wissenschaftsmanagement wird eine Mehrdimensionalität im Anforderungsprofil der Manager verlangt werden. Neben einer sehr guten Übersicht über die infrage stehenden Wissenschaftsgebiete werden vertiefte Kenntnisse und Fähigkeiten in Kommunikation, politischer Einfühlung und Verwaltungsgeschick, in gewissen Situationen auch vertiefte Sprachkenntnisse verlangt werden.

7 Ihre Botschaft an die Kolleginnen und Kollegen?

In dieser jetzigen aufregenden Zeit sollte uns einerseits klar sein, dass unser Tätigkeitsfeld einen enormen Zuwachs an Bedeutung erfährt, wir aber andererseits noch zu oft in „typischen“ und nach altem Muster ablaufenden Spannungen zwischen Wissenschaft und Verwaltung leben müssen und auch manchmal zerrieben werden. In dieser Situation sollten wir Kurs halten und neue Formen der Zusammenarbeit erproben.

„Wir leben gegenwärtig in einer Phase, in welcher der bisher noch nicht scharf gefasste Begriff des Wissenschaftsmanagements durch viele Beispiele und Formen mit Inhalt gefüllt wird. Wissenschaftsmanagement vollzieht sich in vielfältigen Konkretisierungen und Umgebungen. Das Management von Exzellenzclustern ist nur ein Beispiel.“

Kontakt:

Dr. May-Britt Becker
Geschäftsführerin
Exzellenzcluster CellNetworks
Im Neuenheimer Feld 267
69120 Heidelberg
Tel.: +49 6221 545-1203
E-Mail: may-britt.becker@
bioquant.uni-heidelberg.de

Mathias Winde

Personalentwicklung als strategisches Element

Sieben „lessons learnt“ eines Förderprogramms



Zum Aufbau einer strategischen Personalentwicklung ist die Mitarbeit von Hochschulleitung und Professoren-schaft unverzichtbar.

Foto: Stephanie Hofschlaeger/Pixelio

Personalentwicklung war lange ein Stiefkind an deutschen Hochschulen. In den letzten Jahren hat sich dies geändert: Personalentwicklung wird zunehmend als notwendige Ergänzung der Hochschulentwicklung verstanden. Der Stifterverband hat drei Hochschulen bei der Implementierung von Personalentwicklung unterstützt. Die wichtigsten „lessons learnt“ werden im Folgenden dokumentiert.

Gerade einmal sieben Prozent der Professoren und zwölf Prozent der Nachwuchswissenschaftler profitieren von Maßnahmen einer überfachlichen Personalentwicklung. Mit 40 Euro pro Kopf und Jahr wird für diese Aktivitäten ein unakzeptabel geringer Betrag eingesetzt. Die Anzahl der Hochschulen, die eine offensive und sichtbare Personalentwicklung für Wissenschaftler etabliert haben, kann an zwei Händen abgezählt werden. Das war das

ernüchternde Ergebnis einer Umfrage der Universität Bonn im Jahr 2006, die zeigte, dass sich deutsche Hochschulen dem Thema Personalentwicklung erst ganz langsam zuwandten.

In dieser Situation hat der Stifterverband zum Thema „Akademische Personalentwicklung“ einen Wettbewerb ausgeschrieben. Darin wurden Hochschulen in ganz Deutschland aufgefordert, sich mit neuen Konzeptideen für die Qualifizierung wissenschaftlichen Personals zu bewerben. Drei Hochschulen konnten ihre Ideen mit Unterstützung des Stifterverbands in den vergangenen drei Jahren in die Praxis umsetzen: Sie haben ihre Doktoranden für die Karriere fit gemacht, neue Professoren in die Aufgaben, Ziele und Strukturen der Hochschule eingeführt sowie der Hochschulleitung die fürs Management notwendigen Kenntnisse vermittelt. Experten der Beratungsgesellschaft Kienbaum begleiteten sie dabei. Parallel hat das Thema Personalentwicklung durch ganz verschiedene Triebfedern eine enorme Aufwertung an deutschen Hochschulen erfahren. Die sieben „lessons learnt“ aus dem Programm sollen im Folgenden cursorisch dargestellt werden.

Lesson 1: Personalentwicklung an Hochschulen wird von außen angeregt

Die Personalentwicklung (PE) im Hochschulbereich wurde lange von einzelnen Vorreiter-Universitäten systematisch entwickelt. Dies geschah unter demonstrativer Zurückhaltung und überwiegender Skepsis der großen Mehrzahl der Hochschulen. In den letzten Jahren hat sich dies jedoch sehr positiv entwickelt. Dazu haben insbesondere drei Faktoren beigetragen:

1. Exzellenzinitiative: Es ist kein Zufall, dass sich die beiden Überraschungsuniversitäten in den ersten Runden der Exzellenzinitiative, Bochum und Bremen, durch hervorragende PE-Arbeit auszeichnen. Personalentwicklung ist ein Wettbewerbsvorteil in der Exzellenzinitiative. Durch die Exzellenzinitiative sind zahlreiche interessante PE-Einheiten an Hochschulen entstanden, zum Beispiel das LMU Center for Leadership and People Management an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Auch bei der Fortsetzung der Exzellenzinitiative wird die Personalentwicklung aller Voraussicht nach Exzellenzkriterium bleiben.

2. Qualitätsmanagement: Der Staat zieht sich aus den Hochschulen zurück, möchte sich aber auf ein funktionierendes Qualitätsmanagement an den Hochschulen verlassen. Deswegen legen Hochschulgesetze ebenso wie Ziel- und Leistungsvereinbarungen zunehmend die Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen fest. Integraler Bestandteil eines funktionierenden Qualitätszirkels ist die Personalentwicklung. Die durch das Qualitätsmonitoring festgestellten Defizite im Bereich von Leitungs-, Sozial- oder Selbstkompetenzen können erst durch Personalentwicklung gezielt angegangen und behoben werden.

3. Außeruniversitäre Forschung: Die außeruniversitären Forschungseinrichtungen bauen bereits seit einigen Jahren ihre Personalentwicklung kontinuierlich aus. Ihre Strukturen der Förderung und Betreuung von Doktoranden sind beispielhaft, die strukturierten Konzepte zur Weiterentwicklung von Führungskompetenzen bei Wissenschaftlern können auch auf den Hochschulbereich übertragen werden. Die Helmholtz-Akademie hat beispielsweise weit über die Helmholtz-Gemeinschaft hinaus Beachtung gefunden und wurde zuletzt auch für andere Organisationen geöffnet.

Die Anstöße von außen haben sich als entscheidende Faktoren für die Verankerung von Personalentwicklung an deutschen Hochschulen erwiesen. Lange wurde über die Strukturierung der Doktorandenausbildung nur diskutiert. Eine flächendeckende Verbreitung hat erst die Exzellenzinitiative gebracht. Dabei ist Personalentwicklung unterschiedlich stark ausgeprägt: Bei der Gruppe der jungen Forschenden ist sie mittlerweile weit verbreitet, bei den Professoren werden Schritte in die richtige Richtung unternommen, Hochschulleitungen haben großes Interesse, aber es besteht eine Verunsicherung über das Wie.

Lesson 2: Personalentwicklung ist ein unerlässlicher Unruhestifter

Personalentwicklung trifft auf Skepsis, auf offenen oder auf hinhaltenden Widerstand, auf Gleichgültigkeit. Dies gilt nicht nur für die Professorenschaft, sondern auch für Dekane und die Hochschulleitungen.

Es gibt vielfältige Gründe gegen Personalentwicklung:

- ◆ Personalentwicklung kostet erhebliche Ressourcen: Geld, vielleicht noch wichtiger: Zeit,
- ◆ verstößt gegen die Tradition an Hochschulen,
- ◆ unterzieht die Selbstwahrnehmung der teilnehmenden Personen einem Praxistest.

Es besteht daher die Notwendigkeit, zunächst die Relevanz von Personalentwicklung an Hochschulen darzulegen, dadurch Akzeptanz zu schaffen, um schließlich aktives Commitment bei den Hochschulangehörigen zu erzeugen. Kritische Erfolgsfaktoren sind vor allem die offene Kommunikation und transparente Information über die angestrebten Maßnahmen in der Hochschule. Dies benötigte mehr Vorlaufzeit als zunächst eingeplant, war jedoch eine notwendige Voraussetzung für die nachhaltige Absicherung der Projekte. Unabdingbar war dabei vor allem die Gewinnung von Dekanen und Fachbereichsleitern, die an Hochschulen die entscheidende Multiplikatorenfunktion ausüben.

Stichwörter

Personalentwicklung
Personalmanagement
Hochschulmanagement
Rollen und Kompetenzen
Lehrkompetenz

Mit einer offensiven Kommunikationsstrategie und der vollen Unterstützung durch die Hochschulleitung konnten an allen drei Hochschulen die mehr oder weniger stark vorhandenen Vorbehalte gegenüber Personalentwicklungsmaßnahmen abgebaut werden. Die Kommunikationsstrategie musste herausarbeiten, dass die angebotenen Maßnahmen gerade dazu dienen sollten, die Kernaufgaben in Lehre, Forschung oder akademischer Selbstverwaltung besser durchführen zu können. Effizientes Zeitmanagement, motivierendes Führungsverhalten und ausgeprägte Sozialkompetenzen können den Forschungoutput eines Instituts erhöhen und Studierende motivieren. Die Erfahrung der Hochschulen zeigt, dass die anfängliche Skepsis einer raschen Akzeptanz weicht, sobald die ersten positiven Erfahrungen gemacht werden und die Teilnehmer von einer wirklichen Verbesserung des Arbeitsalltags berichten.

Lesson 3: Personalentwicklung verändert die Organisationen durch die Menschen

Personalentwicklung hat aus institutioneller Sicht nicht primär das Individuum im Blick. Das Ziel von Personalentwicklung ist es, organisatorische Herausforderungen zu bewältigen. Spezifische Situationen von Organisationen erfordern deshalb ganz spezifische Herangehensweisen an Personalentwicklung. Die drei im Stifterverbandsprogramm geförderten Hochschulen haben jeweils ganz unterschiedliche strategische Ziele verfolgt:

Die TU Kaiserslautern hat sich mit ihrem Projekt als attraktiver Promotionsstandort profiliert. Die dortigen Doktoranden werden mit neuen Instrumenten der Personalentwicklung, zum Beispiel mit außeruniversitären Führungskräften als Mentoren, auf Karrieren in Unternehmen und im Ausland vorbereitet.

Die Universität Bremen bindet neu berufene Professoren mit einem speziellen Coaching- und Mentoring-Konzept an die eigene Universität und ihre Ziele.

Die Hochschule für Angewandte Wissenschaft und Kunst (HAWK) Hildesheim/Holzminden/Göttingen hat mit ihrem integrierten Personalentwicklungskonzept für Präsidium und Dekane vor allem ihre Führungskultur und -struktur an den drei Standorten gestärkt.

Alle drei Hochschulen haben also versucht, sich mit ihren Konzepten Wettbewerbsvorteile ihrer Organisation zu sichern. Sei es die Erhöhung der Attraktivität für in- und ausländische Doktoranden, sei es die stärkere Bindung von Professoren an die Universität oder die bessere Steuerungsfähigkeit einer Hochschule an drei weit auseinanderliegenden Standorten: Personalentwicklung stärkt in erster Linie die Institution Hochschule im Wettbewerb mit anderen Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Personalentwicklung ist Organisationsentwicklung. Wie hoch die beteiligten Hochschulen diesen Aspekt einschätzen, zeigt, dass alle drei Hochschulen die wesentlichen Maßnahmen auch über den Förderzeitraum hinaus mit eigenen Ressourcen weiterführen werden. Die Nachhaltigkeit der Pilotprojekte ist damit gesichert. Die Kunst von Personalentwicklung ist es, die individuellen Bedürfnisse und die organisatorischen Ziele in Einklang zu bringen.

Lesson 4: Personalentwicklung ist ein wichtiger Baustein für Qualität in der Lehre

Lehrveranstaltungskritik, Lehrevaluationen, Teamcoaching: Eine ganze Reihe von Instrumenten für die Feststellung und Beseitigung von Defiziten in der Lehre hat sich mittlerweile eingebürgert. Aber herrscht an der Hochschule eine Kultur, die das lebenslange Lernen von Professoren fördert? Sind die Professoren bereit dazu?

Die Ergebnisse von Lehrevaluationen lediglich an die Lehrenden zurückzuspielen, damit bestenfalls ein Selbstreflexionsprozess in Gang gesetzt wird, reicht häufig nicht aus. Gute Lehre ist ein Handwerk, das man lernen kann. Werden also Defizite im Bereich der Lehre festgestellt,

„Bei der Gruppe der jungen Forschenden ist die Personalentwicklung mittlerweile weit verbreitet, bei den Professoren werden Schritte in die richtige Richtung unternommen.“

Summary

The article outlines the lessons learnt from the programme “academic staff development”, a project promoting innovative ways and means of managing talent in higher education.

sollte die Hochschule passende Personalentwicklungsmaßnahmen anbieten. In der Regel sollte die Teilnahme freiwillig sein. Gegen dauerhafte Qualitätsmängel in der Lehre sollten die Hochschulen allerdings auch schärfere Bonus- und Malus-Regeln zur Anwendung bringen können.

Zur Qualität in der Lehre gehört aber nicht nur die Überprüfung der bestehenden Lehrpraxis, sondern auch die Entwicklung von Lehrinnovationen. Dies ist häufig weitaus schwieriger. Die Hochschulen müssen den Lehrenden dazu die Freiräume geben, neue Lehr- und Lernformate zu erarbeiten und zu erproben. Ist dies erfolgt, bedarf es einer intelligenten Strategie, um die Breite der Professorenschaft an der Hochschule zu überzeugen, diese Konzepte aufzugreifen und umzusetzen. Auch dabei kann Personalentwicklung eine wichtige Rolle spielen.

Lesson 5: Professionelles Management an Hochschulen braucht Personalentwicklung

Hochschulleiter sind heute keine Wissenschaftler mehr, die nebenamtlich die Universität nach außen vertreten. Hochschulleiter sind Manager. Ihr Aufgabenspektrum ist komplex, die Anforderungen enorm hoch. Eine vorhergehende Mitarbeit im Hochschulsenat ist keine hinreichende Voraussetzung mehr, um ein guter Hochschulleiter zu werden.

Um eine Hochschule zu führen, bedarf es einer Reihe von Fachkompetenzen, zum Beispiel im Personal- und Haftungsrecht oder im Finanzmanagement, aber auch ausgeprägter außerfachlicher Kompetenzen. Sich selbst zu analysieren und Fähigkeiten zu trainieren, die im bisherigen Forscherleben nicht ausreichend trainiert wurden, dazu gehören Verantwortungsgefühl und Mut. Personalentwicklungsmaßnahmen können dabei nicht nur die Kompetenzen des Einzelnen stärken, sondern auch die Hochschulleitung als Team festigen, wie das Beispiel der HAWK Hildesheim/Holzwinden/Göttingen gezeigt hat.

Der Stifterverband führt deshalb mit der HRK das Genshagener Führungskolleg durch, eine Informationsplattform insbesondere für neu gewählte Hochschulleiter. Das Interesse an dieser Veranstaltung ist groß. Wie kann ich als Präsident einer Hochschule Ziele setzen? Wie muss ich sie kommunizieren? Wie sind Veränderungsprozesse an Hochschulen vorzubereiten und durchzuführen?

Lesson 6: Es ist ein Markt entstanden, der gewinnbringend genutzt werden kann

Durch das höhere Gewicht, das Personalentwicklung mittlerweile im Wissenschaftsbereich bekommen hat, ist ein Markt für Personalentwicklung entstanden. Dazu gehören klassische große Managementberater wie zum Beispiel Kienbaum Management Consultants als Partner im Programm „Akademisches Personalmanagement“, oder das Malik Management Zentrum St. Gallen, mit dem die Helmholtz-Gemeinschaft kooperiert. Als ein kleinerer Anbieter von Personalentwicklung, der im Hochschulbereich aktiv ist, ist die Beratung ConsultContor in Köln zu nennen. Speziell für die Wissenschaft hat sich das Coaching-Netz Wissenschaft gegründet. Darin zusammengeschlossen sind Berater, die sich mit ihren Coaching-Angeboten ausschließlich an Wissenschaftler wenden. Das Zentrum für Wissenschaftsmanagement Speyer wird direkt von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen getragen und bietet diesen maßgeschneiderte Fortbildungsprogramme an. Mit dem CHE Centrum für Hochschulentwicklung, der neuen Deutschen Universität für Weiterbildung und den Hochschulen, die selbst Studiengänge im Bereich des Wissenschaftsmanagements eingerichtet haben, gibt es inzwischen eine Fülle von PE-Anbietern und -Formaten.

Neben diesen Anbietern haben auch Stiftungen und Forschungsfördereinrichtungen PE-Programme aufgelegt. Neben dem Stifterverband sind dies beispielsweise die Robert Bosch Stiftung mit ihrem „Fast Track“-Angebot für Wissenschaftlerinnen oder die DFG mit ihrem „Forum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“.



Dr. Mathias Winde ist Programmleiter Hochschulreform beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft in Berlin.

Keywords

talent management

human resources management

higher education management

roles and skills

Literatur:

Ackermann, K.-F./Fleig, G. (Hrsg.), Wandel der Arbeit – Arbeit im Wandel, Orientierungen für das künftige Personalmanagement, Bonn 2005.

Baier, S., „Universitäre Personalarbeit im Umbruch“, in: Welte, H./Auer, M./Meister-Scheytt, C. (Hrsg.), Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne, München/Mering 2005, S. 305-316.

Fisch, R./Koch, S. (Hrsg.), Human Resources in Hochschule und Forschung, Leistungsprozesse – Strategien – Entwicklung, Bonn 2005.

Laske, S./Scheytt, T./Meister-Scheytt, C. (Hrsg.), Personalentwicklung und universitärer Wandel, Programm – Aufgaben – Gestaltung, München und Mering 2004.

Reinhardt, C., Verborgene Bilder – große Wirkung. Was Personalentwicklung an Hochschulen bewegt, Bielefeld 2004.

Schlüter, A./Winde, M. (Hrsg.), Akademische Personalentwicklung. Eine strategische Perspektive, Essen 2009.

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.), Akademisches Personalmanagement. Positionen, Essen 2006.

Wehr, S./Ertel, H., „Entwicklung der Lehrkompetenz – Weiterbildungsstudiengang Hochschuldidaktik in Bern“, in: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, 2. Jahrgang 2008, Heft 3, Bielefeld 2008, S. 77-80.

Für die Hochschulen ist es in einem solchen intransparenten Marktumfeld schwierig, die richtigen Anbieter und die passenden Formate zu ermitteln. Beispielsweise hat die Universität Bonn aus diesem Grund zunächst eine aufwendige Marktsondierung durchgeführt, bevor sie sich für bestimmte Weiterbildungsanbieter für ausgewählte Zielgruppen entschieden hat. Vor diesen Investitionen sollten die Hochschulen nicht zurückschrecken, sie zahlen sich langfristig durch zielgenaue Partner für die eigene Personalentwicklung aus.

Lesson 7: Die Vorgehensweise bei der Einführung ist entscheidend

Da die Einführung von Personalentwicklung an Hochschulen Unruhe stiften kann, sollten Hochschulen dabei planvoll und schrittweise vorgehen. Zunächst gilt es, unter allen Beteiligten Einvernehmen über langfristige Ziele herbeizuführen, um dann die Strategie in Einzelprojekten umzusetzen. Als grobe Orientierung kann folgende Vorgehensweise dienen, die von den drei am Programm beteiligten Hochschulen entwickelt wurde:

1. Den Entwicklungsbedarf analysieren und eine gemeinsame Strategie schaffen:

Ein gemeinsames generelles Verständnis herbeiführen: Welchen Schwerpunkt will die Hochschule bei ihrer Personalentwicklung setzen – zum Beispiel Doktoranden fördern, Professoren und wissenschaftliche Mitarbeiter qualifizieren, der Hochschulleitung professionelle Instrumente an die Hand geben? Nächste Frage: Welche strategischen Ziele wollen wir damit erreichen? Ein Ansatzpunkt dafür: sich an den Stärken oder Besonderheiten der Hochschule orientieren. Und: Was wollen wir davon weiter ausbauen? Dazu ist Einvernehmen zwischen allen Beteiligten herbeizuführen. Rollen sind zu klären, Entscheidungen nach außen hin zu kommunizieren.

2. Maßnahmen konzipieren und die Umsetzung planen:

Den Schwerpunkten entsprechend eine geschlossene Konzeption erstellen. Darauf basierend Einzelprojekte planen. Damit lässt sich die Akzeptanz an der Hochschule sukzessive steigern. Die Umsetzungsplanung umfasst Ablauf, Zeit und Kosten. Organisatorisch verankern: Wer ist wofür verantwortlich? Wer stellt im Zusammenwirken mit wem was bis wann sicher? Die später an der Umsetzung Beteiligten bereits in die Konzeption einbinden.

3. Die Maßnahmen umsetzen:

Zwischen allen Beteiligten Verbindlichkeit hinsichtlich Einhaltung von Terminen/Plänen herbeiführen. Die für die Umsetzung notwendigen Ressourcen (personell, finanziell) zeitgerecht bereitstellen.

4. Leistungen kontrollieren, evaluieren und weiterentwickeln:

Ziel ist es, Transparenz zu schaffen. Dazu die Erfolgsmaßstäbe (konkrete Ergebnisse/konkreter Nutzen) festlegen und geeignete Methoden der Informationsgewinnung abstimmen. Auf dieser Basis regelmäßig Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung durchführen. Verantwortliche für Personalentwicklung durch Schulungsmaßnahmen darauf vorbereiten, das Erreichen von Zielen und das Verhältnis von Nutzen und Kosten plausibel darzustellen und zu diskutieren.

Fazit

Personalentwicklung ist ein strategisches Instrument der Hochschulentwicklung. Deshalb gibt es keine Universallösungen für die Einführung von Personalentwicklung an Hochschulen. Zielstellungen, Maßnahmen und Vorgehensweisen müssen jeweils anhand von spezifischen Bedingungen, Kulturen und Profilen der Hochschule entwickelt werden. Wichtige Anstöße dafür können von außen gegeben werden. Der wesentliche Beitrag wird allerdings von den verantwortlichen akademischen Führungskräften in den Hochschulen zu leisten sein.

Kontakt:

Dr. Mathias Winde
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft
Oranienburger Str. 13-14
10178 Berlin
Tel.: +49 30 322982-501
Fax: +49 30 322982-515
E-Mail: mathias.winde@stifterverband.de
www.stifterverband.de

Parya Memar

Personalentwicklung junger Graduiertes und Forschender

Das Personalkonzept der TU Kaiserslautern

Die TU Kaiserslautern ist eine der drei deutschen Hochschulen, die in den letzten drei Jahren durch das Stifterverbandsprojekt „Akademische Personalentwicklung“ gefördert wurden. Durch Interviews mit Doktoranden und Professoren sowie Online-Umfragen wurde zunächst eine Bestandsaufnahme vorgenommen und gleichzeitig ein neues Bewusstsein für die Personalentwicklung der Nachwuchswissenschaftler an der Universität geweckt. Bis dahin wurde das Thema eher am Rande gestreift.

Die Bestandsaufnahme führte 2007 zur Durchführung von Workshops, Seminaren und mehrtägigen Veranstaltungen zu den gewünschten Themen. Sie vermittelten den Nachwuchswissenschaftlern spezielle überfachliche Kenntnisse (z.B. Wissenschaftssprache) und allgemeine Führungskompetenzen. Diese Maßnahmen strebten international anerkannte, konkurrenzfähigere Qualifikationen an. Hinzu kamen Gruppengespräche mit Führungskräften aus Wirtschaft und Wissenschaft, die den Teilnehmern die Möglichkeit zum Aufbau eines interdisziplinären Netzwerks gab.

Diese Maßnahmen wurden von Programmteilnehmern und der Universitätsleitung durchaus positiv bewertet (vgl. Preuss 2009, S. 40). Auch die Professoren als maßgebliche Akteure der Doktorandenausbildung, die diese Entwicklung zunächst vorsichtig verfolgten, beurteilten sie schließlich als insgesamt positiv. Im Oktober 2008, nach Ablauf der Projektfinanzierung, wurden die Aufgaben des Pilotprojektes institutionell in der International School for Graduate Studies (ISGS) der TU Kaiserslautern verankert. Seitdem entwickelt die ISGS systematisch die erfolgreich erprobten Maßnahmen zur akademischen Personalentwicklung weiter.

Win-win-Situation für Wirtschaft und Wissenschaft

Die Personalentwicklung junger Forschender kann eine Brücke schlagen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, eine Vorgehensweise, die im angloamerikanischen Hochschulraum schon eine lange Tradition hat. Ein Hochschulstandort profiliert sich mit seiner Universität und ihren Absolventen, und diese werden dadurch direkt wie indirekt gefördert. Damit profitieren alle Beteiligten. Eine ähnliche Entwicklung ist auch gegenwärtig in Kaiserslautern zu beobachten: 2009 rief die Stadt Kaiserslautern auf Initiative ihres Oberbürgermeisters, Dr. Klaus Weichel, selbst ein TU-Alumnus, ein neues Motto ins Leben: „Wissen schafft Begeisterung“. Dieses wird im Jahr 2010 unter dem Motto „Wissen schafft Arbeit“ fortgesetzt. Die TU Kaiserslautern beteiligt sich hierbei mit mehreren Maßnahmen. Beispielsweise ist auf die begleitenden Sonderlehrveranstaltungen hinzuweisen. Außerdem können sich die Studierenden den Besuch der in diesem Rahmen organisierten Vortragsreihe – mit entsprechender wissenschaftlicher Begleitung durch eine Lehrbeauftragte – als Studienleistung mit ECTS-Punkten anerkennen lassen. Auch die Gruppengespräche der ISGS mit Führungskräften knüpfen im Jahr 2010 an dieses Motto und die darun-



In kleinen Gesprächsrunden mit regionalen Führungskräften, wie hier mit Werner Weiss von der Insiders Technologies GmbH, können Doktoranden ihr Netzwerk erweitern.

Foto: TU Kaiserslautern

Literatur:

Preuss, A., „Wie Doktoren zu Führungskräften werden“, in: *Wirtschaft & Wissenschaft*, Heft 3/2009, JG. 17., Essen 2009, S. 38-41.

Senatsprotokoll der TU Kaiserslautern, Sitzung Nr. 6/2009 vom 09.12.2009, Kaiserslautern 2009.

Senatsprotokoll der TU Kaiserslautern, Sitzung Nr. 1/2010 vom 27.01.2010, Kaiserslautern 2010.

Senger, U., „Personalentwicklung junger Forschender“, in: *Akademische Personalentwicklung. Eine strategische Perspektive*, Essen 2009, S. 32-67.

International School for Graduate Studies (Hrsg.), *Postgraduate & Doctoral Education in a World-Class Research Environment*, Kaiserslautern 2008, S. 96-98.



Dr. Parya Memar ist seit 2008 die Leiterin der International School for Graduate Studies (ISGS) der TU Kaiserslautern. Seit 2005 ist sie außerdem Lehrbeauftragte für islamische Architektur und hält Vorlesungen zur Stadtbaugeschichte.

ter geführten Veranstaltungen an. Damit setzt sich die Netzwerkbildung der Nachwuchswissenschaftler zwischen Wissenschaft und Wirtschaft verstärkt mit regionalen Zügen fort.

Um die Bestandsaufnahme aus dem Jahr 2007 zu aktualisieren, wurde Ende 2009 eine Bedarfsanalyse durchgeführt. Sie sollte u. a. die thematischen Schwerpunkte und Wünsche der TU-Nachwuchswissenschaftler bestimmen. Das Interesse der Zielgruppe für eine Weiterqualifikation in diesem Bereich war groß. Die wichtigsten Schwerpunkte in der Reihenfolge ihrer Beliebtheit sind: Kommunikation (Gesprächsführung), Rhetorik und Präsentationstechniken, Projektmanagement, Konfliktmanagement, Zeitmanagement, Einwerbung von Drittmitteln, Verwendungsrichtlinien, wirtschaftliche Umsetzung von Forschungsergebnissen.

87 Prozent aller Befragten wünschen sich Veranstaltungen im „Workshop- und Seminarformat“, 41 Prozent zusätzlich individuelle Trainings- bzw. Coachingmöglichkeiten. Moderierte Erfahrungsaustausche oder Tagungen mit Vorträgen und Diskussionen sind weniger gefragt (interessiert waren lediglich 29 und 22 Prozent). Angesichts des knappen Zeitbudgets der (Post-) Graduierten sind erfahrungsgemäß einzelne Abendseminare auf dem Campus oder Wochenendworkshops zu individuellen Themen an universitätsnahen Standorten mit hochqualifizierten Referenten sinnvoll und attraktiv.

Auf Basis dieser Ergebnisse plant die ISGS mit qualifizierten Partnern im Sommer entsprechende Workshops für TU-Nachwuchswissenschaftler, z.B. in Zusammenarbeit mit dem Speyerer Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM). Die Kosten derartiger Maßnahmen werden über eingeworbene Projektmittel der zuständigen Einrichtungen (z.B. die ISGS), über Teilnahmegebühren und zum Teil auch über Kostenstellen der Fachbereiche, Arbeitsgruppen oder Lehrstühle getragen.

Auch die Region und das Land setzen verstärkt auf die Personalentwicklung junger Forschender und Akademiker: Seit 2009 fördern das Land und die Europäische Union (EU) für sechs Jahre ein Gründungsbüro an der TU und FH Kaiserslautern über das Programm „EXIST-Existenzgründungen aus der Wissenschaft“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Unter anderem können sich hier durch ähnliche Personalentwicklungsmaßnahmen auch Studierende, Alumni sowie wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterqualifizieren.

Fazit

Sicherlich beeinflusste das vom Stifterverband geförderte Projekt „Personalentwicklung junger Forschender“ die Doktorandenausbildung, aber auch das Hochschulumfeld im positiven Sinne. Diesbezüglich können die wichtigsten Entwicklungen der letzten drei Jahre wie folgt zusammengefasst werden:

- ◆ Sichtbarkeit und Akzeptanz der Personalentwicklung für Nachwuchswissenschaftler,
- ◆ unmittelbare Einbindung der Universitätsleitung (Personalentwicklung junger Forschender wird zur „Chefsache“),
- ◆ instrumentelle und institutionelle Verankerung der Personalentwicklung an der Hochschule (systematische Einbindung in die Uni-Strukturen),
- ◆ Konzipierung und Durchführung neuer Maßnahmen in/mit der Region (z.B. die Jahresmotti der Stadt Kaiserslautern „Wissen schafft Begeisterung“ und „Wissen schafft Arbeit“).

Im Zuge der Exzellenzinitiative hat die TU Kaiserslautern neue Konzepte aufgestellt. Hier nimmt die Personalentwicklung der Nachwuchswissenschaftler mit Anregungen zu neuen Strukturen und Ausbildungszusätzen zur Doktorandenausbildung eine zentrale Stellung ein. Auch für andere Hochschulen wird die Personalentwicklung in den nächsten Jahren zu einem entscheidenden Qualitätsmerkmal der Universitäten und ihrer Absolventen werden.

Kontakt:

Dr.-Ing. Parya Memar
Leiterin
International School for Graduate Studies (ISGS)
Technische Universität Kaiserslautern
Erwin-Schrödinger-Str. 57, R. 283
67663 Kaiserslautern
Tel.: +49 631 205-4002
Fax: +49 631 205-3457
E-Mail: memar@isgs.uni-kl.de

Martin Mehrrens

Die Förderung und Begleitung von Neuberufenen

Eine zentrale Aufgabe für das akademische Personalmanagement



Begleitende Förderung erleichtert den Neuberufenen an der Universität Bremen das Einleben. Foto: P. Kirchhoff/Pixelio

Die Berufung ist erfolgt, und nun beginnt die Arbeit als Professor an einer unbekannteren Universität. Gerade jene Wissenschaftler, die erstmalig die für sie neue professorale Rolle übernehmen, haben einen großen Informations- und Unterstützungsbedarf. Im Rahmen der akademischen Personalentwicklung der Universität Bremen wird ein entsprechendes Förder- und Begleitprogramm angeboten. Dabei kann die Universität auf die mehrjährigen Erfahrungen aus Personalentwicklungsprogrammen für Juniorprofessoren und Dekane zurückgreifen.

Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat das Förderprogramm der Universität Bremen ausgezeichnet und in einer Erstevaluation als wegweisend für ein gelungenes akademisches Personalmanagement bewertet. Für die Erprobung dieses neuen Fördermodells konnten 18 neuberufene Professoren als Teilnehmer und 13 Professoren der Universität als Mentoren gewonnen werden. Das Förderprogramm ist mittlerweile zu einer regelhaften Begleitung und Förderung für die Neuen gereift. Bis zu 20 Neuberufene werden laufend in ihrer Rollenklärung begleitet und bei der Übernahme der professoralen Aufgaben unterstützt.

Die Neuen sind die Hoffnungsträger

Neuberufene sind seitens der Universität mit besonderen Erwartungen besetzt, sollen sie doch u. a. die Hochschulentwicklung der nächsten Jahre prägen. Daneben haben die Neuberufenen eigene Interessen bezüglich ihrer Karriereentwicklung. Insofern ist die Erwartungshaltung auf allen Seiten groß. Die Anforderungen an die neuen Professoren sind vielfältig. Sie entstehen z.B. im Zusammenhang mit ihrer Verantwortung für eine eigene Forschungsgruppe und ergeben sich aus Aufgaben in der Lehre, der Verantwortung für die Studienorganisation und auch aus der akademischen Selbstverwaltung. Zu notwendigen Kompetenzen zählen auch das Anleiten von Mitarbeitenden, das gekonnte Moderieren von Sitzungen sowie das Vermitteln zwischen unterschiedlichen Interessen und Wertvorstellungen. Auch die Präsentation der Universität, des eigenen Studiengangs und der eigenen Forschungsschwerpunkte nach außen erfordert neben Geschick und Authentizität in der persönlichen Präsenz ein klares Rollenverständnis. Ohne diese Fähigkeiten können viele Professoren die gestellten (Leistungs-)Aufgaben weder für die Institution Universität noch für sie persönlich in zufriedenstellender Weise erfüllen.



Dr. rer. pol. Martin Mehrrens ist Dezernent für Organisation, Personalentwicklung, IT und Zentrale Dienste an der Universität Bremen. Dabei ist er für die Leitung und Konzeption diverser Modellvorhaben zum akademischen Personalmanagement, zum Innovationsmanagement und zum Kontraktmanagement an Hochschulen verantwortlich.

„Über ein individuell passendes Coaching sollen das eigene Handeln besser verstanden, neue Sichtweisen gewonnen, Stärken bewusst gemacht sowie eigene Lösungswege entwickelt werden.“

Die Personalentwicklung in der Universität Bremen bietet hierzu Hilfen an, indem sie durch gezielte Begleitung vorhandenes Führungswissen der Professoren auf eine neue Basis stellt, entwickelt und zielgerichtet profiliert, soziale Kompetenzen (Kommunikations-, Kooperations- u. Teamfähigkeit, Verantwortungs- u. Leitungsbereitschaft) fördert, den gegenseitigen Erfahrungsaustausch, wechselseitige Information und Feedback zu eigenen Sicht- und Handlungsweisen unter den Neuberufenen initiiert und unterstützt, das Kennenlernen und den Austausch über informelle Strukturen, Netzwerke und „Spielregeln“ in der Hochschule möglich macht, sowie den Austausch von Erfahrung und die Klärung notwendiger Kooperationslinien bzw. Schnittstellen über eine verbindliche interne Vernetzung der Neuberufenen fördert.

Rollenklärung ist notwendig und schafft Identifikation

Hochschullehrer sind Forscher, Lehrer, Leiter einer Forschungsgruppe und Mitglied der akademischen Selbstverwaltung zugleich. Hiermit sind diverse Anforderungen verbunden und werden unterschiedlichste Rollen begründet. Die professorale Rolle ist komplex und durch unterschiedliche Werte wie auch individuelle Perspektiven und Erfahrungen geprägt. Führungskompetenzen, Sozialkompetenzen und auch Selbstkompetenzen, die zusammen auch als außerfachliche Qualifikationen bezeichnet werden und die wissenschaftliche Exzellenz und hochschuldidaktische Kompetenz komplettieren sollen, werden zu notwendigen Kompetenzen für eine erfolgreiche wissenschaftliche Karriere und sind für eine erfolgreiche Praxis in Forschung und Lehre unerlässlich.

Die Prozesse der Rollenklärung und der Förderung außerfachlicher Kompetenzen sollten eine auf die jeweiligen Bedarfe ausgerichtete und individuell geprägte Entwicklung möglich machen und eine sinnvolle Balance zwischen gezielter Förderung und selbst organisierter Entwicklung wahren. Mentoring und Coaching bieten sich in diesem Zusammenhang als geeignete Instrumente an. Erfahrungen an der Universität Bremen zeigen, dass insbesondere Raum für individuelles Lernen, Reflexion und für persönliche Förderung notwendig ist. Über ein individuell passendes Coaching sollen das eigene Handeln besser verstanden, neue Sichtweisen gewonnen, Stärken bewusst gemacht sowie eigen Lösungswege entwickelt werden.

In der Wahl der Maßnahmen und Instrumente werden an der Universität Bremen neue Wege beschritten. Insbesondere das Mentoring für Neuberufene durch ausgewählte Wissenschaftler der Universität ist neu. Diese Mentoren sind es, die das „Ankommen“ erleichtern, den angemessenen Umgang mit Zielen, Kulturen und Rahmenbedingungen der Universität Bremen vermitteln und konstruktive Rückmeldungen geben. Die Stärkung der Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten und der zielführende Umgang mit Einstellungen und Erwartungen von Gesprächspartnern sind ein Schwerpunkt der Förderung, um im wissenschaftlichen Alltag professionell zu kommunizieren, überzeugend zu argumentieren und in schwierigen Verhandlungssituationen souverän zu agieren. Mit der Erarbeitung lösungsorientierter Strategien im Umgang mit Konflikten und dem Erlernen eines konstruktiven Umgangs mit normativen Widersprüchen soll Leitungshandeln verbessert und erleichtert werden. Die hierzu initiierten Workshops stehen allen Professoren der Universität offen und fördern zusätzlich die Vernetzung und die Herausbildung gemeinsamer Commitments. In moderierten Gesprächen mit Dekanen und Rektoratsmitgliedern über Ziele, Erwartungen und Orientierungen erfolgt ein lebendiger Austausch mit den Neuberufenen. Diese Gespräche sollen gemeinsames Handeln erleichtern und einen internen Konsens über das Leitbild, die Entwicklungsperspektiven und auch über informelle „Spielregeln“ der Universität fördern. Insgesamt ist die Begleitung und Förderung der Neuberufenen an der Universität Bremen zu einem Erfolgsfaktor des akademischen Personalmanagements geworden und hat zur Umsetzung und Akzeptanz gezielter Fördermaßnahmen für Professoren beigetragen.

Kontakt:

Dr. Martin Mehrrens
Universität Bremen
Dezernat 5
Tel.: + 49 421 218-60800
E-Mail: marmehr@uni-bremen.de

Dieter Leonhard

Führungstalente aus der Wissenschaft für die Wissenschaft

Ein Beitrag zur Autonomie

„Was macht eigentlich so ein Rektor den ganzen Tag, ich kann mir das gar nicht vorstellen? Dies nicht etwa eine Kinderfrage aus der Sendung mit der Maus, sondern eine eher aufmunternd und keineswegs abwertend gemeinte Frage eines altgedienten Professors an einen weniger altgedienten Rektor. Was man sich nicht vorstellen kann, wird man als Möglichkeit für den eigenen Weg kaum in Betracht ziehen. Die Frage illustriert also eine Herausforderung, vor der Hochschulen bei der Identifizierung und Entwicklung von Persönlichkeiten für Führungsaufgaben aus der Mitte ihrer Professorenschaft stehen.

Die Gründe sind nachvollziehbar. Wissenschaftler sind der Leistung in Lehre und Forschung, also der Wissensgenerierung und -vermittlung oder dem Technologietransfer verpflichtet. Ihre Reputation wird alleine danach bewertet. Wissenschaft beruht zudem organisationsseitig zu einem hohen Maße auf kollegialer, hierarchiearmer, demokratisch und konsensorientierter Bottom-up-Selbstorganisation. Hochschulmanagement bedeutet demgegenüber zuallererst Verlust für die wissenschaftliche Arbeit. Es ist mit Verwaltung und „Macht“ negativ konnotiert, sodass die Aufgabe mit kritischer Distanz, in Abhängigkeit der Fachkultur auch à priori mit Misstrauen betrachtet wird.

Anders als in der Wirtschaft ist für kaum einen Wissenschaftler eine spätere Führungsaufgabe im Wissenschaftsmanagement zunächst eine Option. Und genügend Faktoren bestärken sie in ihrer Skepsis: Mehr oder minder öffentliche, nicht immer schmerzfreie Wahlverfahren in Gremien, enge Gestaltungsgrenzen, die Mandatsdauer, eher schwache Unterstützung mit Stäben oder nicht zuletzt überschaubare karriereseitige und finanzielle Anreize seien einmal stellvertretend genannt.

Dennoch gelingt es, Dekanate und Rektorate fast immer aus der Wissenschaft, also mit in der Regel sehr motivierten Insidern, zu besetzen. Eine unschätzbare Stärke, denn Führungskräfte qualifiziert aus den eigenen Reihen zu besetzen, ist ein wichtiges Element der Autonomie, welches Hochschulen manchmal nicht richtig zu schätzen scheinen. Allerdings reicht eine Besetzung nach dem immer noch anzutreffenden Zufalls- oder „Wer ist dran-Prinzip“ bei den sich verschärfenden Rahmenbedingungen nicht mehr aus, um im internen und externen Wettbewerb dauerhaft zu bestehen.

Perspektivenwechsel durch externe Rektoren

Besetzungen von innen reduzieren allerdings neue Perspektiven. Externe Rektoren – überwiegend kommen diese auch aus dem Wissenschaftssystem – sind hier ein erster Schritt. Für Dekanate wäre ein analoger Ansatz im Prinzip denkbar. Am ehesten gelingen Perspektivwechsel, wie zuletzt an der Humboldt-Universität oder in einigen Landesministerien, zwischen Politik und Hochschule. Wechsel mit der Industrie sind vernachlässigbar, was unter anderem am Dienst- und Versorgungsrecht liegt. Eine weitere Flexibilisierung würde hier den Führungskräftepool bereichern.

Berufungen erfolgen alleine nach wissenschaftlicher Leistung, das Führungspotenzial spielt eine nachgeordnete Rolle und wird demzufolge heterogen ausfallen. Bei einem Hintergrund aus Industrie oder Wirtschaft werden Erfahrungen wie Teamarbeit, Projektmanagement mit unterschiedlichen Fachkulturen, Verantwortung für Mitarbeiter und Projekterfolg, Umgang mit Hierarchien, Kunden



Um sich im zunehmenden Wettbewerb unter den Besten zu platzieren, müssen Führungspersönlichkeiten gefunden und entwickelt werden.

Foto: Kurt Michel/Pixelio



Prof. Dr. Dieter Leonhard
ist Rektor der Hochschule
Mannheim.

„Eine Besetzung von Dekanat oder Rektorat nach dem Zufalls- oder „Wer ist dran-Prinzip“ reicht bei den sich verschärfenden Rahmenbedingungen nicht mehr aus, um im Wettbewerb dauerhaft zu bestehen.“

oder Terminen sowie ein internationales Umfeld erwartet – alles Dinge, die auch im Wissenschaftsmanagement gebraucht werden. Komplett aber ist niemand. Nur wenige werden beispielsweise Haushaltsrecht und Personalmanagement im öffentlichen Dienst, Konfliktmanagement oder die Arbeit mit Politik und Öffentlichkeit in ihrem Portfolio mitbringen. Oder auf die Besonderheiten eines Managements in einer meist stark dezentralen Umgebung mit relativ autonomen Unterstrukturen vorbereitet sein.

Dezentralität und Partizipation fördern Vielfalt wie Eigenverantwortung und sind ein unverzichtbares Element von Wissenschaftseinrichtungen. Sie erhöhen jedoch die Organisationskomplexität und damit das Risiko für unvollständige und unstrukturierte Kommunikation. Sie erschweren eine Identifikation mit dem Gesamten, eine kohärente Strategieentwicklung und das Marketing. Und, in Hochschulen häufig unterschätzt, überzogene Dezentralität erhöht das Risiko für Intransparenz und Einzelfallentscheidungen. All das stellt weitreichende Anforderungen an eine Strategie- und Organisationsentwicklung, an interne Kommunikation, an Controlling, kurz an ein Change Management.

Die Mehrzahl der Dekane und Rektoren setzt sich erst nach dem Amtsantritt mit derartigen Managementanforderungen auseinander, ist aber recht erfolgreich damit. Denn in der Summe hat das Wissenschaftssystem seine Leistungs- und Anpassungsfähigkeit auch unter den gravierenden Änderungen der politischen Randbedingungen belegt. Manches Unternehmen unter der Führung von durch Beratungsunternehmen aufwändig gescreenten Spezialisten ist bei weit geringeren Änderungen seiner Marktbedingungen gescheitert.

Mit qualifizierten Mitarbeitern das Plus an Verantwortung stemmen

Hochschulen fordern zu Recht eine weitergehende Autonomie, mit der sich auch der Anspruch an Organisations- und Führungskultur weiter erhöht. Sinnvoll ist hier zweifellos die wissenschaftliche Führungsebene um qualifizierte Stabs- oder Geschäftsführungsstellen zu verstärken und damit den Freiraum zur Fokussierung auf Kernaufgaben zu erweitern. Für die Qualifizierung dieser Mitarbeiter stehen mittlerweile zahlreiche Angebote zur Verfügung. Die Ebene Dekanat, Kanzler, Generalsekretär oder Rektorat ist damit jedoch schwierig zu erreichen. Eine Weiterqualifizierung muss, da der fachliche Hintergrund sehr heterogen ist und nur ein begrenztes Zeitbudget zur Verfügung steht, themenbezogen, kompakt und modular sein. Eine im Wissenschaftsbereich akzeptierte und zugleich sehr effektive Möglichkeit ist der inhaltlich eigenverantwortlich gestaltete kollegiale Austausch, das gegenseitige Coaching oder Benchmarking zwischen Persönlichkeiten mit vergleichbarer Verantwortung in unterschiedlichen Einrichtungen. Lernen aus der Unterschiedlichkeit. In diese Richtung zielt das Genshagener Führungskolleg der Hochschulrektorenkonferenz. Ähnliches könnten die Landesrektorenkonferenzen, aufgrund des homogenen Rechtsrahmens innerhalb eines Bundeslandes sogar vereinfacht, aufgreifen.

Unabdingbar ist ein geschützter Raum. Idealerweise sollte der Teilnehmerkreis deshalb wenig fluktuieren, weil ein offener persönlicher Austausch nur auf einer starken Vertrauensbasis funktioniert. Die Chatham-House-Regel ist eine Mindestvoraussetzung, bei Benchmarking-Elementen muss eine weitergehende Vertraulichkeit vereinbart werden. Niemand wird ansonsten relevante Angelegenheiten aus der eigenen Hochschule offen diskutieren.

Die Besetzung der Führungsfunktionen mit geeigneten Persönlichkeiten von innen ist eine wichtige Voraussetzung um die äußere Autonomie der Hochschulen auf Dauer glaubwürdig und verantwortungsvoll von innen heraus zu gestalten. Die Personalentwicklung muss diesem Wert Rechnung tragen und eine zielgerichtete Identifizierung und Entwicklung der eigenen Führungstalente besser gestalten.

Kontakt:

Prof. Dr. Dieter Leonhard
Rektor
Hochschule Mannheim
E-Mail: rektor@hs-mannheim.de

Julia Ebert und Ulrich Heublein

Mobilität im Studium

Studienbezogene Aufenthalte deutscher Studierender im Ausland

Studienbezogene Auslandserfahrungen zählen inzwischen zu den wesentlichen Qualifikationen der Studierenden für ihre künftige berufliche Tätigkeit. Nicht umsonst gehört die Förderung der internationalen Mobilität zu den erklärten Zielen des Bologna-Prozesses. Es gibt wohl kaum einen Studierenden, der sich im Laufe seines Studiums nicht die Frage nach einem studienbezogenen Auslandsaufenthalt stellt. Allerdings wird diese Frage sehr unterschiedlich von den Studierenden beantwortet. Diese Differenzen im Studienverhalten wie auch die hohe Relevanz, die der studentischen Auslandsmobilität beigemessen wird, machen deren kontinuierliche Untersuchung notwendig.

Im Auftrag des DAAD hat die HIS Hochschul-Informationen-System GmbH im Januar 2007 eine erste Untersuchung zu den studienbezogenen Auslandsaufenthalten der deutschen Studierenden durchgeführt. Diese Studie wurde im Februar 2009 wiederholt, um die Veränderungen zu erkunden, die sich eventuell durch die weitere Einführung von Bachelor- und Master-Studiengängen im Mobilitätsverhalten der deutschen Studierenden ergeben haben. In dieser bundesweit repräsentativen Befragung gaben rund 7.000 Studierende internetgestützt Auskunft über ihre Motive und Erfahrungen bei Auslandsaufenthalten zu Studienzwecken. Die Untersuchung, deren Befunde hier vorgestellt werden sollen, wurde mit Hilfe des HISBUS Online-Panels (s. Kasten) durchgeführt. Der Studie liegt eine weite Definition von studienbezogenen Auslandsaufenthalten zugrunde. Zu den studienbezogenen Auslandsaufenthalten werden nicht nur Auslandsstudium und -praktika gezählt, sondern ebenso Sprachkurse, Projektarbeiten im Ausland, Studienreisen und Sommerschulen, die mindestens einen Monat dauern.

Studierende mit Auslandserfahrungen

Im Rahmen der hier vorgestellten Untersuchung wurden zwei Möglichkeiten genutzt, eine Quote der Studierenden mit studienbezogenen Auslandsaufenthalten zu berechnen. Zum einen als Durchschnittswert über alle eingeschriebenen Studierenden zu einem bestimmten Zeitpunkt. Diese Quote gibt Auskunft über den Umfang der Auslandserfahrung der aktuell Studierenden. Zum anderen wurde jedoch auch die Veränderung der Quote studienbezogener Auslandsaufenthalte im Studienverlauf ermittelt. Diese kumulativen Werte geben an, wie viele Studierende in den verschiedenen Studienphasen bis zum Studienende Auslandserfahrungen vorweisen können.



Die Hochschulreform sollte die Mobilität der Studenten stärken. Aber besonders im Bachelor-Studium ist ein Auslandssemester häufig nur schwer unterzubringen.

Foto: Andreas Moll/Pixelio

Im Jahr 2009 können von allen deutschen Studierenden in einem Erststudium 26 Prozent studienbezogene Auslandsaufenthalte vorweisen. Im Vergleich zu den Studierenden des Jahres 2007 bedeutet das eine Erhöhung um drei Prozentpunkte. Diese Steigerung ist aber noch kein Beleg für eine positive Tendenz. Der höhere Anteil auslandserfahrener Studierender stellt einen Übergangswert dar, der sich aus der zum Befragungszeitpunkt gegebenen Situation beim Übergang von den herkömmlichen Studiengängen zu den Bachelor- und Master-Studiengängen ergibt. 2009 studiert die Mehrzahl der Studierenden noch in Diplom- und Magister-Studiengängen. Eine Erstimmatrikulation findet jedoch, abgesehen von den Studiengängen, die mit einem Staatsexamen abschließen, hauptsächlich in den Bachelor-Studiengängen statt. Das bedeutet, dass die Studierenden, die ein Diplom oder einen Magister als Studienabschluss anstreben, zunehmend in höheren Studiensemestern studieren. Für diese Gruppe ist aber auch ein höherer Anteil von Studierenden mit Auslandserfahrung kennzeichnend. Durch diesen statistischen Effekt kommt es zu einer erhöhten Mobilitätsquote. Allerdings trägt dazu auch noch ein im Vergleich zu 2007 gestiegener Anteil international mobiler Studierender in den höheren Semestern der herkömmlichen Studiengänge bei.

Eine solche positive Wirkung geht von den Bachelor-Studiengängen an den Universitäten nicht aus. Ihr Anteil an auslandsaktiven Studierenden ist mit 15 Prozent unverändert geblieben. Demgegenüber ist in den Bachelor-Studiengängen an Fachhochschulen der Anteil der Studierenden mit Auslandsaufenthalten um vier Prozentpunkte auf 13 Prozent gestiegen. Über die Studierenden in Master-Studiengängen können derzeit nach wie vor nur Trendaussagen getroffen werden. Der Anteil der Studierenden mit Auslandsaufenthalten ist in diesen Studiengängen um drei Prozentpunkte auf 27 Prozent zurückgegangen. Allerdings darf nicht übersehen werden, dass sich gerade im Falle der jetzt erst eingeführten Master-Studiengänge das Studien- wie das Mobilitätsverhalten erst im Laufe der nächsten Jahre mit wachsenden Studierendenzahlen noch herausbilden wird.

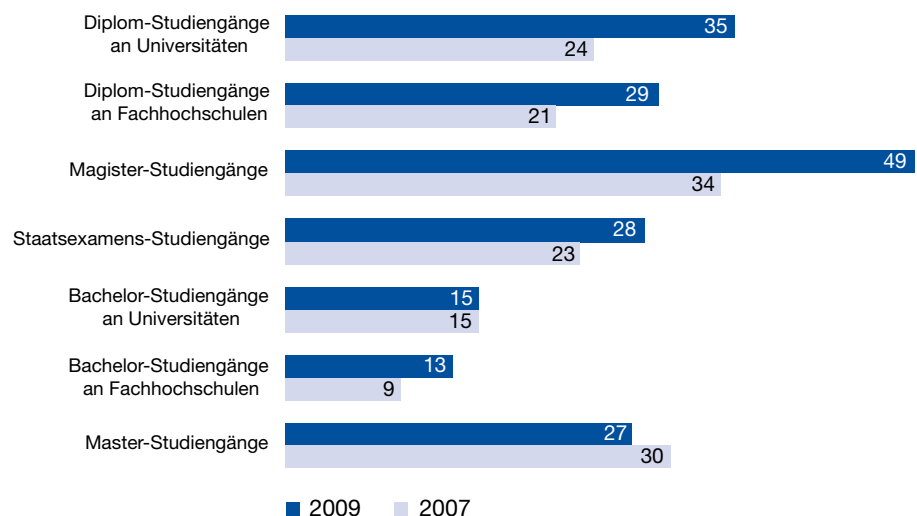


Abb. 1: Studienbezogene Auslandsaufenthalte deutscher Studierender nach Abschlussart (Angaben in Prozent)

Bei einer Betrachtung der internationalen Mobilität der Studierenden im Studienverlauf zeigt sich, dass im sechsten Semester in den Bachelor-Studiengängen an Universitäten ein Anteil von 25 Prozent der Studierenden mit studienbezogenen Auslandsaufenthalten erreicht wird. An den

Fachhochschulen beträgt dieser Wert 23 Prozent. Während aber dieser Anteil an den Universitäten unter jenen relativ wenigen Bachelor-Studierenden, die länger als sechs Semester studieren, auf 39 Prozent ansteigt, erreichen die betreffenden Studierenden an Fachhochschulen lediglich 26 Prozent. Offensichtlich überziehen gerade an den Universitäten einige Bachelor-Studierende ihre Regelstudienzeit von sechs Semestern, um einen Auslandsaufenthalt realisieren zu können.

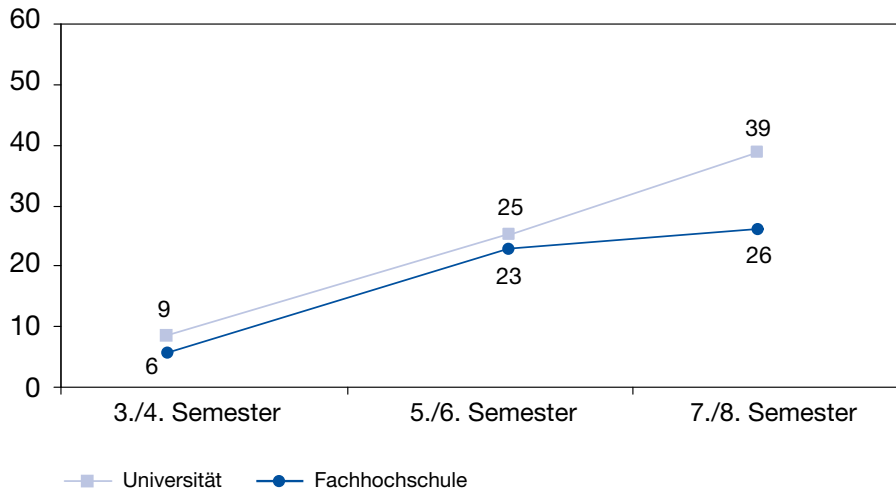


Abb. 2: Auslandsmobilität in Bachelor-Studiengängen nach Hochschulart (Angaben in Prozent)

Auch in den Diplom-Studiengängen steigt der Anteil der Studierenden mit studienbezogenen Auslandsphasen im Studienverlauf. An den Universitäten weilte nach sechs Semestern nur jeder achte, aber nach zehn Semestern schon jeder zweite Studierende zu Studienzwecken im Ausland. An den Fachhochschulen wird in den Diplom-Studiengängen nach sechs Semestern ein Wert von 22 Prozent und nach zehn Semestern von 45 Prozent erreicht.

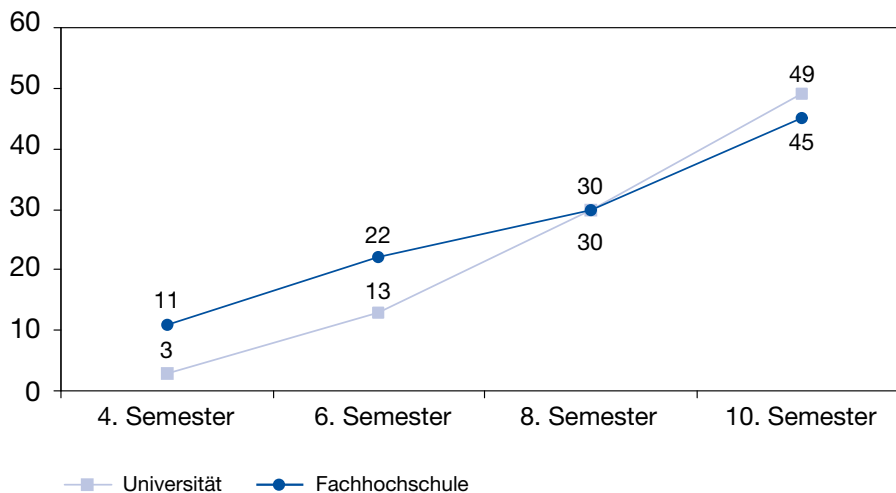


Abb. 3: Auslandsmobilität in Diplom-Studiengängen nach Hochschulart (Angaben in Prozent)

Auslandserfahrung in den verschiedenen Fächergruppen

Deutliche Unterschiede in Bezug auf die Häufigkeit von Auslandsaufenthalten deutscher Studierender bestehen zwischen den verschiedenen Fächergruppen. Nach wie vor lassen sich dabei

HISBUS

HISBUS ist ein Projekt, das von der HIS Hochschul-Informationssystem GmbH durchgeführt und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unterstützt wird. Als Online-Panel angelegt, kommen die Themen des HISBUS aus dem Bereich der Hochschul- und Bildungspolitik und werden durch eine virtuelle Gemeinschaft von Studierenden bearbeitet.

Hochschul- und Bildungspolitik findet oft über die Köpfe der Studierenden hinweg statt. Doch die Themen betreffen die Studierenden unmittelbar – im Studium, seiner Ausgestaltung und in ihrer weiteren beruflichen Zukunft. Ein Ansatzpunkt des HISBUS-Projektes ist es, Kenntnisse und Erfahrungen der Studierenden aktuell und schon im Vorfeld von Entscheidungen in die Diskussion in Parlamenten, Ministerien und Hochschulen einfließen zu lassen. Antworten und Stellungnahmen der Studierenden entscheiden mit über die künftigen Entwicklungen im Hochschulbereich. Die Teilnehmer an diesem Panel sind so ausgewählt, dass sie möglichst exakt die verschiedenen Gruppen deutscher Studierender an den deutschen Hochschulen abbilden und repräsentative Ergebnisse gewährleisten können. Das ist möglich, weil die Mitglieder des Panels aus dem Teilnehmerkreis anderer repräsentativer Befragungen gewonnen werden, die gleichfalls von HIS als schriftliche Fragebogen-Untersuchungen durchgeführt werden. Die Stichprobenziehung im Online-Panel ist methodisch abgesichert, alle potenziellen Teilnehmer haben die gleiche Chance, sich an der Befragung zu beteiligen. Methodische Verzerrungen werden vermieden.

besonders viele auslandsmobile Studierende in den Sprach- und Kulturwissenschaften sowie in der Medizin finden, relativ wenige dagegen in den Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, in den Ingenieurwissenschaften sowie in der Mathematik und den Naturwissenschaften.

Im Vergleich zum Jahr 2007 verzeichnen vor allem die Sprach- und Kulturwissenschaften, aber auch die Sozial- und Wirtschaftswissenschaften 2009 einen gestiegenen Anteil von Studierenden mit Auslandserfahrung. Gerade für diese Fächergruppen ist der oben dargestellte Zusammenhang bezeichnend. Deshalb ist davon auszugehen, dass mit dem weiteren Zuwachs an Bachelor-Studierenden die Auslandsaufenthalte wieder zurückgehen. Eine gänzlich andere Situation besteht in den Fächergruppen Mathematik und Naturwissenschaften, Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften sowie in den Ingenieurwissenschaften. Die schon bei der Untersuchung 2007 registrierten relativ geringen Auslandsaktivitäten sind entweder auf ihrem niedrigen Stand geblieben oder haben sich sogar noch verringert. Entsprechende fachkulturelle Prägungen des Studienverhaltens scheinen einer gesteigerten Auslandsmobilität entgegenzustehen.

Ein uneinheitliches Bild bieten die Studiengänge, die bislang noch vor allem zu einem Staatsexamen führen. In den Rechtswissenschaften hat sich an der Häufigkeit von studienbezogenen Auslandsaufenthalten wenig geändert. In den medizinischen Studiengängen fällt der Anteil auslandserfahrener Studierender etwas höher als vor zwei Jahren aus. Deutlich gestiegen sind allerdings die Auslandsaktivitäten der Lehramts-Kandidaten. 27 Prozent von ihnen können auf einen studienbezogenen Auslandsaufenthalt verweisen.

Aufenthaltsarten und Aufenthaltsdauer

Wie schon im Jahr 2007 weilte jeder zweite Studierende mit studienbezogener Auslandserfahrung zum Studium in Ausland. Dieser Anteil fällt in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie in den Sprach- und Kulturwissenschaften noch höher aus, in den Natur- und Ingenieurwissenschaften jedoch deutlich niedriger. Die umgekehrte Situation besteht in Bezug auf Auslandspraktika. Diese Art des Auslandsaufenthaltes ist vor allem bei künftigen Medizinern und Ingenieuren anzutreffen. Der Anteil an auslandsmobilen Studierenden, die ein Praktikum in einem anderen Land absolvierten, ist allerdings von 41 Prozent auf 38 Prozent zurückgegangen.

Keine wesentlichen Veränderungen gibt es bei den anderen Arten studienbezogener Auslandsaufenthalte. 13 Prozent aller mobilen Studierenden haben sich schon einmal in einem Sprachkurs im Ausland eingeschrieben. Studienreisen ins Ausland werden vergleichsweise häufig von Studierenden der Fächergruppe Mathematik und Naturwissenschaften durchgeführt, was auch auf Projektarbeit im Ausland zutrifft. Insgesamt können elf bzw. fünf Prozent der auslandsaktiven Studierenden schon auf entsprechende Aufenthalte verweisen. Der geringe Anteil der Studierenden, der Sommerschulen nutzt, ist von drei auf zwei Prozent zurückgegangen.

Länder und Regionen

Nach wie vor sind westeuropäische Länder das wichtigste Ziel für die Auslandsaktivitäten deutscher Studierender. Rund zwei Drittel aller mobilen Studierenden weilten dort zu einem oder mehreren Aufenthalten. Dabei stehen Großbritannien, Frankreich und Spanien an der Spitze der Gastländer. Zwölf Prozent der betreffenden Studierenden haben sich in den USA oder Kanada aufgehalten und lediglich elf Prozent in osteuropäischen Ländern. Hierbei finden Russland und Polen das größte Interesse unter den auslandsinteressierten Studierenden. Ebenfalls elf Prozent der Befragten sind in ein asiatisches Land gefahren. China und Japan ziehen dabei das meiste Interesse auf sich. Jeweils sieben Prozent der betreffenden Studierenden konnten studienbezogene Auslandserfahrungen in Lateinamerika oder Afrika sammeln.

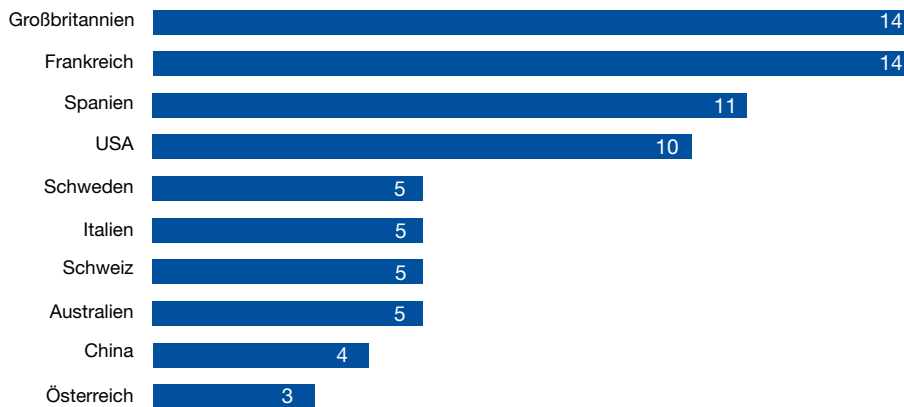


Abb. 4: Die zehn wichtigsten Zielländer auslandsbezogener Aufenthalte 2009 (nur Studierende mit Auslandsaufenthalten, Angaben in Prozent)

Gründe für studienbezogene Auslandsmobilität

Die Studierenden begründen ihre Studienphase in anderen Ländern vor allem mit dem Erwerb sozial-kommunikativer Kompetenzen. Fast alle Befragten erhofften sich neue Erfahrungen, sie strebten an, eine andere Lebens- und Arbeitskultur kennenzulernen und in einer fremden, für sie ungewohnten Situation zurechtzukommen.

Eine wichtige Rolle spielte dabei auch die Erweiterung ihrer fremdsprachlichen Fähigkeiten. Als ähnlich motivierend für einen Auslandsaufenthalt erweist sich die Erwartung besserer beruflicher Chancen. Fast drei von vier Studierenden verweisen auf dieses Motiv. Demgegenüber strebte nur jeweils jeder zweite Studierende in hohem Maße nach fachlichen Kenntnissen, besonderen Qualifikationen oder speziellen praktischen Erfahrungen.

Bei nicht wenigen Studierenden haben auch unmittelbare berufliche Absichten den Ausschlag für die Auslandsaktivitäten gegeben. So verbindet etwa jeder zweite Studierende seinen Auslandsaufenthalt mit dem Ziel einer späteren Berufstätigkeit in einem anderen Land.

Für die auslandsaktiven Studierenden in Bachelor-Studiengängen ist dabei ein hoher Anteil obligatorischer Auslandsaufenthalte bezeichnend. Während dieser Aspekt im Allgemeinen von rund einem Fünftel der Studierenden als wichtiger Grund für eine Auslandsphase im Studium angegeben wird, verweist von den Bachelor-Studierenden rund ein Drittel auf die verpflichtende Vorgabe eines Auslandsaufenthaltes.

Erfahrungen während der studienbezogenen Auslandsaufenthalte

Die deutschen Studierenden machen im Ausland durchweg gute Erfahrungen. Unabhängig von der besuchten Gastregion kommt nach wie vor die überwiegende Mehrheit mit bereichernden und angenehmen Erlebnissen zurück. Nur eine Minderheit verweist auf kulturelle Differenzen und fachlich-organisatorische Unzulänglichkeiten.

So sind nicht nur über vier Fünftel der betreffenden Studierenden problemlos mit der Mentalität der einheimischen Bevölkerung zurechtgekommen, fast ebenso viele haben sich auch gut integriert gefühlt. Dies steht in engem Zusammenhang mit den fremdsprachlichen Fähigkeiten der Mehrzahl der international mobilen Studierenden, die sich ohne weiteres in der Landessprache verständigen konnten.

Einem hohen Anteil von 83 Prozent haben die Auslandsaufenthalte auch zu tiefen Einblicken in die Arbeits- und Lebenskultur des Gastlandes verholfen. Dazu hat beigetragen, dass zwei Drit-

„ **Ohne stärkere Integration der Auslandsmobilität ins Studium kann keine Erhöhung des Anteils auslandserfahrener Studierender im Bachelor-Studium erreicht werden.**



Julia Ebert ist Praktikantin im Arbeitsbereich Studienforschung bei der HIS GmbH.



Dr. Ulrich Heublein ist stellvertretender Leiter des Arbeitsbereichs Studienforschung bei der HIS GmbH.

tel an allen gewünschten Lehrveranstaltungen bzw. anderweitigen studienbezogenen Aktivitäten teilnehmen konnten. Ähnlich viele Studierende geben an, dass sie alle geplanten Leistungsnachweise erworben haben. Diese Erfahrungen der auslandsmobilen Studierenden weisen zum einen auf eine gute Vorbereitung der Auslandsaufenthalte hin, zum anderen aber auch darauf, dass die Studierenden mit angemessenen Erwartungen und Einstellungen an die Hochschulen in andere Länder fahren.

Allerdings wird nach wie vor der fachliche Ertrag von Auslandsaufenthalten ambivalent beurteilt. Auch wenn sich die Einschätzungen im Vergleich zu 2007 etwas verbessert haben, so ist doch nicht mehr als die Hälfte der betreffenden Studierenden vorbehaltlos der Meinung, im Ausland wichtige fachliche Inhalte vermittelt bekommen oder auch viel für die künftige Berufstätigkeit gelernt zu haben. Ein Fünftel bis ein Viertel kann für sich überhaupt keinen fachlichen Gewinn verzeichnen.

Probleme bei der Organisation und Durchführung der Auslandsaufenthalte

Trotz der günstigen Erfahrungssituation ist die Vorbereitung und Durchführung von Auslandsaufenthalten nicht frei von Problemen. Die größten Sorgen bereitet den Studierenden dabei der Zeitverlust, der mit einer Studienphase im Ausland verbunden sein kann. Immerhin fast jeder dritte Befragte, der schon studienbezogen im Ausland weilte, bezeichnet dies als ein großes Problem. Gänzlich befreit davon fühlt sich nur die Hälfte der betreffenden Befragten.

Rund ein Viertel der auslandsmobilen Studierenden hatte große Schwierigkeiten mit der Finanzierung des Auslandsaufenthaltes. Ebenfalls jeder vierte auslandserfahrene Studierende beklagt eine zu geringe Unterstützung durch seine Heimathochschule. Nur die Hälfte der betreffenden Studierenden ist vollends zufrieden mit der Unterstützung, die sie von der eigenen Hochschule erfahren hat.

Geringere Schwierigkeiten werden hinsichtlich der Vereinbarkeit mit den Vorgaben und Anforderungen des Studiengangs sowie der Anerkennung der im Ausland erbrachten Leistungen geäußert. Nur jeweils rund ein Fünftel der Studierenden hat diesbezüglich große Probleme gehabt. Der Anteil derjenigen Studierenden, die ihren Auslandsaufenthalt nicht mit den Studienvorgaben vereinbaren konnten, hat sich jedoch um vier Prozentpunkte vergrößert. Am geringsten scheinen die Schwierigkeiten bei der Wohnungssuche im Ausland zu sein. Nur 16 Prozent der auslandserfahrenen Befragten verweisen hier auf Probleme.

Gründe für ein generelles Desinteresse an studienbezogenen Auslandsaufenthalten

Etwa ein Drittel aller deutschen Studierenden in einem Erststudium lehnt generell einen studienbezogenen Auslandsaufenthalt für sich ab. Als größte Hinderungsgründe erweisen sich dabei die Finanzierungsprobleme, die Trennung von Partner oder Freunden und der Zeitverlust im Studium. Darüber hinaus wird von jeweils einem Drittel dieser Studierenden geltend gemacht, dass zu viele Probleme bei der Anerkennung von im Ausland erbrachten Studienleistungen bestehen und dass sich eine Auslandsphase nicht mit den Vorgaben des Studiengangs vereinbaren lässt. Vor allem der letztgenannte Aspekt hat bei der Ablehnung von Mobilität sehr an Bedeutung gewonnen. Er wird besonders von Studierenden in Bachelor-Studiengängen an Universitäten geltend gemacht.

Ebenfalls jeweils ein Drittel der betreffenden Studierenden glaubt, dass die Organisation eines solchen Auslandsaufenthaltes zu viel Mühe kosten würde und dass damit keine Verbesserung beruflicher Chancen verbunden wäre. Diese Sicht herrscht besonders stark in Studiengängen

vor, die mit einem Staatsexamen abschließen. Für diese Studierenden ist auch bezeichnend, dass sie keine Möglichkeiten zu interessanten studienbezogenen Auslandsaufenthalten für sich erkennen können.

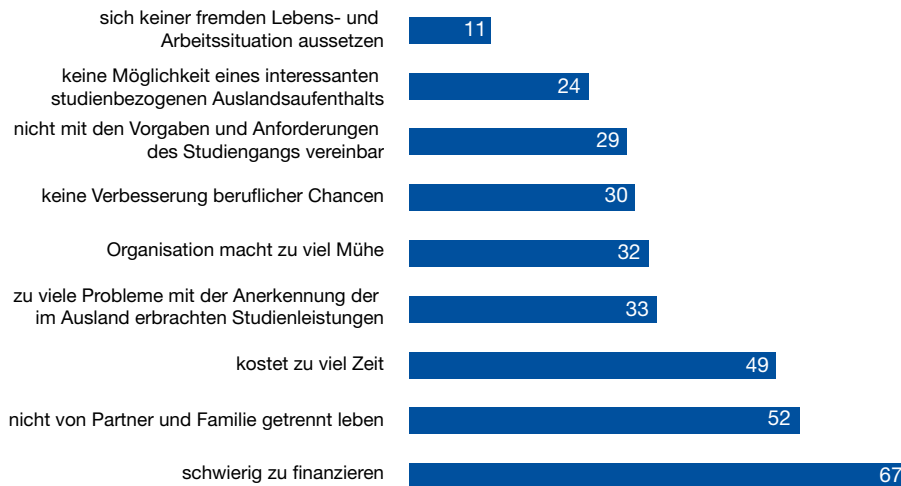


Abb. 5: Gründe für ein fehlendes Interesse an studienbedingten Auslandsaufenthalten (Angaben in Prozent)

Fazit

Der Anteil aller deutschen Studierenden, die einen studienbezogenen Auslandsaufenthalt absolviert haben, ist in den letzten zwei Jahren von 23 auf 26 Prozent gestiegen. Diese erfreuliche Erhöhung beruht aber vor allem auf bestimmten Entwicklungen in den herkömmlichen Studiengängen, die mit Diplom, Magister oder Staatsexamen abschließen. In den neuen Bachelor-Studiengängen an den Universitäten verbleibt dagegen das Mobilitätsniveau bei 15 Prozent, an den Fachhochschulen steigt es von neun auf 13 Prozent.

Diese Konstellation erhärtet die Vermutung, dass die intensiven Aktivitäten zur Förderung der studentischen Auslandsmobilität vor allem Studierende in herkömmlichen Studiengängen erreicht haben. Im Bachelor-Studium dagegen konnten diese Aktivitäten offensichtlich nicht im gleichen Maße dazu beitragen, jene Schwellen zu beseitigen, die durch eine kurze Studiendauer und starke Strukturierung der Realisierung von Auslandsaufenthalten entgegenstehen. Die bislang vorliegenden Befunde führen zu dem Schluss, dass ohne stärkere unmittelbare Integration der Auslandsmobilität ins Studium keine Erhöhung des Anteils auslandserfahrener Studierender im Bachelor-Studium erreicht werden kann. Bleiben entsprechende Maßnahmen aus, so ist eher davon auszugehen, dass es mit dem absehbaren Auslaufen eines großen Teils der herkömmlichen Studiengänge zu einer deutlichen Absenkung des Mobilitätsniveaus kommen wird.

Mit Sicherheit werden gezielte und mit den Studienvorgaben abgestimmte Angebote für studienbezogene Auslandsaufenthalte von den Studierenden auch genutzt. Im Bachelor-Studium wünschen und beabsichtigen nicht weniger Studierende als in anderen Studienarten den Erwerb von studienbezogenen Auslandserfahrungen.

Kontakt:

Dr. Ulrich Heublein
Arbeitsbereich Studierendenforschung
Hochschul-Informations-System GmbH
Außenstelle an der Universität Leipzig
Tel.: +49 341 9730-342
E-Mail: uheub@rz.uni-leipzig.de

Monika Lessl and Frank Douglas

From Technology-Transfer to Know-How Interchange

The Role of Academic-Industrial Collaborations in Innovative Drug Discovery



By joining forces and complementing expertise, benefits for both partners – pharma industry and academia – can be realised.

Photo: Bayer Schering Pharma

The importance of drug discovery alliances between pharmaceutical industry and academic institutions is growing and gaining momentum due to increasing “needs” on both sides. Thereby the types of partnership are changing and novel models on how to collaborate are being explored. One key aspect is how to generate value for both partners out of these joint efforts.

The pharmaceutical industry is currently facing major challenges. The block buster model seems to be outdated as most of the low hanging fruits have been exploited. This is exacerbated by the fact that there is increased pressure on pricing due to the need to reduce health care spending. In addition, the industry has to overcome the R&D challenge: On average it takes ten to twelve years and in-

vestments of approximately one Billion US Dollar to launch a new drug whereby most of the costs (up to 75%) are attributable to failures. Due to the introduction of novel technologies in the “omics” area and increasing safety requirements imposed by regulatory authorities, R&D costs have risen steadily. On the other hand, the number of New Medical Entities (NMEs) approved by the regulatory authorities is declining. This puts pressure on the R&D organisations to generate new approaches to developing novel and innovative drugs (Danner et al. 2009).

The main reasons for failures in drug development, in addition to economic aspects, are safety concerns and lack of efficacy. To avoid late failures the early drug discovery process has to be improved. This means to advance the understanding of disease mechanisms, to develop more predictive animal models and to identify predictive biomarkers and stratification markers to allow early clinical Proof of Concept and patient stratification.

This, however, cannot be addressed by industry alone and partnerships at various levels are important in meeting this challenge. New, more flexible ways of interaction between the different stakeholders (pharmaceutical industry, biotech, academia) need to be established. The current paper addresses the role of academic-industrial collaborations in the drug discovery process. The research presented is the result of in-depth qualitative interviews with twelve former and current leaders and/or heads of partnering functions from eight major pharmaceutical and biotech companies, directors from five scientific organisations and a group of ten young group leaders in academic institutes.

Why are collaborations established?

One goal of our research was to investigate the reasons why collaborations between pharmaceutical industry and academic institutes are set up. As a result it can be concluded that the main driver for pharmaceutical industry to collaborate with academic institutes is to foster innovation in drug discovery and development. Access to novel ideas, specific expert know-how on disease biology/pathophysiology or pathways, targets, technologies or animal models are the drivers in initiating partnerships with academia. In particular in the evaluation of new emerging fields, such as cancer stem cell research or in the identification of novel biologics, partnerships with academia play an important role. Outsourcing or provision of services is not the focus in collaborations between industry and academia. On the other hand, the study revealed that academia is interested in testing and validating their hypotheses (e.g. targets, disease models), translating their ideas into innovation, gaining access to company specific technologies and know-how in drug discovery and obtaining additional funding (either direct funding from industry or via consortia).

Strategic importance of collaborations is increasing

All the experts interviewed stressed the increasing strategic importance of collaborations between industry and academia which is supported by recent findings (Melese et al. 2009). Scientists at public institutions are more and more interested in field-testing their ideas and translating their ideas into innovative products. This is also reflected by the fact that many academic screening centres have been established, mainly financed by public funding (such as the NIH Roadmap Initiative for Molecular Libraries). In addition, governments are pushing publicly funded research organisations to foster the translation of research results to products (such as formulated in the Hightech Strategy of the Federal Ministry of Education and Research, Germany). On the other hand, industry needs exchange with academia to gain additional expertise to foster innovative research and drug discovery programs. In Figure 1 the benefits for both partners are summarized.

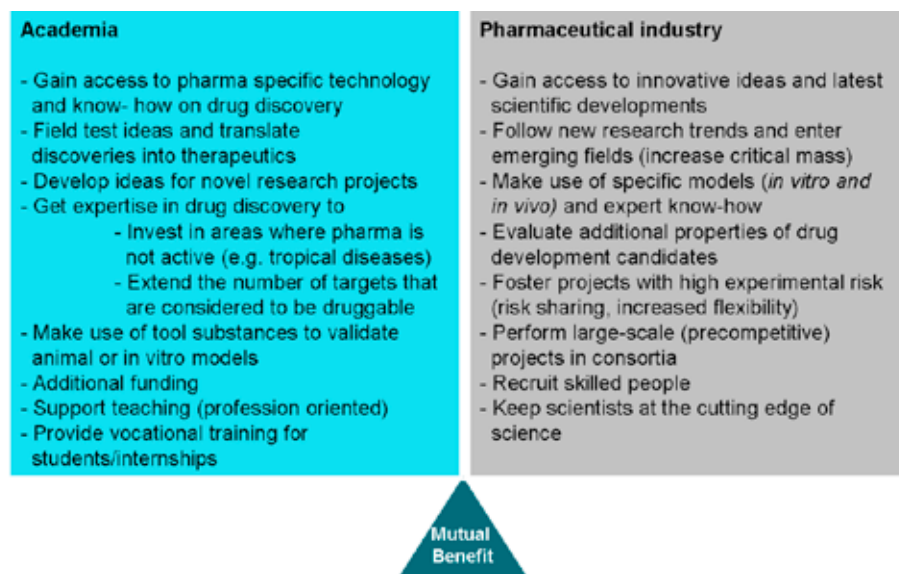


Figure 1: Benefits of industrial-academic collaborations.

Partnerships between industry and academia: current trends

Our research revealed that the current trend in collaborations with academia points towards strategic partnerships and alliances (Figure 2). Outsourcing or mere sponsorship is no longer



Dr. rer. nat. Monika Lessl, Dipl. Biol., Dipl. General Management, is director of Alliance Management Global Drug Discovery at Bayer Schering Pharma Berlin. She is responsible for the development of novel collaborative models and the management of strategic alliances with academic partners.



Prof. Frank Douglas, PhD MD, is President and CEO of the Austen BioInnovation Institute in Akron, USA and Chief Scientific advisor of the Bayer Schering Pharma.

seen as a successful basis for innovation creating collaborations. Real partnerships based on extensive exchange of know-how and joint research approaches with joint project teams are increasing. Individual project based collaborations still exist to address specific questions, but the importance of partnerships between entire organisations or larger units (as e.g. networks or competence clusters) is increasing. Novel risk and reward sharing models between industry and research organisations are evaluated leading from individual problem-solving approaches to long-term dialogues addressing major challenges in drug discovery. The goal is not just to foster the one-dimensional transfer of results from academia to industry, but to establish dynamic multidimensional networks (from technology transfer to know-how interchange) leading to novel and innovative ideas triggered by intensive interactions, combining complementary skills and expertise. Such models have been highly successful in the development of novel technologies in other industries. For example FEI, the world leader in electron optics and focused ion beam technologies, is developing its novel microscopes together (in joint teams) with their customers, i.e. academic groups at internationally renowned research institutes. Another example is given by the Dutch company Philips. In recent years Philips transformed its research facilities in the Netherlands from a fully owned research institute to a high tech campus, consisting of a network of small companies, academic research institutes and Philips research labs (MiPlaza). This setting fosters multiple interactions and provides fertile ground for innovation.

Recent examples of novel “risk and reward” sharing as well as highly interactive networks in pharmaceutical industry are provided by the foundation of the “Academic Incubator” between the University of Cambridge and GSK and the strategic alliance set up by the German Cancer Research Centre and Bayer Schering Pharma. In both examples joint teams have been established to discover and develop innovative drugs, which have been selected by joint committees. These are pioneering approaches to collaboration, as both partners not only contribute know-how and expertise but also bear financial risks, for which the academic partner is compensated in the case of success. Other types of risk-sharing approaches are consortia between industry and academia supported by public funding (e.g. EU or national funds). One example is the recently established Innovative Medicines Initiative (www.imi-europe.org), a unique public-private partnership between the European Community and the European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations (EFPIA). The initiative aims to remove major bottlenecks in drug development by promoting precompetitive research. The focus of the initiative is to develop predictive models and techniques to improve the safety and efficacy of new medicines. These efforts are underpinned by a knowledge management as well as an education and training program aiming to improve the flow of information at different phases of the drug development process. These challenges will be addressed in major joint consortia between industry and academic groups consisting of 10 to 15 pharmaceutical companies as well as 10 to 20 academic partners. The public funding of one billion Euros goes exclusively to the public partner while the pharmaceutical companies have committed to contribute to the initiative “in kind” in a volume of at least another billion Euros.

Challenges in academic-industrial collaborations

Analysing the interaction between pharmaceutical industry and academia also revealed a number of differences between both partners resulting in challenges for the partnership (Table 1). The main differences between pharmaceutical industry and academia can be attributed to different goals, drivers as well as expectations of stakeholders. Whereas the role of academia is to generate and disseminate knowledge, industry has to convert knowledge into products and generate profit. Accordingly, different types of people are attracted to the two organizations, resulting in cultural differences and operational tensions in partnerships. On the other hand,

Keywords

innovation
drug discovery alliances
trends in industrial-
academic collaborations
key success factors
for collaborations

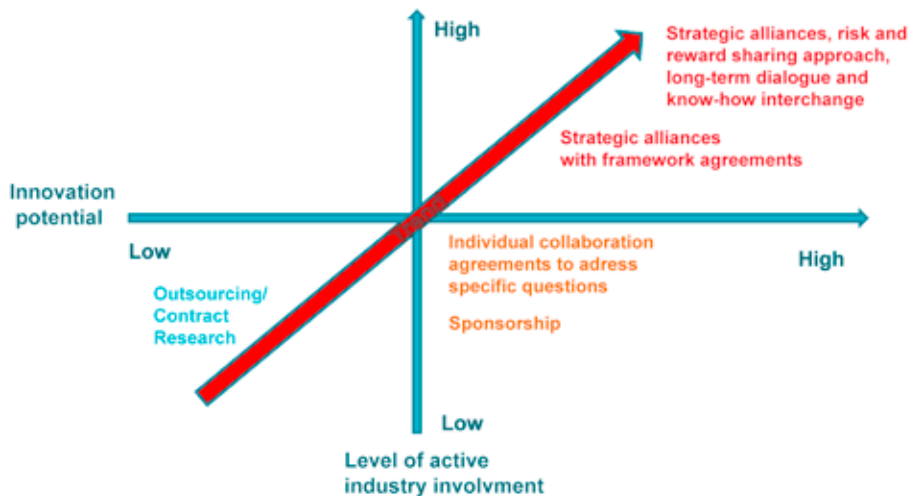


Figure 2: Trends in collaborations between pharmaceutical industry and academia. The trend points from individual agreements to “risk and reward” sharing strategic alliances with interactive multidimensional networks, from “technology transfer” to “know-how interchange”.

governments expect universities and research centres to contribute to the growth of local economies and to facilitate the creation of products from ideas. In addition to different goals and motives, organisational barriers have been identified that need to be overcome (Table 2). Know-how and expertise provided by academic institutions is often not structured or presented in a tailored manner to industry. Company licensing offices are flooded with offers that do not address the particular needs of the company. Here industry has to improve communication and clearly define what it needs. This, however, is often hindered by concerns regarding confidentiality. Other obstacles are operational barriers on both sides. Whereas in large companies hierarchical structures often result in complex and often time-consuming decision making, academic institutions still need to improve management capabilities e.g. for contract negotiations, interface and collaboration management. In addition, appreciation of funding from industry is lower compared to public grants (e.g. from NIH or German Research Foundation). Furthermore, unclear frameworks from governments make it difficult for academic institutions to judge how far they can go in partnerships without compromising the universities legal status, autonomy or funding.

Key success factors in academic-industrial collaborations

Within this study Key Success Factors (KSFs) fostering the establishment and management of successful relationships were defined. Successful collaborations are defined as relationships that deliver value to the organisations relative to alternative investments. Value, according to Zella King (pers. Comm.) is defined as “benefits generated (such as benefits for patients and revenue from novel or improved products/drugs) less costs (time, money, resources, opportunity costs)”. As a result of the analysis KSFs were identified which were consolidated in the RESOLVE model (Figure 3).

In addition to the scientific expertise provided on both sides, the establishment of a trusting relationship was seen as the most important success factor in collaborations. Therefore, it is worthwhile investing significantly in the establishment of a solid and robust relationship, especially at the beginning of a joint venture. Teambuilding efforts as well as regular meetings are options to meet this challenge.

Another key success factor is the level of strategic fit. As depicted in Table 2 the drivers and goals for academia and industry are often different. Therefore, transparency of each partner’s

“ Trends are changing from ‘individual problem solving-collaborations’ to ‘long-term risk and reward sharing alliances’ and from ‘technology transfer’ to ‘know-how interchange’.

Differences	Challenges	Academia	Pharmaceutical industry
Cultural differences	<ul style="list-style-type: none"> – Different types of people attracted – Different cultures exist 	Guided by scientific interest and findings	Guided by overarching organisational goals to develop new therapeutics
Strategic tensions	Different goals and drivers	<ul style="list-style-type: none"> – Generating and disseminating scientific knowledge – Make original discoveries and contribute to society by translating scientific finding into products – Get financial support – Publish data 	<ul style="list-style-type: none"> – Converting knowledge to products – Make medicine and generate profit – Get external expertise – Maintain competitive advantages
Operational tensions	Timelines and objectives are different	<ul style="list-style-type: none"> – More long-term orientation – More flexible timelines – Wishes to keep IP Rights 	<ul style="list-style-type: none"> – Focused on project objectives – Strict timelines – Wishes to get proprietary position/ freedom to operate
Learning challenges	Different value of contributions of partners	Underestimate complexity to be addressed in drug development (timelines and challenges that have to be overcome)	See initial idea only as first step in drug development
Communication challenges	Meaning of words differ and are not clearly defined	e.g. Translational research is regarded as the transfer of results from basic research to early development	e.g. Translational research is regarded as clinical proof of concept in humans
Commitment	Commitment to different stakeholders	Committed to society to generate and disseminate knowledge and to educate students	Committed to society, patients and shareholders to generate medicine and value

Table 1: Differences observed between academia and pharmaceutical industry

Academia	Industry
Know-how and expertise provided by academic institutes is not bundled and presented in a tailored manner to industry	“Needs” are not clearly communicated
Operational flexibility and processes need to be improved (e.g. contract negotiations)	Decision making is complex (large decision making unit) and usually takes a long time
Appreciation or value of industry funding is not equal to public funding	Concerns to spread confidential information hinder open communication
Frameworks for collaborations are ambiguous – It is unclear how far partnerships between industry and academic institutes can reach in order not to compromise the legal status and autonomy of the research institute	Strategic reorientations may influence collaborations and may lead to terminations

Table 2: Organisational barriers for academia-industry relationships

goals is an essential prerequisite for value-generating relationships. In order to create added value the skills and expertise also have to be complementary. This point is often underestimated, as the selection of partners in most cases follows purely scientific criteria. Professional operational management forms another pillar of the relationship. This poses a challenge mainly for academic institutions and could easily be overcome by introducing project management training for group leaders and senior scientists. The willingness to learn from each other provides the

basis for a long-term and successful dialogue. Both partners have to be open to learn and to overcome established paradigms and beliefs. Industry has to be prepared to go down new paths and academia has to learn more about drug discovery and the required standards.

The fourth success criterion relies on open, honest and timely communication to avoid conflicts resulting from miscommunication. If conflicts appear, clear mechanisms for conflict resolution (e.g. mediation by project leader, steering committees) must be in place. However, none of these factors alone is sufficient if real commitment and enthusiasm is lacking. Commitment to build a value generating alliance is required at all hierarchical levels involved – from the scientists at the bench to top management. The model is supported by the findings of King (2008) highlighting effective interface management and efficient knowledge production as a prerequisite for value generating alliances.

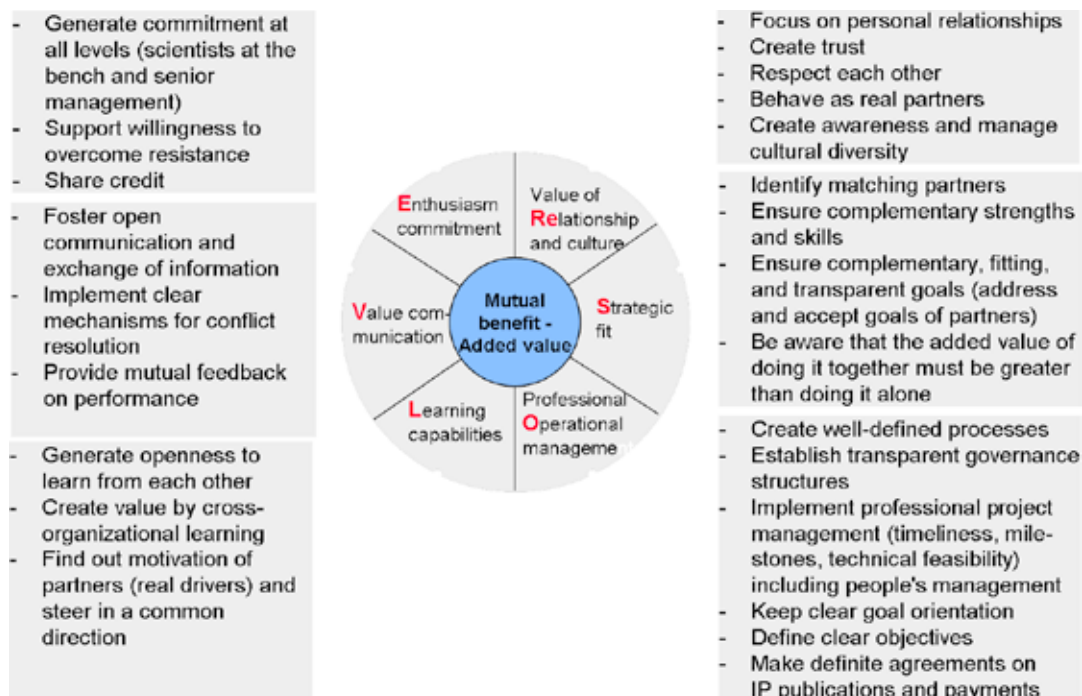


Figure 3: RESOLVE Model – Key Success Factors to generate value by collaboration management.

Based on the RESOLVE model, a check list has been created summarizing critical aspects that have to be considered when initiating collaborations (Table 3). To make sure that these Key Success Factors are taken into account for larger alliances a professional alliance management should be in place – both in academia and industry. Together with the investigators the alliance manager should take care of the project management, the communication, the stakeholder management and take measures to promote the relationship and create a trustful environment for the alliance.

How to overcome organizational barriers

As depicted in Table 2 not only differences between industry and academia resulting from distinct strategic goals and cultures have to be overcome, but also organizational barriers. Academic institutions need to professionalize their approach to finding matching partners and their ability to manage academic-industrial alliances. On the other hand, industry needs to become faster in its decision making and more open in providing relevant information to academic partners, as this exchange of know-how and data forms the basis for further innovation. In recent

Summary

Die Zusammenarbeit zwischen Pharmaindustrie und Wissenschaft in Bezug auf die Entwicklung neuer Medikamente wird immer wichtiger. Dabei verändert sich die Art der Kooperation von einem eindimensionalen Technologietransfer hin zu einem mehrdimensionalen Austausch von Know-how. Um die Partnerschaften zu optimieren, wurde das RESOLVE Model entwickelt, welches Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Industrie und Wissenschaft zusammenfasst.

1.) Identifying matching partners

Do the partners fit together?

Do they share the same values? Is there a cultural fit?

Is there a willingness to respect and support each other?

2.) Strategic fit

What are the expectations of the partners and the respective goals?

Can the expectations with respect to scientific quality and expertise be provided by the partner?

What do the partners want to get out of the collaboration?

Will the goals fit together?

Do the partners provide complementary skills and expertise?

3.) Operational management

Who is in the driver seat for the collaboration, on a management level and on an operational level?

Will there be a single interface for effective collaboration management?

Have clear agreements been made before the start of the collaboration regarding objectives at each site, timelines, publication strategy, IP rights (who owns what?), budget, decision processes, conflict management?

Have all stakeholders been involved in the agreement and do they support it?

4.) Learning capability

Is there a willingness and interest to learn from each other?

What programmes can be initiated to foster cross-organisational learning (e.g. exchange programmes, seminars)?

Can specific training be offered for members of the alliances (skill and competency building)?

5.) Communication

How is the communication culture of the partner?

How will timely communication be ensured?

How can an efficient and satisfactory exchange of information be ensured (e.g. regular meetings, communication platforms)?

Are conflict management conflict escalation measurements in place?

6.) Commitment

Are all stakeholders committed to the collaboration (from scientist at the bench to senior management)?

What can be done to overcome resistance and to motivate the people involved?

Will the credit of the collaboration be shared? What's in for each partner?

Table 3: Check list for initiation of joint projects

years pharmaceutical industry has been very restrictive in its provision of information which may prevent the influx of novel ideas and therefore hinder innovation. On the other hand, IP secures the competitive advantage within the pharmaceutical industry. Therefore, a balance between exchange of information and securing competitive advantage has to be found. Measures to overcome these barriers are summarized in Table 4.

Conclusion and recommendations

Novel collaborative models are currently being developed due to increasing "needs" on both sides: Whereas scientists at public institutions are more and more interested in field-testing and

Academic institutes:

- ◆ professionalize the process to find matching partners
- ◆ professionalize contract and collaboration management by efficient operational structures (alliance management)
- ◆ set appropriate incentives (by funding and reward systems) to translate research into products and foster collaborations with industry
- ◆ provide incentives (financial/emotional) to enter collaborations with industry

Governments:

- ◆ provide clear frameworks for collaboration between industry and public funded research organizations (how far can they go without compromising autonomy?)
- ◆ provide incentives for industry-academia collaborations

Industry:

- ◆ improve communication and define its requirements and interests clearly
- ◆ improve transparency (provision and exchange of information, generation of dialogue platforms) and the speed of decision making
- ◆ set up respective operational structures to promote collaborative efforts and provide incentives for partnership approaches with academic institutes as a measure to foster innovation

References:

Melese, T./Salima, M. L./Chang, J.L./Chohen, N.H., „Open innovation networks between academia and industry: an imperative for breakthrough therapies“. In: Nature Medicine 15, 2009, pp. 502-507.

Hu, M./Schultz, K./Sheu, J./Tschopp, D., The innovation gap in pharmaceutical drug discovery & novel models for R&D success. Kellogg School of Management, 2007.

Danner, S./Hosseini, M./Biecheler, P., What's next? Innovating the concept of innovation in the pharmaceutical industry. Roland Berger Strategy Consultants, 2009.

Table 4: Measures to overcome organisational barriers between pharmaceutical industry and academia

validating their ideas and hypotheses, industry – due to the productivity gap – needs to foster innovation and broaden expertise in an efficient and flexible manner. By joining forces and complementing expertise, benefits for both partners can be realised.

Trends are changing from “individual problem solving-collaborations” to “long-term risk and reward sharing alliances” and from “technology transfer” to “know-how interchange”. To generate value out of these collaborative efforts the following aspects should be taken into account:

1. To overcome differences between pharmaceutical industry and public research institutes, key success factors summarized in the RESOLVE model should be taken into account and professional alliance management should be implemented in academia and industry.
2. The ability to identify partners with complementary skills, expertise and objectives is the key to generating value. Partnerships encouraging multilevel dialogue will only bear fruit if partners provide complementary skills and compatible objectives. Only if the “value of doing things together exceeds the value of doing it alone” will collaborations be successful in the long-term. Therefore, both partners should invest time and effort to identify partners that match best.
3. Appropriate incentives and rewards to foster collaborations between industry and academia are a prerequisite for successful relationships. If an organisation (company or public institute) values joint efforts with financial and emotional rewards this promotes the willingness and motivation of people to become engaged in research alliances.
4. The bundling of know-how in academia in interdisciplinary competence clusters or (virtual) centres not only promotes innovation and new scientific findings, but also facilitates interaction with industry if professionally managed interfaces are provided.

Kontakt:

Dr. rer. nat. Monika Lessl
 Director
 Alliance Management Global Drug Discovery
 Bayer Schering Pharma AG,
 13342 Berlin, Germany
 Tel.: +49 30 46812527
 E-Mail: Monika.Lessl@bayerhealthcare.com

E. W. Udo W. Küppers

Wirkungsbeziehungen im systemischen Bionik-Management

Von der klassischen Produktbionik zum systemischen Bionik-Management

„Bionik erforscht Systeme, deren Funktionen natürlichen Systemen nachgebildet ist, die natürlichen Systemen in charakteristischen Eigenschaften gleichen oder ihnen analog sind“ (Geradin 1968). Bereits diese erste bionics-Definition des amerikanischen Luftwaffenmajors Jack E. Steele aus den 1950er-Jahren weist sowohl auf das funktionale Detail als auch auf den Systemzusammenhang natürlicher Vorbilder hin. Die evolutionären technischen Leistungen natürlicher Systeme stärken die Bionik: Je mehr davon ins Blickfeld der Menschen gelangen, desto stärker profitiert die Bionik davon. Andersherum wirken bionische Lösungen auch verstärkend auf natürliche Systeme. Je stärker diese Rückkopplung zwischen Bionik und natürlichen Systemen ist, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit von den vorteilhaften Naturleistungen bionisch-ingenieurtechnisch nachhaltig zu profitieren (s. Abb. 1). Allerdings wird bereits diese fundamentale Rückkopplung systemischen bionischen Managements nicht selten sträflich vernachlässigt. Die daraus resultierende Einbahnstraße bionischer Forschung und Entwicklung zeigt im praktischen Ergebnis zu oft zwar noch eine funktionale Lösung, weist aber systemisch gesehen auch zu viele Folgeprobleme und Folgekosten auf.



Reißfestigkeit, Wasserfestigkeit und Elastizität sind einige der Eigenschaften, die Spinnenseide zu einem hochinteressanten Material für technische Systeme machen.

Foto: Dieter Rill/Pixelio

Die Entwicklung eines systemischen aggregierenden Wirkungsnetzes für ein vorausschauendes Bionik-Management muss daher alle direkten und indirekten Einflussgrößen integrieren, die den Weg der Wertschöpfung vom biologischen Vorbild bis zur technischen Wiederverwertung – nach Ablauf der Wertschöpfung – beeinflussen.

Auf dem ingenieurtechnischen Entwicklungsweg versteht es sich von selbst, dass technische Systeme und alles was damit zusammenhängt (Rohstoffe, Materialien, Energie, Werkzeuge, Maschinen und das Zusammenspiel zwischen Mensch und Maschine) sukzessiv den Wert spezifischer Produkte stärken sollen. Die Steigerung der Wirtschaftlichkeit ist die eine Seite der Medaille, Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit die andere. Je häufiger die beiden letzten Produktkriterien im Markt nachgefragt werden, umso stärker spielen in der Gesamtwirkungsbilanz auch Folgekosten technischer Systeme, die auf die Umwelt bzw. auf natürliche Systeme wirken, eine entscheidende Rolle. Trotz erkennbarer Fortschritte bei der Vermeidung von Umweltbelastungen durch von Menschen konstruierte, technische Systeme sind systematisch und zielorientiert angewandte Strategien zur Problemvermeidung, welche die Vorteile technischer und natürlicher Systeme verbundartig berücksichtigen, noch in weiter Ferne.

Pseudobionik schwächt ernsthafte wissenschaftliche Bionikarbeit

Zwischen dem 1980er-Meilenstein-Bericht an den amerikanischen Präsidenten (Council on Environmental Quality/US-Außenministerium), der die Umweltproblematik, an dem technische Systeme direkt beteiligt sind, umfassend thematisiert, und der jüngeren Klimastudie des Briten Sir Nicholas Stern (2006) liegt mehr als ein Vierteljahrhundert. Seitdem hat sich einiges im Detail, aber bedauerlicherweise unwesentliches im Ganzen für eine „Win-win“-Situation für Umwelt und Technik getan, wie sie nicht nur von Hazel Henderson gefordert wird (Henderson 1997).

Eine Belastung auf dem Weg zu marktgängigen nachhaltigen Bionikprodukten geht von der sogenannten Pseudobionik aus, die nicht nur partiell eine fundierte Bionikarbeit schwächt, sondern gleichzeitig auch die klassische Technikentwicklung stärken hilft. Was aber bedeutet überhaupt Pseudobionik? Unecht, falsch, banal, niveaulos und auch kitschig sind Attribute einer Bionik, deren Arbeitsergebnisse den Namen nicht verdienen. Bei der Betrachtung einiger Beispiele aus verschiedenen Fachdisziplinen kommen scheinbare Bioniklösungen ans Tageslicht, die

- a) sich ausschließlich von der Schönheit des biologischen Vorbildes ableiten. Dies ist vielseitig erkennbar in etlichen architektonischen Gebäuden oder Gebilden.
- b) biologische Formen oder Geometrien undurchdacht technisch kopieren. Mikro- und Nanostrukturen von Wasserlebewesen werden für makroskopische technische Lösungen, ohne Berücksichtigung von Dimensionen, Lebensräumen und ganzheitliche Funktionsanalogien, mit zweifelhaftem Erfolg zweckentfremdet.
- c) biologisch-technische Schlussfolgerungen im Sinne der Bionik ziehen, wo es gar keine gibt oder eher der Wunsch als Vater des Gedankens erscheint. Ob es Managern hilft, wenn sie für eine bessere Organisationsgestaltung wissen, wie die „Hackordnung“ bei Tieren funktioniert, scheint abenteuerlich. Und die Delfinkopfform als Vorbild für die Form eines Schiffsbugwulsts heranzuziehen tendiert deutlich in Richtung fachlicher Minderleistung.
- d) Ergebnisse biologischer Untersuchungen präsentieren, die als Bioniklösung thematisiert oder bewertet werden, aber noch längst keine sind. Hierzu zählen alle Ergebnisse an biologischen

Bionik-Arbeitsregeln

Bionik-Arbeitsregel 1: Nicht die noch so identische Nachahmung eines biologischen Vorbildes führt zum unbedingten Erfolg, sondern das geschickte Erkennen von Prinzipien und hervorstechenden Eigenschaften natürlicher Merkmale und deren ingenieurtechnische nachhaltige Konstruktion, Fertigung und Anwendung. Zudem sollte immer infrage gestellt werden, ob der eingeschlagene Lösungsweg wirklich der treffsichere war oder nur der einfache und schnelle. Interaktionen und Rückkopplungen sind zwangsläufig ebenso überlebenswichtig bzw. entscheidend für die Wertschöpfung wie der Organismus oder das Produkt selbst. Aus diesem bewährten Verhalten zum Überleben folgt:

Bionik-Arbeitsregel 2: Bioniklösungen sind in natürlicher und technisch-wirtschaftlicher Umgebung dann am tauglichsten, wenn sie sich in einem vernetzten Umfeld optimal, das heißt wirkungseffektiv, wirkungseffizient und fehlertolerant anpassen. Die Grenze der Bionik ist dann erreicht, wenn natürliche Systeme aufgrund ökonomischer Zielsetzung zerstört werden. Dies vernichtet nicht nur die Grundlage der Bionik, die Artenvielfalt und deren Zusammenspiel in der Natur, sondern wirkt rückgekoppelt und belastend auf das menschliche Arbeits- bzw. Lebensumfeld.

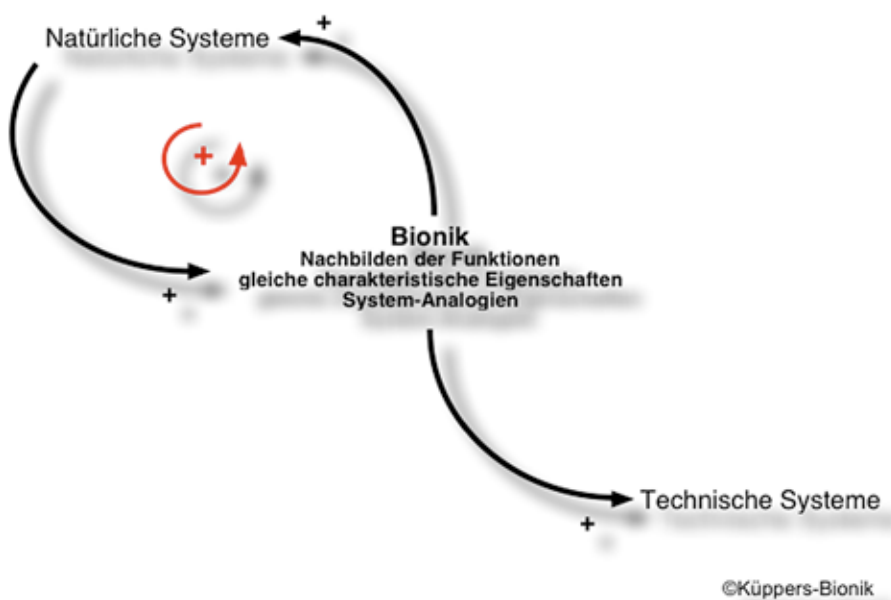


Abb. 1: Grundlegende Wirkungsbeziehung im systemischem Bionik-Management

Literatur:

Geradin, L., *La bionique*, Hachette, Paris, 1968.

Henderson, H., „Macht beide Seiten zu Gewinnern! oder Leben jenseits des globalen Krieges“, in: Weizsäcker, v. E. U. (Hrsg.) *Grenzenlos? Jedes System braucht Grenzen – aber wie durchlässig müssen diese sein?*, Berlin 1997.

Das Volk der Vereinigten Staaten von Amerika, *Global 2000*, deutsche Übersetzung, Hrsg. Council on Environmental Quality und US Außenministerium, 1980.

Stern, N., *Stern Review Report on the Economics of Climate Change*, Cambridge University Press, 2006.

Van Dieren, W., *Mit der Natur rechnen*, Berlin 1995.

Küppers, U., „Das Bachelor-Studium aus systemischer Sicht“, in: *QiW* 1/2010.

Objekten, die zwar den Weg zu einem Bionikprodukt vorbereiten helfen, aber noch längst keine sind, so z. B. die Entdeckung und Messung einer besonderen Glattheit an einer Pflanzenoberfläche.

- e) Fantasiegebilde, die kaum ernst zu nehmen sind. Hierzu gehören die Klischeevorstellungen à la Hollywood über den „bionischen Mann“ mit außerordentlicher Schnelligkeit, Seh- und Muskelkraft ebenso wie verirrte Zukunftsvisionen Einzelner von Bioniklösungen in 100 Jahren.

Alles in allem wird es die gegenwärtige Bionik weiterhin schwer haben, sich mit ihren Neuerungen im komplexen Wirkungsnetz von Umwelt, Technik, Wirtschaft und Gesellschaft durchzusetzen, wenn es ihr nicht gelingt, einen eindeutigen und zielorientierten Qualitätsmaßstab für ihre Arbeit zu setzen. Das ist schon deshalb erforderlich, um sich von Nachbardisziplinen wie die Biotechnik oder die Gentechnik, die sich ebenso mit natürlichen Vorbildern befassen, abzusetzen. Während aber die Biotechnik direkt und indirekt die hervorragenden spezifischen Fähigkeiten natürlicher Pflanzen und/oder Tiere, unter anderem innerhalb technischer Apparaturen nutzt (z.B. Forellen oder Nilhechte als biologische „Anzeiger“ für den Verschmutzungsgrad von Wasser oder das Pflanzenmaterial von Flechten, das als empfindlicher biologische „Anzeiger“ für Umweltverschmutzung gilt), bearbeitet bzw. verändert die Gentechnik biologische Stoffe durch technische Verfahren, um sie anschließend als biologisch-technische Produkte wieder technisch anwenden. Ein Beispiel ist die begehrte, weil sehr belastbare Spinnen-Bioseide, die durch genetisch gesteuerte Prozesse in artfremden Organismen, nämlich Ziegen, in Massen gewonnen werden kann.

Eine durchdachte nachhaltige Förderung zukunftsweisender Bionik ist nur mit einer ganzheitlichen Bionik-Kompetenz realistisch umsetzbar. Je stärker sie durch einen eigenständigen systematischen und systemischen Ausbildungsweg ausgebaut wird, desto eher werden pseudobionische Lösungen verschwinden. Abbildung 2 deutet diese Schlussfolgerung durch den Wirkungspfeil mit negativem Vorzeichen von ganzheitlicher Bionikkompetenz zu Pseudobionik an.



Die meisten Menschen sind bereit zu lernen, aber die wenigsten, sich belehren zu lassen.

Winston Churchill

Einflussgröße Kosten

Auch die Entwicklungswege der Bionik verursachen Kosten bzw. Folgekosten, die nicht an der Grenze zum verkaufsfähigen Produkt haltmachen. Gelegentlich ist dieser Eindruck vorhanden, wenn erstmals von neuen Bioniklösungen aus dem Umfeld von Hochschulen und Forschungsinstituten die Rede ist. Aufbauend auf dem vorhandenen, spezifischen wissenschaftlichen Fundament wird nicht selten mit einem gewissen Stolz das Ergebnis der Öffentlichkeit präsentiert. Geheimniskrämereien im Zusammenhang mit patentrechtlichen Verfahren trüben zuweilen die Inhalte der öffentlichen Präsentation. Bis zu diesem Entwicklungszeitpunkt sind die allermeisten Bionikarbeiten durch öffentliche Gelder – teils mit 100 Prozent verlorener geldwerter Zuschüsse – finanziert worden.

Unübersehbar ist, dass, am Ende vieler forschungsintensiver Bionik-Entwicklungen ein Kontinuitätsbruch einsetzt. Wodurch wird dieser verursacht? Einerseits setzen sich Forscher durch ihre Spezialisierung selbst Grenzen. Nicht selten überlassen sie die Weiterentwicklung eines Bionik-Modells oder eines Bionik-Prototypen anderen Spezialisten. Die schließlich im Wirtschaftsmarkt auftauchende „jungfräuliche“ Bioniklösung wird in nicht wenigen Fällen durch Verdrängungswettbewerb, Arbeitsdruck und Kostendruck im Tagesgeschäft zerrieben. Was bleibt ist ein Bionik-Funktionsmodell, hier und da auch ein Bionik-Marktprodukt, ohne jegliche Chance für eine richtungweisende, umweltverträgliche und wirtschaftliche Marktpräsenz. Ausnahmen bestätigen die Regel.

Bioniklösungen, die aus industrieller Umgebung heraus entwickelt werden, haben scheinbar eher eine Chance im Markt, wenn das neue Produkt Geld bringt. Häufig bleibt dabei allerdings

die nachhaltige Umweltverträglichkeit ausgespart. Die zeitversetzten Folgen lassen nicht lange auf sich warten. Der Kosten-Teufelskreis von Wirtschaftlichkeit ohne Nachhaltigkeit und Folgekosten nimmt – wie bei vielen anderen Wirtschaftsprodukten auch – seinen Lauf.

Die überragenden Prinzipien der Natur werden von der gegenwärtigen Bionikforschung und -entwicklung noch zu wenig als Reservoir für nachhaltig wirksame Produktlösungen für Sensoren, Oberflächen, Strukturen, Maschinenteile, Verfahren, u. a. m. erkannt. Warum nicht? Weil die technischen Lösungen die energetische, stofflichen und funktionalen, in einem Wort: systemischen Zusammenhänge der biologischen Vorbildlösungen unberücksichtigt lassen.

Abbildung 2 zeigt unten rechts die Kostensituation in einem vernetzten Zusammenhang. Zunächst ist natürlich jede Produktivität mit Kosten verbunden. Dies symbolisiert der Pfeil mit positivem Vorzeichen von Fortschritte bewährter Techniklösungen zu Kosten. In der Regel führt mehr Produktivität zu mehr Kosten und umgekehrt. Zeitbeschleunigung und Zeitverzögerung auf den Verbindungspfeilen bedeuten, dass sich wirksame Folgen von eingeleiteten Aktionen verdichten oder in größeren Abständen auftreten. Die Kosten, die durch Fortschritte bewährter Techniklösungen entstehen, sind meist direkt erkennbar und relativ schnell zu bewerten. Ganz anders verhält es sich mit Folgekosten, in denen sich auch sogenannte externe Kosten verbergen (vgl. van Dieren 1995). Das sind Kosten, die zwar anfallen, aber selten im Marktpreis des Produktes enthalten sind, wie z. B. die durch einen Produktionsprozessschritt verursachte Umweltverschmutzung, die durch Gegenmaßnahmen wieder neutralisiert werden sollte oder wird. Es sind diese Folgekosten bzw. externen Kosten, die den zu erwartenden Wert eines angestrebten nachhaltigen und zukunftsweisenden Bionikproduktes auf halber Strecke zum Erliegen bringen. Der Mangel an systemischem Denken in allen Phasen eines Bionik-Entwicklungsprozesses ist der Vater des halbdurchdachten Bionikproduktes. Wenn wir darüber hinaus den in Bild 2 von dem Ereignis Folgekosten abgehenden Pfeil mit der „zeitverzögerten“ Wirkung auf natürliche Systeme zum abgehenden Pfeil auf das Ereignis externe Kosten/Umweltkosten symbolisch addieren, wird das ganze Ausmaß der anhaltenden Fehlentwicklung deutlich. Zum einen würde sich durch die Einrechnung der externen Kosten



Dr.-Ing. E. W. Udo Küppers lehrte zuletzt als Privatdozent Bionik und Systemisches Denken und Handeln an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg.

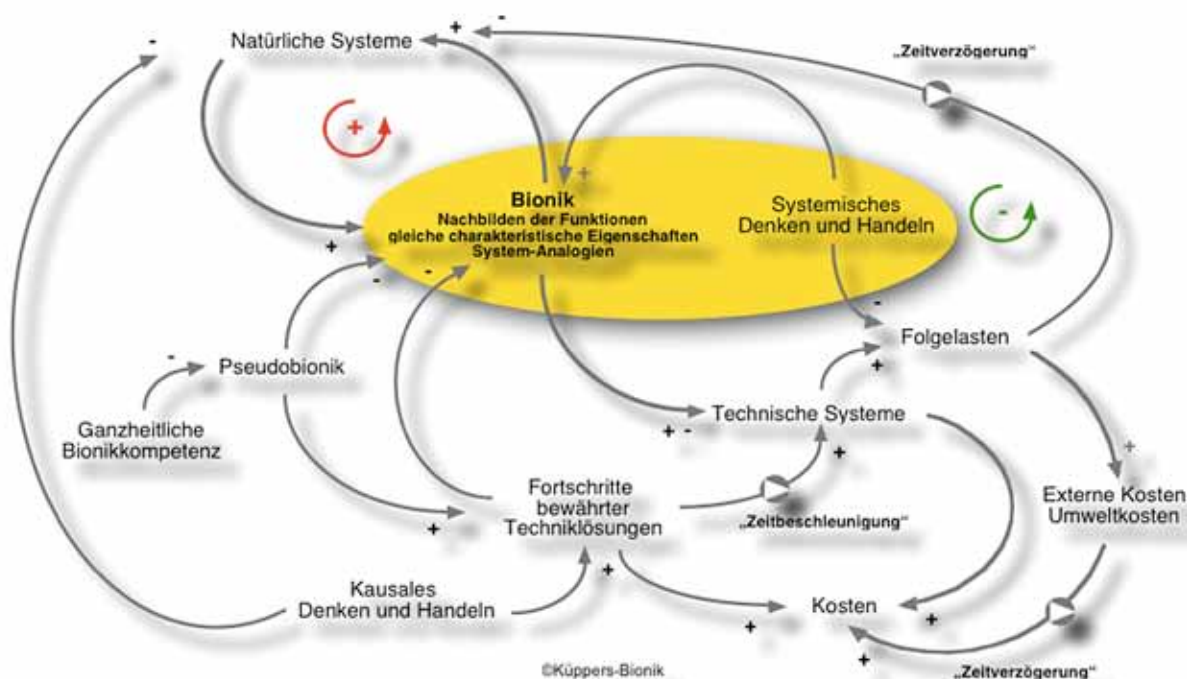


Abb. 2: Erweitertes Wirkungsnetz systemisches Bionik-Management

Stichwörter**Bionik****Fehlerfreundlichkeit****(nach Chr. V. Weizsäcker)****Korrespondenz****des Lernens****Nachhaltigkeit****negative und positive Rückkopplungsschleife****Ökonomisierung****Ökosystemisierung****systemisches Denken****und Handeln****Wirkungsnetz**

in die Produktentwicklung, der wahre Wert eines Produktes gewaltig erhöhen. Andererseits geht durch technisch verursachte Umweltschäden nicht selten unwiderruflich das verloren, was die Bionik ursächlich am Leben erhält: raffinierte, langzeitbewährte, ganzheitlich optimierte effiziente Naturvorbilder.

Die aufgezeigten Verknüpfungen zeigen überdeutlich, dass die bisherige Vorgehensweise bionischer Forschung und Entwicklung und das damit verbundenen Bionik-Management auf eine neue Stufe nachhaltiger Entwicklung gestellt werden muss. Wer die vernetzten Verläufe im Wirkungsnetz einer neuen Bionik für die Entwicklung von Bionik-Produkten und -verfahren verinnerlicht hat, dessen technisch-bionische Resultate haben eine Chance, als Vorbild in einer mit an Sicherheit grenzenden Wahrscheinlichkeit kommenden, neuen umweltökonomischen und auch sozialverträglichen Wirtschaft nachhaltig zu bestehen.

Durch systemisches Denken nachhaltig handeln

Die vorausschauende Entwicklung zu umwelt- und sozialverträglichen, nachhaltigen Produkten, Prozessen und Organisationsstrukturen stärkt die systemische Sichtweise der Dinge. Für ein neues systemisches Bionik-Management heißt das: Nachhaltige, umweltverträglich wirksame Wertschöpfung durch Bionikprodukte setzt zwingend systemisches Denken und Handeln voraus; dies gilt uneingeschränkt von der Analyse natürlicher Vorbilder bis zum ingenieurtechnisch realisierten Marktprodukt.

Systemisches Handeln ist aber keineswegs auf die Bionik beschränkt – im Gegenteil. Alle gesellschaftlichen Bereiche, in denen es um die Bewältigung bzw. Lösung von Problemen in einer komplexen vernetzten Umwelt geht, sind davon betroffen. Wirtschaftliche Strategien für Produkte und Prozesse müssen sich zwangsläufig mit der Natur arrangieren; nicht um sie zu erobern, sondern um deren nachweislich überlegene Leistungen geschickt zu nutzen.

Soziale Probleme dürfen nicht weiter mit Gutachten, Gegengutachten und daraus oft folgenden „faulen“ Kompromissen diskutiert und isoliert gelöst werden. Hier wie auch anderswo ist bildlich gesprochen eine Sichtweise der Probleme erforderlich, die von außen das innere Problemgeflecht wesentlich wirkungsvoller erkennt und analysiert und erst danach ganzheitlich basierte Lösungen entwickelt. Wer unter der „Problem-Glocke“ sitzt und nach spezifischen Lösungen in komplexer Umwelt sucht, hat unter Umständen viel Detailwissen angehäuft, über den Gesamtzusammenhang des Systems selbst erfährt man nur minimales oder nichts. Systemisches Denken heißt daher auch, die bisherige Standardblickrichtung bei Problemlösungen auf den Kopf zu stellen.

Für die Legislative in unserem Land gilt vergleichbares. Nur sehr selten arbeiten ministerielle Arbeitsgruppen grenzübergreifend zusammen. Fachliche Lösungen dominieren. Unter dem Blickwinkel einer systemischen Lösung bleibt vieles jedoch isoliert und folgenreich für das Gemeinwesen und in letzter Konsequenz für jeden Einzelnen von uns. Eine bessere Organisationsstruktur, z. B. in öffentlichen Verwaltungen, verbunden mit effizienterer Kommunikation und minimierten Transferkosten lässt sich – allen bisherigen Lösungsansätzen zum Trotz – nur über den Weg eines systemischen Organisationsmanagements beschreiten. Ähnliches gilt für ein zukunftsweisendes Bildungs-, Forschungs- und Wissenschaftsmanagement. Die teils hausgemachten Probleme rund um das Bachelor-Studium sind aus systemischer Betrachtung überaus erhellend und zeigen den Trend isolierter, teils dilettantischer Lösungsansätze in voller Blüte (vgl. Küppers 2010). Zukunftsweisende Forschungsförderung muss mehr denn je Systemzusammenhänge zum Kern ihrer unterstützenden Arbeit machen und dies nicht nur bei Großprojekten wie Klima, Meeresströmung, Verkehr/Infrastruktur oder Kraftwerkbau.

Kontakt:

Dr. -Ing. E. W. Udo Küppers
Küppers-Bionik
Angewandte Systemische
Forschung und Entwicklung
Hauptmann-Böse-Weg 9
D-28213 Bremen
Tel.: +49 421 2010103
E-Mail: kueppers@uni-bremen.de

Ergänzung zu Teil 1, Heft 1/2010:

Fotoquellen in Bild 1: unten links: Computer-Chip mit Koppelfeld-Struktur 3sat.online nano; unten rechts: Struktur eines Biomoleküls, XFELinfo v. Deutsches Elektronen Synchrotron Desy der Helmholtz-Gemeinschaft

Carsten Feller, Olaf Dahlmann, Elke Sass, Michael Zweier
und Johann Janssen

Strategische Hochschulsteuerung mit der Quality Scorecard

Betriebswirtschaftliche Instrumente an Hochschulbedürfnisse anpassen



Die deutsche Hochschullandschaft befindet sich seit längerem in einem grundlegenden Wandel. Dabei stehen die Hochschulen nicht nur in einem verstärkten Wettbewerb auf nationaler und internationaler Ebene, sondern müssen darüber hinaus auch den wissenschaftspolitischen Forderungen nach Deregulierung und dem damit einhergehenden Ausbau der Autonomie, der Profilbildung sowie der Neubestimmung des Verhältnisses von Forschung und Lehre nachkommen und den Anwendungs- und Praxisbezug stärken. Die Leistungsfähigkeit von Hochschulen steht somit im Vordergrund und setzt bei zunehmender Autonomie eine erfolgs- und strategieorientierte Informationsversorgung der Hochschulleitung voraus. Wie aber kann diese sichergestellt und gleichzeitig eine strategische Ausrichtung und Steuerung der Hochschule garantiert werden? Ein hierfür geeignetes Instrument stellt die Balanced Scorecard (BSC) dar, die an der Hochschule Fulda (HFD) für hochschulische Bedingungen modifiziert und zur Quality Scorecard (QSC) weiterentwickelt wurde.

An der HFD sollte das strategische Management ausgehend vom vorhandenen Qualitätsmanagement (QM) aufgebaut werden. Im Jahr 1998 wurde im Rahmen eines Pilotprojekts auf Fachbereichsebene mit dem Aufbau eines prozessorientierten QM begonnen, und dieses wurde ab 2007 hochschulweit implementiert (vgl. Janssen/Sass 2008).

Die Einführung des hochschulweiten Qualitätsmanagementsystems sorgt für höhere Transparenz der Hochschulprozesse.

Foto: Ludwig Alberter/Pixelio

„**Um zu gewährleisten, dass die in der QSC festgehaltenen Ziele auch erreicht werden, ist es erforderlich, diese regelmäßig auf ihren Zielerreichungsgrad zu überprüfen. Dies geschieht über strategische und operative Regelkreise, die im Rahmen des Aufbaus des QM-Systems implementiert wurden.**“

Im Fokus der Prozessorientierung stehen zwei Ziele: Die Stakeholder erhalten genau die Leistung, die sie benötigen, und gleichzeitig sollen vorhandene Schwachstellen beseitigt werden. Dies setzt aber voraus, dass die Leistungserbringer die Anforderungen der Stakeholder im Detail kennen. Um dies zu gewährleisten, werden an der HFD Prozessteams für die Modellierung, Optimierung und Bewertung der Prozesse eingesetzt. Im Prozessteam (bestehend aus Qualitätsmanagementbeauftragter, Leistungserstellern inkl. Prozessverantwortlichem und Stakeholdern) werden unter Beachtung übergeordneter Gesichtspunkte gemeinsam Prozessziele erarbeitet und die für die Erreichung der Ziele erforderlichen Prozessabläufe entwickelt, visualisiert und gegebenenfalls optimiert. Diese Vorgehensweise gewährleistet einerseits effektive und effiziente Prozesse, andererseits wird die Akzeptanz des QM-Systems durch die partizipative und ergebnisorientierte Vorgehensweise erhöht.

Darüber hinaus sind mit der abschließenden Freigabe eines Prozesses Prozessverantwortung, Prozessteam, Ziele des Prozesses, Ablauf und Verantwortlichkeiten, Leistungsindikatoren für die Prozessbewertung sowie die Methode und Frequenz des Monitorings festgelegt. Das prozessorientierte QM-System der HFD dokumentiert somit Entscheidungs-, Handlungs- und Kommunikationsstrukturen auf transparente Weise.

Strategisches Management an der HFD

Bereits in der Vergangenheit fanden unterschiedliche Elemente des strategischen Managements an der HFD Anwendung. Allerdings handelte es sich um Einzelinstrumente, deren Eingliederung in den Gesamtkontext kaum bzw. nicht konsequent erfolgte. So verabschiedete der Senat der HFD im Jahr 2002 das bis heute gültige und modifizierte Leitbild. Mit dem Leitbild erfolgte jedoch keine konsistente schriftliche Fixierung der Hochschulziele, auch fehlte ein interner Diskussionsprozess über eine übergeordnete Vision der Hochschule. Die mit einzelnen Fachbereichen geschlossenen Zielvereinbarungen waren von sehr unterschiedlicher Qualität, sodass mit den Vereinbarungen nicht zielgerichtet gesteuert werden konnte. Es handelte sich eher um „symbolisches Management“ als um ein wirkliches Steuerungsinstrument (vgl. Hanft 2000). Die im Jahr 2010 anstehende Neuverhandlung der Zielvereinbarung zwischen der HFD und dem Wissenschaftsministerium bietet die Möglichkeit, auch intern den Abschluss von Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen erneut aufzugreifen. So ist es der Hochschulleitung möglich, das Handeln auf allen Hochschulebenen an den Strategien der HFD auszurichten.

Die Balanced Scorecard als Umsetzungsinstrument

Anfang der 1990er-Jahre wurde die BSC von Kaplan/Norton (1992/2001) entwickelt. Sie dient dem Management einer Organisation als Steuerungsinstrument und soll die nachhaltige Umsetzung von Visionen und Unternehmensstrategien ermöglichen. Mit Hilfe der BSC kann die langfristige Strategie jeder Organisation in operationalisierte Ziele heruntergebrochen und anhand von Kennzahlen messbar gemacht werden. Die Strategie wird somit im Tagesgeschäft implementiert und einer unterjährigen Steuerung zugeführt.

Neu an der Konzeption von Kaplan/Norton ist, dass die BSC nicht eindimensional die Finanzperspektive aufgreift, sondern gleichgewichtig vier Perspektiven berücksichtigt (Finanzen, Kunden, Prozesse sowie Lern- und Entwicklungspotenziale). Ziel ist eine ausgewogene Betrachtung aller Perspektiven, wobei kurz- und langfristige Ziele, monetäre und nicht monetäre Kennzahlen, Früh- und Spätindikatoren sowie interne und externe Umsetzungsperspektiven eine ganzheitliche Sicht auf die Organisation ermöglichen. Somit ist die BSC ein Instrument, das die Lücke zwischen der Entwicklung und Formulierung einer Strategie und ihrer Umsetzung schließt. Sie

Stichwörter

**Balanced Scorecard
Qualitätsmanagement
Quality Scorecard
Hochschulsteuerung
Strategie**

hat sich in den letzten Jahren als das „wirkungsvollste Instrument bewährt, um Strategien zu operationalisieren, ausgewogen und transparent darzustellen, zu messen und nachzuverfolgen“ (Horváth & Partners 2009). Aus einem reaktiven Managementsystem auf der Grundlage von finanziellen Kennzahlen der Vergangenheit wird so ein in die Zukunft gerichtetes Managementsystem mit einer präventiven Steuerung der Leistungstreiber zur erfolgreichen Umsetzung der strategischen Ziele (vgl. Janssen 2004).

Im Verständnis der BSC sind die vier Perspektiven nicht als strikt einzuhaltende Strukturvorgaben zu verstehen, vielmehr können diese an die jeweilige Unternehmenssituation, -größe oder -branche angepasst werden (vgl. Weber/Schäffer 2006, S. 184ff.; ICV 2006). Im Rahmen des New Public Managements und der Diskussion um neue Steuerungsmodelle ist das Instrument der BSC auch in der Verwaltungsforschung und -praxis beachtet worden (vgl. u.a. Bähr 2002; Hopp/Göbel 2004; Müller 2004; Scherer/Alt 2002; Waldvogel 2002).

Erfolgreicher Einsatz der BSC auch an Hochschulen?

Grundsätzlich ist das Instrument der BSC auf Hochschulen übertragbar (vgl. Engelkemeyer 2001; Ruben 1999). Eine Umsetzung im Hochschulbereich erfordert jedoch bei der Wahl der Perspektiven eine sehr individuelle Anpassung an die spezifischen Gegebenheiten und Ziele einer Hochschule (vgl. Ruf 2008, S. 6). Kritiker argumentieren häufig, dass eine Hochschule nur schwer mit einem Unternehmen verglichen werden könne. Durchaus kann eine Hochschule aber verstanden werden als ein Unternehmen, das die „Produktion und Verbreitung von Wissen“ als Betriebszweck verfolgt (Schultz/Seidler 2007, S. 96; vgl. auch Paff 1998, S. 136ff.) und Forschung als „geistige Tätigkeit mit dem Ziel, in methodischer und nachprüfbarer Weise neue Erkenntnisse zu gewinnen“ betreibt (BVerfG zit. in: Weber 1996, S. 27). Insofern werden als Kerngeschäft einer Hochschule immaterielle Vermögenswerte produziert (Schultz/Seidler 2007, S. 96; Waldvogel 2002, S. 8). Da aber in der BSC gerade auch nicht-monetäre Kennzahlen berücksichtigt werden, kann sie – angepasst an die spezifische Situation – auch im Hochschulkontext Anwendung finden.

Zwar ist der reale Einsatz der BSC an Hochschulen „noch in einem eher rudimentären Zustand“ (Schultz/Seidler 2007, S. 95). Feststellbar ist aber, dass es grundsätzlich zu einer sehr individuellen Ausgestaltung der BSC-Perspektiven an die Gegebenheiten und Ziele der einzelnen Hochschulen kommt und insofern die Einsatz- und Gestaltungsmöglichkeiten breit sind (vgl. CHE 2005).

Auch Hessen hat für die Landesverwaltung, einschließlich der Hochschulen, die konzeptionellen Grundlagen der BSC übernommen und im Rahmen des Gesamtprojektes „Neue Verwaltungssteuerung“ modifiziert (vgl. HMdF 2007). Das so ausgerichtete und flächendeckend in der Landesverwaltung eingeführte Kennzahlensystem soll nicht allein Grundlage für ein Controlling im Sinne der Zielerreichung sein, sondern auch dazu dienen, die wichtigen strategisch-politischen Ziele der Landesregierung zu kommunizieren und kontinuierlich zu überprüfen. Das neue Steuerungsmodell mit der integrierten BSC kann im Hochschulbereich – bei unangepasster Implementierung – Gefahren aufweisen:

- ◆ Die BSC Hessen steht in einem Konkurrenzverhältnis zum Hochschulpakt: In diesem wurden eine Rahmenvereinbarung zwischen dem Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst (HMWK) und den Hochschulen insgesamt, ein Budgetierungsmodell sowie inhaltliche Zielvereinbarungen zwischen dem HMWK und den einzelnen Hochschulen als Steuerungssystem vereinbart. Die BSC stellt eine weitere hierarchische Steuerungsebene dar, deren Verhältnis zum Hochschulpakt unklar bleibt.

Keywords
Balanced Scorecard
quality management
quality scorecard
governance
strategy

Summary

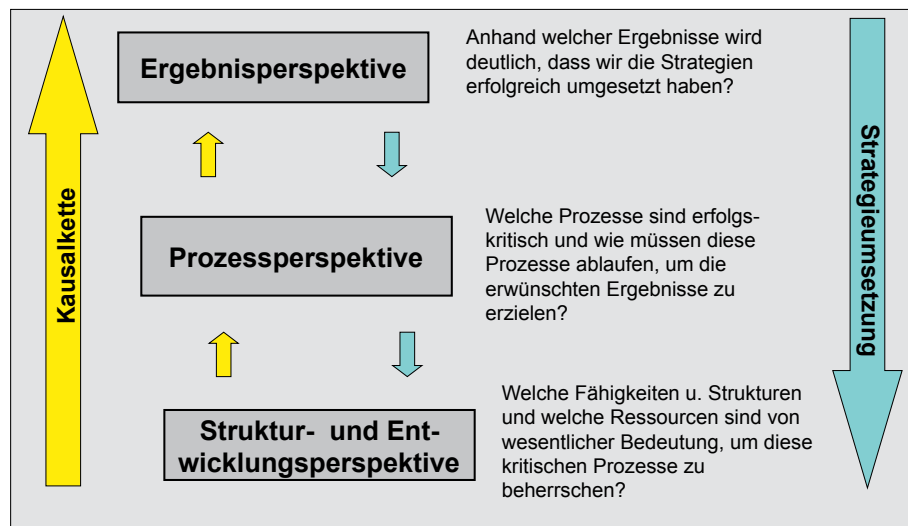
The German higher education sector is changing. The article describes the Quality Scorecard as a new controlling instrument for the specific situation of universities.

- ◆ Die BSC dient dazu, Organisationen auf die Erreichung messbarer Ziele zu fokussieren. Steuert das HMWK alle Hochschulen des Landes über eine BSC, so birgt dies letztlich die Gefahr einer Homogenisierung der Hochschulen hinsichtlich ihrer Leistungsprofile. Dagegen ist die mit einer Individualisierung einhergehende Profilierung der Hochschulen das eigentliche Ziel der Hochschulreformen. Hier kommt es zu einem Zielkonflikt.
- ◆ Die Steuerung von Hochschulen durch das Land mithilfe der hessischen BSC zielt vor allem auf quantitative Performanz, beispielsweise mehr Absolventen in kürzerer Studienzeit, mehr Drittmittel, Promotionen und Publikationen. Hochschulen streben hingegen traditionell eher nach qualitativer Exzellenz, beispielsweise sehr guten Absolventen, herausragenden Forschungsergebnissen oder nur schwer quantifizierbarer Reputation.

Hochschulspezifische Gegebenheiten müssen berücksichtigt werden

An der HFD galt es daher, für die interne Steuerung zu einer modifizierten BSC zu gelangen. Diese sollte die spezifische Situation von Hochschulen angemessen berücksichtigen, ohne dabei auf die vom Land gestellten Anforderungen an die BSC zu verzichten. Das Erreichen der Finanzziele ist an Hochschulen nicht höchstes Ziel, sondern lediglich Grundlage der Arbeit. Insofern wurden an der HFD zwei Anpassungen am Grundmodell der BSC vorgenommen.

- ◆ Die Finanzperspektive der Kaplan/Norton-BSC wurde in die Struktur- und Entwicklungsperspektive integriert.
- ◆ Gleichzeitig wurde, angelehnt an die vom hessischen Finanzministerium entwickelte BSC, der Gedanke der Leistungswirkung aufgegriffen (HMdF 2007) und in die Ergebnisperspektive eingegliedert. Durch die Integration des hessischen BSC-Modells gelingt die Umsetzung der strategischen Ziele sowohl des Landes als auch der HFD in einem schlüssigen Gesamtkonzept.



Die drei Perspektiven der QSC

Diese Einteilung greift die von Donabedian (1968) im Gesundheitsbereich verwendeten Qualitätsdimensionen auf, wobei die Strukturperspektive im Ansatz der HFD um die Entwicklungsperspektive ergänzt wurde. Auf diese Weise ergeben sich drei Perspektiven, die dazu dienen, Hochschulen adäquat zu steuern.

Um die Akzeptanz für das Instrument zu erhöhen, wurde an der HFD bewusst auf den wirtschaftswissenschaftlichen Terminus Balanced Scorecard verzichtet. Stattdessen wurde der Begriff Qua-

lity Scorecard gewählt, da Zielsetzung und Nutzen einer stetigen Verbesserung der Qualität bei allen Hochschulmitgliedern unumstritten sind. Die Erarbeitung von Strategy Map und QSC erfolgt in Zusammenarbeit von Präsidium und Fachbereichen (durch Vertreter einzelner Gremien z. B. aus der Kommission Studium und Lehre oder der Forschungskommission). Die Strategy Map wird nach der Erarbeitung mit dem Senat bzw. der entsprechenden Senatskommission rückgekoppelt. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass nicht nur alle Statusgruppen in den Gestaltungsprozess der Strategieentwicklung und -umsetzung involviert sind, sondern dass auch Personen und Gruppierungen, die dem strategischen Management einer Hochschule kritisch gegenüberstehen, frühzeitig und aktiv eingebunden werden. Für die HFD ermöglicht die Kombination von Strategy Map und Quality Scorecard eine effektive und effiziente Gesamtsteuerung der Hochschule.

Die HFD unterteilt das strategische Gesamtkonzept in zwei Phasen: erstens die Entwicklung von Strategien, ausgehend von einer Vision unter Einsatz von SWOT-Analysen, und zweitens die Umsetzung von Strategien unter Einsatz von Strategy Maps und Quality Scorecards.

Bei der Strategieentwicklung wählte die HFD eine pragmatische Lösung und baute auf bereits vorhandenen Ansätzen auf. Die wesentlichen Elemente des Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozesses sind:

1. Vision: Die Vision wurde von der Hochschulleitung bewusst offen formuliert, um so den Gremien Mitgestaltungsmöglichkeiten zu eröffnen und eine größtmögliche Akzeptanz zu erreichen. Die einzelnen Aussagen der Vision wurden von den jeweiligen Gremien konkretisiert. Diese breite Mitwirkung legte die Grundlage dafür, dass die Vision auch von den Statusgruppen der Hochschule mitgetragen wurde. Die Aussagen für den Bereich Qualität der Lehre ergaben sich aus zahlreichen Entwicklungspapieren, die zuvor im Senat und anderen Gremien der Hochschule abgestimmt und verabschiedet wurden.
2. SWOT-Analysen: Für die einzelnen Aussagen der Vision wurde auf der Grundlage sorgfältiger Datenerhebungen unter Einbindung vielfältiger Stakeholder eine SWOT-Analyse im Rahmen eines Workshops durchgeführt.
3. Ableitung der Strategien: Die Strategien wurden auf der Grundlage der SWOT-Analyse vom Präsidium unter Mitwirkung der Fachbereiche, der zentralen Einheiten und der Verwaltung abgeleitet. Wesentliches Merkmal einer SWOT-Matrix ist das Herstellen einer Beziehung zwischen den Chancen und Risiken einerseits den Stärken und Schwächen einer Organisation andererseits (Wehrich 1982, S. 61).
4. Strategy Map: Die Ableitung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den strategischen Zielen der verschiedenen Perspektiven wird in sogenannten Strategy Maps dargestellt (vgl. Janssen 2004). Die Kenntnis über diese Ursache-Wirkungs-Beziehungen ermöglicht es der Organisation, die notwendigen Maßnahmen zur Verbesserung der Ergebnisse dort zu ergreifen, wo sie ihre größte Wirkung entfalten. Mit der Identifizierung der Ursache-Wirkungs-Ketten erfolgt nicht nur die Festlegung der Kennzahlen, die diesem Ziel zugeordnet sind, sondern auch die eines Ist- und Soll-Wertes. Es wird herausgearbeitet, welche Kennzahl welche andere mit welchem Zeitverzug und in welchem Ausmaß beeinflusst (Wiedemann/Kaninke 2003). Zugleich wird dabei deutlich, in welchem Maße eine Kennzahl zum Erreichen der strategischen Zielsetzungen beiträgt. Außerdem gelingt nach Horváth & Partners (2009) die Kommunikation der Strategie im Zusammenspiel von Strategy Map und BSC besser als die rein tabellarische Auflistung der Ziele in der Scorecard.
5. Quality Scorecard (QSC): Hierauf wird im weiteren Verlauf ausführlich eingegangen.



Carsten Feller ist Kanzler der Hochschule Fulda.



Prof. Dr. Johann Janssen ist Projektleiter für die Einführung des hochschulweiten QM-Systems an der Hochschule Fulda.



Dr. des. Olaf Dahlmann ist Leiter der Abteilung Strategisches Management und Qualitätsmanagement an der Hochschule Fulda.



Dipl. oec. troph (FH) Elke Sass ist Qualitätsmanagementbeauftragte der Hochschule Fulda.



Dipl.-Soz. Michael Zweier ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung Strategisches Management und Qualitätsmanagement der Hochschule Fulda.

Literatur:

Bähr, U., Controlling in der öffentlichen Verwaltung, Sternfels 2002.

Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), Balanced Scorecard als Instrument der Hochschulentwicklung, News vom 15.03.2005, online im Internet: URL: <http://www.checoncept.de/cms/?getObject=5&getName=News+vom+15.03.2005&getNewsID=297&getCB=212&getLang=de> (Abruf 19.11.2009).

Donabedian, A., „Promoting Quality through Evaluating the Process of Patient Care“, in: Medical Care 61 (1968) 6, S. 181-206.

Engelkemeyer, S., Using the Balanced Scorecard in higher education, Presentation at the AACSB International 2001 Finance and Administration Conference, Massachusetts 2001.

Hanft, A., „Leitbilder an Hochschulen – Symbolisches oder Strategisches Management?“, in: Hanft, A. (Hrsg.), Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien, Neuwied 2000, S. 121-133.

Hessisches Ministerium der Finanzen (HMdF), Gesamtprojekt Neue Verwaltungssteuerung: Konzeptionelle Grundlagen für den Einsatz von Balanced Scorecards in der Hessischen Landesverwaltung, Hessisches Ministerium der Finanzen, Stand: 11. Juni 2007, Wiesbaden.

Hopfenmüller, M., TQM im Steiflug – Die ersten Professoren und Mitarbeiter der FH Regensburg sind zu EFQM-Assessoren ausgebildet, in: Spektrum (2000) 2.

Hopp, H./Göbel, A., Management in der öffentlichen Verwaltung, Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, 2. Aufl., Stuttgart 2004.

Horváth, P. & Partners, Strategierealisierung mit Strategy Maps, online im Internet: URL: www2.horvath-partners.com/Strategierealisierung-mit-Strategy-Maps.570.0.html, (Abruf 02.11.2009).

Internationaler Controller Verein (ICV), Balanced Scorecard, Controller-Statements, München 2006,

Janssen, J., Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen in KMU's, DGQ-Band 14-71, Berlin/Wien, u.a. 2004.

Janssen, J./Sass, E., „Strategisches prozessorientiertes Qualitätsmanagement an der Hochschule (Fuldaer Modell)“, in: QIW – Qualität in der Wissenschaft 2 (2008), S. 8-12.

Kaplan, R. S./Norton, D. P., „The Balanced Scorecard - Measures that drive performance“, in: Harvard Business Review 70 (1992) 1, S. 71-79.

Kaplan, R. S./Norton, D. P., The Strategy Focused Organization – How Balanced Scorecard Companies thrive in the new business environment, Boston 2001.

Müller, U., Controlling aus verwaltungswissenschaftlicher Perspektive. Ein Beitrag zur Verwaltungsreform, Wiesbaden 2004.

Nickel, S., EFQM an Universitäten – nachhaltige Qualitätsentwicklung oder Management-Mode? Eva-Net Positionen 08/2005, online im Internet: URL: http://www.hrk.de/de/download/dateien/08-2005_-_EFQM_an_Universitaeten_-_Nickel.pdf (Abruf 19.11.2009).

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

Ruben, B.D., Toward a Balanced Scorecard for higher education: Rethinking the college and the university excellence indicators framework; Center for Organizational Development and Leadership, Higher Education Forum, Rutgers University 1999.

Fortsetzung Seite 53

6. Maßnahmenplan: Schließlich werden im Bereich der zentralen Einrichtungen und der Verwaltung konkrete Maßnahmen zur Zielerreichung abgeleitet. Mit den Fachbereichen werden zur Erreichung der strategischen Ziele Ziel- und Leistungsvereinbarungen abgeschlossen, jedoch keine Maßnahmen vereinbart. Diese bleiben im autonomen Verantwortungsbereich der Fachbereiche.

7. Strategisches Feedback: Es werden Informationsrückflüsse (regelmäßige Weitergabe der Ergebnisse an die Hochschulleitung bei den zentralen Prozessen und ein jährlicher Ergebnisbericht der Fachbereiche bezogen auf die strategischen Ziele der Hochschule) organisiert, die die Hochschulleitung in die Lage versetzen, die formulierten Ziele hinsichtlich ihres Umsetzungsgrades und ihrer Aktualität zu überprüfen.

Neben der Einführung des QM-Systems haben die Planungen der Hessischen Landesregierung (HMdF 2007) in Bezug auf die Implementierung der BSC als Steuerungsinstrument auch für Hochschulen Einfluss auf die Entwicklung der strategischen Instrumente an der HFD ausgeübt.

Beispiel „Qualität der Lehre“

Als wesentliche Elemente des Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozesses verwenden die Strategy Map sowie die daraus resultierende QSC die drei genannten Perspektiven. Beide Instrumente und ihre Entwicklung werden im Folgenden für das Beispiel Qualität der Lehre beschrieben.

Innerhalb der Prozessperspektive der Strategy Map ist vor allem der Student Life Cycle von Bedeutung. Er beinhaltet nicht nur die strategierelevanten Prozesse, sondern die Gesamtkette des (hoch-)schulischen Bildungsprozesses, vom Schüler bis zum Alumnus. Damit ist der Bildungsprozess unmissverständlich in den Mittelpunkt aller Aktivitäten gerückt. Auf Basis der Strategien werden innerhalb dieser Kette Prozesse priorisiert, damit sichergestellt ist, dass die Realisierung der Strategien der HFD bis auf die Arbeitsebene erfolgt. Die priorisierten Prozesse werden anhand strategischer Kennzahlen, die nicht priorisierten anhand operativer Kennzahlen gesteuert. Die gesamte Prozesskette unterliegt dabei einem Prozessmanagement, das eine kontinuierliche Verbesserung aller in der Kette liegenden Prozesse bewirkt und dadurch langfristig die Qualität der Ergebnisse auf ein höheres Niveau hebt. Anstelle des Begriffes Kennzahl nutzt die HFD im Rahmen der QSC den Begriff Ergebniskriterium, da besonders an Hochschulen nicht alles in Zahlen darstellbar – also quantifizierbar – ist, sondern vielmehr auch qualitative Aussagen von großer Bedeutung sind. Die einzelnen Komponenten der QSC sind:

- ◆ Ziel (aus der Strategy Map) z.B. hohes Niveau der Studierenden – spätestens im 2. Semester;
- ◆ Ergebniskriterium; z.B. Anteil der bestandenen Prüfungen/Teilnehmer der Prüfung;
- ◆ Ergebnisausprägung (Ist-Wert);
- ◆ Ergebnisausprägung (Soll-Wert mit Zeitangabe);
- ◆ Zielpate, der die an der Umsetzung des strategischen Ziels Beteiligten koordiniert.

Insgesamt ergibt sich hierdurch ein integriertes Verfahren zur Strategieentwicklung und -umsetzung für die HFD, das vollständig im QM-System abgebildet ist.

Regelkreise zur regelmäßigen Überprüfung der Zielerreichung

Um zu gewährleisten, dass die in der QSC festgehaltenen Ziele auch erreicht werden, ist es erforderlich, diese regelmäßig auf ihren Zielerreichungsgrad zu überprüfen. Dies geschieht über

strategische und operative Regelkreise, die im Rahmen des Aufbaus des QM-Systems implementiert wurden. Innerhalb derer werden die Prozesse geplant, gelenkt, bewertet und verbessert. Für die Überprüfung der Zielerreichung in den verschiedenen Prozessen bedient sich die HFD einer begrenzten Zahl von gut entwickelten Verfahren, die zum großen Teil bereits eingeführt oder Gegenstand der Entwicklung in den nächsten zwei Jahren sind. Die bereits eingeführten Verfahren sind:

- ◆ Selbstbewertung der Prozessqualität durch die Prozessteams, also unter Einbindung von Leistungserbringern und Leistungsempfängern,
- ◆ Lehrveranstaltungsevaluation,
- ◆ Absolventenbefragungen: Ziel des Projektes UNIKAB, das zurzeit in Kooperation mit der Abteilung Studium und Lehre der Universität Kassel und INCHER durchgeführt wird, ist die Standardisierung der Absolventenbefragungen,
- ◆ externe Evaluation (Akkreditierungen/Reakkreditierungen, ENWISS, HIS-Studien),
- ◆ Nutzung von regelmäßig aufbereiteten Leistungskennzahlen.

Diese Verfahren werden ergänzt durch themenspezifische Evaluationen (Qualität des Projektstudiums, Zufriedenheit der Erstsemester, etc.).

Folgende neue Verfahren werden derzeit eingeführt:

- ◆ EFQM-Selbstbewertung des umfassenden QM-Systems unter Nutzung von Vorgehensmodellen, die bereits von anderen Hochschulen entwickelt und publiziert wurden (vgl. Hopfenmüller 2000; Nickel 2005). Dies schließt die Bewertung des strategischen Managements ein.
- ◆ Aufbau eines Benchmarking-Clubs.

Fazit

Die eingangs angeführten Trends an Hochschulen machen eine effektive und effiziente Steuerung der Hochschulen und damit den Einsatz betriebswirtschaftlicher Elemente in hochschuladäquater Form nötig. Hierfür fehlt es aber derzeit noch an Erfahrungswerten, an der notwendigen Infrastruktur und an einem entsprechenden Instrumentarium.

Mit der Implementierung und Anwendung eines strategischen Managements in Form von Strategy Maps und QSC ist es der HFD gelungen, die Maßgabe des Landes an die spezifischen Bedingungen des Hochschulsystems anzupassen und die Hochschulleitung bei der Umsetzung der Strategien zielgerichtet zu unterstützen. Mit der Einbindung aller Statusgruppen in den Prozess und der Berücksichtigung der fachspezifischen Kulturen kann eine breite Zustimmung in der Hochschule für das ursprünglich betriebswirtschaftliche Instrument erreicht werden.

Die Verknüpfung eines prozessorientierten QM mit einem strategischen Management kann die Umsetzung der hochschulweit erarbeiteten Strategien leisten und „dort an die BSC [anknüpfen], wo es im Rahmen der internen Prozessperspektive einen logischen und inhaltlichen Abgleich zwischen Prozessziel einerseits und strategischem Ziel andererseits herstellt“ (Wagner/Käfer 2008, S. 33).

Fortsetzung von Seite 52:

Ruf, M., Die Balanced Scorecard als Controllinginstrument im Hochschulbereich: konzeptionelle Überlegungen zur Entwicklung und Implementation an der Universität Konstanz, 2008, online im Internet: URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-opus-55032> (Abruf 12.08.2009).

Scherer, A./Alt, J. M. (Hrsg.), Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart 2002.

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

Wagner, K. W./Käfer, R., PQM – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement. Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001:2000, 4. Auflage, München 2008.

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

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

Weber, J./Schäffer, U., Einführung in das Controlling, Stuttgart 2006.

Wehrich, H., „The TOWS-Matrix. A Tool for Situational Analysis“, in: Long Range Planning, 15 (1982) 2, S. 54-66.

Wiedemann, A./Kaninke, M., Balanced Scorecard als Instrument des Bankcontrolling, 2003, online im Internet: URL: <http://www.uni-siegen.de/fb5/banken/dokumente/artikel/bsc.pdf> (Abruf: 02.11.2009).

Kontakt:

Prof. Dr. Johann Janssen
Projektleiter
Hochschulweites Qualitätsmanagement
Hochschule Fulda
Marquardtstr. 35
36039 Fulda
Tel.: + 49 661 9640-377
E-Mail: johann.g.janssen@he.hs-fulda.de

Peter Altvater

Lernen vom Anderen

Benchmarking für Wissenschaftseinrichtungen



Der Vergleich soll den Hochschulen zeigen, wo sie stehen und was sie verbessern können.

Foto: Lars Wichert/Pixelio

Der Begriff des Benchmarking wird in der Betriebswirtschaftslehre erst seit den 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts verwendet; er ist somit recht neu und hat seine ursprüngliche Heimat in der Analyse und dem Vergleich von produktbezogenen Kostenstrukturen in privatwirtschaftlichen Unternehmungen. In der Folgezeit hat sich Benchmarking zu einem Instrument entwickelt, das nicht nur in privatwirtschaftlichen Unternehmungen Anwendung findet, sondern das sich im öffentlichen Sektor – auch im Hochschul- und Wissenschaftsbereich – einiger Beliebtheit erfreut.

Unter dem Begriff Benchmarking ist keineswegs ein homogenes oder gar standardisiertes Instrument zu verstehen, mit dem auf eindeutig beschriebener methodischer Basis eine vergleichende Analyse vorgenommen wird. Gleichwohl sind die Grundstrukturen von Benchmarkingprojekten durchaus ähnlich; sie bestehen in einem strukturierten Vergleich zwischen Organisationen vergleichbaren Typs. Unterschieden werden kann zwischen einem quantitativen, da kennzahlenorientierten Benchmarking und einem qualitativen, da prozessorientierten Benchmarking, das eine explizite Analyse von Geschäftsprozessen zum Inhalt hat.

Ein Instrument der Organisationsentwicklung

Benchmarking wird heute als eine Methode der Unterstützung von Qualitäts- und Organisationsentwicklungsprozessen verstanden, die im Kern auf systematischen Vergleichen mit und dem Lernen von anderen beruht. Dabei kommt dem Lernen vom Anderen eine, wenn nicht die zentrale Bedeutung zu. Mit Hilfe eines strukturierten und zielgerichteten Vergleichs wird die eigene Wahrnehmung der Arbeitsabläufe (Innenperspektive) in einer Organisation – oft genug ironisch als Betriebsblindheit bezeichnet – durch einen Vergleich mit anderen Methoden, Verfahren und Strukturen (Außenperspektive) konfrontiert. Diese Konfrontation irritiert und führt in aller Regel dazu, dass die Grenzen des eigenen Vorstellungsvermögens im Hinblick auf die Arbeitsprozesse aufgesprengt werden, was mit einer erheblichen Erweiterung des eigenen Erfahrungshorizonts einhergeht.

Zentraler Kern eines jeden Benchmarkingprozesses ist die gemeinsame Identifikation von Best Practice. Dies darf man sich aber keineswegs so vorstellen, dass bei einem der Benchmarkingpartner ein kompletter Geschäftsprozess das Gütesiegel „Best Practice“ verliehen bekommt. Vielmehr zeigt die Erfahrung, dass in allen Organisationen kreative und innovative Lösungen für Problemlagen oder spezifische Anforderungen in Geschäftsprozessen aufzufinden sind – nur eben nicht in allen Geschäftsprozessen. So muss es in einem Benchmarkingprozess vor allem darum gehen, diese innovativen Lösungen entlang von Strukturmerkmalen herauszuarbeiten. Dabei geht es zunächst noch gar nicht darum, eine mögliche Übertragbarkeit auf die eigene Organisation zu bewerten. Vielmehr müssen die besonderen strukturellen Rahmenbedingungen betrachtet werden, unter denen ein als Best Practice identifizierter (Teil-)Prozess organisiert ist.

Literatur:

HIS GmbH, Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich Fachhochschulen 2007, HIS Forum Hochschule, Hannover 2009, Abruf unter www.his.de/pdf/pub_fh/fh-200909.pdf (30.4.2010).

Stratmann, F./Altvater, P. u.a., Benchmarking von Supportprozessen in Hochschulen, HIS Forum Hochschule, Hannover 2007, Abruf unter www.his.de/pdf/pub_fh/fh-200706.pdf (30.4.2010).

Benchmarking im Hochschul- und Wissenschaftsbereich

Nachdem sich Benchmarking in privatwirtschaftlichen Organisationen als durchaus probates Instrument der Organisationsentwicklung herausgestellt hat, ist es im Rahmen der Reformprozesse

des öffentlichen Bereichs, vor allem aufgrund des Neuen Steuerungsmodells und des New Public Managements, auch im Hochschul- und Wissenschaftsbereich registriert worden. Gegenwärtig sind im Hochschul- und Wissenschaftsbereich drei praktizierte Benchmarkingverfahren zu beobachten:

1) Der Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich (AKL):

Beim AKL wird getrennt für Universitäten, Fachhochschulen sowie Kunst- und Musikhochschulen eine extrem feingliedrige Datenstruktur an den Hochschulen der Länder Berlin, Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein erhoben. Das Ziel besteht darin, „eine valide und allgemein zugängliche Datenbasis bereitzustellen, die einen Vergleich fachlich ähnlicher Einheiten verschiedener Hochschulen erlaubt“ (HIS 2009). Der AKL rekurriert vorwiegend auf globale Kennzahlen und stellt gebündelt nach Lehrinhalten eine Fülle von Vergleichsdaten, wie Auslastungsquoten des Lehrangebots, Kosten pro Studierenden in der Regelstudienzeit, Drittmittel pro Professor, Lehrkosten je Absolvent, zur Verfügung. Damit besitzt der AKL vorwiegend globale Implikationen und ist eher dem strategischen Benchmarking zuzuordnen.

2) Benchmarking administrativer Prozesse in einem Benchmarking-Club:

Entwickelt durch die Hochschul-Informationssystem (HIS) GmbH handelt es sich bei diesem Benchmarking um ein Verfahren, in dem sich Hochschulen oder Forschungsinstitute in einem geschlossenen Benchmarking-Club zusammenfinden, um die Gesamtheit oder eine Auswahl administrativer Prozesse a) aus der Kostenperspektive und b) aus der Perspektive der Geschäftsprozesse heraus miteinander zu vergleichen. In einem Benchmarking-Club legen die beteiligten Partner unter der Zusicherung der Vertraulichkeit ihre Daten und Geschäftsprozesse offen, um in einen Vergleich einzutreten. Beispielhafte Projekte sind der Benchmarking-Club Süddeutscher Universitäten, an dem die Technischen Universitäten München und Darmstadt sowie die Universitäten Erlangen-Nürnberg und Stuttgart beteiligt waren, und der Benchmarking-Club der Universitäten des Nordverbands, in dem zehn norddeutsche Universitäten zusammengeschlossen sind. Zudem hat die HIS GmbH gerade ein Benchmarkingprojekt mit elf Instituten der Leibniz-Gemeinschaft abgeschlossen (siehe Kasten). In diesen drei genannten Projekten konnte der Kern des Benchmarking, das Lernen vom Anderen, beispielhaft umgesetzt werden.

3) Datenbankbasiertes Verwaltungsbenchmarking:

Anders als in einem Benchmarking-Club wird bei diesem Verfahren auf anonymisierte Vergleichsdaten einer Datenbank zurückgegriffen, wenn eine Hochschule oder ein Forschungsinstitut keine Partner für ein gemeinsames Benchmarkingprojekt gewinnen kann. In diesem Fall werden Personalaufwände und Kostenstrukturen mit vergleichbaren Hochschulen oder Forschungsinstituten ins Verhältnis gesetzt. Das Verfahren ist ausschließlich quantitativ angelegt.

Resümee

Benchmarking ist auch im Hochschul- und Wissenschaftsbereich zu einem ernstzunehmenden Instrument der Organisationsentwicklung geworden. Es leistet einerseits eine differenzierte produktbezogene Reflexion und Überprüfung der Kostenstrukturen im Vergleich mit anderen, setzt aber auch ein hohes Maß wechselseitigen Vertrauens voraus, da in kleiner Runde durchaus sensible Daten offengelegt werden. Der eigentliche Charme des Verfahrens aber besteht darin, die operativ tätigen Mitarbeiter mehrerer Organisationen miteinander aus den Geschäftsprozessen heraus Best-Practices-Verfahren erarbeiten zu lassen. So können die eigenen Geschäftsprozesse hinterfragt, reflektiert und unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven (Kunden, Mitarbeiter) neu gestaltet und optimiert werden.

Benchmarking der Leibniz-Gemeinschaft

Unter Moderation der HIS GmbH sind elf Institute der Leibniz-Gemeinschaft in einen Benchmarkingprozess eingetreten, um Effizienz und Effektivität administrativer Prozesse miteinander zu vergleichen und weiterzuentwickeln. Das Projekt war in zwei Phasen gegliedert. Zunächst hat die HIS GmbH auf der Basis einer Aufwandsschätzung in den Instituten einen produktbezogenen Kennzahlenvergleich im Finanzmanagement, im Personalmanagement, in der wissenschaftsnahen Administration und im IT-Management durchgeführt. Dabei sind in den verschiedenen Produktbereichen nicht unerhebliche Unterschiede beim eingesetzten Personalaufwand deutlich geworden, die sich in Kennzahlen manifestiert haben. Die Interpretation dieser Kennzahlen erfolgte dann in der zweiten Projektphase, dem prozessorientierten Benchmarking, an dem acht der elf Leibniz-Institute teilgenommen haben. In dieser Phase lag der Schwerpunkt in der gemeinsamen Analyse folgender Geschäftsprozesse, die in Workshops intensiv betrachtet wurden: Beantragung und Abrechnung einer Dienstreise, Einstellung eines wissenschaftlichen Mitarbeiters, Rechnungsdurchlauf Kreditoren, Beschaffung A- und C-Produkte, administrative Begleitung eines Drittmittelprojekts. In einem weiteren Workshop sind Vorüberlegungen zur Einführung der Personalkostenbudgetierung erarbeitet worden. An der Laufzeit des Projekts (1½ Jahre) kann man indirekt auch die hohe Arbeitsintensität ablesen. Die notwendigen Zuarbeiten mussten von den Mitarbeitern neben ihren originären Tätigkeiten erbracht werden. Am Ende des Projekts waren die teilnehmenden Institute davon überzeugt, dass sich der Aufwand gelohnt hat, da in allen bearbeiteten Prozessen eine Fülle von Best-Practice-Erkenntnissen gewonnen worden sind, die nun an den Instituten umgesetzt werden müssen.

Autor:

Dr. Peter Altwater ist Sozialwissenschaftler und arbeitet als Organisationsberater für die Hochschul-Informationssystem GmbH. Schwerpunkte seiner Arbeit sind komplexe Reorganisationsprozesse an Hochschulen, Hochschulkooperationen und -fusionen.

Dagmar Simon, Andreas Knie und Stefan Hornbostel (Hrsg.)

Handbuch Wissenschaftspolitik



Dagmar Simon, Andreas Knie und
Stefan Hornbostel (Hrsg.)
Handbuch Wissenschaftspolitik

567 S., gebunden, 69,90 Euro
VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2010
ISBN 978-3-531-15742-9

Kaum ein Politikbereich hat in den letzten Jahren einen solchen Aufmerksamkeitsschub erfahren wie die Wissenschaftspolitik. Nicht erst seit den jüngsten Studentenprotesten gegen die Umsetzung der Bologna-Reform genießen die wissenschaftspolitischen Reformvorhaben und Umbauprozesse wachsende öffentliche Aufmerksamkeit. Das Interesse speist sich dabei nicht zuletzt aus der beinahe zum Gemeinplatz gewordenen Erkenntnis, dass der künftige gesellschaftliche und wirtschaftliche Wohlstand wesentlich auf der Leistungsfähigkeit unseres Wissenschafts- und Innovationssystems basieren wird. Für die Akteure des Wissenschaftssystems ist es zunächst erfreulich, schlägt sich diese Einsicht doch auch in einer Steigerung der öffentlichen Mittel nieder. Kanalisiert durch die High-Tech-Strategie, den Pakt für Forschung, die Exzellenzinitiative und andere Förderprogramme fließen diese zusätzlich ins Wissenschaftssystem. Bei der Frage jedoch, ob die Einspeisungsmechanismen geeignet, die Verteilung gerecht und die Effekte tatsächlich leistungshebend sind, scheiden sich die Geister. Hier beginnen die Debatten, die lebhaft nicht mehr nur in den Feuilletons der überregionalen Tageszeitungen geführt werden.

Diesem Relevanz- und Aufmerksamkeitsschub der Wissenschaftspolitik trägt nun auch das Erscheinen eines ersten „Handbuchs Wissenschaftspolitik“ Rechnung. Herausgegeben haben es drei Wissenschaftssoziologen, deren langjährige Beschäftigung mit Effekten staatlicher Wissenschaftssteuerung einen instruktiven, weil distanzierten Blick auf die aktuellen Veränderungsprozesse ermöglicht.

Das Themenfeld Wissenschaftspolitik wird breit und methodisch reflektiert aufgefächert: Der erste Abschnitt widmet sich den übergreifenden Wandlungsprozessen des deutschen Wissenschaftssystems im 20. Jahrhundert. Hier tritt das prinzipielle Dilemma wissenschaftspolitischer Steuerungsvorhaben klar ans Licht: Anders als andere Politikbereiche kreiert die Wissenschaftspolitik ihren Steuerungsgegenstand nicht selbst, sondern sieht sich mit dessen Eigengesetzlichkeit und zudem mit der grundgesetzlich abgesicherter Wissenschaftsfreiheit konfrontiert.

Gleichwohl gibt es legitime und gesellschaftlich wünschenswerte Steuerungsinteressen der Politik, die nicht zuletzt der Öffentlichkeit über die Verteilung von Steuermitteln Rechenschaft schuldet. Weder direkte staatliche Steuerung noch komplettes Laissez-faire bieten einen Ausweg aus diesem Dilemma. Die Herausgeber plädieren in ihrem Beitrag zu „Stabilität und Wandel des deutschen Wissenschaftssystems“ daher für eine Wissenschaftspolitik als „vermittelnde Tätigkeit“, die die Balance zwischen staatlichen Finanzierungs- und Gestaltungsinteressen und wissenschaftlichen Selbststeuerungsansprüchen bewahrt. Was das freilich im konkreten Anwendungsfall bedeuten soll, beispielsweise angesichts der aktuellen Bestrebungen des BMBF, gesellschaftlich relevante Forschungsbereiche stärker zu koordinieren, bleibt offen.

Das deutsche Wissenschaftssystem im internationalen Vergleich

Im internationalen Vergleich wird dem komplexen deutschen Wissenschaftssystem eine hohe institutionelle Stabilität und starke wissenschaftliche Selbstverwaltung attestiert. Beides wirke tendenziell reformhemmend. Mit dieser systemimmanenten Reformresistenz korrespondiert die Zersplitterung der staatlichen Einflussmöglichkeiten im föderalen System. Die viel beklagte „Politikverflechtungsfalle“ (Fritz W. Scharpf) des Föderalismus begünstigt so einerseits die Spielräume insbesondere der

gemeinschaftsfinanzierten Wissenschaftseinrichtungen. Andererseits erschwert sie eine staatliche Koordinierung – insbesondere in der Hochschulpolitik. Gleichwohl verstärken sich die politischen Reformanstrengungen in jüngster Zeit. Allerdings wirken sie auf ein komplexes System, sodass ihre Folgen nicht leicht kalkulierbar sind. Daher sollten die neuen Anstrengungen – so plädiert der Beitrag von Dorothea Jansen – von Monitoringprozessen flankiert werden, die im Sinne einer Policy-Evaluation die intendierten und unintendierten Folgen der Reformen zu erfassen erlauben.

Der zweite Teil des Handbuchs ist den unterschiedlichen disziplinären Zugängen der Science and Technology Studies, der Organisationsforschung sowie der Wissenschaftssoziologie und der Ökonomischen Innovationsforschung gewidmet und reflektiert so die verschiedenen methodischen Zugänge – die übrigens auch bei der zuvor geforderten Reformfolgenabschätzung zu berücksichtigen wären.

Konkrete Anwendungsfelder werden vorgestellt

Es schließen sich Abschnitte zu konkreten Anwendungsfeldern und Steuerungsinstrumenten der Wissenschaftspolitik an. Hier werden in instruktiven Beiträgen aktuelle zentrale Themen wie Außenwissenschaftspolitik oder Nachwuchs- und Gleichstellungspolitik vorgestellt. Besonders begrüßenswert ist die gute Gliederung der Beiträge, die stets mit einem kurzen Ausblick enden, der zumeist konzis über künftige Entwicklungsperspektiven informiert. Inhaltlich besonders hervorzuheben sind die Beiträge von Friedhelm Neidhardt und Stefan Hornbostel zu Peer-Review-Bewertungen bzw. zur Forschungsevaluation. Leider fehlen in diesem Abschnitt die forschungsrechtlichen Anwendungsfelder der Wissenschaftspolitik, insbesondere im Umgang mit neuen Technologien wie z. B. der Grünen Gentechnik oder der Nanotechnologie. Immerhin werden Urheberrechtsthemen durch den Open-Access-Beitrag von Niels Taubert angesprochen.

Nach Anwendungsfeldern und Steuerungsinstrumenten rücken schließlich Akteure der Wissenschaftspolitik und Institutionen des Wissenschaftssystems in den Blick: Hier finden sich gebündelt Informationen zur Ressortforschung, zu Stiftungen und Thinktanks, zu den Akademien, zur Forschungs- und Entwicklungsaktivität privatwirtschaftlicher Unternehmen sowie schließlich zu Hochschulen und zur außeruniversitären Forschung. Das Handbuch endet mit einem Abschnitt zur Wissenschaftspolitik in ausgewählten Ländern, der informative Beiträge zu den USA, Großbritannien, den Niederlanden und China vereint. Worin das Auswahlkriterium bestand und warum beispielsweise die Entwicklungen in Nachbarländern wie Frankreich und Österreich oder die Veränderungsprozesse in Russland, Japan oder Indien keine Berücksichtigung finden, bleibt offen.

Bei einer aktualisierten Neuauflage wäre dem Werk zu wünschen, dass es weniger Sammelband- und klarer noch Handbuch-Charakter erhält. Dazu wäre eine trennschärfere Gliederung mit deutlicherer Unterscheidung zwischen den einzelnen Hauptabschnitten ratsam sowie eine Verschlankung durch konsequentes Vermeiden von Überschneidungen zwischen einzelnen Beiträgen. Der so gewonnene Platz könnte durch Ergänzung eines Abschnitts zu relevanten forschungsrechtlichen Anwendungsfeldern genutzt werden. Und schließlich hätte das Buch ein einigermaßen gründliches Lektorat verdient – schon um zahlreiche Schreibfehler zu vermeiden.

Insgesamt stellt das Handbuch Wissenschaftspolitik einen begrüßenswerten Versuch dar, erstmals eine fundierte Übersicht über zentrale wissenschaftspolitische Themenfelder zu bieten. Durch die wissenschaftliche Qualität der Mehrzahl der Beiträge und durch das komprimierte Informationsangebot besitzt das Handbuch durchaus das Potenzial, zu einer Niveausteigerung und Versachlichung der öffentlichen Debatten über dieses dynamische Politikfeld beizutragen.

Sicco Lehmann-Brauns

Empfehlung
Insgesamt stellt das Handbuch Wissenschaftspolitik einen begrüßenswerten Versuch dar, erstmals mit qualitativ hochwertigen Beiträgen eine fundierte Übersicht über zentrale wissenschaftspolitische Themenfelder zu bieten. Wünschenswert wären eine trennschärfere Gliederung mit deutlicherer Unterscheidung zwischen den einzelnen Hauptabschnitten sowie eine Verschlankung durch konsequentes Vermeiden von Überschneidungen zwischen den einzelnen Beiträgen.

Autor:

Dr. Sicco Lehmann-Brauns hat Philosophie und Wissenschaftstheorie studiert und arbeitet in der Verwaltung einer deutschen Wissenschaftsorganisation.



www.wissenschaftsmanagement.de

Impressum

Geschäftsführende Herausgeber

Dr. Markus Lemmens,
Lemmens Medien GmbH, Bonn

Prof. Dr. Ada Pellert,
Deutsche Universität für Weiterbildung, Berlin
Dr. Johannes Neyses, Universität zu Köln

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

Herausgeberbeirat

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

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

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

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

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

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

Prof. Dr. Hanns H. Seidler,
Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V., Speyer
Dr. Horst Soboll, Union des Industries de la Communauté
Européenne (UNICE)

Redaktionsleitung

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

Redaktion Bonn

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

Redaktion Berlin

K. Rüdiger 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.
und zzgl. Versandkosten
Einzelheft € 19,80 inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten
Erscheinungsweise zweimonatlich; Bestellungen über Buch-
handel oder Verlag; Anzeigenpreisliste Nr. 12 (2010); Inhalte sind
urheberrechtlich geschützt. Das Abonnement kann mit einer drei-
monatigen Frist jeweils zum Jahresende gekündigt werden.

Herstellung Courir Print Media GmbH, Bonn
ISSN 0947-9546

Ralf Caspary (Hrsg.)

Zukunft jetzt!

Wie wir leben, lernen, arbeiten

2009, 175 S., broschiert, 16,90 Euro, Franz Steiner Verlag, ISBN 978-3-515-09397-2

Wie auch in anderen Ländern befinden sich Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland im Wandel. Als Folge davon besteht auf vielen Gebieten Reformbedarf, z.B. im Politikbereich, im Bildungssektor und in der Arbeitswelt. Traditionelle Maßstäbe und ökonomische Regeln verlieren allmählich an Boden; Wissen, Kreativität und Flexibilität gewinnen an Bedeutung. Das hat eine Suche nach neuen Wegen des Lebens, Lernens und Arbeitens zur Folge. Soll das dreigliedrige Schulsystem abgeschafft werden? Muss man die Lebensentwürfe den Sozialsystemen anpassen? Welche Entwicklungsrichtung soll unsere Gesellschaft, unser Bildungssystem, sollen Unternehmen einschlagen, damit Deutschland zukunftsfähig wird? Antworten auf diese Fragen finden sich in diesem von namhaften Experten aus den Bereichen Philosophie, Psychologie und den Erziehungswissenschaften verfassten Band. Ein besonderer Verdienst des Buches liegt darin, dass hier keine Utopien, sondern ohne große Strukturrevolutionen, konkrete und realisierbare Alternativen entworfen werden. Zahlreiche Denkanstöße und neu eröffnete Blickwinkel beleben die Diskussion über zukünftiges Leben, Lernen und Arbeiten.

Hans-Joachim Gögl & Clemens Theobert Schedler (Hrsg.)

Wissen schafft Unternehmen

Erfolgreiche Kooperationsmodelle zwischen Universitäten und Unternehmen in Europa

2009, 463 S., gebunden, 39,90 Euro, Haupt Verlag Bern/Stuttgart/Wien,
ISBN 978-3-258-07182-4

Ganz konkret und überaus bildhaft werden die besten Kooperationspartner aus Wissenschaft und Wirtschaft in Europa vorgestellt. Die Herausgeber sind der Frage nachgegangen, wo es besonders innovative Strukturen der Zusammenarbeit gibt, von denen andere Unternehmen oder Universitäten lernen könnten. Sie wurden fündig und führten Interviews mit vierundzwanzig Wissenschaftlern und Führungskräften. Dadurch ist es ein lebhaftes und begeisterndes Dokument entstanden, das anregt, die Ideen auch in anderen Bereichen anzuwenden oder weiterzudenken. Ein spannendes Buch für alle Wissenschaftler und Führungskräfte in Unternehmen, Universitäten, Fachhochschulen und Forschungszentren.

Heinz Schelle

Projekte zum Erfolg führen

Projektmanagement systematisch und kompetent

2010, 359 S., broschiert, 12,90 Euro, 6. Auflage, Deutscher Taschenbuch Verlag München,
ISBN 978-3-423-05888-9

Der bewährte Wirtschaftsberater bietet auch in der sechsten aktualisierten Auflage Studierenden, Projektleitern, Mitarbeitern in Projektgruppen und Controllern einen Einblick in die Kunst der Organisation erfolgreicher Projekte. Das Buch ist übersichtlich in 24 systematische Kapitel gegliedert und bietet eine umfassende Einführung in das Projektmanagement. Ein Negativbeispiel zu Beginn, auf das im Laufe des Buches immer wieder Bezug genommen wird, veranschaulicht gängige Fehler und verdeutlicht die vorgestellten Maßnahmen für ein erfolgreiches Projektmanagement. Erläuternde Abbildungen, nützliche Beispiele und Literaturtipps komplettieren das kompakte und stringente Konzept dieses Buches.

Yang Sun, Corinna Ulshöfer und Luis Padberg

Wissenschaftsmanagement – Zeitschrift für Innovation

unterstützt Sie bei Ihrer Führungsaufgabe in
Wissenschaft, Forschung und Entwicklung.



Management-Infos

Trendmeldungen

Praxisberichte

Interviews

Analysen

Hiermit bestelle ich Wissenschaftsmanagement – Zeitschrift für Innovation ...

als kostenloses Probe-Exemplar

als Probe-Abonnement
(3 Hefte) 45,00 Euro

als Jahres-Abonnement
(6 Ausgaben pro Jahr) 114,50 Euro

Inkl. Mehrwertsteuer und Versandkosten. Das Probe-Abonnement endet automatisch nach dem Erhalt des 3. Heftes.

Inkl. Mehrwertsteuer und zzgl. Versandkosten.

Firma, Institution:

Name, Vorname:

Straße, Postfach:

PLZ, Ort:

Datum, 1. Unterschrift:

Ich weiß, dass ich diese Bestellung innerhalb einer Frist von 14 Tagen schriftlich bei der Lemmens Medien GmbH widerrufen kann. Zur Wahrung der Frist genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs.

Datum, 2. Unterschrift:

Bitte senden an:

Lemmens Medien GmbH
Matthias-Grünewald-Str. 1-3 · 53175 Bonn
Fax: +49 2 28 4 21 37-29
E-Mail:
wissenschaftsmanagement@lemmens.de

**Wissenschafts
management**
ZEITSCHRIFT FÜR INNOVATION

