

Die Neue Hochschule **DNH**

FÜR ANWENDUNGSBEZOGENE WISSENSCHAFT UND KUNST



Studieren geht über Absolvieren

Campusnotizen

Musik eröffnet neue
Horizonte

4

hlb aktuell

DNH im Gespräch mit
HRK-Vizepräsidentin
Prof. Monika Gross

20

Aus Wissenschaft & Politik

Bayern fördert
Entrepreneurship-Ausbildung

31

Wissenswertes

Urteil zur Konsumtion
besonderer Leistungs-
bezüge in Niedersachsen

34



Campusnotizen

- 4 **Hochschule Esslingen:**
Musik eröffnet Horizonte
über das Studium hinaus
HMKW Berlin: Philosophie im
digitalen Zeitalter
- 5 **Hochschule Eberswalde:**
ALNUS e. V.
- 6 **Hochschule Bremen:** SPAGAT auf
dem TELLERRAND

Fachaufsätze

- 22 **Wo sind deutsche Hochschulen
in den Social Media?** | Von Dr.
Matthias Johannes Bauer
- 26 **Bildung 4.0 aus Sicht der
Wirtschaftswissenschaften** | Von
Prof. Dr. Felicitas G. Albers und
Prof. Dr. Wolfgang Renninger

Titelthema: Studieren geht über Absolvieren

- 8 **Wie aus BWL-Studenten Manager
werden** | Von Prof. Dr. Fabian Dittrich
- 12 **Lehre 4.0 revolutioniert
E-Learning in Hochschule und
Weiterbildung** | Von Prof. Dr. Dr.
Heribert Popp und Monica Ciolacu
- 16 **„Frischzellen“-Projekt zur
Förderung neuer Lehr- und
Lernformen** | Von Prof. Dr. Alexander
Tsipoulanidis

Aus Wissenschaft & Politik

- 30 **Baden-Württemberg:** care4care:
Neuer Forschungsverbund
entwickelt Strategien gegen den
Fachkräftemangel in der Pflege
- 31 **Bayern:** Wissenschaftsminister gibt
Förderung der Entrepreneurship-
Ausbildung mit dem Schwerpunkt
Digitalisierung bekannt
Niedersachsen: Kindheitspädagogik
gestärkt
- 32 **Hochschulfinanzierung:** Mehr
als eine Milliarde Euro jährlich für
ostdeutsche Hochschulen gefordert
- 33 **Hochschulrektorenkonferenz:**
HRK-Hochschulkompass erweitert
und optimiert

h/b aktuell

- 20 **DNH-Sommerinterview: HRK-
Vizepräsidentin Monika Gross
blickt auf ein Jahr im Amt zurück**
| Von Dr. Karla Neschke
- 21 **h/b-Kolumne: Grundfinanzierte
Forschung ist überfällig** | Von Prof.
Dr. Olga Rösch, Vizepräsidentin der
h/b Bundesvereinigung

Wissenswertes

- 33 **Leserbrief**
- 34 **Alles, was Recht ist**
- 35 **Neue Bücher von Kolleginnen
und Kollegen**
- 36 **Neuberufene**

Standards

- 3 **Editorial**
- 7 **Autoren gesucht & Impressum**
- 38 **Stellenanzeigen**
- 40 **h/b Seminartermine 2017**

Studieren geht über Absolvieren

Nirgendwo steht geschrieben, dass ein „Bologna“-Studium eine einzige Punktejagd sein muss, bei der die Studierenden per Bulimie-Lernen von Prüfung zu Prüfung hetzen. Stattdessen werden vielerorts neue Lehr- und Lernformen entwickelt, und es bleibt auch noch Zeit für Aktivitäten außerhalb des vorgesehenen Lernpfads.



Foto: hfb/Judith Wallerius

Christoph Maas

„Bologna“ erzwingt ein verschultes Studium. So oft dieser Satz auch zu hören ist, wird er doch auch durch Wiederholung nicht wahr. Gerade wir Professorinnen und Professoren mit unserer Gestaltungsfreiheit in der Lehre und mit unserer starken Position in den Gremien haben keinen Grund, Studienstrukturen und Lehrformen als gegeben hinzunehmen, wenn sie uns wenig sinnvoll erscheinen. Erfreulicherweise sieht die Realität ja auch vielerorts anders aus. Kolleginnen und Kollegen entwickeln und erproben neue Formate für Lehrveranstaltungen. Damit verbessert sich nicht nur die Passung zwischen Studium und Arbeitswelt – so nützlich das auch ist –, sondern das Lernerlebnis selbst verändert sich. Studieren fühlt sich sinnvoller an und macht mehr Spaß.

Fabian Dittrich stellt das Kompetenz- und Forschungszentrum casem an der FH Dortmund vor, das über das gesamte Bachelor- und Masterstudium der BWL hinweg die Auseinandersetzung mit Fragestellungen aus realen Unternehmen ermöglicht. Der Blick von Studierenden auf betriebliche Entscheidungsprozesse entwickelt sich weiter, wenn sie dabei laufend selbst Position beziehen müssen (Seite 8).

Heribert Popp und Monica Ciolacu setzen sich an der TH Deggendorf gleich mit zwei Anforderungen auseinander:

Einerseits verlangt der zunehmende Weiterbildungsbedarf während des Berufslebens eine stärkere Ausdifferenzierung des Lehrstoffs. Andererseits soll die Lehrmethodik stärker auf die individuellen Lernvoraussetzungen eingehen. Ihre Antwort auf beide Herausforderungen lautet „Lehre 4.0“ (Seite 12).

Alexander Tsipoulanidis praktiziert in seinen Lehrveranstaltungen nicht einfach nur Teamteaching, sondern die Lehrenden verstehen sich dort zugleich auch als Coaches, die die Studierenden bei selbstständigen Lernprozessen unterstützen. Die HWR Berlin hat sich vorgenommen, diesen Ansatz auf weitere Lehrveranstaltungen zu übertragen (Seite 16).

Aber ein Studium ist mehr als ein Qualifikationsprozess. Es gehört auch vieles dazu, das sich außerhalb vorgegebener Lehrveranstaltungen abspielt. Als Erstes fällt vielen von uns hier wahrscheinlich der Hochschulsport ein, der fast an jedem Hochschulort präsent und sowohl national als auch international ausgezeichnet vernetzt ist. In der Rubrik „Campusnotizen“ werfen wir einen Blick auf andere Bereiche wie Theater, Musik, Umwelt oder Philosophie. Muss ich noch gesondert sagen, dass Kontaktaufnahme zum Erfahrungsaustausch oder zur Nachahmung ausdrücklich erwünscht ist?

Ihr Christoph Maas

Hochschule Esslingen

Musik eröffnet Horizonte über das Studium hinaus

Studium und Lehre verlangen von den Beteiligten ein Höchstmaß an Konzentration und Ausdauer. Da mutet es fast wie ein gewagtes Angebot an, in seiner Freizeit noch am Hochschulorchester, der Band oder dem Chor teilzunehmen.

Musik als Nebenfach oder auch als Arbeitsgemeinschaft hatte es in allgemein bildenden Einrichtungen in Deutschland schon immer schwer. In einem Orchester oder einer Band zu spielen bedeutet, dass man sich zeitlich bindet: Man muss Proben vorbereiten und daran teilnehmen und darüber hinaus auch zu Auftritten zur Verfügung stehen. Hoher Aufwand steht einem vermeintlich kleinen Mehr an Lebensqualität gegenüber.

Warum also treffen sich mittwochs und donnerstags – selbst in stressigen Zeiten – an der Hochschule Esslingen engagierte Studierende, Lehrende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Freunde der Hochschule im Alter zwischen zehn und 75plus Jahren? Was verbindet diese Menschen, die verschiedenste Biografien haben und auf sehr unterschiedliche Weise zur Musik (und somit in das Hochschulensemble) gekommen sind? Die selbst nach Auslandssemestern zurückkehren und sich weiterhin künstlerisch einbringen?

Die Haltung zu dem, was wir tun, spielt sicher eine große Rolle. Genau wie beim Fitnessstraining oder im Tai Chi verschreibt man sich einer gemeinsamen Sache, die einen beschäftigt und inspiriert. Analog

zum Berufsleben arbeitet man eng zusammen und lernt die Stärken (und auch Schwächen) der anderen kennen. Man ist an einem langfristigen Wachstumsprozess beteiligt und kann sich auf konstruktive Weise einbringen. Der hieraus entstehende Spaß an der Sache ist kein schneller, leicht zugänglicher „Spontan-Spaß“, sondern eine tiefe Freude darüber, gemeinsam etwas Bedeutsames zu schaffen.

Im Jahr 1959 wurde das Orchester von dem Studenten Karl Mündl gegründet. Dass hier heute die 12-jährige Cellistin in einer Stimmgruppe mit der Studienanfängerin sowie der Sekretärin eines ehemaligen Rektors der Hochschule musiziert, ist faszinierend. Denn in welchem anderen Zusammenhang würden sie sich sonst überhaupt begegnen und ihr Leben ein kleines Stück weit teilen?

Dass die Pep-Band, die 2010 gegründet wurde, weit und breit das einzige Ensemble seiner Art ist, welches jährlich zur Verabschiedung der Absolventinnen und Absolventen beim traditionellen Kandelmarsch mit Lehrenden, Förderern und Absolventen durch die Stadt zieht, zeigt nach außen vor allem eines: Musik ist hier nicht nur schmückendes Beiwerk, sondern Ausdruck eines Lebensgefühls. Dass sich Studierende in der SING_UNI nicht nur als Sängerinnen und Sänger, sondern auch als Bühnenbildner, Regisseur-Teams und Autoren einbringen, dokumentiert eindrucksvoll, wie Verantwortung übernommen wird.



Foto: R. Krahnig

Alle Musikgruppen begleiten darüber hinaus Veranstaltungen der Hochschule bei Festen, beim Tag der offenen Tür und beim traditionellen Hochschulkonzert am ersten Advent.

Dies alles ist nur möglich an einer Hochschule, die ihren Studierenden und Lehrenden dieses Mehr an Erfahrung ermöglicht. Die organisatorische sowie finanzielle Unterstützung durch die Hochschule und den Verein der Freunde der Hochschule Esslingen e. V. (VDF) sind ein klares Bekenntnis zu einer ganzheitlichen Bildung, welche über die rein fachliche Ausbildung ihrer Studierenden hinausgeht.

🌐 www.hs-esslingen.de/musik

Musical Candy Shop 16. März 2016
🌐 <https://www.youtube.com/watch?v=yx08BdmWIH4>

*Steffi Bade-Bräuning, OStR'
Leiterin Orchester, SING_UNI und
Pep-Band der Hochschule Esslingen*

HMKW Berlin

Philosophie im digitalen Zeitalter

Am 5. Juli 2017 fand in der Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft in Berlin HMKW das Event „Philosophieren // Philosophische Fragen im digitalen Zeitalter“ unter der Leitung von Prof. Dr. Lorenz Pöllmann statt.

Ziel der Veranstaltung war es, den Leuten die Scheu vor dem Thema Philosophie zu nehmen und Interessierte zusammenzubringen. Die Besucher sollten eigene Gedanken entwickeln und über den Zusammenhang von Wirtschaft und

Philosophie informiert werden. Bis zum Schluss sollte es sie emotionalisieren und in ihrem wirtschaftlichen Handeln sensibilisieren. Die Besucheranzahl betrug ca. 50 bis 60 Leute – darunter nicht nur Studenten, sondern

auch Dozenten, weitere Mitarbeiter der HMKW sowie „Außenstehende“, die durch externe Werbemaßnahmen auf das Event aufmerksam geworden waren.

Im Rahmen der Veranstaltung fanden Gedankenexperimente und eine anschließende Podiumsdiskussion statt. Die Co-Moderatorin eröffnete die Veranstaltung mit Gedankenexperimenten. Nachdem diese diskutiert wurden, öffnete sich das Publikum gedanklich für die nachfolgenden Themen. Bei der

darauffolgenden Podiumsdiskussion übernahm Dr. Andreas Pagiela die Moderation und sprach mit den Experten Dr. Barbara Strohschein, Expertin für Ethik und Werte-Fragen, und Sascha Zöller, Business-Experte für die Digitale Transformation. Die Besucherinnen und Besucher des Events nahmen an der Diskussion rege teil und äußerten ihre Gedanken zu den Themen Leistungsgesellschaft und wie die Digitalisierung unseren Alltag und unser Verhalten prägt. Auch an der Bar war viel los. Die Gäste genossen das Bier

vom Fass, welches den gemütlichen Teil des Abends unterstrich.

Die Veranstaltung klang mit dem Auftritt der Band „Somebody Else“ gegen 19 Uhr aus, die für die richtige Stimmung mit Pop-Musik sorgte. In einem gemütlichen Rahmen wurde getanzt und diskutiert. Das „Philosophieren“ war ein voller Erfolg und das Ziel der Veranstaltung erreicht.

Diego Unternährer

Hochschule Eberswalde

ALNUS e. V.

Die „Arbeitsgemeinschaft für Landschaftspflege, Naturschutz, Umweltbildung und Stadtökologie“ (ALNUS e. V.) wurde 1997 von Studenten des Fachbereichs Landschaftsnutzung und Naturschutz der damaligen Fachhochschule Eberswalde, jetzt Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde – HNEE, gegründet. Ausschlaggebend war ihr Wunsch, neben dem Studium praktisch im Natur- und Umweltschutz tätig zu werden. Die Mitglieder des ALNUS sind überwiegend Studenten und Absolventen der HNEE, die neben ihrem Studium oder Job Zeit finden, sich ehrenamtlich für den Naturschutz zu engagieren.

Seit 2006 betreibt der ALNUS einen Schulgarten in Kooperation mit der Goethe-Grundschule. Schülerinnen und Schüler helfen regelmäßig bei der Pflege des Gartens und Studierende können ihre Fähigkeiten im Bereich Umweltbildung testen. Bei der Pacht des Grundstücks und bei der Realisierung von Bau- und Bildungsprojekten unterstützt die Stadt den ALNUS finanziell. Seit 2010 wird ein zweiter Garten in dem Brandenburgischen Viertel, dem größten Plattenbauquartier in Eberswalde, betrieben.

Eine der langjährigen Tätigkeiten des Vereins ist die Landschaftspflege. Zwei artenreiche Wiesen, ein Trockenrasen und eine Feuchtwiese an der Finow werden jährlich mit der Sense gemäht sowie eine Streuobstwiese durch Obstbaumschnitt gepflegt. Die Wiesenmahd



Die jährliche Wiesenmahd fördert die Artenvielfalt.

ist notwendig, um eine für diese Region typische vielfältige Pflanzengesellschaft zu erhalten. Für die Pflege erhält der Verein Vertragsnaturschutzmittel, die unter anderem dafür eingesetzt werden, einen Bundesfreiwilligendienstler zu finanzieren, aber auch um Veranstaltungen zu fördern, die von unseren Helfern organisiert werden.

Bei der Landschaftspflege geht es nicht nur um die Natur, sondern darum, selbst zu erfahren und anderen zu zeigen, wie reichhaltig die Natur ist. Auf Grundlage der Wertschätzung der Natur versuchen ALNUS-Mitglieder zusammen mit vielen anderen eine Lebensweise zu praktizieren, die es ermöglichen soll, ohne die

in andere Länder verlagerte Umweltzerstörung, klimafreundlich und gesund zu leben.

In den letzten Jahren hat sich eine Verschiebung der Tätigkeiten des Vereins vom praktischen Naturschutz hin zu Tätigkeiten für eine nachhaltige sozial-ökologische Gesellschaftserneuerung vollzogen. Entscheidend dafür war einerseits die zunehmende Desillusionierung, dass die Politik imstande ist, die sich zuspitzende soziale und ökologische Krise zu bewältigen, und andererseits die dadurch in Eberswalde entstandenen Initiativen, die sich für einen grundsätzlichen Wandel einsetzen, wie etwa die Transition-Bewegung.

Paul Venuß

Hochschule Bremen

SPAGAT auf dem TELLERRAND

Wer diese Anstrengung erbringen möchte, benötigt außergewöhnliche körperliche Geschicklichkeit. Mehr noch. Wer zum Spagat ansetzen will, braucht Willenskraft und Ausdauer, muss sein eigenes Scheitern, aber auch das der anderen Mitstreiter aushalten können, darf nicht lamentieren, sondern muss seine Energie in innovative Lösungsstrategien umsetzen können. Werden Grenzerfahrungen in einem lustvollen Lernprozess gelebt, schaffen sie den Blick auf das Neue, das Unbekannte. Mut und Neugier sind hierbei unverzichtbare Voraussetzungen. Der Lernprozess erfordert Mut und Neugier auf das Unbekannte. Diese Prinzipien zu beherzigen, wünscht man sich in Forschung und Lehre. Im Theaterprozess sind sie konstitutiv.

Kultur als Schlüsselkompetenz

Forschung und Lehre stehen an der Hochschule Bremen zwar im Mittelpunkt. Im oft zitierten „Blick über den Tellerrand“ werden den Studierenden aber auch kulturelle Angebote gemacht. Hierzu gehören neben der Theaterwerkstatt auch der Hochschulchor „IntoNation“ und das Literaturfestival „poetry on the road“.

Theater als Wahlpflichtmodul

Mit Beginn des Wintersemesters 2017/18 bekommen die Studierenden an der Hochschule Bremen erstmals die Möglichkeit, die Theaterwerkstatt als Modul anzuwählen und sich dafür entsprechende Creditpoints anrechnen zu lassen. Zwar lebt die Theaterwerkstatt von Beginn an ab 1999/2000 von der Freiwilligkeit der Anwahl. Die Anerkennung zu einem Modul durch die Hochschulgremien ist jedoch das Ergebnis einer gewachsenen Akzeptanz. Kulturelle Angebote haben es an der Hochschule Bremen zunächst einmal nicht leicht. Nahezu 70 Studiengänge sind überwiegend technisch ausgerichtet und auch ihr geisteswissenschaftlicher Anteil u. a. mit dem Schwerpunkt Wirtschaft haben nur wenig kulturelle Kompetenzziele im Programm. Viele Professoren sehen in kulturellen

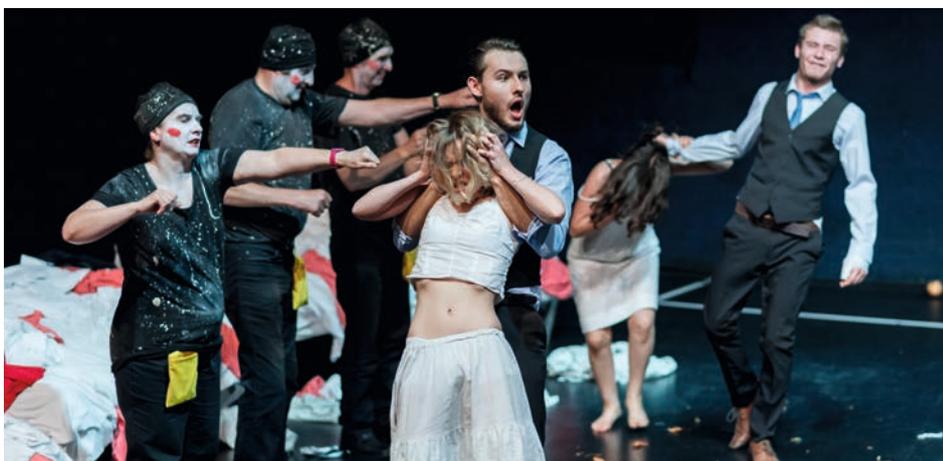


Foto: Sabrina Peters

Aus der aktuellen Inszenierung von „Peer Gynt“

Angeboten eher fakultative Angebote. Dieser Blick auf kulturelle Inhalte wird durchaus auch von den Studierenden so gesehen. Kulturelle Kompetenzen haben demnach mit einem erfolgreichen Studienabschluss wenig zu tun.

Das kulturelle Grundverständnis von Studierenden lässt sich aber nicht primär durch konsumtive Teilnahme an Theater-, Musik- und Literaturveranstaltungen entwickeln, sondern durch aktive Einbeziehung kultureller Schlüsselwerte in die Inhalte von Lehre und Forschung.

Wenn sich für das Studium der Stellenwert für kulturelle Inhalte verändern soll, muss ihre Bedeutung curricular sichtbar werden.“

Inszenierung von Authentizität und Erwerb von Demokratie-Kompetenz Zwei Gründe, warum wir Theater machen

„Theater darf nicht langweilig sein. Es darf nicht konventionell sein. Es muss unerwartet sein. Theater führt uns durch Überraschung, durch Erregung, durch Spiel, durch Freude zur Wahrheit. Es macht die Vergangenheit und die Zukunft zu Teilen der Gegenwart, es ermöglicht uns eine Distanz zu dem, was uns normalerweise umfängt, und überwindet die Distanz zu anderem, was normalerweise weit weg liegt.“ (Peter Brook)

Ein lebendiges, gegenwärtiges Theatererlebnis muss nah am Puls der Zeit

sein. Nur so gelingt die Aneignung von Wirklichkeit. Die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung fordert Kompetenzen wie Selbstwirksamkeit, Konfliktfähigkeit, Urteilsfähigkeit, Perspektivenübernahme, Partizipation und das bewusste Reflektieren des eigenen Tuns: Empathie.

Kultur ist grundsätzlich identitätsbildend. Das haben besonders die Inszenierungen „Schiff der Träume“ und unser aktuelles Stück „Peer Gynt“ deutlich gemacht. Die Zusammenarbeit und das Einbeziehen von Flüchtlingen und geistig behinderten Menschen bedeuten für alle Beteiligten neue und fruchtbare Erfahrungen.

Die Theaterwerkstatt arbeitet jedes Studienjahr mit zwei Gruppen, sogenannten Einsteigern und Fortgeschrittenen. Leiter der Gruppen sind Roland Huhs und Holger Möller.

Einblicke in unsere Arbeit:

[facebook.com/Theaterwerkstattder-HochschuleBremen](https://www.facebook.com/Theaterwerkstattder-HochschuleBremen)

Holger Möller

- Vierteljährliches Journal in englischer Sprache mit ca. 120 Seiten pro Ausgabe
- Erhältlich im Abonnement zu EUR 268 pro Jahr, inklusive Online-Archiv
- Campuslizenz erhältlich



AUTOREN GESUCHT

- 5/2017: Hochschule für die Region, Redaktionsschluss: 25. August 2017
- 6/2017: Studienangebote in internationaler Kooperation, Redaktionsschluss: 27. Oktober 2017
- 1/2018: Service-Learning – Lernen durch Engagement, Redaktionsschluss: 29. Dezember 2017

Schicken Sie uns Ihre Beiträge, Informationen und Meinungen!

Kontakt:
Prof. Dr. Christoph Maas
@ christoph.maas@haw-hamburg.de



IMPRESSUM

Herausgeber:
Hochschullehrerbund –
Bundesvereinigung e. V. **h1b**
Godesberger Allee 64
53175 Bonn
Telefon: 0228 555 256-0
Fax: 0228 555 256-99

Chefredakteur:
Prof. Dr. Christoph Maas
Molkenbührstr. 3
22880 Wedel
Telefon: 04103 141 14
christoph.maas@haw-hamburg.de
(verantwortlich im Sinne des Presserechts
für den redaktionellen Inhalt)

Redaktion:
Dr. Karla Neschke
Telefon: 0228 555 256-0
karla.neschke@h1b.de
in Kooperation mit der DUZ Verlags-
und Medienhaus GmbH

Gestaltung und Satz:
DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH
Nina Reeber-Laqua, Kronberg

Titelbild: luckybusiness 123RF.com
Piktogramme: S. 34, 35, 36, 38 und 39: 123rf.com

Herstellung:
Wienands Print + Medien GmbH
Linzer Straße 140, 53604 Bad Honnef



Mit dem Smartphone gelangen Sie hier direkt auf unsere Homepage.

Verlag:
DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH
Kaiser-Friedrich-Straße 90
10585 Berlin
Telefon: 030 212 987-0
info@duz-medienhaus.de
www.duz-medienhaus.de

Dr. Wolfgang Heuser (Geschäftsführer)
w.heuser@duz-medienhaus.de

Anzeigen:
DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH
Luisa Steinhäuser
Telefon: 030 212 987-31/27
Fax: 030 212 987-20
anzeigen@duz-medienhaus.de

Erscheinung:
zweimonatlich

Bezugsbedingungen:
Jahresabonnements für Nichtmitglieder
45,50 Euro (Inland), inkl. Versand
60,84 Euro (Ausland), inkl. Versand
Probeabonnement auf Anfrage
Erfüllungs-, Zahlungsort und Gerichtsstand ist
Bonn.

Verbands offiziell ist die Rubrik „**h1b**-aktuell“.
Alle mit Namen des Autors/der Autorin versehenen
Beiträge entsprechen nicht unbedingt der
Auffassung des **h1b** sowie der Mitgliedsverbände.

Redaktionsschluss dieser Ausgabe:
16. Juni 2017

ISSN 0340-448 x

Wie aus BWL-Studenten Manager werden

Fachhochschulen bieten dank bewährter Methoden eine praxisnahe Ausbildung. In Dortmund werden diese Methoden zielgerichtet mit innovativen didaktischen Ansätzen weiterentwickelt | Von Prof. Dr. Fabian Dittrich



Foto: privat

Prof. Dr. Fabian Dittrich

Fachhochschule Dortmund
Fachbereich Wirtschaft,
Unternehmensführung

Professur für Entrepreneurship

Emil-Figge-Str. 44
44227 Dortmund

fabian.dittrich@fh-dortmund.de

Weiterführende Literatur

BWL – Was ich im Studium hätte lernen sollen. Von Fabian Dittrich. Erschienen 2017 im EWK Verlag.

22:00 Uhr, Laptops und Tablets leuchten, das Flipchart voller Zahlen, Pizzageruch steht im Raum. Es klopft und alle Köpfe drehen sich zur Türe. Die Hausmeisterin: „Jetzt ist aber wirklich mal Schluss hier.“ In kurzer Hektik werden die Sachen gepackt und es geht in die Bibliothek – die ist noch bis Mitternacht geöffnet.

In vielen mittleren und großen Unternehmen ist es die stille Erwartungshaltung an den Manager-Nachwuchs, in Ausnahmefällen auch einmal die Extraporte bis in die Nacht zu gehen. In Start-ups und Unternehmensberatungen wird sogar ganz offen darüber im Bewerbungsgespräch gesprochen. Als Fachhochschule (FH) sollten wir die Studierenden der Generation Y auch darauf vorbereiten. Allerdings ist dies im Rahmen von Prüfungsordnungen und Lehrplänen gar nicht so einfach. Im Fall oben wurde in einem Fallstudienseminar eine so intensive Gruppendynamik geschaffen, dass alle 30 Studierenden in fünf Teams freiwillig bis in die Nacht an der FH blieben.

Bei der Evaluation solcher Veranstaltungen durch die Studierenden zeigt sich von Begeisterung bis Frust ein breites emotionales Spektrum. Nahezu immer wird ein hoher und wertvoller Wissens- und Erfahrungszuwachs attestiert. Auch wenn es dann einmal heißt: „Jetzt weiß ich, welchen Job ich später (nicht) machen will.“

An den Fachhochschulen wird – über alle Fachrichtungen hinweg – eine breite Palette an bewährten Methoden und Instrumenten eingesetzt. Diese bilden auch an der FH Dortmund die Grundlage

für unsere praxisnahe Ausbildung. Vor allem Praxissemester, kooperative Projekt- sowie Abschlussarbeiten mit Unternehmen und Institutionen, Praxisvorträge, Gruppenarbeiten, Fallbeispiele und Plan-spiele sollen die Studierenden näher an die Arbeitswelt bringen.

Universitäten setzen heutzutage die genannten Methoden ebenfalls in ihrer Ausbildung ein. Dies geschieht zwar oft im geringeren Umfang, doch ist es trotzdem schwer, sich als Fachhochschule auf dieser Basis zu differenzieren. Es bedarf des Einsatzes weiterführender praxisnaher Methoden.

Center for Applied Studies & Education in Management – casem.

Am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Dortmund hat sich das von Prof. Jan-Philipp Bächler gegründete und geleitete Kompetenz- und Forschungszentrum casem. unter anderem der Entwicklung solcher weiterführenden Methoden gewidmet. Zahlreiche Kollegen, derzeit insbesondere die Professoren Axel Faix, Sabine Quarg, Gregor Brüggelambert und Fabian Dittrich, sowie Doktoranden und wissenschaftliche Mitarbeiter realisieren interdisziplinäre und anwendungsorientierte Forschung und Lehre. Dies geschieht in einem internationalen Netzwerk von Hochschulen, Forschungseinrichtungen sowie Industrie-, Handels- und Außenhandelskammern. Ziel ist es, kleine und mittelständische Unternehmen kontinuierlich wettbewerbsfähiger zu machen, auch im globalen Markt. Der inhaltliche Fokus liegt auf Wachstumsstrategien



– insbesondere durch Internationalisierung und Innovation – von kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie von Start-ups.

Die Forschungsperspektive ist ganzheitlich und integriert wirtschaftliche und technologieorientierte Fragestellungen zu den zentralen betriebswirtschaftlichen Themen Internationalisierung, Innovation, Entrepreneurship und Institutionen wie in der Abbildung dargestellt. Die Forschungsprojekte sind anwendungs- und handlungsorientiert durch eine intensive Kooperation mit Unternehmen und Institutionen.

casem. verfolgt einen integrierten Forschungsansatz, der qualitative und quantitative Methoden ergänzend einsetzt. Fragen der internationalen Marktbearbeitung werden in Forschungs- und Fallstudienprojekten zu sogenannten Hidden Champions – mittelständische Weltmarktführer – bearbeitet. Im Bereich der Fallstudienmethode ist die FH Dortmund mittlerweile europaweit anerkannt und vernetzt. Beispielsweise wird jährlich ein „Case Method Workshop“ zum integrierten Einsatz von Fallstudien in Forschung und Lehre angeboten, der von über 20 Dozenten internationaler Partnerhochschulen besucht wird. Insbesondere in der Innovationsforschung findet mit dem IHK-InnoMonitor eine der größten, regelmäßigen deutschen Erhebungen zum Thema Innovation statt. Die InnoMonitor-Daten dienen als Basis für Forschende Lehre und Forschendes Lernen, welche vor allem im Master-Bereich eingesetzt werden. Teils über ganze Veranstaltungen hinweg beschäftigen sich die Studierenden mit der Lösung praxisrelevanter Fragestellungen auf Basis der quantitativen Primärdaten. Bei den Fragen zu „Entrepreneurial Management“ geht es um Managementmethoden in Bereichen höchster Unsicherheit. In diesem Bereich werden besonders intensiv Simulationen wie etwa Business Wargaming oder Szenariotechnik sowie E-Learning-Konzepte entwickelt und eingesetzt. Die volkswirtschaftliche und institutionelle Perspektive ergänzt die Fragestellungen zu

Internationalisierung, Innovation und Gründung um den Ordnungsrahmen und stimulierende Impulse für Unternehmen auf ihrem Wachstumspfad, u. a. mit spieltheoretischen Methoden und Modellen.

Fallstudien als zentrale Lernmethode

„Fallstudie“ klingt zunächst wie ein alter Hut. Alle Dozenten verwenden schließlich Praxisbeispiele. In Fallstudien geht es darum, auf Basis verschiedener Informationen Lösungsansätze für eine komplexe Problemstellung zu entwickeln. Allerdings beschränken sich im Bereich Wirtschaftswissenschaften die Fallstudien an deutschen Hochschulen oft auf kleine Einheiten von meist 45 bis maximal 90 Minuten. Grundlage sind kurze Texte und Tabellen mit expliziten Aufgabenstellungen. Die Fallstudien dienen dabei als Ergänzung zu theoretischen Inhalten. Der didaktische Ansatz von casem. vertauscht diese Gewichtung. Der zentrale Inhalt ist die Fallstudie, während theoretische Überlegungen als Ergänzung dienen, sodass ein gänzlich fallstudienbasierter Kurs („case based curriculum“) entsteht.

Beispielsweise müssen die Studierenden im Kurs „Strategic Management Toolbox“ (6 ECTS) eine Marktstrategie im Bereich Reinigungsmittel für einen führenden globalen Markenhersteller entwickeln. Dazu werden den Studierenden schrittweise umfangreiche quantitative und qualitative Informationen zur Verfügung gestellt. Die Studierenden agieren jeweils in der Rolle eines bestimmten Managers (Marketing, Vertrieb, Forschung etc.). Dabei werden einige Informationen nur selektiv zur Verfügung gestellt und es gibt verdeckte Sonderaufgaben. D. h. einzelne Studierende verfolgen in ihrer Rolle individuelle Ziele, welche dem Teamziel mitunter entgegenstehen. Dadurch entwickelt sich im Kurs eine hohe Dynamik. Quantitative Analysefähigkeiten sind genauso gefragt wie Soft Skills. Die erforderliche Theorie wird zwar in ihren Grundzügen dargestellt, allerdings



Abbildung: Lehr- und Forschungsfokus am casem. (www.casem.eu)

erkennen die Studierenden rasch die Grenzen der reinen Lehre. Sie müssen die erforderliche Anpassung und Transferleistung im Rahmen einer durch Tutoren unterstützten Gruppenarbeit mit Zwischenpräsentationen selbst erbringen.

Die Fallstudien des casem. basieren stets auf Primärdaten. Dazu gehören Interviews, Datenbankauszüge und Originaldokumente aus Unternehmen. So wird Authentizität, Praxisnähe und infolgedessen die Identifikation der Studierenden mit dem Managementproblem erreicht. Ein 360°-Review von Professoren, Unternehmensvertretern und Studierenden vor Veröffentlichung sichern die Qualität der Fallstudien. Dies heißt allerdings nicht, dass die Daten in den Fallstudien aus einem Guss sind. Im Unternehmensalltag ist dies auch nicht gegeben. Es gibt verschiedene Standpunkte, uneinheitliche Kategorisierungen von Daten, Dopplungen und teils auch widersprüchliche Informationen. Die Studierenden sollen schon im Studium mit Komplexität und Ambiguität umgehen lernen und eigene Entscheidungskompetenz entwickeln.

Ein weiteres Beispiel ist der Kurs „Marketing & Sales Controlling“ (3 ECTS). Über eine Semesterhälfte hinweg bearbeiten die Studierenden eine Fallstudie zur Komplexitätsreduktion eines führenden europäischen Konsumgüterherstellers. In den über 30.000 Datensätzen gibt es zahlreiche „Qualitätsprobleme“, da die SAP-Auszüge unterschiedliche Darstellungsweisen, fehlende Stammdaten, doppelte Einträge und Ähnliches aufweisen. Die Studierenden müssen vor der Komplexitätsanalyse zunächst die Datenprobleme identifizieren und bewerten.

Fallstudien selbst entwickeln

Im Master-Bereich wurde zuletzt erfolgreich ein weiteres innovatives Lehrformat entwickelt, welches sich an Ideen des Forschenden Lernens orientiert. Studierende entwickeln Lehrfallstudien selbst in Kooperation mit Partnerunternehmen von casem., wie den Hidden Champions „Vaillant“ oder „GEA“ sowie dem Sozialunternehmen „CoffeeCircle“. Die Studierenden identifizieren zunächst ein geeignetes

Managementproblem. Dann gilt es, dazu relevante Daten eigenständig im Unternehmen zu erheben und aufzubereiten, zum Beispiel durch Interviews und Datenabfragen. Neben der eigentlichen Fallstudie müssen die Studierenden auch die Teaching Note für den Lehrenden entwickeln. Diese enthält Lernziele, didaktische Methoden, Theoriebausteine und inhaltliche Zusatzinformationen. Das Kursformat führt damit zu einem Perspektivenwechsel, vom Lernenden hin zum gestaltenden Vermittler. Dies geht mit einem ausgeprägten Identifikationsgefühl und höchster Motivation einher. Dieses Format bedarf leistungsfähiger Studierender und intensiver Betreuung sowie Erfahrung mit der Fallstudienmethode, ermöglicht allerdings einen gemeinsamen Lern- und Forschungsprozess.

Ein ähnliches Veranstaltungsprofil setzen wir im Bachelor-Bereich mit der Teilnahme an der International Case Competition des casem.-Partners Fachhochschule Rotterdam (RUAS) um. Den Rahmen dafür bildet die im Aufbau befindliche Europäische Case Study Alliance (ECASA). Im Kurs geht es zwar zunächst um die Lösung einzelner Fallstudien, doch ist das dahinterliegende Ziel ein Verständnis der Fallstudienmethode. Auch hier findet ein Perspektivenwechsel statt. Vom einzelnen Fall wird der Blick der Studierenden auf die Methode gelenkt. In kleinen Teams treten die Studierenden in einen Vorentscheid gegeneinander an. Das beste Team vertritt die FH Dortmund im einwöchigen Seminar in Rotterdam.

Entrepreneurship – erleben statt erlernen

Das Themengebiet Entrepreneurship eignet sich hervorragend zum Einsatz von Praxismethoden. Es berührt viele zentrale Aspekte der Betriebswirtschaftslehre und wird daher bisweilen als Rahmen für die Veranstaltung „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“ genutzt, inklusive Fallbeispiele und Übungen. An der FH Dortmund gehen wir jedoch noch einen Schritt weiter. Der gesamte Kurs findet für die Studierenden aus der Unternehmerperspektive statt. Sie durchleben den gesamten Gründungszyklus von der Ideenfindung über Teambildung und

Geschäftsmodellentwicklung bis hin zur Wachstumsstrategie mit digitaler Marketingstrategie und Finanzierungsfragen. Die Theorie im Vorlesungsteil umfasst ca. 20 Prozent des Zeitaufwands der Studierenden und gibt lediglich einen Impuls. Wie in der Praxis auch, müssen die Studierenden die genaue Funktionsweise der Managementtechniken während der Anwendung entdecken. Teilweise finden komplette Sitzungen auf Basis von Materialien der Studierenden statt.

Ein wichtiges Instrument in den Entrepreneurship-Kursen ist die Einbindung von digitalen und sozialen Medien. So müssen die Studierenden ihre Geschäftsideen einer Crowd zur Bewertung vorstellen und in ihren sozialen Netzwerken dafür Aufmerksamkeit generieren, z. B. mittels [checkideas.com](#). Für die verschiedenen Geschäftsmodelle müssen die Studierenden digitale Marketingstrategien entwickeln. Zentrales Element ist die Konzeption und Umsetzung einer Google-AdWords-Kampagne – es handelt sich dabei um die Textanzeigen, die bei einer Google-Suche oben in den Suchresultaten angezeigt werden. Google schenkt Gründern zum Start 75 Euro Anzeigenguthaben. Mit diesem „echten Geld“ müssen die Studierenden größte Aufmerksamkeit erreichen. Ziel ist es, so viele Besucher wie möglich auf die eigene Bewertungsseite für die Geschäftsidee zu leiten. Der Erfolg der Kampagne wird von den Studierenden mit Google Analytics ausgewertet.

BWL – Was ich im Studium hätte lernen sollen

Die Professorinnen und Professoren an Fachhochschulen besitzen einen breiten Erfahrungsschatz aus der Praxis. Diesen lassen sie inhaltlich und methodisch in die Lehrveranstaltungen einfließen.

Inhaltlich hilft der „Blick der Manager“ auf zweierlei Weise. Er erleichtert zu priorisieren und zu verknüpfen. Einerseits lernen die Studierenden an der FH eine enorme Breite an praxisrelevanten Modellen kennen, doch haben nur wenige davon eine zentrale Bedeutung in der Praxis. Andererseits wird in vielen Bereichen Expertenwissen vermittelt. Dieses ist zwar höchst praxisrelevant, aber eben nur im „Expertensilo“. Für alle Manager im Unternehmen, egal ob z. B. in den Funktionen Marketing, Controlling oder Forschung, ist es entscheidend, das Gesamtbild zu verstehen. Wie hängen Probleme zusammen und wie können die verschiedenen Abteilungen gemeinsam eine Lösung realisieren? Wie ist dabei die Fachsprache der jeweils anderen Abteilungen zu verstehen? Beispielsweise führt die vom Controlling getriebene Optimierung des Nettoumlaufvermögens bei vielen im Unternehmen zu Unverständnis und Frust. Lagerbestände sollen immer weiter reduziert, Lieferanten möglichst spät bezahlt und Rechnungen sofort eingetrieben werden. Es sind die Perspektivwechsel, z. B. durch echte Lernerfahrungen mittels Fallstudien,

„Die Studierenden sollen schon im Studium mit Komplexität und Ambiguität umgehen lernen und eigene Entscheidungskompetenz entwickeln.“

Rollenspielen etc., die ein ganzheitliches Verständnis und Aha-Erlebnisse fördern. Tatsächlich hängen am Nettoumlaufvermögen erhebliche Kosten, die auf den ersten Blick für einen Vertriebsmanager oder Einkäufer nicht sichtbar sind. Zahlreiche solcher Aha-Erlebnisse von Managern habe ich basierend auf Erfahrungen aus Managementtrainings im Buch „BWL – Was ich im Studium hätte lernen sollen“ verarbeitet. Diese reichen von komplexen Zusammenhängen wie beim Nettoumlaufvermögen bis hin zu ganz einfachen Dingen.

Lernen wie Manager

Neben den Inhalten sind es aber auch die Methoden aus den Managementtrainings, die das Studium noch praxisnäher machen. Gelegentliche Nachtsitzungen wie im Intro beschrieben und die Fallstudien – die auch an den führenden internationalen Business Schools den Rahmen für die überwiegenden Lehraktivitäten bilden – wurden bereits genannt. Darüber hinaus sind es kleine Tools und Tricks, die helfen, die Aufmerksamkeit von Managern wie Studierenden und die Interaktion im Kurs zu erhöhen. So kann in fast sämtlichen Veranstaltungen zu Beginn eine Online-Mindmap auf dem Input der Studierenden z. B. mittels [www.mindmup.com](#) erstellt werden. Am Ende der Veranstaltung wird das Lernergebnis anhand der Mindmap reflektiert. Dies erhöht die „Ownership“ der Lernenden und motiviert zum Mitgestalten von Lehre und Lernen. Auch live durchgeführte Online-Umfragen finden mittlerweile Verbreitung in Managementtrainings. Mit dem mobilen Endgerät wird abgestimmt, das Ergebnis ist live zu sehen. Auch in Lehrveranstaltung hat sich dieses Tool, z. B. [Directpoll.com](#), als sehr hilfreich erwiesen. Umfragen können während des Unterrichts in weniger als einer Minute erstellt werden. Zum Beispiel kann man so den aktuellen Wissensstand visualisieren, über Ideen abstimmen oder Noten für Präsentationen vorschlagen lassen.

Die Möglichkeiten innovativer Lehrformate und -formen lassen sich noch viel weiterdenken. Lehrende, die Interesse an einem Gedankenaustausch haben, sind herzlich eingeladen, mit [casem.](#) in Kontakt zu treten. ■

Lehre 4.0 revolutioniert E-Learning in Hochschule und Weiterbildung

Die große Bildungsherausforderung durch Industrie 4.0 erfordert neben interaktivem Präsenzunterricht individualisierte, zielorientierte digitale Lernprozesse und Entlastung für die Wissensvermittler. | Von Prof. Dr. Dr. Heribert Popp und Monica Ciolacu



Foto: privat

Prof. Dr. Dr. Heribert Popp

TH Deggendorf
Fakultät AWW
Dieter-Görlitz-Platz 1
94469 Deggendorf

heribert.popp@th-deg.de



Foto: privat

Dipl.-Ing. Monica Ciolacu

TH Deggendorf/
Polytechnische Universität Bukarest

monica.ciolacu@th-deg.de

Die Arbeitswelt verändert sich aufgrund der vierten Industriellen Revolution enorm, was eine Studie mit den Strategieverantwortlichen und Personalchefs von fast 400 großen Unternehmen aus aller Welt 2016 ergab (World Economic Forum 2016). Das Ergebnis war: Sieben Millionen Jobs werden verschwinden und zwei Millionen neue Jobs in den Bereichen der Computerwissenschaften, der Mathematik oder Informationstechnologie entstehen; eine große Qualifizierungsherausforderung.

Daher werden in diesem Artikel zunächst der Bedarfsog und der Technologiedruck nach Lehre 4.0 dargelegt, dann die vier Lehrrevolutionen hin zu Lehre 4.0 aufgezeigt. Schließlich werden die acht Facetten von Lehre 4.0 erläutert, die diese Qualifizierungsaufgabe erleichtern sollen, und, wo bereits möglich, jeweilige Realisierungen aufgezeigt.

Bedarfsog und Technologiedruck für Lehre 4.0

Wegen der mittelfristigen gewaltigen Zahl von Umschulungen und der verstärkten Hochschulausbildung bei IT-Berufen stoßen traditionelle Lehr- und Weiterbildungsmethoden an ihre Grenzen. Das braucht eine neue Art der Wissensvermittlung. Es braucht also jetzt auch eine vierte Revolution in der Lehre. Es entsteht also ein richtiger Bedarfsog nach Lehre 4.0.

Hinzu kommt, dass die Forschung zur künstlichen Intelligenz in jüngster Zeit beeindruckende Entwicklungssprünge verzeichnen konnte, sodass dank Machine Learning, Deep Learning

und Neuronaler Netze etliche KI-basierte Techniken in Industrie, Wirtschaft und Privatleben Einzug halten konnten, z. B. Computer schreiben von selbst den Code von Programmen oder sind intelligente Antwortgeber wie ALLO von Google. Es gibt also einen Technologiedruck nach Lehre 4.0.

Vier Lehrrevolutionen

Untersucht man nun die Lehre in Analogie zu den vier industriellen Revolutionen, ging die erste Lehrrevolution von der Einführung des Buchdrucks durch Gutenberg aus, da dadurch massenhaft Lehrbücher produziert werden konnten. Mitte der 60er-Jahre des vorigen Jahrhunderts entstand als zweite Lehrrevolution der programmierte Unterricht in Lernbüchern und Lehrmaschinen von F. B. Skinner und Crowder (Heinrichs 1971, S. 231). Dabei wird ein Lehrtext in nummerierte Abschnitte gegliedert, an deren Ende jeweils kleine Prüfungsfragen stehen. Von der jeweiligen Antwort des Lernenden hängt es ab, zu welchem Abschnitt er als Nächstes geleitet wird.

Als dritte Lehrrevolution kann man E-Learning ansehen. Das sind alle Formen von Lernen, bei denen elektronische und digitale Medien für die Präsentation und Distribution von Lernmaterialien und für die Kommunikation zum Einsatz kommen. Dazu starteten in den 80er-Jahren Modellversuche und es gab erste Lernprogramme auf CDs (CBTs). E-Learning erlebte Mitte der 90er-Jahre durch den Einbezug von Internet in Form von Web

Based Trainings (WBTs) einen starken Aufschwung. Der Autor Popp praktiziert seit 1998 E-Learning (Popp 1999), legte 2000 einen berufsbegleitenden Studiengang Wirtschaftsinformatik auf, der zu 50 Prozent E-Learning enthält, und deckt seit 12 Jahren ca. 50 Prozent seiner ganzen Lehre mit E-Learning ab.

Nun stellt sich die Frage, wie könnte Lehre 4.0 konkret aussehen? Da empirische Untersuchungen einen Notenvorteil von bis zu 0,4 Graden bei Blended Learning gegenüber der reinen virtuellen Lehre ergeben haben (Popp 2014), sollen die Vorlesungen bei Lehre 4.0 immer noch in Form von Blended Learning einen sehr interaktiven Präsenzteil einschließen mit z. B. gemeinsamem Wiederholen des virtuellen Inhalts, Fragenbeantwortung, Aufgabenlösen in Kleingruppen und Präsentieren und Diskutieren der Ergebnisse.

Der virtuelle Teil von Lehre 4.0 soll nun mit folgenden sieben Funktionen diese Vorteile erzielen (siehe auch Abbildung 1):

- individuelle Strukturierung von Lernprozessen durch Personalisierungsmethoden,
- Motivationssteigerung durch Gamification und mehr Anschaulichkeit durch VR/AR-Methoden,
- mobile Vernetzung von Lernenden in virtuellen Lerngruppen zu Communities of Practice,
- Lernmaterialanpassung an den Kenntnisstand der Lerner durch Adaptivitätsmethoden,
- frühes Erkennen von gefährdeten Studierenden durch Learning Analytics, um Gegenmaßnahmen einzuleiten, die dadurch die Drop-out-Rate senken,
- Entlastung des Kommunikationsaufwandes der Dozenten durch intelligente Teletutoren in Form von Chatbots,
- Entlastung des Prüfaufwandes durch E-Assessment.

Verschiedene Lerntypen bedienen (Personalisierung)

Der Stoff soll für verschiedene Lerntypen aufbereitet sein, da nicht jeder Lernende mit den gleichen virtuellen Materialien gleich gut umgehen kann. Auf der Grundlage der im Jahre 2006 durchgeführten Experimente mit den sechs Lerntypen Praktiker, Punktweise Wissen Suchender, Maßgeschneidert Lernender, Klassischer E-Learning-Studierender, Videolerner und Chatter empfehlen sich für einen mehr textuell Lernenden das interaktive Buch und für mehr mediengetriebene Lernende das interaktive Video. Sie decken jeweils den ganzen Stoff ab. Die Steuerung beim interaktiven Buch ist der mit Hypertext verlinkte Text, der mit Videos und interaktiven Kontrollfragen durchsetzt ist. Beim interaktiven Video gibt es immer eine Wiederholung des Tripels „kurzes Video, Test des Gesehenen und Video zum Test“. Bei den eingesetzten Videos, die eine Länge von nur 5 bis 15 Minuten haben, ist links der Dozent zu sehen und rechts werden die Folien faktenweise weitergeblättert (Popp 2014).



Abbildung 1: Technologische Elemente von Lehre 4.0 mit ihren didaktischen Zielen

Spielerische, interaktive- und Virtual-Reality-Elemente zur Motivation (Gamification)

Aus den Erfahrungen der immer schwieriger werdenden Motivation der Erstsemester soll man in virtuellen Kursen der Grundlagenfächer spielerische Momente einbauen. So finden die Lerner spielerische Elemente wie Erfahrungspunkte, Highscores, Fortschrittsbalken, Ranglisten, virtuelle Güter und virtuelle Praxisaufgaben.

Ein Motivationswerkzeug durch verbesserte Illustrationen wären Virtual-Reality (VR)/Augmented-Reality (AR)-Elemente. Unser Beispiel einer Virtual-Reality-Gruppenarbeit zur Internetrecherche und EXCEL-Arbeit aus dem Jahr 2009 findet man auf YouTube.¹ Die Grundausstattung zu VR ist mittlerweile erschwinglich. Deutsche Unternehmen werden bis zum Jahr 2020 knapp 850 Millionen Euro in VR-/AR-Lösungen investieren, lautet die Prognose der Unternehmensberatung Deloitte. VR wird ein fester Bestandteil der betrieblichen Bildung werden.

Communities of Practice der mobilen Lerner

Auch der Kontakt unter den Teilnehmern spielt bei Lehre 4.0 eine große Rolle. Die Lerner sind (mobil) vernetzt und bilden Communities of Practice (CoP), also virtuelle Lerngruppen. In ihnen geben kundige Studierende ihr Wissen weiter. Ein gelungenes Beispiel dazu ist das Wissensmanagement „von Studierenden für Studierende“ der TH Deggendorf, bei dem die Studierenden Tipps & Tricks zu Prüfungen (wie soll man sich gut auf die jeweilige Prüfung vorbereiten?) und digitale Materialien wie Mitschriften zu Vorlesungen oder Klausurlösungen weitergegeben haben (Popp 2015). Ihre Wissensbasis ist zurzeit mit 2600 Wissensseinheiten gefüllt.

Anpassung der Kursbausteine an Vorkenntnisse und Lernverhalten (Adaptivität)

Die Anpassung geschieht am Anfang durch einen Einstiegstest mit Kurskonfigurator oder permanent mit empfohlenen Kursnuggets, entweder zum Vorbereiten oder Nachbereiten der aktuellen Lehrinheit.

Beim Einstiegstest mit Kurskonfigurator ist jedes Kurskapitel mit zwei bis drei Fragen im Einstiegstest vertreten, den das Programm automatisch auswertet und eine prozentuale Einschätzung des vorhandenen Wissens in dem jeweiligen Kapitel entwickelt. Daraus generiert es eine Empfehlung, welche Kapitel für den einzelnen Studierenden aufgrund des vorhandenen Basiswissens überflüssig sind bzw. welche Kapitel aufgrund von Wissenslücken studiert werden sollten. Aus diesen Ergebnissen konfiguriert das Programm dynamisch eine individuelle Kursoberfläche. Realisiert wurde der Einstiegstest in Moodle mit Java-Skript-Teilen und die Kurskonfiguration mit einem speziellen Template (Ciolacu 2016).

Eine andere Form der Adaptivität liegt vor, wenn bei interaktiven Kontrollfragen das Programm einen Fehler feststellt und auf eine Zusatzlehrinheit verlinkt, um Kenntnisse erwerben zu lassen, damit dieser Fehler nicht mehr gemacht wird.

TutorGen, Inc bietet mit SCALE ein studentenzentriertes, adaptives Lernsystem an, das mit Methoden des Maschinellen Lernens vom Studentenverhalten lernt und sich durch datengesteuerte Methoden und Benutzermodelle mit der Zeit verbessert.²

Da jeder Studierende beim digitalen Lernen Spuren hinterlässt, z. B. in den Weblogs des LMS Moodle, wird die Nutzungsintensität anhand der Anzahl der Ressourcenaufufe (Klicks im Kurs und Klicks auf die Testfragen) untersucht. Jeder Studierende wird hier bewertet durch seine Klickhäufigkeit auf die Kursressourcen (x-Achse in Abbildung 2) und der Klickhäufigkeit auf Kontrollfragen (y-Achse in Abbildung 2). Ein Clusterprogramm findet dann Häufungen, z. B. Cluster 1 „wenig aktiv“ (siehe Abbildung 2 linkes Cluster), Cluster 2 „mittelaktiv“, Cluster 3 „sehr aktiv“. Ermittelt man z. B. im Kurs Mathematik die Klausurnotendurchschnitte, sind sie mit 4,1 in Cluster 1, 3,5 im Cluster 2 und 3,0 im Cluster 3

systematisch unterschiedlich (siehe Tabelle 1). In den nächsten Kursdurchgängen, in der Arbeitsphase, wird bei jedem Studierenden am Ende jedes Zeitabschnitts nachgeschaut, in welcher Klasse („erfolgreich“ und „gefährdet“) er mit seinem aktuellen Klickverhalten liegen würde. Dieses Verfahren zeigte in vier Kursen eine durchschnittliche Prognosegenauigkeit von 65 bis 74 Prozent. Nun sind die gefährdeten Studierenden lokalisiert und können „mit psychologischen E-Mails“ besser motiviert werden.

Das erfolgreichste Learning-Analytics-Projekt ist PACE mit 41.000 Studierenden in Rio Salando College, Arizona. Es berücksichtigt als Haupteinflussfaktoren auf den studentischen Erfolg die Anmeldefrequenz, das Engagement im Kurs und die Anzahl der Punkte bei den Online-Tests.

Fragenbeantwortung durch intelligente Teletutoren (Chatbots)

Wir verwenden zum Programmieren von Chatbots ALICE³ mit der Sprache AIML und dem Bot-Program O, das mittels Pattern Matching AIML „versteht“. Program O ist ein AIML Interpreter, der in PHP programmiert ist und zur Speicherung der Wissensbasis (vorüberlegte Frage in verschiedenen Varianten, auch mit wild characters, mit der möglichen Antwort darauf) eine MySQL-Datenbank verwendet.

Im Folgenden sieht man einen Auszug aus einem Dialog über Logik:

Bot: Hallo, herzlich willkommen! Du kannst dich mit mir unterhalten, indem du das Eingabefeld nutzt!
Student: Kannst du mir sagen, was eine Implikation ist?
Bot: Bei der Implikation ...
Student: Hast du auch ein Beispiel dazu parat?
Bot: Nehmen wir z. B. ...
Student: Was ist dann aber eigentlich der Unterschied zwischen Implikation und Äquivalenz?
Bot: Der Unterschied ...
Student: Ok, danke!
Bot: Kein Thema :)

Dieser Bot wird zurzeit durch den Einbau einer Ontologie (Begriffsnetze mit Ober-, Unterbeziehung, Synonymbeziehung usw.) intelligent gemacht.

	Ø Kontrollfragenklicks	Ø Gesamtklicks	Anzahl Studenten	Klausurteilnahme	Ø Note	Std. abw. Note
Cluster 1	0,7	46,6	39 (58 %)	77 %	4,08	0,86
Cluster 2	1,14	166,6	21 (31 %)	100 %	3,53	0,77
Cluster 3	28,1	304,4	7 (11 %)	100 %	3,04	0,72

Tabelle 1: Clusterergebnisse (insbes. Cluster-Klausurdurchschnittsnoten) des Mathematikurses der OTH Amberg-Weiden im Sommersemester 16 mit 67 Studierenden

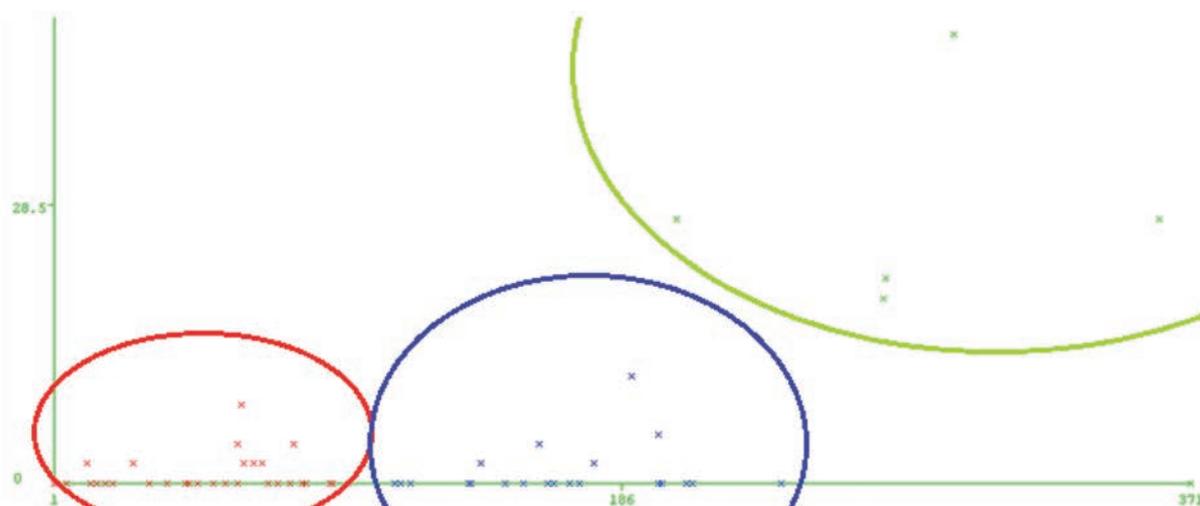


Abbildung 2: Anhand von Clusterverfahren können Lerner mit Problemen (Vertreter des linken Clusters) identifiziert werden.

Ein gutes Beispiel eines „klugen“ Frage-Antwort-Systems im Bereich Mathematik ist WolframAlpha.com. Die Suchmaschine findet nicht nur Informationen, sondern versucht sie schon gleich aufzubereiten. Es können Fragen eingetippt werden, bei denen direkte Antworten gefiltert und dank der Software Mathematica berechnet und abgeleitet werden.

automatisch von Moodle ausgewertet. Eine E-Assessment-Vorzeigehochschule ist die Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, die 2015 schon 2.160 Online-Prüfungen durchgeführt hat. Dabei läuft das Prüfungs-LMS als eigenes Moodle-System mit allen möglichen Abschottungen.

Fazit

Entlastung bei Korrekturarbeit durch automatisch ausgewertete Kompetenztests

Seit vier Jahren werden an der TH Deggendorf nicht curriculare Mathematikklausuren in Form von Multiple-Choice-Fragen, Auswahlboxen und kleinen Zahleneingaben am Rechner absolviert und

Lehre 4.0 entlastet die Lehrenden (siehe E-Assessment oder Fragen beantwortende Chatbots) und individualisiert zielorientiert den elektronischen Lernprozess und motiviert durch Notenprognose, damit die Drop-out-Rate sinkt. Die Forschergruppe experimentiert an all diesen Funktionen zukünftiger virtueller Kurse der Generation „Lehre 4.0“.

Literatur

Ciolacu, Monica; Beer, R. (2016): Adaptive User Interface for Higher Education Based on Web Technology. Research and Innovation in Industry 4.0. In: Proceedings of IEEE 22nd International Symposium for Design and Technology in Electronic Packaging (SIITME) 2016 (Oradea, Romania, October 20-23 2016), S. 300–303.

Heinrichs, Heribert (Hrsg.) (1971): Lexikon der audio-visuellen Bildungsmittel. München: Kösel.

Popp, Heribert (1999): Erfahrungen beim Einsatz von Internet, Fernsehen und CBT in der Betriebswirtschaft. In: Herbert Kopp und Werner Michl (Hg.): MeLe – Neue Medien in der Lehre: Lernsystem-Entwicklung an Fachhochschulen – Erfahrungen und Ergebnisse. Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag, S. 168–178.

Popp, Heribert; Reitmaier, Martina (2014): Mathematik an der Hochschule: Die Potenziale virtuellen Lernens und die Bedeutung von Learning Analytics. DNH 4 _2014, S. 130–133.

Popp, Heribert; Ciolacu, Monica (2015): Technische Hochschule Deggendorf – Projekt: V-, W- und A-MINT-Coach. In: Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst (Hrsg.): Erfolgreicher MINT-Abschluss an bayerischen Hochschulen. Bilanz der Hochschulprojekte, S. 72–81. Online verfügbar unter https://www.km.bayern.de/download/13359_stmbw_abschlussbericht_best_mint.pdf.

World Economic Forum (2016): The Future of Jobs – Employment, Skills and Workforce. Global Challenge Insight Report 1.2016.

1 <http://www.youtube.com/watch?v=wBIGXE9rmlw>

2 <http://www.tutorgen.com>

3 <http://www.alicebot.org>

„Frischzellen“-Projekt zur Förderung neuer Lehr- und Lernformen

Innovation der Hochschullehre durch Teamteaching | Von Prof. Dr. Alexander Tsipoulanidis



Prof. Dr. Alexander Tsipoulanidis

Professor für Supply Chain und Operations Management

Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin
Campus Schöneberg
Badensche Straße 52
10825 Berlin

alexander.tsipoulanidis@hwr-berlin.de

Studierende sollten heutzutage in der Lage sein, sich in einem sich kontinuierlich verändernden Unternehmensumfeld zurechtzufinden. Insbesondere globale Wertschöpfungsnetzwerke unterliegen einer sehr hohen Dynamik, die eine stetige Anpassung der Beschaffungs-, Produktions- und Logistikprozesse erfordern (Ivanov et al. 2017). Einen wesentlichen Beitrag zur Vorbereitung der Studierenden auf die berufliche Praxis leistet selbstverständlich die Hochschullehre.

Die hier vorgestellte Lehrveranstaltung wurde als „Frischzellen“-Projekt zur Förderung neuer Lehr- und Lernformen der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) ausgezeichnet. Die HWR Berlin hat in ihrem Leitbild (HWR Berlin, 2016) als Ziel und Selbstverständnis definiert, „neue Lehr- und Lernformen“ zu fördern, um die didaktische Qualität und Problemnähe des Studiums zu erhöhen. Ein wichtiges Element dabei sind die sogenannten „Frischzellen – Innovation der Hochschullehre durch Teamteaching“ (HWR Berlin, 2015, S. 4). Besonders hervorzuheben ist dabei die Anreicherung der Lernprozesse und -ergebnisse sowie die didaktisch-methodische Weiterentwicklung von Lehrveranstaltungen.

Durch das hier vorgestellte Projekt wurde es Studierenden ermöglicht, Berufskompetenzen durch die Anwendung multidimensionaler Perspektiven in der

Lehre zu erlangen (s. Kiehne/Tsipoulanidis, 2016). Es geht also in der Tat um das Studieren und nicht nur um das Absolvieren!

Das interaktive Lehrkonzept wurde durch die Dozenten Prof. Dr. Alexander Tsipoulanidis und Dipl.-Wirt.-Ing. Harald Pflughaupt entwickelt, um die Theorie-Praxis-Verzahnung im Vorlesungssaal zu verankern, und erfolgte am Beispiel des Moduls „Supply Chain Management und Informationssysteme“. Jedoch lässt sich der Ansatz ohne Weiteres auf Vorlesungen anderer Fächer anwenden. Das Ziel war es,

- zusammen mit den Studierenden aktuelle Herausforderungen im Supply Chain und Operations Management (SCOM) zu sammeln und auszuarbeiten,
- um dann ein eigenes Lern-Produkt anzufertigen (siehe „KORRIDOR – Modell“) und
- ein Beispiel anhand einer kleinen Fallstudie zu erarbeiten, um dies dann an realen, globalen Wertschöpfungsnetzwerken darzustellen und
- somit die Prozesse in Wertschöpfungsnetzwerken und Prozess-Anforderungen zu identifizieren und darauf basierend die notwendige IT-Architektur zu bestimmen.
- Anschließend an diese Phase war es möglich, das Erlernte zu reproduzieren, anzuwenden und auf andere Unternehmensfallstudien transferieren zu können.

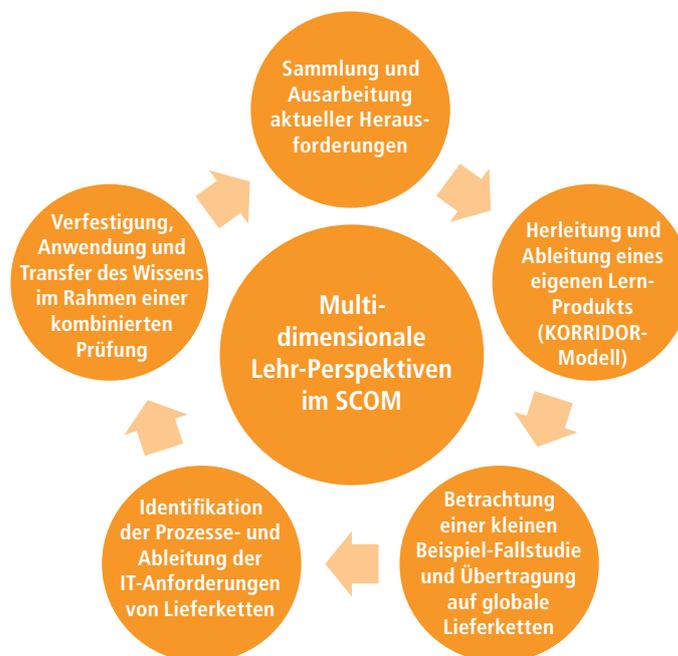


Abbildung 1: Multidimensionale Lehr-Perspektiven

Die einzelnen Schritte sind in der folgenden Darstellung zusammengefasst.

Im Fokus dieser Lehrveranstaltung stand ferner, die Verbindung zwischen verschiedenen Unternehmensfunktionen und den zentralen Bereichen des Supply Chain Managements herzustellen und sich kritisch damit auseinander zu setzen. Im Sinne der Betrachtung der multidimensionalen Perspektiven im SCOM bedeutete dies, die Bereiche Beschaffung, Produktion und Logistik in Verbindung mit Funktionen wie Controlling, Marketing, Konstruktion/Entwicklung sowie dem strategischen Management bringen zu können. Zusätzlich wurde die Relevanz der Informationstechnologie in Wertschöpfungsnetzwerken als verknüpfendes Element erarbeitet.

Leitgedanke und Ziel

Der Leitgedanke des Frischzellen-Projektes war die Beibehaltung der zentralen Inhalte des Moduls Supply Chain Management und IT mit seinen Zielen gemäß der Modulbeschreibung, allerdings mit einem moderneren, mobilisierenden und disziplinübergreifenden Ansatz in Bezug auf eine innovative Vermittlung des Wissens. Im Mittelpunkt stand das selbstständige Erarbeiten und Anwenden seitens der Studierenden. Unterstützt wurde dies durch die Interaktion zwischen Studierenden und den beiden zeitgleich anwesenden Dozenten, die auch als Coaches fungierten, um die **Theorie-Praxis-Verzahnung im Supply Chain und Operations Management durch multidimensionale Perspektiven** zu unterfüttern.

Durch die unterschiedlichen abteilungsspezifischen Zielsetzungen, z. B. dem Marketing, der Produktentwicklung, der Beschaffung und der Produktion, entstehen in der Praxis häufig Konflikte.

Die möglichen Spannungen zwischen den Funktionen eines Unternehmens wurden während der Vorlesungen exemplarisch dargestellt und diskutiert, um die praktischen Herausforderungen für die späteren SCOM-Mitarbeiter im Hörsaal zu verdeutlichen.

Die Studierenden haben die Materie rund um die „multidimensionalen Perspektiven“ des SCOMs mit folgenden Zielen erarbeitet:

- Aneignung von englischen sowie deutschen Fachbezeichnungen,
- intensive Auseinandersetzung mit den SCOM-Theorien, Modellen und Konzepten,
- Verständnis der verschiedenen Unternehmensfunktionen im Zusammenspiel mit SCOM und auch die
- Herausarbeitung der elementaren SCOM-Modelle sowie IT-Architekturen anhand von Praxisbeispielen.

Methodik und Ansatz

Während der gesamten Vorlesungszeit nutzen die Dozenten die Methode des simultanen Tandem-Teachings. Das Zusammenspiel von SCOM und IT mit den bereits erwähnten Managementfunktionen in verschiedensten Branchen (u. a. Automobil, Logistik) konnte so erläutert werden. Zusätzlich hat man sich auch kritisch mit der Thematik auseinandergesetzt, welches durch aktivierende Methoden unterstützt wurde. Ferner konnten die Gruppen ihre Ergebnisse mithilfe von Flip-Charts festhalten und im Rahmen eines „Wissens-Marktplatzes“ bzw. auf einer „zweiten Bühne“ präsentieren, um so auch die anderen Studierenden an ihren Ergebnissen teilhaben zu lassen. Dadurch konnten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Vorlesungsreihe in verschiedenen Gruppenarbeiten in verschiedenen Rollen in die Diskussionen einbringen. Zeitgleich agierten beide Dozenten als aktivierende Coaches.



Foto: gstockstudio123RF.com

Zusammenfassung der Ergebnisse

Durch das Engagement der Studierenden und mithilfe von Gruppenbearbeitungen konnten die verschiedenen Perspektiven betrachtet, allgemeine Herausforderungen für globale Liefer- und Wertschöpfungsnetzwerke zusammengetragen und Lösungsmodelle entwickelt bzw. diskutiert werden. Zu benennen ist die Entwicklung eines eigenen Lern-Produktes durch die Studierenden. Das Lern-Produkt im Rahmen dieses Innovationsprojektes war die Ableitung des durch die Dozenten konzipierten „KORRIDOR-Modells“. Mit dem „KORRIDOR-Modell“ können die Turbulenztreiber und Risiken im SCOM sehr gut beschrieben und darauf basierend entsprechende Supply-Chain-Strategien definiert werden.

Der Fokus der Lehrveranstaltung lag somit einerseits auf dem Erstellen des eigenen Lern-Produktes (hier das KORRIDOR-Modell), welches im Verlauf der Vorlesung von den Studierenden selbst erarbeitet wurde. Anschließend war es andererseits die Aufgabe, eine kleine Fallstudie zu bearbeiten, nämlich das Zusammentragen der Anforderungen an einen fiktiven Lebensmittel-Lieferdienst („Liefer-Helmut“ genannt). Die Studentengruppen haben dabei die Prozess-Anforderungen aus der Perspektive der Kunden, der Restaurants, des Plattformbetreibers und der Lieferdienstfahrer zusammengetragen. Auf Basis der erforderlichen Prozesse für den fiktiven Lieferdienst wurden die relevanten Informationsflüsse betrachtet und die notwendigen IT-Anforderungen aufgelistet/erarbeitet, was dann zu einer gemeinsamen Erarbeitung der IT-Architektur führte. Im Anschluss an dieses kleine Beispiel eines lokalen Lebensmittel-Lieferdienstes erfolgte dann im Sinne einer Skalierung der Problematik die Übertragung und Diskussion realer Lieferketten mit globaler Ausrichtung.

Wichtig ist der Hinweis, dass die Studierenden sehr aktiv am Unterricht teilnahmen und ergänzend durch ihre verschiedenen Vertiefungsrichtungen

Das KORRIDOR* -Modell zu Herausforderungen im Supply Chain und Operations Management (nach Alexander Tsipoulanidis und Harald Pflughaupt):

K – Komplexität globaler Lieferketten nimmt stark zu.

O – Ohne (vollständige) Transparenz über alle Versorgungsstufen und Akteure.

R – Risiko und Verwundbarkeit in der globalen Material- bzw. Güterversorgung.

R – Rücksicht auf alle involvierten Teilnehmer in Lieferketten.

I – Informationstechnologie und -architektur spielt eine entscheidende Rolle.

D – Dynamik stark wachsend im Umfeld aller SCOM-Akteure.

O – Organisation und Verantwortlichkeiten müssen über das Netzwerk geklärt sein.

R – Re-Design der Lieferkette bzw. des Netzwerks ist ständig notwendig.

(s. Kiehne/Tsipoulanidis, 2016)

im Studium eigenständig relevantes Wissen, ergänzende Betrachtungsaspekte und auch ihre Praxiserfahrungen in den Unterricht einbrachten. Dies unterfütterte den Schwerpunkt der multidimensionalen Perspektiven in der Wissensvermittlung dieses Lehrinnovationsprojektes.

Um das Ergebnis nachhaltig zu festigen, fand eine kombinierte Prüfung statt, welche in Form einer 90-minütigen Klausur sowie der Präsentation einer selbst gewählten Fallstudie in kleinen Gruppen von

zwei bis drei Studierenden stattfand. Die schriftliche Prüfung sollte dabei das Wissen bezüglich Theorien und Modellen abdecken. Durch direkte Anwendung in Präsentationen fand das erarbeitete Know-how weiter Anwendung und wurde gefestigt. Die kombinierte Prüfung sorgte dafür, dass die Studierenden die verknüpfende Beziehung zwischen dem SCOM und der IT erkennen konnten und so auch den Zusammenhang zu anderen Unternehmensfunktionen über verschiedene Industrien hinweg sehen bzw. die erlernten Modelle und Konzepte anhand der gewählten Fallstudienpräsentation anwenden und industriespezifisch umsetzen konnten.

Das interaktive Konzept der „multidimensionalen SCOM-Perspektiven“ kann man auf Basis der Evaluationen der Studierenden als einen sehr großen Erfolg bezeichnen. Es konnte nicht nur viel Wissen bezüglich der Terminologien, der Modelle und der Herausforderungen im SCOM vermittelt werden, es wurde auch ein starker Praxisbezug in die Vorlesungen eingebracht. Das Verständnis der Studierenden wurde deutlich erweitert, welches mit großer Motivation und großem Engagement vonseiten der Studierenden geschah. Die Gruppenarbeiten waren gut strukturiert und konnten durch zwei Ansprechpartner sehr effektiv betreut werden, was die aktive Teilnahme aller Kursteilnehmerinnen und -teilnehmer förderte.

Ausblick

Das Konzept des Projektes war ohne Zweifel ein Erfolg, denn die Studierenden gaben durchweg positives Feedback. Der Gamification-Ansatz wurde erfolgreich angewendet, was durch die motivierenden sowie aktivierenden Aspekte belegt werden kann. Um die Methodik erfolgreich in einer Gruppe von mehr als 30 Studierenden durchführen zu können, ist allerdings der gleichzeitige Einsatz von

zwei Lehrkräften notwendig. Momentan wird der multidimensionale Ansatz an das Thema der digitalen Transformation angepasst. Im Endeffekt wird durch die Digitalisierung eine Querschnittsfunktion geschaffen, welche alle bestehenden Unternehmensfunktionen tangiert und auch die wertschöpfenden Prozesse verschlankt, neu gestaltet und somit revolutionieren wird (Tsipoulaidis, 2015), worauf die Studierenden ebenfalls in Zukunft gut vorbereitet werden müssen.

Ebenso flossen die gewonnenen Erkenntnisse bei der Konzeptionierung der Vorlesung „Advanced Operations Management“ im Rahmen des neuen Global Supply Chain und Operations Management Master Programms an der HWR Berlin ein, um die multidimensionalen Aspekte zu Zeiten der digitalen Transformation in Bezug auf Lean Operations zu berücksichtigen.

Fazit

Für Studierende sollte es nicht nur darum gehen, das Studium zu absolvieren, sondern um sinnvolle, aktuelle und zeitgemäße Ansätze, die das Studieren zu einem Erfolg werden lassen. Denn letztendlich sind die Studierenden gleichermaßen die Kunden und auch die Produkte einer zeitgemäßen hochschulseitigen Wissensvermittlung. Der hier vorgestellte Ansatz trägt seinen Teil dazu bei: Statt lediglich isoliert ausgewählte Inhalte des Supply Chain und Operations Managements SCOM zu betrachten, konnten mit diesem Projekt an der HWR Berlin die didaktische Qualität und Problemnähe des Studiums erhöht und die Lernprozesse und -ergebnisse sowie die didaktisch-methodische Entwicklung der Lehrveranstaltungen durch die multidimensionalen Perspektiven stark angereichert werden, um die Studierenden für den späteren Einstieg in das Berufsleben gut vorzubereiten. ■

Literatur

HWR Berlin (2015): Neue Ideen für die Lehre. Erfahrungsberichte innovativer Lehrveranstaltungen – Nachmachen erwünscht, Band 1.

HWR Berlin (2016): HWR Berlin Leitbild: Wir vermitteln praxisbezogene Kompetenz. <http://www.hwr-berlin.de/hwr-berlin/portrait/leitbild/#c30120>, Abruf am 06.04.2016.

Ivanov, Dmitry; Tsipoulaidis, Alexander; Schönberger, Jörn (2017): Global Supply Chain and Operations Management – A Decision-Oriented Introduction to the Creation of Value, Springer International Publishing Switzerland.

Kiehne, Björn; Tsipoulaidis, Alexander (2016): Berufskompetenzen entwickeln durch Perspektivübernahme im Supply Chain und Operations Management, Neues Handbuch Hochschullehre. Berlin: DUZ Verlags- und Medienhaus.

Tsipoulaidis, Alexander (2015): Von Lean Thinking zu Supply Chain & Operational Excellence durch die digitale Transformation, <http://www.tagesspiegel.de/themen/digital-businesses-und-services/prof-dr-alexander-tsipoulaidis-von-lean-thinking-zu-supply-chain-und-operational-excellence-durch-die-digitale-transformation/12530142.html> (11.04.2016).

* Complexity – Overview and Transparency – Risk Management – Responsibility – Information Technology – Dynamics – Organisation – Re-Design

DNH-Sommerinterview mit Prof. Dr. Monika Gross

HRK-Vizepräsidentin Monika Gross blickt auf ein Jahr im Amt zurück



Foto: Jürgen Daum

Prof. Dr. Monika Gross, Präsidentin der Beuth Hochschule für Technik Berlin seit 2011, wurde im letzten Jahr zur Vizepräsidentin der Hochschulrektorenkonferenz gewählt. Im August 2016 trat sie das Amt an. Im Gespräch schaut sie zurück auf ein Jahr Amtszeit und spricht über die Perspektiven nach dem Hochschulpakt. Seit April 2014 ist sie Mitglied im Programmbeirat „Forschung an Fachhochschulen“ des BMBF und seit März 2015 Mitglied der Ständigen Kommission für Planung und Organisation der HRK.

Neschke: Welche Perspektiven sehen Sie für die bald auslaufenden Bund-Länder-finanzierten Förderprogramme Qualitätspakt Lehre, Hochschulpakt oder Professorinnenprogramm?

Gross: Für uns Hochschulen für angewandte Wissenschaften ist es wichtig, dass wir ein Bund-Länder-Programm für unsere Hochschulen bekommen, um weiterhin gut im Bereich angewandte Forschung und Wissens- und Ideentransfer aufgestellt zu sein. Ideen haben wir vorgelegt. Wir benötigen eine verlässliche Finanzierung auch für das nächste Jahrzehnt. Beim Hochschulpakt (HSP) 2020 ging es um die Erhöhung der Studienplätze. Wir haben an den Fachhochschulen in den letzten zehn Jahren einen Aufwuchs an Studierenden von ca. 80 Prozent bewältigen müssen und damit deutlich mehr als die Universitäten mit nur knapp 30

Prozent. Die Anzahl der Studienplätze an den Fachhochschulen/HAW ist von 2005 bis 2017 von 27 Prozent auf 34 Prozent gestiegen. Im entsprechenden Zeitraum sank der Anteil an den Universitäten von 70 Prozent auf 62 Prozent. Dieser Aufwuchs wurde im Wesentlichen durch die zusätzlichen Mittel aus dem HSP 2020 ermöglicht. Ein Nachfolgepakt muss diesen Aspekt berücksichtigen.

Das Bundesverfassungsgericht mahnte letztes Jahr die gesetzliche Regelung der Akkreditierung an. Sollte an der Akkreditierung außerdem etwas geändert werden?

Gross: Im Moment sind wir mit dem vorliegenden Staatsvertrag, der infolge des Beschlusses des Bundesverfassungsgerichts entwickelt wurde, gut aufgestellt. Er ermöglicht die vor allem für kleinere Hochschulen wichtige Programmakkreditierung genauso wie die Systemakkreditierung und enthält eine Experimentierklausel. Diese drei Möglichkeiten decken den Bedarf gut ab und sollten bestehen bleiben. In der Tat wurde in den letzten Jahren eine Bürokratie vom Akkreditierungsrat aufgebaut, die für Unmut unter den Kolleginnen und Kollegen sorgte. Immer mehr Themen mussten im Zuge einer Akkreditierung abgefragt werden, die zwar für die Hochschulen wichtig sind, aber nicht an den einzelnen Studienprogrammen festgemacht

werden dürfen. Während meiner knapp zehnjährigen Tätigkeit als Gutachterin in Akkreditierungsverfahren habe ich diese negativen Veränderungen beobachten müssen, dass die Inhalte gelegentlich zu stark aus dem Blick gerieten zugunsten von Formalien. Die Akkreditierung an sich ist aber nach wie vor wichtig. Sie hat viel Positives bewirkt, auch wenn das nicht alle Universitätsvertreter genauso sehen. Für die Studierenden und die Studierbarkeit von Studiengängen hat sie aber sehr wohl positive Effekte.

Wie können die Fachhochschulen der schwierigen Bewerberlage an ihren Hochschulen begegnen, die erst kürzlich in der DZHW-Studie mit konkreten Zahlen belegt wurde? Wie könnte die Politik dabei unterstützen?

Gross: Wir erwarten – und das hat Bundeswissenschaftsministerin Johanna Wanka auch versprochen – eine Unterstützung zur Behebung des Bewerbermangels an Fachhochschulen – ähnlich dem Tenure-Track-Programm für Universitäten –, um Modelle zur Nachwuchsgewinnung zu entwickeln. In den HRK-Positionspapieren von Juni und Oktober 2016 haben wir konkrete Vorstellungen bereits vorgelegt. An meiner Hochschule bieten wir z. B. Gast-Dozenten an für junge Menschen, die gleichzeitig einer Beschäftigung in der Wirtschaft oder Gesellschaft nachgehen, um ihnen Lehrerfahrung an einer FH/HAW zu ermöglichen. Wir hoffen, so die Bindung zur Hochschule herzustellen, damit sie sich später mit ihren Berufserfahrungen auf eine Professur an einer Fachhochschule bewerben. Aber auch in der Besoldung sollte nachgebessert werden. Häufig ist der Wechsel an die Hochschule mit Gehaltseinbußen verbunden, die für die Bewerber nur begrenzt akzeptabel sind – ein nicht zu vernachlässigendes Problem, insbesondere in Berlin. Gleichzeitig versuchen wir mit den Universitäten ins Gespräch zu kommen. Damit soll die Perspektive einer Fachhochschulprofessur in das dortige Beratungsangebot integriert werden.

Reicht die derzeitige Forschungsförderung für Fachhochschulen zur Bewältigung ihrer Aufgaben noch aus?

Gross: Nein, absolut nicht. Hier herrscht weiterhin ein Missverhältnis. Für die FH-Forschungsförderung stehen jährlich ca. 40 Millionen Euro zur Verfügung, zusammen mit den Programmen FH-Impuls und Innovative Hochschule sind es gut 80 Millionen Euro. Für die Universitätsforschung dagegen mehr als 2,7 Milliarden. Hier muss die angewandte Forschung deutlich mehr in den Fokus genommen werden. Wir finden es befremdlich, wenn die außeruniversitären Forschungseinrichtungen jetzt auch noch für Max-Planck-Schools einige Millionen Euro erhalten und gleichzeitig für die angewandte Forschung nicht mehr Mittel zur Verfügung gestellt werden. Ein unglückliches Missverhältnis.

Hat das im letzten Jahr gestartete Förderprogramm „Innovative Hochschule“ bisher das beabsichtigte Ziel erreicht?

Gross: Das Programm mit 118 Anträgen hat eine Zukunft, denn es war ein flächendeckender Anreiz für die Hochschulen, den Forschungstransfer als strategische Aufgabe zu stärken. Es müsste sofort verdoppelt werden, um mehr gute Anträge bewilligen zu können. Damit könnte man auch der derzeit sinkenden Innovationsfähigkeit der deutschen KMUs entgegenwirken. Wir arbeiten momentan an einer Analogie zur Deutschen Forschungsgemeinschaft, zur Förderung der Transferforschung an Hochschulen. Die Politik sollte sich dabei klar zur Transferforschung bekennen und mit einer Fördersumme von einer Milliarde Euro jährlich beteiligen. Auch Universitäten könnten sich darum bewerben.

In welche Richtung soll sich die Wissenschaftspolitik entwickeln und wie kann die künftige Zusammenarbeit zwischen Bund und Ländern aussehen?

Gross: Die Grundfinanzierung der Hochschulen ist Ländersache. Aber in der Forschung müsste sich der Bund bei allen Programmen spürbar mehr einbringen, vor allem in Richtung Digitalisierung. Das sage ich insbesondere als Vizepräsidentin für Digitale Infrastrukturen der Hochschulrektorenkonferenz. Für dieses große Entwicklungsfeld dürfen Gelder

nicht nur projektbezogen bereitgestellt werden, ansonsten ist diese Aufgabe langfristig nicht zu stemmen.

Der Hochschulpakt war als eine Erprobungsphase aufgrund der stark anwachsenden Studierendenzahlen sinnvoll und wichtig. Die Hochschulen können aber nicht die gleichen Leistungen, d. h. die gleiche Anzahl von Studienplätzen bereitstellen, wenn die Finanzierung vonseiten des Bundes wegfällt und die Länder diese nicht übernehmen. Die Kapazitäten könnten dann nicht gehalten werden, denn die Mittel machen im Einzelfall bis zu 30 Prozent des Hochschulbudgets an Fachhochschulen/HAW aus. Zusätzliche Dauerstellen waren aufgrund der Befristung der Mittel mit den Hochschulpaktmitteln auch nicht möglich. Die aber benötigen die Hochschulen, um ihre zunehmenden Aufgaben in Lehre, Forschung, Akkreditierung und auch in der Verwaltung erfüllen zu können.

Wann kommt das eigenständige Promotionsrecht für Fachhochschulen in allen Bundesländern?

Der Weg, der in Hessen beschritten wurde, forschungsstarken Fachrichtungen in Fächern, die nicht an Universitäten angeboten werden, das Promotionsrecht zu verleihen, war richtig. Ich würde es sehr begrüßen, wenn mehr Kooperationen zwischen Universitäten und Fachhochschulen zustande kämen. Das Problem dabei sind leider zum Großteil Fakultäten an den Universitäten, die Kooperationen verweigern. Wenn sie sich weiterhin nicht kooperativ zeigen, dann wird das eigenständige Promotionsrecht für die Fachhochschulen auch von der Politik noch stärker unterstützt werden.

Ich danke Ihnen für das Gespräch!

Das Gespräch führte Dr. Karla Neschke, stv. Geschäftsführerin des Hochschullehrerbunds.

hfb-Kolumne



Foto: hfb/Barbara Frommann

Olga Rösch

Grundfinanzierte Forschung ist überfällig

Forschende an Fachhochschulen werden gerne darauf verwiesen, sich über Drittmittel zu finanzieren. Schließlich würde gerade dadurch doch der angewandte Charakter ihrer Arbeit hervorgehoben. Diese Sicht verrät eine vielfach defizitäre Gedankenwelt:

- ein auf technische Problemlösung und wirtschaftliche Nutzung eingeeengter Begriff der angewandten Forschung,
- das Verkennen des Umstandes, dass die Forschung zur Pflichtaufgabe der Professoren an FH gehört,
- ein gewisses Nachhängen der unsäglichen Idee von „unternehmerischer Hochschule“,
- eine unzeitgemäße Vorstellung von der fachlichen Vielfalt der modernen Fachhochschulen.

Nun ist nicht jeder Professor einer Fachhochschule ein Ingenieur oder Naturwissenschaftler. Auch Juristen, Kulturwissenschaftler, Soziologen, Psychologen oder Wirtschaftswissenschaftler verstehen ihre Disziplinen als angewandte Wissenschaften, die sich in ihren Forschungsarbeiten praxisrelevanten Fragen stellen. Nur ist der Zugang zu Drittmitteln für diese Fächer wesentlich schwerer.

Dem gesetzlichen Forschungsauftrag müssen endlich die erforderlichen Ressourcen durch staatliche Grundfinanzierung folgen, um auch der Initiativforschung gleiche Chancen zu geben, um die Selbstaussbeutung von Kollegen zu stoppen und vor allem um die ausgediente Vorstellung von Forschung an Fachhochschulen zu revidieren.

Ihre Olga Rösch
Vizepräsidentin
der hfb Bundesvereinigung

Wo sind deutsche Hochschulen in den Social Media?

Auf besonders vielen Social Media-Kanälen scheinen sich die 428 Hochschulen in Deutschland nicht zu tummeln. Eine statistische Bestandsaufnahme | Von Dr. Matthias Johannes Bauer



Foto: Anja Becker, www.lifeinfocus.de

Dr. Matthias Johannes Bauer M. A. MBA

Hochschuldozent für Marketing

FOM Hochschule
für Oekonomie & Management
Studienzentrum Wuppertal
Kleine Klotzbahn 23
42105 Wuppertal

matthias_johannes.bauer@fom-net.de
www.fom.de

Als die Hochschulrektorenkonferenz im Jahr 2013 den Preis für Hochschulkommunikation der Universität Leipzig verlieh, stand dessen Ausschreibung im Zeichen gelungener Social-Media-Kommunikation. Der Bedeutung des Preises und seiner damaligen thematischen Engführung speziell auf die Notwendigkeit der Kommunikation über Social Media darf zweifellos eine große Strahlkraft auf die deutsche Hochschullandschaft unterstellt werden. Um dieser Strahlkraft nachzuspüren und eine – zumindest quantitative – Bestandsaufnahme heute, vier Jahre nach dem Wettbewerb, zu geben, wurden die Social-Media-Kanäle aller 428 Hochschulen in Deutschland erhoben (Methode und Quellenbasis: Statistische Auswertung der Share Buttons von Social Media auf den Startseiten der Hochschul-Homepages; Stand: Mai/Juni 2017). Gleichzeitig lässt die Untersuchung auch Rückschlüsse zu, welche Zielgruppen im Fokus der Social-Media-Kommunikation der Hochschulen stehen.

Grundsätzlich lassen sich die in der deutschen Hochschullandschaft genutzten Social Media in drei Kategorien unterteilen: Da sind einmal die wenigen ganz großen Kanäle wie Facebook, Twitter und Co., die jeder kennt und auf denen viele Hochschulen bereits seit Jahren präsent sind. Daneben gibt es aber auch einige spezialisierte Plattformen wie rein berufliche Business-Netzwerke und auch weitere Sonderfälle wie Social Media, die in unseren Breitengraden nicht genutzt werden, aber anderswo etabliert sind. Und zuletzt gibt es eine Gruppe von Social Media, die noch ganz jung sind, bereits rasant durchstarten und in naher

Zukunft aufschließen zu den ganz Großen (fallweise sogar schon aufgeschlossen haben), aber von Hochschulen noch nicht als geeignete Kommunikationskanäle erkannt wurden oder aus anderen Gründen nicht genutzt werden.

Generalist Facebook weit vorne

Facebook gehört zu den „Generalisten“ unter den Social Media, die eine „dementsprechende Breite an Funktionalitäten und Themen“ bieten (Grabs u. a., S. 270). Mit einer Verbreitung an rund 70 Prozent der untersuchten Bildungsträger ist Facebook unbestritten die Nummer eins an deutschen Hochschulen (300 von 428 Hochschulen; entspricht 70,09 Prozent). Der Facebook-Konkurrent Google+ spielt an deutschen Hochschulen nur eine kleine Rolle (65 von 428 Hochschulen; entspricht 15,19 Prozent).

Hinsichtlich der Trägerschaft der Hochschulen klappt die Präsenz bei Facebook deutlich auseinander. So sind von den konfessionellen Hochschulen dort nur etwas weniger als die Hälfte vertreten (21 von 43 Hochschulen; das sind 48,84 Prozent), während gut zwei Drittel der staatlichen (187 von 272; 68,75 Prozent) und über 80 Prozent der privaten Hochschulen diesen Kanal zur Kommunikation nutzen (92 von 113; 81,42 Prozent).

Die Zahl der Hochschulen, die auf Facebook agieren, variiert stark von Bundesland zu Bundesland. Am häufigsten sind Hochschulen in Schleswig-Holstein vertreten (11 von 12; 91,67 Prozent), gefolgt von Sachsen-Anhalt (9 von 10;

90,00 Prozent), Brandenburg (11 von 13; 84,62 Prozent), Rheinland-Pfalz (16 von 19; 84,21 Prozent), Berlin (31 von 40; 77,50 Prozent), Nordrhein-Westfalen (52 von 69; 75,36 Prozent), Thüringen (9 von 12; 75,00 Prozent), Baden-Württemberg (52 von 77; 67,53 Prozent), Bayern (33 von 49; 67,35 Prozent), Hamburg (12 von 19; 63,16 Prozent), Bremen (5 von 8; 62,50 Prozent), Niedersachsen (18 von 29; 62,07 Prozent), Hessen (20 von 34; 58,82 Prozent), Sachsen (14 von 24; 58,33 Prozent), Mecklenburg-Vorpommern (4 von 7; 57,14 Prozent) und dem Saarland (3 von 6; 50,00 Prozent).

Beide Auswertungskriterien scheinen nicht miteinander zu korrelieren: Die Vermutung läge nahe, dass Bundesländer mit einem hohen Anteil an privaten Hochschulen in höherem Maße bei Facebook vertreten sind. Doch die beiden Spitzenreiter, die Stadtstaaten Berlin (26 private Hochschulen; das entspricht 65,00 Prozent) und Hamburg (10 Fälle; 52,63 Prozent), bestätigen diese Vermutung nicht: Berlin liegt auf Platz fünf der Bundesländer mit den meisten Hochschulen bei Facebook, Hamburg dagegen nur auf Platz zehn. Umgekehrt: Hessen als Land mit den meisten konfessionellen Hochschulen (7 Fälle; 20,59 Prozent) scheint nur wenige facebook-affine Hochschulen zu haben (Platz 13). Dagegen belegt Sachsen-Anhalt Platz zwei der Rangliste mit den meisten Hochschulen bei Facebook, hat gleichzeitig aber auch die zweitmeisten konfessionellen Hochschulen (2 Fälle; 20,00 Prozent).

Echtzeit-Journalismus mit Twitter

Der Mikroblogging- und Kurznachrichtendienst Twitter wird von etwas weniger als der Hälfte aller deutschen Hochschulen als Kommunikationskanal bespielt (206 von 428 Hochschulen; entspricht 48,13 Prozent). Er wird viel von Prominenten, Politikern und Journalisten sowie Institutionen genutzt. Er eignet sich für Public Relations, Krisenkommunikation und kann vor allem Veranstaltungen durch parallele Diskussionen medial hervorragend flankieren.

Hier zeigt sich hinsichtlich der Trägerschaften ein ähnliches Bild wie bei Facebook: Von den konfessionellen Hochschulen twittern rund ein Viertel (11 von 43; 25,58 Prozent), von den staatlichen knapp die Hälfte (130 von 272; 47,79 Prozent) und von den privaten etwas mehr als die Hälfte (65 von 113; 57,52 Prozent).

Es twittern am meisten die Hochschulen in Sachsen-Anhalt (8 von 10; 80,00 Prozent), gefolgt von Bremen (5 von 8; 62,50 Prozent), Brandenburg (8 von 13; 61,54 Prozent), Schleswig-Holstein (7 von 12; 58,33 Prozent), Berlin (23 von 40; 57,50 Prozent), NRW (37 von 69; 53,62 Prozent), Saarland (3 von 6; 50,00 Prozent), Baden-Württemberg (37 von 77; 48,05 Prozent), Rheinland-Pfalz (9 von 19; 47,37

„Gerade Videoformate bieten die Chance, die für Hochschulen typischen erklärungsbedürftigen Inhalte der Öffentlichkeit näherzubringen.“

Prozent), Hessen (16 von 34; 47,06 Prozent), Sachsen (11 von 24; 45,83 Prozent), Thüringen (5 von 12; 41,67 Prozent), Hamburg (7 von 19; 36,84 Prozent), Bayern (18 von 49; 36,73 Prozent), Niedersachsen (10 von 29; 34,48 Prozent) und Mecklenburg-Vorpommern (2 von 7; 28,57 Prozent).

Auch hier scheinen beide Untersuchungskriterien kaum zu korrelieren.

Video-Portale und Foto-Communities: YouTube – sonst fast nichts

Nur unwesentlich weniger als Twitter wird das zu Google gehörende Video-Portal YouTube von deutschen Hochschulen genutzt (198 von 428 Hochschulen; entspricht 46,26 Prozent). Gerade Videoformate bieten hier die Chance, die für Hochschulen typischen erklärungsbedürftigen Inhalte der Öffentlichkeit näherzubringen. Hier liegen die staatlichen Hochschulen leicht vorne, von denen minimal mehr als die Hälfte präsent sind (137 von 272; 50,37 Prozent), direkt gefolgt von den privaten Hochschulen (56 von 113; 49,56 Prozent). An den konfessionellen Hochschulen spielt YouTube nur eine untergeordnete Rolle (5 von 43; 11,63 Prozent).

An Hochschulen in Mecklenburg-Vorpommern ist der Videokanal im Verhältnis am meisten verbreitet (5 von 7; 71,43 Prozent), gefolgt von Rheinland-Pfalz (13 von 19; 68,42 Prozent), Brandenburg (8 von 13; 61,54 Prozent), Thüringen (7 von 12; 58,33 Prozent), Sachsen (13 von 24; 54,17 Prozent), Hamburg (10 von 19; 52,63 Prozent), NRW (36 von 69; 52,17 Prozent), Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein (5 von 10 bzw. 6 von 12; je 50,00 Prozent), Bayern (21 von 49; 42,86 Prozent), Berlin (17 von 40; 42,50 Prozent), Baden-Württemberg (30 von 77; 38,96 Prozent), Niedersachsen (11 von 29; 37,93 Prozent), Bremen (3 von 8; 37,50 Prozent), Saarland (2 von 6; 33,33 Prozent) und Hessen (11 von 34; 32,35 Prozent).

Das YouTube-Pendant Vimeo wird bundesweit von weniger als vier Prozent der Hochschulen bespielt (16 von 428 Hochschulen; entspricht 3,74 Prozent).

„Die deutsche Hochschullandschaft als Ganzes scheint bei ihrer Kommunikationspolitik in den Social Media zu wenig progressiv, innovativ, flexibel und mutig.“

Im Verhältnis zu Twitter und YouTube wird die Foto-Community Instagram von deutschen Hochschulen deutlich weniger häufig als Plattform genutzt (104 von 428 Hochschulen; entspricht 24,30 Prozent). An konfessionellen Hochschulen spielt Instagram kaum eine Rolle (2 von 43; 4,65 Prozent), die privaten (34 von 113; 30,09 Prozent) liegen leicht über den staatlichen (68 von 272; 25,00 Prozent).

An Hochschulen in Hamburg (9 von 19; 47,37 Prozent) und Bremen (3 von 8; 37,50 Prozent) ist das Portal überdurchschnittlich beliebt, in Niedersachsen dagegen auffallend wenig (2 von 29; 6,90 Prozent). Im Saarland wird es (zumindest den Share Buttons nach) überhaupt nicht benutzt.

Business-Netzwerke: XING vor LinkedIn

XING (98 von 428 Hochschulen; 22,90 Prozent) und LinkedIn (47 von 428; 10,98 Prozent) sind zwei berufliche Geschäfts- und Karrierenetzwerke. Ersteres ist vor allem im deutschsprachigen Raum etabliert, hat hier auch seinen Unternehmenssitz und überzeugt hierzulande mit deutschen Datenschutzbestimmungen; Zweites, jüngst von Microsoft gekauft, ist vor allem international ausgerichtet.

Obwohl inzwischen alle Hochschulen unter dem Etikett der unternehmerischen Hochschule agieren dürften, fällt auf, dass beide Business-Netzwerke insbesondere an privaten Hochschulen landen können (XING: 47 von 113 Hochschulen; entspricht 41,59 Prozent. LinkedIn: 28 von 113; 24,78 Prozent). Für die staatlichen Hochschulen scheint XING noch einigermaßen interessant zu sein (50 von 272; 18,38 Prozent), LinkedIn dagegen weniger (19 von 272; 6,99 Prozent). An konfessionellen Hochschulen spielen

beide Business-Netzwerke keine Rolle (XING: 1 von 43; 2,33 Prozent. LinkedIn: 0 von 43; 0,00 Prozent).

XING als Kommunikationskanal und Netzwerk ist vor allem für Hochschulen in Sachsen-Anhalt opportun (4 von 10; 40,00 Prozent), gefolgt von Brandenburg (5 von 13; 38,46 Prozent), Hamburg (7 von 19; 36,84 Prozent), Sachsen (8 von 24; 33,33 Prozent), Berlin (13 von 40; 32,50 Prozent) und NRW (18 von 69; 26,09 Prozent). Alle weiteren Bundesländer liegen etwa an der 20-Prozent-Marke oder darunter.

LinkedIn punktet insbesondere bei den beiden großen Stadtstaaten Berlin (10 von 40; 25,00 Prozent) und Hamburg (4 von 19; 21,05 Prozent). Es folgt noch Rheinland-Pfalz (3 von 19; 15,79 Prozent), aber dann wird es deutlich dünner.

Raus aus der Komfortzone: Chinesische Medien und die jungen Wilden

Noch dünner wird es, wenn Hochschulen mit ihren Social Media rausmüssen aus der Komfortzone: Neben den Business-Netzwerken, zu denen hierzulande wenigstens fallweise ein gewisser Bezug besteht, gibt es noch Social Media, die von internationalen potenziellen Studieninteressierten genutzt werden, aber in völlig anderen Regionen der Welt etabliert sind. Darunter fallen beispielsweise das russische Odnoklassniki, ein russisches Online-Kontaktnetzwerk, das auch in Deutschland zu den meistgenutzten Social Media zählt, aber an deutschen Hochschulen nicht genutzt wird. Und auch chinesische Social Media sucht man nahezu vergebens in der deutschen Hochschullandschaft. So nutzen nur zwei private Hochschulen den chinesischen Mikroblogging-Dienst Sina Weibo (2 von 428 Hochschulen; entspricht 0,47 Prozent)

und eine dieser beiden Hochschulen zusätzlich das chinesische Video-Portal Youku (1 von 428; 0,23 Prozent). Dass hier die Berührungängste vielleicht größer sind als bei hierzulande etablierten Social Media, ist nachvollziehbar. Unverständlich bleibt dagegen die lediglich marginale Nutzung der jungen, neuen Durchstarter. Die zu Yahoo gehörende Blogging-Plattform tumblr (5 von 428 Hochschulen; entspricht 1,17 Prozent) und die beiden Instant-Messenger-Dienste WhatsApp (1 von 428; 0,23 Prozent; seit Kurzem zu Facebook gehörend) und Snapchat (3 von 428; 0,70 Prozent) spielen an deutschen Hochschulen (noch) keine Rolle. Dabei tummeln sich gerade in diesen Social-Media-Angeboten die jungen Menschen (vgl. Fischer, Wodzak): vornehmlich Unter-30-Jährige und insbesondere Unter-20-Jährige. – Heißt das dann, die Hochschulen kommunizieren gar nicht dort, wo die Zielgruppe ihres Studierendenmarketings zu finden ist? Das lässt sich nicht pauschal beantworten, aber es geht fallweise stark in diese Richtung.

Die Zielgruppe bestimmt, welche Netzwerke und Medien relevant sind

Welches Netzwerk für die Kommunikationspolitik innerhalb des eigenen Gesamtmarketings relevant ist, hängt – wie immer – maßgeblich von der Zielgruppe ab, die erreicht werden soll. Und das ist im Falle einer Hochschule eine durchaus komplexe Gemengelage unterschiedlichster Stakeholder.

Deshalb kann diese rein quantitative Erhebung keinesfalls Aussagen machen darüber, ob die Hochschulen in Deutschland ihren Job in Sachen Social Media gut oder schlecht machen. Bei begrenzten Ressourcen für die Hochschulkommunikation, mit denen sich die meisten Einrichtungen sicherlich konfrontiert sehen dürften, gilt es in erster Linie, die richtigen Kanäle auszuwählen. Diese Medien müssen nicht zwangsläufig Facebook, Twitter oder YouTube sein. Und vor allem nicht alle auf einmal. Doch muss eine dezidierte Strategie her, damit die Abkehr vom Gießkannenverfahren hin zu ausgewählten Kanälen nicht dazu führt, unüberlegt einfach dort zu sein, wo alle anderen auch sind. Ob diese Kanäle auch qualitativ gut und regelmäßig bespielt werden, darüber kann diese

Untersuchung ebenfalls keine Einschätzung geben. Was aber gesagt werden kann, ist folgendes:

1. Wenn Hochschulen junge Menschen unter 20 Jahren und damit nach wie vor das Gros der Zielgruppe des Studierendenmarketings erreichen wollen, sind die relevanten Kanäle vor allem Snapchat (unter ein Prozent der Hochschulen), YouTube (rund 46 Prozent), Instagram (rund 24 Prozent), WhatsApp (unter einem Prozent) und Facebook Messenger (k. A.); Facebook selbst (rund 70 Prozent) zunehmend weniger (Fischer, S. 17). Wer hier mitspielen und in Zeiten des demografischen Wandels Studieninteressierte gewinnen will, muss sich früher oder später mit den bei der Zielgruppe angesagten Kanälen auseinandersetzen (vgl. Wodzak, S. 24; zum Potenzial von Messenger-Diensten im internationalen Hochschulmarketing weiterführend: Schayan). In der Summe werden diese Medien definitiv noch zu wenig bespielt.
2. Facebook selbst überaltert. Es ist zwar nach wie vor das erfolgreichste Social-Media-Angebot, aber Studien belegen, dass gerade jüngere Menschen noch ein Facebook-Profil haben, sie ihre Kommunikation aber auf die oben genannten Kanäle verlagern (Fischer, S. 16). Bei Hochschulen steht die hohe Nutzung von Facebook (rund 70 Prozent) diametral deren geringer Präsenz bei den von jungen Menschen bevorzugten Kanälen gegenüber (siehe

oben). Das lässt vermuten: Die Hochschulen kommunizieren vor allem auf jenen Kanälen, zu deren Zielgruppen ihre Kommunikationsverantwortlichen selbst gehören. Dass Hochschulen bei Twitter sind (rund 48 Prozent), liegt dann vielleicht ebenso daran, dass Sender und Empfänger derselben Berufspraxis und Community entspringen.

3. Eine spezifische Zielgruppenfokussierung gelingt unter anderem auf den beruflichen Netzwerken wie XING (rund 23 Prozent) und LinkedIn (rund 11 Prozent). Hier können Kommunikationsstrategien ansetzen, die sich beispielsweise für das Friend- und Fundraising inklusive der Alumni-Arbeit eignen oder sich an Industrie und Wirtschaft richten. Gerade die digitale Community Communication mit und durch Alumni ist doch genau das, was Hochschulen heute im Sinne des aktuell so gehypten Influencer-Marketing betreiben sollten. Dass LinkedIn gegenüber XING so weit abgeschlagen steht, lässt vielleicht sogar Rückschlüsse auf insuffiziente Social-Media-Nutzung innerhalb der Internationalisierungsstrategien zu. Gleiches gilt für die Präsenz auf den genannten, andernorts erfolgreichen Social Media.

Nicht die einzelnen Hochschulen, aber die deutsche Hochschullandschaft als Ganzes, so kann man zusammenfassen, scheint bei allem Spannungsfeld zwischen vorhandenen Ressourcen und möglicher

Strategie bei ihrer Kommunikationspolitik in den Social Media zu wenig progressiv, innovativ, flexibel und mutig. Das bekannte Terrain wird dieser Studie nach in der Summe noch zu selten verlassen, neue Wege zu wenig und nicht weit genug beschritten. Hier liegt noch ein großes Potenzial.

Weiterführende Informationen mit drei konkreten Fallbeispielen von Hochschulen, die in Business Netzwerken aktiv sind, finden Sie hier:

Matthias Johannes Bauer:

Einfach auf professioneller Ebene in Kontakt kommen. Social Media Business Plattformen: Sinnvolle Kommunikationskanäle zwischen Hochschulen und Unternehmen. In: Thema Wirtschaft 7–8/2017

🔗 www.ihk-niederrhein.de/tw-Archiv/

Literatur

ARD-ZDF-Onlinestudie 2016: <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/> – Abruf am 09.06.2017.

Fischer, Raoul: Guck mal, wer da spricht. In: Internet World Business 4/2017, 27.02.2017, S. 16 f.

Grabs, Anne, u. a.: Follow me! Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter und Co., Bonn: Rheinwerk Verlag 2016.

Hochschulrektorenkonferenz: Preis für Hochschulkommunikation 2013. Die beste Kommunikationsleistung einer Hochschule in den Social Media, Bonn 2014 (= Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2014).

Schayan, Janet: Messenger-Marketing: direkt und persönlich (veröffentlicht 12.06.2017), <http://www.gate-germany.de/artikel-studien-publikationen/magazin/messenger-marketing-direkt-und-persoendlich.html> – Abruf am 12.06.2017.

Wodzak, Yvonne: [Snapchat.] Die unbekannte Größe. In: Public Marketing 12/2016, S. 24–26.

Bildung 4.0 aus Sicht der Wirtschaftswissenschaften

Die Herausforderungen der Digitalisierung für wirtschaftswissenschaftliche Bildungsangebote und Bildungsanbieter sind Gegenstand zweier Fachtagungen der BundesDekaneKonferenz Wirtschaftswissenschaften. | Von Prof. Dr. Felicitas

G. Albers und Prof. Dr. Wolfgang Renninger



Foto: HSD

Prof. Dr. Felicitas G. Albers

Professorin für Allgemeine BWL, insbes.
Organisation und Datenverarbeitung

Dekanin Fachbereich
Wirtschaftswissenschaften

Hochschule Düsseldorf
Münsterstr. 156
40476 Düsseldorf

felicitas.albers@hs-duesseldorf.de
www.hs-duesseldorf.de



Foto: privat

Prof. Dr. Wolfgang Renninger

Professor für Organisation und
Wirtschaftsinformatik

Dekan Fakultät Betriebswirtschaft
Ostbayerische Technische Hochschule
Amberg-Weiden

w.renninger@oth-aw.de
www.oth-aw.de

Die Digitalisierung in Wirtschaft und Gesellschaft und die damit einhergehenden dramatischen Veränderungen von Arbeitsplatzinhalten und ihrer Auswirkung auf die damit verbundenen Fertigkeiten und Fähigkeiten sind Gegenstand der Herbsttagung 2017 der BundesDekaneKonferenz Wirtschaftswissenschaften in Weiden. Im Fokus steht hier die Frage, welche Kompetenzen und Qualifikationsprofile künftig Hochschulabsolventinnen und -absolventen benötigen, um zu einer aktiven Teilhabe in einer digitalen Gesellschaft und Arbeitswelt befähigt zu sein.

Digitalisierung als Treiber gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderung

Die Digitalisierung hat sich in den letzten Jahren in vielen Bereichen als der Treiber des technischen Fortschritts erwiesen (vgl. Renninger 2017). Kaum ein Technologie- oder Wirkungsfeld, das nicht von der Digitalisierung betroffen wäre. Die Kerndisziplinen der Informations- und Kommunikationstechnik beeinflussen mit ihren Innovationen heute faktisch alle Bereiche unseres Lebens. Das gilt insbesondere auch für das Wirkungsfeld Verwaltung und Wirtschaft, wo es nahezu in jeder Branche, sei es im Industrie- oder Dienstleistungsumfeld, innovative Beispiele und Entwicklungen für den Einsatz der Digitalisierung gibt. Die Unternehmensberatung Accenture weist seit einigen Jahren den Digitalisierungsfortschritt der 500 größten deutschen Unternehmen anhand eines Digitalisierungsindex aus, der über vier Bewertungskriterien (Strategie, Produkt, Vertrieb und Prozesse) gebildet wird. Er bestätigt die kontinuierliche Ausbreitung der Digitalisierung über alle untersuchten Branchen hinweg (vgl. Accenture 2016).

Dabei haben digitale Innovationen gleichermaßen in neue Produkte und Dienstleistungen, vor allem aber auch in die Gestaltung von Geschäftsprozessen bis hin zu neuen Geschäftsmodellen Einzug gehalten.

Digitalisierung und menschliche Arbeitskraft

Der digitale Wandel ist nicht zuletzt durch sein disruptives Innovationspotenzial immer wieder in die Schlagzeilen der Medien geraten. Hier wird insbesondere das Substitutionspotenzial digitaler Techniken für den Faktor Arbeit in der Öffentlichkeit teilweise sehr emotional diskutiert. Dabei ist es unbestritten, dass es aufgrund der Automatisierung der Arbeitsabläufe in nahezu allen Branchen und Funktionen in einem nie zuvor beobachtbaren Tempo und Ausmaß zu erheblichen Strukturbrüchen in der Arbeitswelt kommen wird. Die Strukturbrüche betreffen nicht nur manuelle Arbeitstätigkeiten und -inhalte, sondern immer mehr auch solche in den Arbeitswelten von Disponenten, Ingenieuren und Entscheidungsträgern („Knowledge Worker“) (vgl. Brynjolfsson/McAfee 2015).

In der Konsequenz stellt sich damit die Frage, wie es Wirtschaft und Gesellschaft gelingen kann, die hoch technisierte Arbeitswelt so zu gestalten, dass sie die individuellen und intellektuellen Fähigkeiten des Einzelnen stärken und es so in einem symbiotischen Ansatz zu neuen, kreativen Lösungen kommen kann. Welche Eigenschaften sind es, die den Menschen auch künftig von hoch entwickelten und intelligenten Systemen unterscheiden? Welche Rolle kann der

Mensch in diesem Wechselspiel einnehmen? Letztendlich stellt sich für die Bildungseinrichtungen die Frage, welche Schlüsselkompetenzen in einer digitalen Welt für die Gruppe der „Knowledge Worker“ gefordert sind.

Digital Dexterity als Bildungsziel

Kirby und Davenport beschreiben in einem Artikel aus dem Jahr 2015 fünf Wege als Überlebensstrategie, die Hinweise auf mögliche Bildungsinhalte liefern können (vgl. Kirby/Davenport 2015): Step up – Step aside – Step in – Step narrowly – Step forward. Die Autoren setzen dabei ebenfalls auf den Gedanken einer Kooperationsstrategie im Sinne einer Erweiterung und Ergänzung von Arbeitsinhalten durch die verfügbare Technik („Augmentation“): „With an augmentation mindset, knowledge workers will come to see smart machines as partners and collaborators in creative problem solvings“. Hier setzt insbesondere die Strategie „Step aside“ auf menschliche Eigenschaften, die i. d. R. nicht kodifizierbar sind und technische Systeme immer ergänzen werden, nämlich die Fähigkeit, in sozialen und emotionalen Dimensionen zu denken und zu handeln. Sei es bei der Ausgestaltung von Kundenbeziehungen, der Anbindung von Lieferanten, der Gestaltung von neuen Produkten oder Serviceleistungen oder der Zusammenarbeit in multikulturellen Teams, überall spielen „weiche“ Faktoren in unserer hoch vernetzten, global agierenden Welt in vielen Bereichen eine entscheidende Rolle. Diese Eigenschaften zu fördern und zu pflegen wird deshalb künftig sicher noch bedeutsamer werden, als es heute schon der Fall ist. Brynjolfsson und McAfee sehen ebenfalls Innovations- und Problemlösungsfähigkeit sowie emotionale Intelligenz als die Kompetenzbereiche, in denen der Mensch technischen Systemen überlegen ist. Inwieweit sich daraus tatsächlich Wettbewerbsvorteile generieren lassen, hängt allerdings von den inneren und äußeren Rahmenbedingungen ab. Sowohl der Einzelne als auch das Individuum muss in der Lage sein, die technischen Systeme so zu beherrschen, dass seine kreativen Fähigkeiten sich voll entfalten können. Und auch die Unternehmen müssen dafür Sorge tragen, ihre Mitarbeiter mit flexiblen und agilen Strukturen effizient zu unterstützen. Man spricht in diesem Zusammenhang heute gerne von „Digital Dexterity“ und meint damit die Fähigkeit von Individuen und Unternehmen, erfolgreich auf die digitale Transformation zu reagieren (vgl. Bonnet u. a. 2015). In diesem „geschickten“ Umgang mit der Digitalisierung mag auch der Schlüssel für mögliche künftige Bildungsinhalte liegen.

Tagungsinhalte Herbstkonferenz 2017

Die Fachtagung in Weiden nimmt diese Fragestellung auf und geht mit einer Reihe von Impulsreferaten und gemeinsamen Themen-Cafés auf die

„Welche Eigenschaften sind es, die den Menschen auch künftig von hoch entwickelten und intelligenten Systemen unterscheiden?“

Herausforderungen der Digitalisierung bei der Gestaltung von Studieninhalten und Curricula betriebswirtschaftlicher Studiengänge ein. Die eingeladenen Referenten geben Einblicke in die Arbeitswelt der Zukunft (Competence Center Workspace Innovation am Fraunhofer IAO), der Bildung 4.0 als Herausforderung einer modernen Bildungslandschaft (SHR Fernhochschule – The mobile University) sowie der Gestaltung agiler Entwicklungsprozesse zur Curriculumsentwicklung (Projekt im Rahmen der Förderlinie Curriculum 4.0 des Stifterverbandes für Deutsche Wissenschaft). In einem zweiten Tagungsstrang wird zudem auf die Einbeziehung nachhaltiger Unternehmensführung ebenfalls auf die Curricula wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge eingegangen. Hierzu werden Vertreter der Initiative Principles for Responsible Management Education (PRME) mit den Tagungsteilnehmerinnen und Tagungsteilnehmern diskutieren.

Ergänzt wird die Tagung schließlich mit einem anschließenden Workshop der Arbeitsgruppe „Digitale Hochschule und Wissensmanagement“ der BundesDezkanekonferenz, in dem aktuelle Forschungsthemen vorgestellt und Good-Practice-Beispiele demonstriert werden. Er stellt damit eine Klammer zu den Inhalten der zweiten Fachtagung an der Hochschule Düsseldorf dar.

Digitale Transformation wirtschaftswissenschaftlicher Fachbereiche und Fakultäten

Die Auswirkungen der Digitalisierung im Sinne zu erwartender oder möglicher Formen der digitalen Transformation des Hochschulangebotes und -betriebes sind Gegenstand der Frühjahrstagung 2018 in Düsseldorf. Damit sind auch potenzielle künftige digitale Geschäftsmodelle privater Hochschulanbieter bzw. branchennaher Unternehmen aus den Bereichen Verlagswesen, Medien und Publizistik sowie von Telekommunikationsunternehmen angesprochen.

Die digitale Transformation der Hochschulen vollzieht sich im Spannungsfeld zwischen zu vermittelnden Inhalten (Content), Anbietern digitaler Medien und Betreibern informationstechnischer Infrastrukturen.

Zunächst zum Content: Er umfasst insbesondere das im Rahmen der Lehre zu vermittelnde und zu entwickelnde Wissen, Forschungsgegenstände und Projektinformationen sowie administrative Dokumentations- und Steuerungsinformationen. Die Verantwortung für die Lehr- und Forschungsinhalte liegt traditionell bei den Hochschullehrerinnen und -lehrern sowie den forschenden Personen und ist geprägt durch die Rollenidentität von inhaltlicher Urheberschaft und Vermittlung. Dies zeigt sich besonders stark in der durch Artikel 5 Absatz 3 des Grundgesetzes geschützten Freiheit von Forschung und Lehre: „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei“, die in der curricularen Kompetenz der Professorinnen und Professoren ihre alltägliche Praxis findet.

Zweitens ergeben sich durch die digitale Transformation sodann neue Elemente der Vermittlung dieser Inhalte und der Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren Lehrende, Studierende, Forschende und Administrierende. Die mögliche zeitliche und/oder räumliche Unabhängigkeit des Zusammenspiels der Akteure birgt das größte Veränderungspotenzial für die Hochschulen. Sie erlaubt in weit stärkerem Maße als bisher die personelle Trennung der Rollen inhaltlicher Urheberschaft (Autoren) und Vermittlung (Selbststudium, Lecturer, Tutor). Verlage, die schon traditionell wichtige Partner der Hochschulen bei der Dokumentation von Wissen sind, kommen als Anbieter auch elektronischer Medien potenziell in eine aktivere Rolle bei der Wissensvermittlung. Neue Anbieter elektronischer Medien treten hinzu.

Dies führt drittens zu einer weiteren Gruppe von Akteuren: den Herstellern und Betreibern informationstechnischer Infrastrukturen (Software, Hardware, Netze) und damit den Anbietern virtueller Räume und Werkzeuge, in, durch und mit denen die Vermittlung des Contents erfolgt.

Digitalisierung der Hochschule: Nicht ‚ob?‘, sondern ‚wie?‘

Für die Hochschulen traditioneller Prägung ergeben sich nun aktiv gestaltbare Modifikationen ihrer Tätigkeitsfelder. Die scheinbare Alternative „Digitalisierung ja oder nein?“ geht fehl, weil sich auch die Hochschulen, wie alle anderen Bereiche der Gesellschaft, der Digitalisierung als Ergebnis wissenschaftlich-technischer und sozio-kultureller Entwicklungen nicht entziehen können. Um nicht Opfer dieses Megatrends zu werden, muss er vielmehr konstruktiv aufgenommen und bei der Weiterentwicklung der Fachbereiche berücksichtigt werden.

So stellt sich für die Fachbereiche die Frage nach einem geeigneten Portfolio von Vermittlungselementen eines eigenverantworteten Contents. Wie ergänzen sich traditionelle Präsenzvermittlung, deren unmittelbare personale Interaktion ein wesentliches Profilerkennzeichen zur Motivation, Beurteilung und Qualitätssicherung ist, mit den Möglichkeiten digitaler Medien und einer neuen Kommunikationskultur der Studierenden und des wissenschaftlichen Personals?

Neue Geschäftsmodelle im Hochschulbereich

Eine digitale Transformation im Hochschulbereich erlaubt neue lukrative Geschäftsmodelle, die auch neue und international tätige privatwirtschaftliche Anbieter auf den Bildungsmarkt führen und die Wettbewerbsposition bestehender Angebote gefährden werden. Ursachen hierfür liegen in den digitalisierungstypischen Phänomenen geringer Grenzkosten und der Reduktion von Transaktionskosten durch räumliche und zeitliche Unabhängigkeit (Mobilität). Dies wird den durch Studienbeiträge finanzierten Bildungsanbietern wirtschaftlich profitable, neue Kalkulationsansätze bieten, welche es ihnen erlauben,

BundesDekaneKonferenz Wirtschaftswissenschaften

Die BundesDekaneKonferenz Wirtschaftswissenschaften (www.bundesdekane.de) ist der Zusammenschluss von wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereichen und Fakultäten an Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Die Frühjahrs- und Herbsttagungen finden jährlich an wechselnden Hochschulstandorten im deutschsprachigen Raum statt. Themenfeld der beiden nächsten Konferenzen sind die Auswirkungen der Digitalisierung auf wirtschaftswissenschaftliche Lehre und Forschung (vgl. hierzu auch DNH 4/2016).

Als Mitglieder der BundesDekaneKonferenz richten die Fakultät für Betriebswirtschaft der Ostbayerischen Technischen Hochschule Amberg-Weiden und der Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf die Herbst- und Frühjahrs-tagungen im Oktober 2017 und Mai 2018 aus. Es werden die 92. und 93. Veranstaltungen dieser seit 46 Jahren stattfindenden wissenschaftlichen Tagungen sein.

die Teilnahmekosten für die Studierenden deutlich zu senken. Damit entfiel bzw. reduzierte sich der strukturelle Wettbewerbsvorteil des gebührenfreien Studienangebotes öffentlich-rechtlicher, nicht durch Gebühren finanzierter Hochschulen.

Rolle der Professorinnen und Professoren

Im Zusammenspiel von

- wirtschaftswissenschaftlichen Inhalten,
- Wissens- und Informationsvermittlung auch mittels digitaler Medien und
- Anbietern informationstechnischer Infrastrukturen müssen die Professorinnen und Professoren eine ihrer Lehrbefähigung angemessene Rolle finden und sich neu positionieren. Die Kompetenz und die Verantwortung für die Inhalte sollten wir uns dabei nicht aus der Hand nehmen lassen!

Tagungsinhalte Frühjahrskonferenz 2018

Die Fachtagung in Düsseldorf findet vom 16. bis 18. Mai 2018 an der Hochschule Düsseldorf statt. Das Fachprogramm gibt einen Überblick über die aktuelle digitale Hochschullandschaft und die Erscheinungsformen und Perspektiven digitaler Hochschultypen im Bereich Wirtschaftswissenschaften. Es folgt die Darlegung des State of the Art anhand von Praxisbeispielen aus Studium und Lehre, Prüfungswesen, Forschung und Selbstverwaltung. Anhand eines Impulsvortrages aus der Medienbranche werden bereits realisierte Möglichkeiten digitaler Transformation dargestellt. Die Frage, ob und was Hochschule aus solchen digitalen Geschäftsmodellen lernen kann, führt schließlich in die Diskussion für den geeigneten zukünftigen Weg der Hochschulen und der anwendungsorientierten akademischen Lehre in den Wirtschaftswissenschaften.

Die Frühjahrstagung 2018 der BundesDekane-Konferenz wird mit Experten aus der Wissenschaft sowie Praxispartnern durchgeführt, die über entsprechende Expertise in den Bereichen Hochschule, Digitalisierung und Medien verfügen.

Sowohl die Herbsttagung 18. bis 20. Oktober 2017 an der Ostbayerischen Technischen Hochschule Amberg-Weiden als auch die Frühjahrstagung 16. bis 18. Mai 2018 an der Hochschule Düsseldorf stehen neben der Hauptzielgruppe der Dekane und Dekaninnen im Rahmen von Sonderkontingenten auch interessierten Fachvertreterinnen und Fachvertretern offen.

Weitere Informationen unter:

@ bdk@oth-aw.de

@ bdk18.wirtschaftswissenschaften@hs-duesseldorf.de

Die Tagungsprogramme beider Tagungen werden zeitnah über die Internetauftritte der beiden Hochschulen veröffentlicht.

🌐 <https://www.oth-aw.de>

🌐 <https://wiwi.hs-duesseldorf.de>

🌐 Principles for Responsible Management Education Initiative PRME - <http://www.unprme.org>

Literatur

DNH, Themenheft „Lehre, Studium, Beruf im Zeitalter der Digitalisierung“, Heft 4/2016.

Accenture (Hrsg.), Digitalisierung entzaubern – wie die deutschen Top500 digitale Blockaden lösen, Accenture 2016.

Bonnet, Didier u. a. (2015): Organizing for Digital: Why Digital Dexterity Matters, Capgemini Consulting 2015.

Brynjolfsson, Erik; McAfee, Andrew: The Great Decoupling, Harvard Business Review, June 2015.

Kirby, Julia; Davenport, Thomas H.: Beyond Automation, Harvard Business Review, June 2015.

Renninger, W.: Digitalisierung als Kernbereich des technischen Wandels, in: Klaus, Hans; Schneider, Hans J. (Hrsg.): Personalperspektiven – Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel, Springer Fachmedien, 2017.

Baden-Württemberg



Foto: Hochschule Esslingen/Wandel

care4care: Neuer Forschungsverbund entwickelt Strategien gegen den Fachkräftemangel in der Pflege

Die Zahl der Pflegebedürftigen in Baden-Württemberg wird nach Vorausschätzungen des Statistischen Landesamts Baden-Württemberg von heute rund 299.000 auf rund 402.000 Menschen im Jahr 2030 steigen. Diesem steigenden Bedarf steht kein entsprechender Anstieg an Pflegekräften gegenüber.

„Wir brauchen mehr Köpfe und Hände in der Pflege. Das kann uns nur gelingen, wenn wir bereits heute die notwendigen Konzepte entwickeln, wie wir qualifizierte und engagierte Pflegekräfte gewinnen, halten und weiterbilden. Dazu muss auch der Pflegeberuf attraktiver werden. Hier setzt der neue Forschungsverbund care4care mit seinem praxisorientierten Forschungsansatz an“, sagte Wissenschaftsministerin Theresia Bauer in Esslingen. Land und Europäische Union unterstützen das neue Forschungsvorhaben mit 1,43 Millionen Euro.

Die beiden Hochschulen Esslingen und Ravensburg-Weingarten haben sich mit dem Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung Tübingen und der Katholischen Hochschule Freiburg zu einem Forschungsverbund zusammengeschlossen. Gemeinsam wollen die Partner zukunftsweisende Strategien entwickeln, um dem Fachkräftemangel in der Pflege entgegenzuwirken. Dabei geht es auch um die Frage, wie neue Zielgruppen für den

Pflegeberuf gewonnen werden können. Das Forschungsprojekt bezieht daher auch die Entwicklungen und Erfahrungen in der Pflegebranche mit der Anwerbung von Pflegekräften im Ausland sowie der Gesundheitsförderung mit ein. Deshalb gehören dem Forschungsverbund als Praxispartner das Welcome Center im Diakonischen Werk Württemberg und die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege an.

Konkrete Empfehlungen für Personalpolitik im Pflegebereich

Die Wissenschaftler werden in den kommenden drei Jahren personalpolitische Konzepte erarbeiten. Dafür werden sie die Situation in verschiedenen Pflegediensten und -einrichtungen analysieren. Dabei nehmen sie auch Berufsbiografien von Pflegekräften in den Blick. „Dieser umfassende und zugleich praxisnahe Ansatz verspricht wertvolle Ansätze, wie wir dem Fachkräftemangel in der Pflege begegnen können. Mehr noch: Innovative Konzepte aus der Pflege heraus zu entwickeln und wieder in die Praxis hineinzutragen ist der richtige Ansatz, um den Pflegeberuf interessant und die Pflege zukunftsfähig zu machen“, sagte die Wissenschaftsministerin. Mit care4care leisteten die Forschungspartner auch einen wichtigen Beitrag, um die

Übergabe der Fördergelder für das Projekt care4care (von l. nach r.):

Prof. Dr. Gabriele Fischer, Projektpartnerin;
Prof. Dr. Christian Maercker, Rektor der Hochschule Esslingen, Ministerin Theresia Bauer,
Prof. Dr. Karin Reiber, Projektleiterin care4care

pflegerische Versorgung in Baden-Württemberg sicherzustellen: „Aus der Analyse der aktuellen Situation heraus entwickeln die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler einen Beitrag für die Gestaltung der Zukunft“, betonte Bauer.

„Wenn aus Mangel an Pflegefachkräften Stationen in Akutkrankenhäusern geschlossen oder neu erbaute Pflegeheime erst gar nicht eröffnet werden können, kann man sich unsicher vorstellen, wie sich der Pflegenotstand mit stetig steigenden Zahlen älterer Menschen weiter verschärfen wird“, sagte die Sprecherin des Forschungsverbunds, Prof. Dr. Karin Reiber. Diese Situation stelle keine pessimistische Zukunftsvorstellung dar, sondern beschreibe das, was bereits Wirklichkeit ist: Der Mangel an Fachkräften in der Pflege erschwere nicht nur das Aufrechterhalten qualitativ hochwertiger Pflege, sondern führe bereits jetzt zu Versorgungslücken.

Ansprechpartnerin:

Prof. Dr. Karin Reiber,
Hochschule Esslingen
@ Karin.Reiber@hs-esslingen.de

Ministerium für Wissenschaft,
Forschung und Kunst Baden-
Württemberg

Bayern

Wissenschaftsminister gibt Förderung der Entrepreneurship-Ausbildung mit dem Schwerpunkt Digitalisierung bekannt

Mit einem neuen Förderprogramm wird die Entrepreneurship-Ausbildung mit dem Schwerpunkt Digitalisierung an den Hochschulen im Freistaat nachhaltig verstärkt. Das hat Bayerns Wissenschaftsminister Dr. Ludwig Spaenle in München bekanntgegeben. Der Start ist für die zweite Jahreshälfte geplant. „Mit dem Förderprogramm stärken wir ausgehend von den bereits bestehenden Angeboten an den Hochschulen die Entrepreneurship-Ausbildung mit dem Schwerpunkt Digitalisierung weiter. In ihren vielversprechenden Entwicklungskonzepten legen die bislang ausgewählten Hochschulen den Fokus auf die Qualifizierung der Studierenden für unternehmerisches Denken und Handeln vor dem Hintergrund der Digitalisierung. Durch die Zusammenarbeit verschiedener Disziplinen und den Einbezug von Schlüsseltechnologien und Kernkonzepten der Digitalisierung in der Ausbildung eröffnen wir somit neue Möglichkeiten zum Wissens- und Kompetenzerwerb für die

Studierenden im Freistaat“, betonte Minister Spaenle.

Im Rahmen des Zentrums Digitalisierung.Bayern (ZD.B) wird die Entrepreneurship-Ausbildung mit dem Schwerpunkt Digitalisierung an mehreren Hochschulen in Bayern über eine Dauer von drei Jahren gefördert. Die Staatsregierung stellt zu diesem Zweck ein Gesamtvolumen in Höhe von bis zu 8,4 Millionen Euro zur Verfügung.

Die Förderung der Entrepreneurship-Ausbildung ist an den folgenden Hochschulen beabsichtigt:

- HAW Augsburg
- Universität Bayreuth
- Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- Technische Hochschule Ingolstadt
- HAW München
- OTH Regensburg, Universität Regensburg, OTH Amberg-Weiden und TH Deggendorf (Verbundantrag)

Der Auswahl der bislang geförderten Konzepte lag ein mehrstufiges, intensives Begutachtungsverfahren durch ein Gremium außerbayerischer Experten unter dem Vorsitz von Herrn Prof. Dr. Marc Gruber (École Polytechnique Fédérale de Lausanne) zugrunde. Über zwei weitere Konzepte wurde von den Experten noch nicht abschließend entschieden.

Dieses Förderprogramm gehört wie die Schaffung von zusätzlichen 20 Professuren, die Einrichtung von sieben Nachwuchsforschungsgruppen und von zehn Innovationslaboren für Studierende zu derzeit insgesamt vier Maßnahmen im Rahmen des ZD.B. Mit diesen stärkt der Freistaat die Forschung und Lehre an Bayerns Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften im Zukunftsfeld der Digitalisierung weiter.

*Bayerisches Staatsministerium
für Bildung und Kultus,
Wissenschaft und Kunst*

Niedersachsen

Kindheitspädagogik gestärkt

Jetzt gibt es sie auch in Niedersachsen: die staatliche Anerkennung als Kindheitspädagogin bzw. Kindheitspädagoge (B. A.). Nachdem die Kultusministerkonferenz sowie die Jugend- und Familienministerkonferenz die fachlichen Rahmenbedingungen geschaffen haben, verleihen nun auch die niedersächsischen Hochschulen mit kindheitspädagogischen Bachelorstudiengängen die Urkunde. Absolventinnen und Absolventen früherer Jahrgänge, die die Voraussetzungen erfüllen, können ihre Qualifikationen nachträglich staatlich anerkennen lassen.

„Mit der staatlichen Anerkennung im Bereich Kindheitspädagogik ermöglichen wir Hochschulabsolventinnen und

-absolventen, auf dem Arbeitsmarkt leichter Fuß zu fassen“, sagt die Niedersächsische Wissenschaftsministerin Gabriele Heinen-Kljaji. „Auch ältere Beschäftigte im Bereich der Sozialen Arbeit profitieren von der neuen Verordnung: Sie erhalten die Chance, ihre berufliche Qualifikation nachhaltig zu verbessern. Damit reagieren wir auch auf die große Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften in diesem Bereich.“ Denn immer mehr Träger fordern beim Wiedereinstieg in das Berufsleben oder bei einer beruflichen Veränderung den Nachweis der staatlichen Anerkennung. Mit der Neufassung der Verordnung über die staatliche Anerkennung von Berufsqualifikationen auf dem Gebiet der Sozialen Arbeit, der

Heilpädagogik und der Kindheitspädagogik (SozHeilKindVO) können sich Absolventinnen und Absolventen früherer Diplomstudiengänge nun nachqualifizieren.

Kindheitspädagogische Bachelorstudiengänge gibt es derzeit an der Hochschule Emden/Leer sowie an der Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst (HAWK) in Hildesheim. Kindheitspädagoginnen und Kindheitspädagogen sind im Feld der Kinder- und Jugendhilfe sowie im Bildungs- und Gesundheitswesen tätig.

*Niedersächsisches Ministeriums für
Wissenschaft und Kultur*

Hochschulfinanzierung



Foto: Henning Lipski

v. l.: Staatssekretär Sebastian Schröder (Mecklenburg-Vorpommern), Minister Wolfgang Tiefensee (Thüringen), Ministerin Dr. Eva-Maria Stange (Sachsen), Ministerin Dr. Martina Münch (Brandenburg) und Minister Prof. Dr. Armin Willingmann (Sachsen-Anhalt)

Mehr als eine Milliarde Euro jährlich für ostdeutsche Hochschulen gefordert

Die Wissenschaftsministerinnen und -minister der fünf ostdeutschen Bundesländer fordern eine sichere und leistungsgerechte Finanzierung für ihre Hochschulen nach dem Ende des Hochschulpakts von Bund und Ländern im Jahr 2020. In einem gemeinsamen Positionspapier zur Perspektive der Hochschulen in Sachsen, Thüringen, Brandenburg, Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern formulieren die Landesressortchefs ihre Forderungen für die Verhandlungen mit der neuen Bundesregierung nach der Bundestagswahl im September. Sie wollen sich gemeinsam dafür einsetzen, dass eine Beteiligung des Bundes an der deutschlandweiten Sicherung guter Studienbedingungen ab 2020 in einer Hochschulfinanzierungsvereinbarung verfestigt wird, dass der Bund auch über 2019 hinaus deutschlandweit Mittel für den Hochschulbau und die wissenschaftliche Infrastruktur sowie die Universitätsmedizin zur Verfügung stellt und dass die Forschungsfinanzierung so gestaltet wird, dass für Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen gleich gute Rahmenbedingungen in Ost- und Westdeutschland geschaffen werden. Auch nach 2020 müsse die spezifische Situation der Hochschulen in den ostdeutschen Ländern durch spezielle

Förderinstrumente berücksichtigt werden. Stärker als in den alten Ländern müssten Hochschulen in den neuen Ländern ihren Beitrag zur Innovationsstärke auch der Wirtschaft leisten. Die Hochschulen müssten in die Lage versetzt werden, mit ihren Leistungen in der Lehre, in der Forschung und im Transfer in die Region zu wirken, da sie maßgeblich für die wirtschaftliche und innovative Entwicklung verantwortlich sind. Dazu sei es notwendig, die Innovationsförderung sowie die Transferleistungen von Wirtschaft und Wissenschaft weiter auszubauen, die Hochschulen für Angewandte Wissenschaften/Fachhochschulen noch stärker im Bereich der anwendungsbezogenen Forschung gezielt zu fördern sowie die bauliche und soziale Infrastruktur an den Hochschulen zu verbessern. Um ihre Forderungen umzusetzen, müssten eine Hochschulfinanzierungsvereinbarung sowie Programme für die wissenschaftliche Infrastruktur, für die Forschung, die Hochschulen für Angewandte Wissenschaften und für die Innovationsförderung vereinbart werden.

Sachsen-Anhalts Wissenschaftsminister Prof. Dr. Armin Willingmann begründet den besonderen Fokus auf die Hochschulen für Angewandte Wissenschaften.

„Fachhochschulen werden durch die Programme des Bundes und der DFG nur eingeschränkt erreicht. Wir brauchen Förderinstrumente mit spezifischem Zuschnitt für die Stärkung der Forschungsförderung und die Entwicklung eines Mittelbaus mit Qualifizierungs- und Postdoc-Stellen an den Hochschulen für Angewandte Wissenschaften. Diese Hochschulart wird immer wichtiger für die Deckung des Fachkräftebedarfs der regionalen Wirtschaft und den Kompetenztransfer in ihre Region. Deshalb benötigen sie auch eigens für sie zugeschnittene Fördermöglichkeiten“, erklärt Prof. Willingmann.

Die Ministerinnen und Minister wollen ihre gemeinsamen Vorstellungen über eine kontinuierliche Mitfinanzierung der Hochschulen nach der Bundestagswahl als gemeinsame Position in die Verhandlungen mit der Bundesregierung einbringen, damit die Hochschulen ab 2020 langfristige Planungssicherheit haben.

*Ministerium für Wirtschaft,
Wissenschaft und Digitalisierung
Sachsen-Anhalt*

Hochschulrektorenkonferenz



HRK-Hochschulkompass erweitert und optimiert

Der Kompass durch die Hochschulwelt ist gründlich überholt worden und jetzt mit einem komplett überarbeiteten Auftritt online. Unter www.hochschulkompass.de bietet die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) nun auch kompakte Informationen über Profile und Selbstverständnis einzelner Hochschulen. Der neue Kooperationspartner ARD-alpha ermöglicht, dass die von ihm produzierten „Hochschulvisitenkarten“ ergänzend in den Hochschulkompass eingebunden werden. Bislang sind 70 dieser Filmbeiträge verfügbar, weitere werden folgen.

Gerade für Studieninteressierte soll damit die Orientierung in der komplexen deutschen Hochschullandschaft erleichtert und besser erfahrbar werden.

Ebenfalls neu ist eine zusätzliche Möglichkeit für Studieninteressierte, sich ihrer Auswahl von Studienangeboten zu nähern: Unter dem Navigationspunkt „Studienbereiche kennenlernen“ werden neun Fächergruppen und fast alle 80 Studienbereiche mit ihren Besonderheiten und Anforderungen beschrieben. Auch die Nutzung des Hochschulkompass mit mobilen Endgeräten konnte nun optimiert werden.

Der HRK-Hochschulkompass ist das derzeit umfassendste bundesweite Studieninformationsportal. Als einziges Portal beruht er auf autorisierten Selbstauskünften der Hochschulen.

Hochschulrektorenkonferenz

Die Meldungen in dieser Rubrik, soweit sie nicht namentlich gekennzeichnet sind, basieren auf Pressemitteilungen der jeweils genannten Institutionen.

Leserbrief zum Editorial und zum Beitrag „Die Idee der Akkreditierung ist gut – die Umsetzung bleibt optimierbar“

| Von Prof. Dr. Beatrice Dernbach
in DNH 3/2017, S. 3 und S. 10



Leserbrief

In dem Heft 3/2017 wird unter dem Titel „Die Zukunft der Akkreditierung“ ein Akkreditierungsdiskurs auf einem so niedrigen Niveau geführt, das nicht zu einem Standesorgan von Hochschullehrern passt.

Das Editorial wird mit einer plumpen Verfälschung einer zentralen akkreditierungskritischen Argumentation eingeleitet. Denn die Kritiker bemängeln nicht, wie im Editorial dargestellt, den Aufwand der Akkreditierung, sondern das Fehlen eines diesen Aufwand rechtfertigenden Nutzens.

Im Artikel „Die Idee der Akkreditierung ist gut, die Umsetzung bleibt optimierbar“ beendet die Autorin den ersten Absatz mit „Die Standardkritikpunkte lauten: ... , ohne nachweisbaren Nutzen und zu teuer“. Zur Kritik von Stötzer/Walka, die eben diese Vorwürfe bekräftigt, teilt die Autorin mit: „Die faktisch wirkenden Aspekte der Autoren ... sind eher als Meinung denn als Tatsachen zu interpretieren“. Sie selber führt in ihrem Artikel dann aber keine einzige nachprüfbare/quantifizierbare Tatsache an, die eine Nutzwirkung der Akkreditierung nahelegen könnte. Die Argumentation der Autorin wird damit durch ihre eigene Kritik sinnentleert.

Der Artikel stellt „immaterielle“ Nutzen der Akkreditierung heraus, wie z. B. „Selbstreflexion kann nicht schaden“, „die sinnvolle Tätigkeit der Gutachter“ usw. Es fehlen aber jegliche belastbare Hinweise oder Untersuchungen darauf, dass und wie durch diese immateriellen Aspekte das Studium davon profitiert hat. So bleibt als einziges unwidersprochenes Faktum der hohe mit der Akkreditierung verbundene Aufwand. Auf dieser Basis eine Pro-Akkreditierungs-Argumentation zu führen, ist faktenfrei, auf Illusionen und Hoffnungen gegründet und unwissenschaftlich. Und nicht zuletzt schadet eine solche Argumentation den Interessen unserer Studierenden, denn sie haben es verdient, dass die nur begrenzt für ihre Ausbildung zur Verfügung stehenden Ressourcen optimal eingesetzt werden.

*Prof. Dr. Martin Kluge
Westfälische Hochschule*



Alles, was Recht ist

Neue Konsumtionsentscheidung aus Niedersachsen

Erneut eine Konsumtionsentscheidung, aber ausdrücklich bezogen auf besondere Leistungsbezüge in Niedersachsen: Das Verwaltungsgericht Hannover hat entschieden, dass die im niedersächsischen Landesbesoldungsgesetz vorgesehene Konsumtion von besonderen Leistungsbezügen verfassungsrechtlich nicht zu beanstanden ist (VG Hannover, Urteil vom 28. Februar 2017, Az. 13 A 1443/15, juris).

Was war passiert?

In dem Fall, der dem VG Hannover zur Entscheidung vorlag, ging es um einen seit 2003 nach W2 besoldeten Hochschullehrer. Aufgrund einer 2011 zwischen dem klagenden Hochschullehrer und der Hochschule geschlossenen Vereinbarung über die Gewährung von Leistungsbezügen erhielt er seit Anfang 2012 unbefristete ruhegehaltfähige Leistungsbezüge in Höhe von drei mal acht Prozent des Grundgehalts W2 und befristete nicht ruhegehaltfähige Leistungsbezüge in Höhe von fünf Prozent des Grundgehalts W2.

In der Folgezeit erhöhte das Bundesland Niedersachsen die Grundgehälter der Besoldungsgruppe W2 rückwirkend zum 1. Januar 2013 um 614,68 Euro. Das zugrunde liegende niedersächsische Gesetz zur Reform der Professorenbesoldung enthält im Zuge dessen auch Regelungen zur Überleitung von bereits gewährten Leistungsbezügen. Danach verringern sich monatliche Berufungs- und Bleibeleistungsbezüge sowie Leistungsbezüge für besondere Leistungen, über deren Gewährung bis zum 28. Juli 2014 entschieden wurde, für die Zeit ab dem 1. Januar 2013 um 614,68 in der Besoldungsgruppe W 2, höchstens jedoch um die Hälfte des Gesamtbetrags dieser Leistungsbezüge. Dieses Gesetz wurde mit dem Abrechnungsmonat November 2014 bei dem betroffenen Hochschullehrer umgesetzt. Dieser legte Widerspruch gegen die Anrechnung der Erhöhung des

Grundgehalts auf seine Leistungsbezüge und im weiteren Verlauf Klage beim VG Hannover ein, gerichtet auf die Zahlung höherer Bezüge unter Außerachtlassung der Kürzungsvorschriften. Der Kläger argumentierte u. a., dass der damalige Präsident seiner Hochschule mündlich bestätigt habe, dass die weiter gewährten Zahlungen keine Leistungsbezüge seien, die eine Kompensation nach § 28 des Niedersächsischen Besoldungsgesetzes (NBesG) erlaubten.

Die Entscheidung

Das VG Hannover bezweifelte dagegen schon die Verwaltungsaktsqualität dieser Aussagen. Außerdem wären entsprechende Verwaltungsakte wegen Verstoßes gegen § 28 NBesG ohnehin rechtswidrig gewesen.

Kein Verstoß der Anrechnungsregelung gegen das Leistungs- und das Alimentationsprinzip

Die Anrechnungsregelung sei verfassungsgemäß. Das Gericht schließt sich hier der bisher dazu ergangenen Rechtsprechung an: Da die niedersächsische Regelung die bisher gewährten Leistungsbezüge nicht völlig streiche, sondern unter Berücksichtigung des erheblich gestiegenen Grundbezuges lediglich verringere, würden die erworbenen statusrechtlichen Leistungsdifferenzierungen beibehalten. Der Leistungsgrundsatz bleibe somit gewahrt. Die Anrechnungsregelung verstoße auch nicht gegen das Alimentationsprinzip, denn Artikel 33 Absatz 5 Grundgesetz lasse einen weiten Ermessensspielraum des Gesetzgebers zu, das Besoldungsrecht der fortschreitenden Entwicklung der allgemeinen wirtschaftlichen und finanziellen Verhältnisse anzupassen. Eine gerichtliche Kontrolle beschränkt sich daher darauf, ob die Bezüge evident unzureichend seien – dies sei aber nicht der Fall.

Kein Verstoß gegen die Eigentumsgarantie

Die Anrechnungsregelung verstoße auch nicht gegen die Eigentumsgarantie des Artikel 14 Grundgesetz, weil

keine Enteignung vorliege, sondern eine verhältnismäßige Inhalts- und Schrankenbestimmung, um die schutzwürdigen Interessen des Eigentümers und die Belange des Gemeinwohls gegeneinander auszutariieren.

Kein Verstoß gegen das Gleichheitsgebot

Auch ergebe sich kein Verstoß gegen den Gleichheitsgrundsatz nach Artikel 3 Absatz 1. Denn soweit Leistungsbezüge, die vor Bekanntmachung des Reformgesetzes abgeschlossen wurden, anders behandelt werden als solche, die danach abgeschlossen wurden, liege für diese Ungleichbehandlung von wesentlich Gleichem ein legitimer sachlicher Grund vor. Die nach dem Reformgesetz gewährten Leistungsbezüge fielen deswegen niedriger als die vor diesem Stichtag gewährten Leistungsbezüge aus, weil Ersteren nach der Reform der Professorenbesoldung kein alimentativer Charakter mehr zukomme. Insoweit sei es sachlich gerechtfertigt, auf diese neuen Rahmenbedingungen zu reagieren und die vor dem Reformgesetz abgeschlossenen Leistungsbezüge teilweise zu kürzen.

Kein Verstoß gegen das Rückwirkungsverbot

Es sei auch kein Verstoß gegen das Rückwirkungsverbot gegeben, weil der Hochschullehrer nicht schlechter gestellt werde als vor der Grundgehaltsanhebung. Es sei kein Schaden entstanden, zumal er seit der Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts zur amtsangemessenen Alimentation von 2012 mit einer Reform der Professorenbesoldung habe rechnen müssen.

Abschließend weist das Gericht darauf hin, dass in dem Revisionszulassungsbeschluss des Bundesverwaltungsgerichts hinsichtlich der rheinland-pfälzischen Konsumtionsregelung vom 26. September 2016, Az. 2 B 43/16, kein Anlass zu sehen sei, zunächst dieses Verfahren abzuwarten. Die Rechtslage in Rheinland-Pfalz sei nicht vergleichbar mit der niedersächsischen Anrechnungsvorschrift, zumal es in dem dortigen Verfahren nicht um die Konsumtion besonderer Leistungsbezüge,



Neue Bücher von Kolleginnen und Kollegen

sondern um die Anrechnung unbefristeter Berufungsleistungsbezüge auf Grundlage einer Berufsvereinbarung gehe.

Die Berufung wurde nicht zugelassen.

Dokumentation im Auswahlverfahren zur Besetzung einer Professur

Der Bayerische Verwaltungsgerichtshof hat die jüngste Rechtsprechung der Verwaltungsgerichte zu Konkurrentenstreitverfahren fortgesetzt und betont, dass es geboten ist, die wesentlichen Gründe, die zu der getroffenen Auswahlentscheidung geführt haben, schriftlich zu fixieren (Bayerischer Verwaltungsgerichtshof, Beschluss vom 1. Februar 2017, Az. 7 CE 16.1989, juris). Eine derartige Dokumentation der maßgeblichen Erwägungen dient danach nicht nur dazu, das Auswahlverfahren für die Bewerberinnen und Bewerber transparent zu machen, sondern dient auch der Selbstkontrolle derjenigen, die die Entscheidung zu treffen haben. Außerdem werde auf diese Weise dem nachprüfenden Gericht erst die Möglichkeit eröffnet, die angegriffene Entscheidung eigenständig nachzuzuvollziehen.

Christian Fonk

Technik/Informatik/ Naturwissenschaften

Betriebssysteme kompakt

C. Baun
(Frankfurt University of Applied Sciences)
1. Auflage
Springer Vieweg 2017

Elementwände im drückenden Grundwasser Konstruktionsprinzip, Planung, Bauausführung, Schwachstellen, Fehlervermeidung, Instandsetzung

R. Hohmann
(FH Dortmund)
Fraunhofer IRB Verlag 2016

Fertigungstechnik für Wirtschaftsingenieure

R. Koether
(FH München),
A. Sauer
5., überarbeitete und erweiterte Auflage
Hanser Verlag 2017

Fertigungstechnik für Wirtschaftsingenieure (E-Book)

R. Koether
(FH München),
A. Sauer
5., überarbeitete und erweiterte Auflage
Hanser Verlag 2017

Schriftenreihe des Fachbereichs Informatik der Fachhochschule Dortmund, Band 2

B. Böckmann, R. Preis,
A. Schmidtman
(alle FH Dortmund)
Verlagshaus Monsenstein
und Vannerdat 2016

Mechanismentechnik Vektorielle Analyse ebener Mechanismen

S. Gössner
(FH Dortmund)
2. Auflage
Logos Verlag Berlin 2016

Taschenbuch der Auto- matisierung

R. Hansen (Beuth HS),
Hrsg. v. R. Langmann
3., neu bearbeitete Auflage
Hansen 2017

Betriebswirtschaft/ Wirtschaft/Recht

Personalmanagement Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis

T. Bartscher
(TH Deggendorf),
R. Nissen
2., aktualisierte Auflage
Pearson 2017

Fälle zum Sozialrecht. Einstieg in die sozial- rechtliche Fallarbeit

C. Grünh (HS Bremen)
utb 2017

Soziale Arbeit

Der Rückgriff gegen Angehörige von Sozial- leistungsempfängern Arbeitslosengeld II – Sozialgeld – Sozialhilfe – Grundsicherung

M. Wersig
(FH Dortmund),
C. Müller,
7. Auflage
Nomos Verlag 2016

Die therapeutische Beziehung. Spielarten und verwandte Konzepte

H. Staats (FH Potsdam)
Vandenhoeck &
Ruprecht, Göttingen,
2017

Kind sein in der Stadt Bildung und ein gutes Leben

Hrsg. von P. Rahn
(HS Ludwigshafen
am Rhein), S. Fischer
(Ev. HS Darmstadt)
Verlag Barbara Budrich
2017

Sonstiges

Stadtgeschichten - Soziales Dortmund im Spiegel von Biografien

Hrsg. von D. Borstel,
Dierk und U. Fischer
(beide FH Dortmund)
Springer Verlag 2016

Welche Zukunft hat der Sozialstaat?

**Eine Prognose von
Michael Opielka**
M. Opielka (EAH Jena)
Lambertus-Verlag 2017

Scenographic Fashion Design

**Zur Inszenierung von
Mode und Marken**
P. C. Scorzin
(FH Dortmund)
Transcript 2016



Neuberufene

Baden-Württemberg

- **Prof. Dr. habil. Marc Brecht,**
Experimentalphysik, HS Reutlingen
- **Prof. Dipl.-Ing. Wolfgang Brune,**
Planen und Bauen, HS Biberach
- **Prof. Dr. Markus Haschka,**
Mess- und Regelungstechnik, HS Karlsruhe
- **Prof. Dr. Maren Lay,**
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes. Personal- und Organisationsentwicklung, HS Heilbronn
- **Prof. Dr. Philipp Nenninger,**
Automatisierungstechnik, HS Karlsruhe
- **Prof. Heribert Schustek,**
Besitz- und Verkehrssteuern, HS für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg
- **Prof. Dr. Tobias Thomas,**
DLM Consulting und Services, DHBW Heilbronn
- **Prof. Dr. Christian Traulsen,**
Öffentliches Recht, insbes. Sozialversicherungsrecht, HS für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg
- **Prof. Dr. Nina Wehner,**
Soziologie, insbes. allgemeine soziologische Theorie, Familie, Geschlechterforschung, Ev. HS Freiburg

Bayern

- **Prof. Dr. Inge Eberl,**
Pflegerwissenschaft, Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt, Fakultät für Soziale Arbeit (FH)
- **Prof. Dr. Peter Greipel,**
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes. Marketing und Vertrieb, FOM HS
- **Prof. Dr. Julian Löhe,**
Pädagogik in der Kindheit und Jugend, insbes. Sozialmanagement, HS Rosenheim
- **Prof. Dr. Markus Pillmayer,**
International Destination Management, TH Deggendorf

- **Prof. Dr.-Ing. Eva Rothgang,**
Digitale Prozessketten in der medizinischen Versorgung und Medizintechnik, OTH Amberg-Weiden
- **Prof. Dr. Andreas Scheulen,**
Recht, Ev. HS Nürnberg
- **Prof. Dr. Roland Vogt,**
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes. strategisches Management, FOM HS
- **Prof. Dr.-Ing. Wilhelm Wazel,**
Ingenieurwesen, insbes. Maschinenbau, FOM HS
- **Prof. Dr. Florian Wiedemann,**
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes. Finance, FOM HS

Berlin

- **Prof. Dr. Nick Dimler,**
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes. Entrepreneurship und Finanzen, FOM HS
- **Prof. Dr.-Ing. Darius Friedemann,**
Gesamtfahrzeugsimulation, HTW Berlin
- **Prof. Dr. Sascha Frohwerk,**
IT-Management, FOM HS
- **Prof. Dr. Christina Hofmann-Stöltzing,**
Mathematik, Statistik und empirische Wirtschaftsforschung, HTW Berlin
- **Prof. Dr. Heike Marita Hölzner,**
Entrepreneurship und Mittelstandsmanagement, HTW Berlin
- **Prof. Dr. Asnakech Laß-Seyoum,**
Technische Chemie, HTW Berlin
- **Prof. Dr. Stephan Matzka,**
Maschinenbau, insbes. Mechatronik und Mechatronische Systeme, HTW Berlin
- **Prof. Daniela Stockmann,**
Digitalpolitik und Medien, Hertie School of Governance
- **Prof. Dr. Mario Voigt,**
Digitale Transformation und Politik, Quadriga HS Berlin

- **Prof. Dr. Veit Wohlgemuth,**
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes. Corporate Finance, HTW Berlin

Brandenburg

- **Prof. Dr. Justus Eichstädt,**
Augenoptik, Optische Gerätetechnik, TH Brandenburg
- **Prof. Dr. Lalenia Zizek,**
Bildung, Beratung, Förderung und Therapie im Kindesalter, FH Potsdam

Hamburg

- **Prof. Dr. Marion Preuß,**
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, FOM HS
- **Prof. Dr. André Wenzel,**
Automatisierungstechnik, HAW Hamburg

Hessen

- **Prof. Dr.-Ing. Michael Arndt,**
Gebäudeautomation, TH Mittelhessen
- **Prof. Dr. Eva Brucherseifer,**
Embedded Systems und Grundlagen der Informatik, HS Darmstadt
- **Prof. Dr. Mamadou Diakité,**
Technologie tierischer Lebensmittel, HS Fulda
- **Prof. Dr. phil. Ulle Jäger,**
Psychosoziale Beratung, insbes. personenzentrierte Ansätze, Frankfurt University
- **Prof. Dr. Katrin Läzer,**
Klinische Psychologie des Kindes- und Jugendalters, HS Darmstadt
- **Prof. Dr. Andreas Müller,**
Grundlagen der Informatik, Technische Informatik, HS Darmstadt
- **Prof. Dr.-Ing. Florian van de Loo,**
Virtuelle Produktentwicklung und Konstruktion, HS Darmstadt
- **Prof. Dr. Jürgen Wieser,**
Kunststoffverarbeitung, HS Darmstadt
- **Prof. Dr. Karsten Wilke,**
Umweltverfahrenstechnik, Anlagensicherheit, HS Darmstadt



■ **Prof. Dr. Axel Wolfermann,**
Verkehrswesen, Verkehrsplanung und Ver-
kehrstechnik einschl. ÖPNV, HS Darmstadt

■ **Prof. Dr. Stefan Zander,**
Multimedia und Grundlagen der Informatik,
HS Darmstadt

Mecklenburg-Vorpommern

■ **Prof. Dr. rer. pol. Jan Pierre Klage,**
Leisure and Media Economics, HS Stralsund

■ **Prof. Dr.-Ing. Mark Vehse,**
CAE, Konstruktion, HS Stralsund

Niedersachsen

■ **Prof. Dr. Thomas Berger,**
Eventmanagement & Entertainment, FH des
Mittelstands

■ **Prof. Dr.-Ing. Till Boettger,**
Darstellen/Gestalten/Entwerfen, HAWK
Hildesheim-Holzminde-Göttingen

■ **Prof. Dr. Holger Saß,**
Wirtschaftsingenieurwesen, Jade HS
Wilhelmshafen/Oldenburg/Elsfleth

Nordrhein-Westfalen

■ **Prof. Dr. Henrik Blunck,**
Praktische Informatik, HS Bochum

■ **Prof. Dr. Burkhard Bock,**
Leistungselektronik, HS Bochum

■ **Prof. Dr. Matthias Buntrock,**
Gesundheits- und Sozialmanagement,
FOM HS

■ **Prof. Dr. Ronald Busse,**
General Management, HS Fresenius

■ **Prof. Dr. Christoph Enders,**
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, FOM HS

■ **Prof. Dr. Feyzullah Gökdemir,**
Soziale Arbeit & Pädagogik, FH des Mittel-
stands

■ **Prof. Dr. Julia Grewe,**
Wirtschaftsinformatik, insbes. betriebliches
Informationsmanagement, HS Hamm-Lipp-
stadt

■ **Prof. Dr. Melanie Jonas,**
Psychologie, FH des Mittelstands

■ **Prof. Dr. Annette Kahre,**
Unternehmenskommunikation und Jour-
nalismus, FH des Mittelstands

■ **Prof. Dr. Stefan Kempen,**
Hochspannungstechnik, FH Dortmund

■ **Prof. Dr.-Ing. Peter Kraemer,**
Maschinendiagnose/Maschinendynamik,
HS Bochum

■ **Prof. Dr.-Ing. Daniel Lohmann,**
Architekturgeschichte und Entwerfen, TH
Köln

■ **Prof. Dr.-Ing. Johanna Friederike May,**
Elektrotechnik, insbes. Energieeffizienz,
TH Köln

■ **Prof. Dr. Pia Montag,**
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes.
Rechnungswesen, FOM HS

■ **Prof. Dr. Niels Nagel,**
Sports Management, EBC HS

■ **Prof. Dr.-Ing. Bettina Nocke,**
Technische Gebäudeausrüstung, HS Hamm-
Lippstadt

■ **Prof. Dr. phil. André Posenau,**
Interaktion und interprofessionelle Kommu-
nikation in Pflege und Gesundheit, HS für
Gesundheit

■ **Prof. Dr.-Ing. Nicolas Pyschny,**
Produktentwicklung und Konstruktion,
TH Köln

■ **Prof. Dr. Karin Scharfenorth,**
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, FOM HS

■ **Prof. Dr.-Ing. Björn Siebert,**
Baustoffe und Baustofftechnologie, TH Köln

■ **Prof. Dr. Andreas Teuner,**
Angewandte Elektrotechnik, HS Hamm-
Lippstadt

■ **Prof. Dr. Ralf Westhofen,**
Soziale Arbeit und Sozialpädagogik, FH des
Mittelstands

■ **Prof. Dr. Peter Wiemer,**
Konstruktionselemente, Konstruktionslehre,
Konstruktionsmethodik, Kinetik-Kinematik
und Fluidodynamik, Rheinische FH Köln

■ **Prof. Dr.-Ing. Dennis Ziegler,**
Elektro- und Automatisierungstechnik, FH
Dortmund

Sachsen

■ **Prof. Dr.-Ing. Marius Brade,**
Medieninformatik, insbes. „Begreifbare
Interaktion“, FH Dresden

Sachsen-Anhalt

■ **Prof. Dr. Fabian Herz,**
Apparate- und Anlagentechnik, HS Anhalt

■ **Prof. Dr. Damian Pieloth,**
Mechanische Verfahrenstechnik, HS Anhalt

■ **Prof. Dominik Wilhelm,**
Medieninformatik/Angewandte Spielkon-
zepte/Applied Games, HS Harz

Schleswig-Holstein

■ **Prof. Annika Frye,**
Designwissenschaft und -forschung, Muthes-
ius Kunsthochschule

■ **Prof. Dr. rer. pol. Marcus Menzl,**
Soziologie der gebauten Umwelt, FH Lübeck

■ **Prof. Dr. Jan Flemming Reich,**
Produktionstechnik, FH Lübeck

■ **Prof. Sandra Schramke,**
Raumstrategien, Muthesius Kunsthochschule

■ **Prof. Dr. rer. nat. Oliver Stecklina,**
Eingebettete Systeme, FH Lübeck

■ **Prof. Dr. Christoph Stockstrom,**
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes.
Marketing, Nordakademie – HS der Wirt-
schaft

Thüringen

■ **Prof. Dr. Hiltraut Paridon,**
Medizinpädagogik, SRH FH für Gesundheit,
Gera

DNH STELLENMARKT

suchen, finden, präsentieren

Ihre Anzeige, unsere Kompetenz

STEFANIE KOLLENBERG betreut die Koordination und das Marketing der DNH SPECIALS.



Telefon
+49 (30) 212987-12

E-Mail
s.kollenberg@duz-medienhaus.de

LUIA STEINHÄUSER ist in der DNH für die Anzeigen der Print-Ausgaben verantwortlich.



Telefon
+49 (30) 212987-31

E-Mail
anzeigen@duz-medienhaus.de

Internationalisation of Higher Education A Handbook



- 3 Ausgaben pro Jahr in englischer Sprache mit ca. 120 Seiten pro Ausgabe
- Erhältlich im Abonnement zu EUR 201 im Jahr, inklusive Online-Archiv
- Campuslizenz erhältlich, auch als Konsortiallizenz

Weitere Informationen unter
www.handbook-internationalisation.com

Jobware – der Stellenmarkt für Fach- und Führungskräfte



Entwicklungsingenieur (m/w) Lithographie

OSRAM Opto Semiconductors GmbH,
Regensburg

Entwicklung von Einzelprozessen im Front Of Line im Bereich der Lithographie

Kanzlerin / Kanzler

Hochschule für Gestaltung Schwäbisch Gmünd,
Schwäbisch Gmünd

Leitung der Hochschulverwaltung in Kooperation und Abstimmung mit dem Rektor

Elektronik-Entwickler/in

Robert Bosch GmbH, Leonberg

Entwicklung von Steuergeräten für kamerabasierte Komfort- und Sicherheitssysteme

Akademische Mitarbeiterin / Akademischer Mitarbeiter

Evangelische Hochschule Ludwigsburg,
Ludwigsburg

Betreuung von Lehrenden und Studierenden bei vielfältigen E-Learning Anwendungen

Senior Consultant (m/w) Life Sciences Schwerpunkt CSV und GMP

gempex GmbH, Mannheim

Fachliche und kaufmännische Abwicklung von IT-Validierungsprojekten in Eigenverantwortung

Functional Safety Engineer (m/w)

SICK AG, Waldkirch bei Freiburg im Breisgau

Entwicklung und Umsetzung funktionssicherer Sensor-Steuerungssysteme

Entwicklungsingenieur Software (m/w) - Modeling & Simulation

SICK AG, Waldkirch bei Freiburg im Breisgau

Aufbau einer modellbasierten Systemsimulation zum Design und zur Verifikation von Detektions- und Messfunktionen

Betriebswirt / Kaufmann Strategie & Entwicklung Ausland (m/w)

GEMA Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte, München

Betreuung der Repräsentationsvereinbarungen mit ausländischen Schwestergesellschaften

Patent- und Markensachbearbeiter (m/w)

Laverana GmbH & Co. KG, Empelde, Ronnenberg

Verwaltung und Betreuung nationaler und internationaler Markenportfolios

Agile Developer (m/w): Java/APP

Sparkassen Direktversicherung AG,
Düsseldorf

Integration bestehender Web Services/Systeme in die Lösungsarchitektur

Verfahrenstechniker (m/w)

hubergroup Deutschland GmbH,
Kirchheim bei München

Neu- und Weiterentwicklung von Verfahrens- und Produktionstechnologien

Produktmanager (m/w)

MEA Bausysteme GmbH, Aichach

Markt- und Wettbewerbsanalysen sowie permanente Sortimentsüberprüfung

Pharmareferenten / Pharmaberater / Fachreferenten (w/m)

Ashfield Healthcare GmbH,
deutschlandweit

Planung und Organisation von Veranstaltungen und Fortbildungen

Assistenz der Geschäftsführung (m/w) Forschung / Entwicklung

DAW SE, Ober-Ramstadt

Unterstützung des Geschäftsführers im operativen Tagesgeschäft

Stationsarzt zur somatischen Betreuung (w/m)

Celenus Klinik Kinzigtal, Gengenbach

Umfangreiche Anamneseerhebung, körperliche Untersuchungen und Diagnostik ohne Störung

Wissenschaftliche Mitarbeiterin / wissenschaftlicher Mitarbeiter für die Projektkoordination

Max Rubner-Institut, Kulmbach

Koordination von Projektabläufen und Abstimmungsprozessen

Facharzt für Arbeitsmedizin/Betriebsmedizin / Arzt in Weiterbildung im Fachgebiet Arbeitsmedizin (m/w)

Zentrum für Arbeitsmedizin und Arbeitssicherheit, Ludwigsfelde

Überbetriebliche arbeitsmedizinische Betreuung der Kunden nach § 3 ASiG

Diese und weitere Stellenanzeigen aus freier Wirtschaft, Hochschule und Wissenschaft finden Sie auf www.jobware.de

www.jobware.de

Seminartermine 2017

Freitag, 6. Oktober 2017 **Bewerbung, Berufung und Professur**
Siegburg, Kranz Parkhotel
10:30 Uhr bis 17:00 Uhr

Freitag, 20. Oktober 2017 **Prüfungsrecht und Prüfungsverfahren
an Hochschulen**
Siegburg, Kranz Parkhotel
10:00 Uhr bis 17:30 Uhr

Freitag, 17. November 2017 **Hochschulrecht: Grundlagen und
aktuelle Entwicklungen**
Siegburg, Kranz Parkhotel
10:00 Uhr bis 17:30 Uhr

Freitag, 17. November 2017 **Bewerbung, Berufung und Professur**
Siegburg, Kranz Parkhotel
10:30 Uhr bis 17:00 Uhr

Freitag, 8. Dezember 2017 **Prüfungsrecht und Prüfungsverfahren
an Hochschulen**
Siegburg, Kranz Parkhotel
10:00 Uhr bis 17:30 Uhr

 <http://hlb.de/seminare/>

