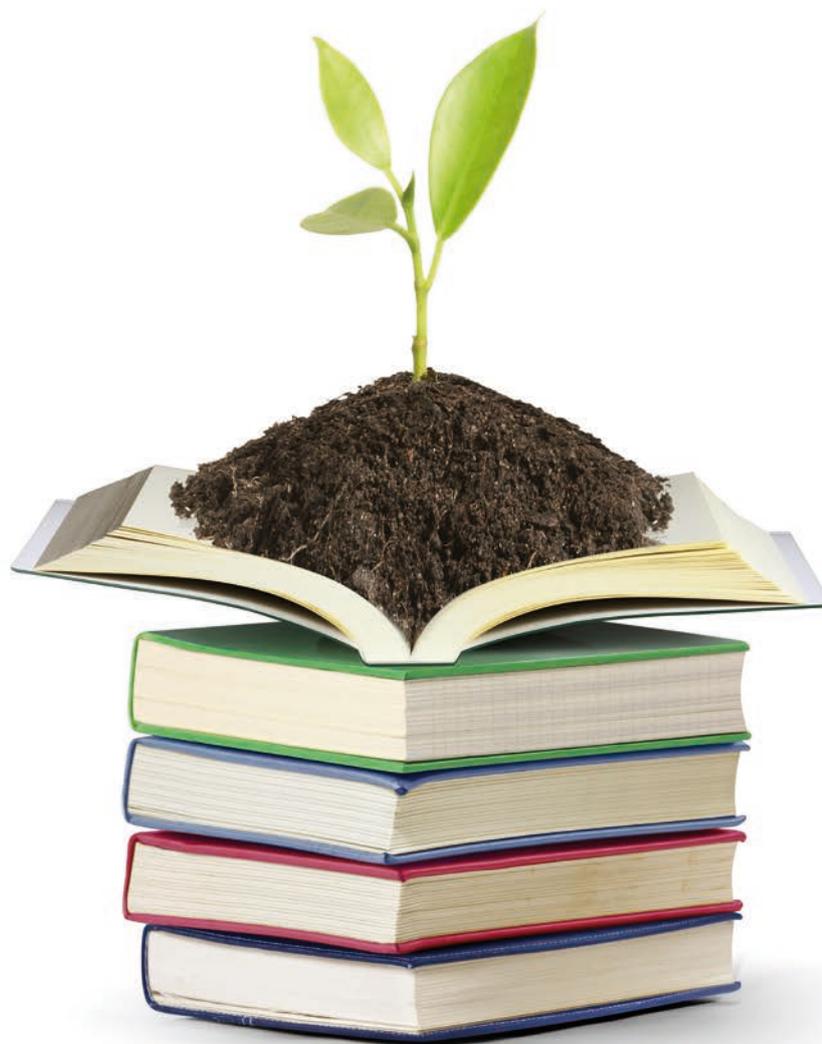


# Die Neue Hochschule **DNH**

FÜR ANWENDUNGSBEZOGENE WISSENSCHAFT UND KUNST

## HAW-Forschung (be)wirkt!



### Campusnotizen

Soziale Arbeit in Indien

4

### h**l**b aktuell

Datenschutz im  
Hochschulalltag

21

### Aus Wissenschaft & Politik

FH/HAW steigern Anteil  
an Erstsemestern

32

### Wissenswertes

Abweichungsbefugnis  
von „Dreierliste“

34



## Campusnotizen

- 4 **Hochschule Ostfalia:** Ostfalia-Studierende auf Exkursion in Indien
- Beuth Hochschule:** Zukunftsfähige Stromnetze
- 5 **Fachhochschule Münster:** 30 Jahre Seite an Seite
- HAW Hamburg und Universitätsklinikum Eppendorf:** Hamburg richtet neuen Studiengang Hebammenwissenschaft ein
- 6 **Hochschule Stralsund:** Energiesparen mit neuer App
- Hochschule Niederrhein:** Weniger Mikroplastikausstoß beim Textilwaschen
- 7 **Duales Studium:** Große Unterschiede zwischen den Bundesländern beim dualen Studium

## Aus Wissenschaft & Politik

- 32 **Deutschsprachige Studiengänge:** 25 Jahre erfolgreiche Wissenschaftskooperation mit Mittel- und Osteuropa
- Gemeinsame Wissenschaftskonferenz:** Personalgewinnung an Fachhochschulen
- 33 **Inklusive Hochschule:** Nachteilsausgleiche auch für Studierende mit chronischen Erkrankungen
- Statistisches Bundesamt:** Zahl der Studierenden im WS 2019/2020 erreicht neuen Höchststand

## Titelthema:

### HAW-Forschung (be)wirkt!

- 8 **Hochschulalltag trifft auf Klimaschutz: Das CC4E der HAW Hamburg** | Von Elvira Hinz
- 12 **Herausforderung strategische Netzwerke: Von Wunschdenken und Verstetigung** | Von Georg Overbeck und Prof. Dr. Christian Facchi
- 16 **Lehrforschung zum Management von Sozial- und Gesundheitsbetrieben** | Von Prof. Dr. Clemens Koob

## Fachaufsätze

- 22 **An einer Hochschule angestellt – an einer Hochschule benachteiligt?** | Von Prof. Dr. Werner Müller-Geib
- 26 **Das Hochschulzertifikat „Modernes Projektmanagement“** | Von Prof. Dr. Holger Timinger, Prof. Dr. Matthias Vieth und Prof. Dr. Harald Wehnes
- 30 **Anspruchsvolle Aufgaben erfordern Konzentration** | Von Prof. Dr. Anne Lequy

## h/b aktuell

- 20 **Datenschutz im Hochschulalltag:** Praxishinweise zum Datenschutz
- 21 **h/b-Kolumne: Digitalisierungsdilemma** | Von Ali Reza Samanpour, Vizepräsident der **h/b** Bundesvereinigung
- Die h/b-Bundesvereinigung trauert um ihren ehemaligen Vizepräsidenten und Herausgeber der DNH Professor Günther Edler**

## Wissenswertes

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

## Standards

- 3 **Editorial**
- 35 **Autorinnen und Autoren gesucht & Impressum**
- 38 **Stellenanzeigen**
- 40 **h/b-Seminartermine 2020**

# Der Fachaufsatz ist uns nicht genug

An einer HAW zu forschen, bedeutet, die Welt verändern zu wollen.



**Christoph Maas**  
Chefredakteur

Foto: Fotoladen Wedel

„Forschung ist gewissermaßen der autistische Aspekt des Universitären. [...] Das Erfolgskriterium ist die Publikationsfähigkeit und Zitierwürdigkeit.“<sup>1</sup> Mit diesen Worten beschreibt der Soziologe Armin Nassehi das Selbstverständnis der Universitäten. Das sehen wir an den Hochschulen für angewandte Wissenschaften für uns dann doch etwas anders. Natürlich beteiligen wir uns, wenn wir forschen, an der Fachdiskussion, aber unsere größte Befriedigung ziehen wir nicht daraus, dass wir unseren Namen in einer Fachzeitschrift gedruckt sehen, sondern daraus, dass die Ergebnisse unserer Arbeit in der Welt um uns herum Einfluss haben und Veränderungen bewirken.

Die Aufsätze zum Titelthema dieses Heftes machen exemplarisch deutlich, welcher Antrieb hinter der Forschung an unseren Hochschulen steckt.

Elvira Hinz zeigt, wie gerade dadurch, dass in einer länderübergreifenden Modellregion praktische Veränderungen wirksam werden sollen, Zusammenhänge ins Zentrum der Aufmerksamkeit rücken, die bei einem rein disziplinären Vorgehen wohl unbeachtet geblieben wären (Seite 8).

Gerhard Overbeck und Christian Facchi stellen Netzwerke vor, in denen nicht nur Partner mit unterschiedlichem Selbstverständnis zusammen forschen, sondern in denen der Austausch zwischen wissenschaftlicher und außerwissenschaftlicher Welt als „Zweibahnstraße“ ausgestaltet ist (Seite 12).

Clemens Koob lässt uns an den Erfahrungen seiner Studierenden teilhaben, die innerhalb einer Lehrveranstaltung über ihr eigenes zukünftiges Berufsfeld forschen (Seite 16).

Überraschen kann dieser andersartige Fokus eigentlich nur diejenigen, die HAW als Möchtegern-Universitäten sehen, die den neuen Namen gewählt haben, „um am Reputationswettbewerb partizipieren zu können“ (Nassehi). Keine Bange, wir werden unserer DNA treu bleiben. Wir werden uns weiterhin dem Bildungsaufstieg verpflichtet fühlen (mehr dazu im nächsten Heft), werden weiterhin Berufsfelder, die dafür reif sind, akademisieren und werden weiterhin die Studienangebote als Kristallisationskerne der Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen erleben – deren Bewerbungen wir zuvor auch nicht nach Zitationsstärke vorsortiert haben.

Nassehi sieht übrigens für die Universitäten die einzige schlüssige Ausrichtung der Lehre in der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Da bin ich jetzt doch versucht zu fragen: Brauchen 30.000 Universitätsprofessorinnen und -professoren dafür tatsächlich 2 Millionen Studierende? Wäre dann ein Großteil dieser Studienplätze gemessen an den Berufs- und Lebenszielen der Studierenden nicht vielleicht doch besser an einer HAW aufgehoben?

*Ihr Christoph Maas*

<sup>1</sup> Armin Nassehi: Zwischen Schattendasein und Achtungappell, Frankfurter Allgemeine – Hörsaal, 24.10.2019, <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/hoersaal/universitaere-lehre-muss-ausbildung-des-wissenschaftlichen-nachwuchses-die-nen-16412615.html>, abgerufen am 27.01.2020.

## Hochschule Ostfalia

## Ostfalia-Studierende auf Exkursion in Indien



Foto: Ostfalia

Die Exkursionsgruppe der Fakultät Soziale Arbeit besuchte in Indien unter anderem den Delhi House e. V.

Für 18 Studierende der Fakultät Soziale Arbeit in Wolfenbüttel ging es im Dezember nach Indien, um einen Einblick in den Alltag dortiger sozialer Einrichtungen und ihrer Herausforderungen zu bekommen. Unter der Leitung von Prof. Dr. Kolhoff besuchten die Studierenden unter anderem eine Organisation, die Obdachlose betreut und Bildungsangebote für Kinder aus einem benachbarten Slum organisiert, eine Wäscherei am Fluss und eine Einrichtung für Menschen mit Behinderungen. Auch der Besuch einer Schule für taube und schwerhörige Kinder sowie eines ländlichen Krankenhauses standen auf dem Programm.

„Bei den Besuchen der sozialen Einrichtungen, beispielsweise dem ‚Delhi House‘, in dem kranke, bedürftige Menschen aus

prekären Situationen eine Unterkunft und Hilfe finden, konnten wir durchaus Parallelen zu uns bekannten Strukturen der Sozialen Arbeit wiederfinden“, sagt Exkursionsteilnehmerin Marie Hinze. Es sei aber deutlich geworden, dass die Finanzierung Sozialarbeitende in Indien vor besondere Herausforderungen stellt.

In Jaipur besuchten die Studierenden die Organisation „Chatra Pathashala“, die eine Schule in einem Slum betreibt. Diese Schule wurde schon mehrmals von Studierenden der Ostfalia besucht. „Während die Kinder vor einigen Jahren noch unter freiem Himmel auf dem Boden sitzen mussten, sind jetzt Räume, Tische und Stühle vorhanden. Eine sehr erfolgreiche Entwicklung“, stellt Prof. Dr. Kolhoff fest. Im Regionalbüro des Deutschen Akademischen

Austauschdienstes (DAAD) konnten die Studierenden aus Wolfenbüttel viel über das Bildungssystem in Indien erfahren und auch selbst aktiv werden. Sie wurden eingeladen, ihre Eindrücke in den Social-Media-Kanälen des DAAD zu dokumentieren.

Neben den Themen Kindersterblichkeit und Umgang mit Menschen mit Behinderungen beschäftigten sich die Studierenden während ihrer Indienreise intensiv mit dem Thema informelle Beschäftigung. In Delhi besuchten sie dazu die Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit, die sich unter anderem für eine bessere Unterstützung von Menschen starkmacht, die in Indien ohne Arbeitsvertrag als Tagelöhner, Landarbeiter ohne Grundbesitz oder als Kleinhändler informell beschäftigt sind. „Ziel des Programms ist es, ein System der sozialen Sicherung für informell Beschäftigte und ihre Familien auf den Weg zu bringen“, berichtet Prof. Dr. Kolhoff.

Für die Studierenden bleibt die Exkursion eine wichtige Erfahrung. „Der Blick über den Tellerrand erweitert den Horizont – dies haben wir hier in Indien wieder und wieder erlebt“, sagt der Studierende Philipp Eisfeld.

*Hochschule Ostfalia*

## Beuth Hochschule

## Zukunftsfähige Stromnetze

Für eine erfolgreiche Energiewende braucht es ein gut funktionierendes Stromnetz. Das Verbundprojekt „Monalisa“ macht Stromtrassen sicher: Auf der Basis optischer Technologien entwickeln Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ein Frühwarnsystem, um Störungen schneller aufspüren zu können.

Der Anteil von Strom, der aus erneuerbaren Energien gewonnen wird, nimmt zu. Damit dieser schließlich auch in Steckdosen landet, muss eine sichere und günstige Stromversorgung gewährleistet sein – und dafür sind viele neue Stromtrassen in Deutschland nötig. Neben

einer optimalen Steuerung des Stromnetzes, um beispielsweise auf schwankende Stromerzeugung aus Wind und Solarenergie effektiv reagieren zu können, hat auch das sorgfältige Überwachen der Betriebsmittel von Hochspannungs- und Mittelspannungsanlagen essenzielle Bedeutung. Denn so können Komponentenausfälle bzw. komplette Anlagenausfälle vermieden werden.

An einer Fehler-Früherkennung arbeiten Berliner Hochschulen, darunter die Beuth Hochschule, und die Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung (BAM) gemeinsam mit

Industriepartnern im BMBF-geförderten Forschungsprojekt „Monalisa“. Ein integriertes Betriebsmittel-Monitoring soll mit einer Online-Diagnostik eine umfassende Schadensfrüherkennung liefern. Kleinste Stromimpulse (Teilentladungen) können auf Fehler in den Anlagenteilen des Netzes hinweisen. Diese werden aber durch andere elektrische Signale überlagert und sind darum kaum messbar. Daher greifen die Forscherinnen und Forscher zu einem Trick: Nicht die elektrischen Signale, sondern die optischen Signale der gleichzeitig entstehenden Lichtimpulse sollen gemessen und so für die Überwachung

genutzt werden. Dazu integrieren die Projektpartner unterschiedliche optische Sensoren in Anlagenteilen und Komponenten künftiger Versorgungs-, Verteilungs- und Übertragungsnetze.

Im Hochspannungslabor der Beuth Hochschule wird unter der Leitung von Prof. Dr.-Ing. Daniel Pepper die elektrische Stabilität der neuen Isolierung der Kabelverbindungen überprüft.

Damit die Lichtimpulse erfasst werden können, muss das Material durchsichtig sein – bisher war aber nur undurchsichtiges Material im Hochspannungsnetz erprobt.

Weiterhin untersuchen Prof. Pepper und sein Team, ob mit den Sensoren genug Licht erfasst werden kann, um auch kleine Störungen erkennen zu können. „Die Beuth Hochschule kann sich mit

dem abgeschirmten Hochspannungslabor gut in den Projektverbund einbringen, weil wir hier die kleinsten elektrischen Impulse störungsfrei messen können“, so Professor Pepper.

*Beuth Hochschule*

**Link zum Projekt:**

🔗 <https://www.sichere-stromnetze-durch-monitoring.de/beuth.php>

## Fachhochschule Münster

### 30 Jahre Seite an Seite

Bereits seit 30 Jahren arbeitet der Fachbereich Wirtschaft der FH Münster nun mit der Cracow University of Economics (UEK) zusammen. Anlässlich des Jubiläums veranstalteten die beiden Partnerhochschulen in Krakau eine Konferenz zum Thema „Management sciences and challenges of digitalization“.

„Die Digitalisierung ist in aller Munde, deshalb haben wir dieses spannende Thema als Schwerpunkt für die Konferenz ausgewählt“, berichtet Nachwuchsprofessorin Dr. Kerstin Kurzhals, die das Event seitens des Science-to-Business Marketing Research Centres maßgeblich organisiert hat. Dem bisherigen Kooperationsbeauftragten, Prof. Dr. Thomas Baaken, war diese Konferenz eine Herzensangelegenheit: „Es ist etwas ganz Besonderes, wenn die Zusammenarbeit bereits seit 30 Jahren so erfolgreich funktioniert. Wir sind sehr stolz darauf und freuen uns, in einer solchen Vielzahl

von Kooperationsfeldern mit der UEK zusammenzuarbeiten.“

Um den hohen Stellenwert dieser Verbindung zu verdeutlichen, nahmen an der Tagung neben Prof. Baaken und seinem Team auch die Präsidentin der FH Münster, Prof. Dr. Ute von Lojewski, der Kanzler der FH Münster, Guido Brebaum, sowie der Dekan des Fachbereichs Wirtschaft, Prof. Dr. Dirk Kiso, teil. Einen Höhepunkt stellte die Unterzeichnung des gemeinsamen Agreements der Hochschulverantwortlichen dar. Kurzhals erklärt: „Ein Kooperationsvertrag ist sonst nur für fünf Jahre gültig, da aber die Zusammenarbeit in diesem Fall ein solches Erfolgsmodell darstellt, unterzeichneten unsere Präsidentin und der Vize-Rektor der UEK nun einen Vertrag für einen unbegrenzten Zeitraum – für uns ein besonderer Ausdruck dieser langjährig erfolgreichen und vertrauensvollen Partnerschaft.“



Foto: Piotr Mälec

Prof. Dr. Ute von Lojewski (Präsidentin der FH Münster, r.) und die Kooperationsbeauftragte Dr. Kerstin Kurzhals (FH Münster, l.) tauschen sich mit den polnischen Partnern aus

Und es gibt noch eine weitere Erneuerung. Prof. Baaken, der bislang für die Zusammenarbeit verantwortlich war, übergibt die Kooperation in neue Hände an Nachwuchsprofessorin Kurzhals. „Ich freue mich, dazu beizutragen, dass die Kooperation auch weiterhin so lebendig und erfolgreich bestehen bleibt, und finde es spannend, mit internationalen Studierenden an der Völkerverständigung zu arbeiten“, sagt Kurzhals. „Die Zusammenarbeit ist also auch für die nächsten Jahre gesichert“, so Baaken.

*Fachhochschule Münster*

## HAW Hamburg und Universitätsklinikum Eppendorf

### Hamburg richtet neuen Studiengang Hebammenwissenschaft ein

Die Medizinische Fakultät der Universität Hamburg am Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (UKE) und die Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW) Hamburg richten gemeinsam den hochschulübergreifenden Bachelor-Studiengang Hebammenwissenschaft ein. Der duale Studiengang kombiniert wissenschaftliche und berufspraktische Ausbildungsangebote miteinander und ermöglicht in sieben Semestern eine

akademische Berufsqualifizierung auf der Basis neuester Erkenntnisse aus der Forschung.

Hebammen müssen zunehmend auch über umfassende wissenschaftliche Erkenntnisse verfügen und komplexe physiologische und psychische Prozesse begleiten. Das vom UKE und der HAW Hamburg entwickelte Studienkonzept berücksichtigt unter

anderem forschungsbezogene Erfahrungen und Praxiserkenntnisse von Hebammen, Ärztinnen und Ärzten sowie Best-Practice-Modelle aus dem In- und Ausland. Die wissenschaftsbezogenen und berufspraktischen Inhalte nehmen die gesamte Betreuungsphase von Familienplanung bis zum ersten Lebensjahr des Kindes in den Blick.

*BWFG Hamburg*

## Hochschule Stralsund

## Energiesparen mit neuer App

Ein um 20 Prozent geringerer Stromverbrauch ist das Ergebnis der von der Hochschule Stralsund mit entwickelten Energiespar-App MyEnCOMPASS. In einem Pilotprojekt wurde sie an zwei deutschen Schulen getestet. Die App wurde innerhalb des EU-Projekts enCOMPASS

entwickelt, um Nutzer zum Energiesparen zu bewegen, indem sie ihnen Informationen, Tipps und interaktive Visualisierungen ihres Verbrauchs anbietet.

14 Klassen der Jean-Paul-Grundschule Wunsiedel und acht Klassen des Schulhauses im Nassachtal in Haßfurt testeten die enCOMPASS-App zum Energiesparen ab November 2018. Die App ist zum einen mit Smartmetern verbunden und zeigt Echtzeit-Daten zum Stromverbrauch in den zwei Schulgebäuden. Schüler und Lehrer nutzen die App wöchentlich. Sie können interaktiv visualisierte Information über ihren Energiekonsum sehen und erhalten personalisierte Tipps zum Energiesparen. Passend dazu spielen die Schüler das FUNERGY Spiel, das ein Kartenspiel mit einer App kombiniert und auch innerhalb des enCOMPASS-Projekts

entwickelt worden ist. Das Spiel hilft ihnen, Kenntnisse über das Energiesparen zu sammeln.

Innerhalb der zwölf Monate, in denen die App getestet wurde, hat die Schule in Wunsiedel ihren Stromverbrauch um 20,1 Prozent reduziert, während die Schule in Haßfurt 18,1 Prozent weniger Energie verbraucht hat.

Jasminko Novak, Professor für Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Stralsund: „Das sind sehr vielversprechende Ergebnisse, die das Potenzial von digitalen Technologien zeigen und Schüler für energieeffizientes Verhalten im Alltag sensibilisieren. Dadurch trägt die App zur Förderung von nachhaltigen Lebensstilen bei.“

Hochschule Stralsund

## Hochschule Niederrhein

## Weniger Mikroplastikausstoß beim Textilwaschen

Das Forschungsinstitut für Textil und Bekleidung der Hochschule Niederrhein forscht daran, wie beim Waschen von synthetischen Textilien der Ausstoß von Partikeln, die kleiner als fünf Millimeter sind, verringert werden kann. Denn diese auch Mikroplastik genannten Partikel können über den Weg der Wäsche in die Kläranlagen, Klärschwämme und Oberflächengewässer in die Weltmeere gelangen. Jetzt haben Forscherinnen aus Mönchengladbach auf einer Konferenz in Brüssel erste Ergebnisse vorgestellt.

Auf dem Campus Mönchengladbach der Hochschule Niederrhein ist ein Wasch- und Filterlabor aufgebaut, mit dessen Hilfe der Einfluss des Waschverhaltens auf den Mikroplastikausstoß untersucht wird. Ein Ergebnis: Während der ersten Waschgänge eines neuen Kleidungsstücks werden die meisten Mikroartikel freigesetzt. „Dies deutet darauf hin, dass sich häufig noch aus

der Produktion stammende lose Faserfragmente im Produkt befinden, die erst bei der Haushaltswäsche ausgetragen werden“, sagte Professorin Ellen Bendt. Ein möglicher Lösungsansatz könnte ein der Herstellung unmittelbar angeschlossener Verarbeitungsschritt (z. B. Vorwäsche oder Vortrocknung) sein. Eine Vortrocknung hätte mehrere Vorteile: Die für den Verkauf wichtige Haptik und das Volumen der neuen Kleidungsstücke würden weniger stark beeinflusst als bei einer Wäsche. Diese Lösung würde zu Beginn des Produktlebenszyklus greifen.

Auch für Verbraucher während der Nutzungsphase gibt es Tipps. Einer ist: Die Waschmaschine immer so voll wie möglich zu beladen. „Der niedrigste Eintrag von Mikroplastik in die aquatische Umwelt lässt sich bei einer voll beladenen Waschmaschine und anschließender Trocknung im Trockner beobachten“, erklärte Ellen Bendt.



Professorin Ellen Bendt bei ihrem Vortrag in Brüssel

Die Hochschule Niederrhein forscht nicht nur an den Ursachen für Mikroplastikverlust, sondern auch an der Entwicklung von Sport- und Outdoor Textilien, die von Anfang an einen geringeren Mikroplastikausstoß aufweisen. Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Verbundprojekt Textile Mission läuft noch bis September 2020.

Hochschule Niederrhein

## Duales Studium

# Große Unterschiede zwischen den Bundesländern beim dualen Studium

Das duale Studium in Deutschland boomt zwar, aber nicht in jedem Bundesland. Während im Saarland rund 30 Prozent und in Baden-Württemberg rund 14 Prozent der Studienanfänger in einem dualen Studiengang eingeschrieben sind, trifft dies in Sachsen-Anhalt und in Bremen nur auf rund ein Prozent zu. Zu diesem Ergebnis kommt eine Untersuchung des CHE Centrum für Hochschulentwicklung, die erstmals die Entwicklung des dualen Studiums in allen 16 Bundesländern vertieft analysiert.

Die Zahl der Studierenden, die parallel an einer Hochschule und in einem Betrieb lernen, ist zwischen 2005 und 2017 um das Elfache angestiegen. Aktuell sind fast 105.000 Studierende in einem der rund 1.100 dualen Studiengänge an einer deutschen Hochschule eingeschrieben. „Dennoch ist das duale Studium in Deutschland mit einem durchschnittlichen Erstsemesteranteil von aktuell 5,3 Prozent und einem Studierendenanteil von 3,7 Prozent noch keine Massenbewegung, sondern ein sehr exklusives Angebot“, so Lisa Mordhorst, die gemeinsam mit Sigrun Nickel die Untersuchung durchgeführt hat. Allerdings zeigt ein genauerer Blick auf die einzelnen Bundesländer, dass diese beim dualen Studium zum Teil sehr unterschiedlich aufgestellt sind.

So liegt das Saarland mit einer landesbezogenen Erstsemesterquote so weit über dem Bundesdurchschnitt wie kein anderes Bundesland. Hier entscheidet sich ein Drittel aller Studienanfänger für ein duales Studienangebot. Auch Baden-Württemberg (14,3 Prozent), Berlin (7,2 Prozent) und Thüringen (6 Prozent) überschreiten mit ihren Anfängerquoten im dualen Studium mehr oder weniger deutlich das statistische Mittel. Alle anderen Bundesländer liegen mit ihrem Wert jeweils unter dem Bundesdurchschnitt.

Diese deutlichen Unterschiede hängen dabei wesentlich mit der unterschiedlichen Angebotsdichte in den einzelnen Bundesländern zusammen: Im Saarland ist jeder dritte Bachelorstudiengang ein duales Angebot. Die größte Auswahl an dualen Bachelorstudiengängen gibt



es in Bayern, Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg. Hier können Studieninteressierte unter bis zu 200 entsprechenden Angeboten wählen. Eine relativ neue Entwicklung ist das Angebot dualer Masterstudiengänge, welches sich an Bachelorabsolventinnen und -absolventen richtet, die sich parallel zu ihrer Berufstätigkeit weiterqualifizieren möchten. Hier weisen Berlin (37), Baden-Württemberg (33) und Bayern (31) bundesweit die meisten Studienangebote auf.

„Die Entwicklung des dualen Studiums in Deutschland ist trotz großer regionaler Unterschiede eine Erfolgsgeschichte“, bilanziert Frank Ziegele. „Es ist richtig und wichtig, dass sich immer mehr Anbieter von akademischer und beruflicher Bildung nicht als Konkurrenz, sondern als Kooperationspartner bei der nachschulischen Bildung verstehen“, so der CHE-Geschäftsführer. Ein weiterer zentraler Faktor für die Unterschiede beim dualen Studium ist die wirtschaftliche Situation in den Bundesländern. Diese hat Einfluss auf die Zahl der Unternehmen, die in Kooperation mit den Hochschulen ein duales Studium anbieten können. Führend ist hier Baden-Württemberg mit aktuell rund 4.500 Unternehmen, die sich im dualen Studium engagieren. Dagegen sind es in Mecklenburg-Vorpommern oder Bremen nicht einmal 100 Betriebe. Eine bundesländerübergreifende Herausforderung bleibt weiterhin die Qualitätssicherung der dualen Studienangebote: „Für Studieninteressierte ist häufig nicht klar,

Bundesland	Anteil Studienanfänger(innen) in einem dualen Studiengang (in %)
Saarland	30,1
Baden-Württemberg	14,3
Berlin	7,2
Thüringen	6,0
Rheinland-Pfalz	4,0
Nordrhein-Westfalen	4,0
Schleswig-Holstein	3,6
Brandenburg	2,9
Hessen	2,5
Bayern	2,4
Niedersachsen	2,2
Hamburg	2,0
Sachsen	1,9
Mecklenburg-Vorpommern	1,8
Sachsen-Anhalt	1,0
Bremen	0,7

Infografik: CHE

ob Studienangebote zu Recht die Bezeichnung ‚dual‘ tragen. Hier haben Hochschulen und Politik eine Verantwortung, für mehr Transparenz und Verlässlichkeit zu sorgen“, erklärt Sigrun Nickel, Koautorin der Studie und Leiterin Hochschulforschung beim CHE. Nach wie vor gibt es etliche Studienangebote, die das Etikett „dual“ verwenden, obwohl die notwendige enge Verzahnung zwischen hochschulischer und betrieblicher Bildung nicht gegeben ist, so ein Fazit der Studie.

CHE

- Mordhorst, Lisa; Nickel, Sigrun: Grenzenloses Wachstum? Entwicklung des dualen Studiums in den Bundesländern, Gütersloh, CHE, ISBN 978-3-947793-04-4, ISSN 1862-7188.
- [https://www.chc.de/wp-content/uploads/upload/CHE\\_AP\\_212\\_duales\\_Studium\\_Bundeslaendervergleich.pdf](https://www.chc.de/wp-content/uploads/upload/CHE_AP_212_duales_Studium_Bundeslaendervergleich.pdf)

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

# Hochschulalltag trifft auf Klimaschutz: Das CC4E der HAW Hamburg

Seit über 10 Jahren beweist die HAW Hamburg mit dem Competence Center für erneuerbare Energien und EnergieEffizienz (CC4E), dass anwendungsorientierte Forschung zu gesellschaftlich relevanten Fragestellungen an einer Fachhochschule gut aufgehoben ist. | Von Elvira Hinz



Foto: privat

**Elvira Hinz, M. Sc.**

Referentin für Öffentlichkeitsarbeit u.  
Veranstaltungsmanagement

HAW Hamburg, Alexanderstr. 1  
20099 Hamburg

elvira.hinz@haw-hamburg.de  
[www.haw-hamburg.de](http://www.haw-hamburg.de)

[www.cc4e.de](http://www.cc4e.de)

Im Jahr 2008 als eine fakultätsübergreifende wissenschaftliche Einrichtung gegründet, hat das CC4E an der HAW Hamburg die Aufgaben, die Kompetenzen im Bereich der erneuerbaren Energien und Energieeffizienz über die verschiedenen Fakultäten und Departements hinaus hochschulintern zu bündeln. Das übergeordnete Ziel dabei ist es, Lösungen für die Energiewende zu entwickeln und damit Klimaschutz aktiv voranzutreiben. Mit der Zeit haben sich die Aufgaben weiterentwickelt und seit einigen Jahren realisiert das CC4E eigenständig Projekte in unterschiedlichen Bereichen der erneuerbaren Energien. Die Kompetenzen liegen dabei sowohl in Projektmanagement, Marketing und Administration als auch in der inhaltlichen Gestaltung und Durchführung von Projekten aus den Bereichen Windenergie, Sektorkopplung, Wärme und Gesellschaft & Akzeptanz. Eine so breit ausgelegte inhaltliche Ausrichtung gebündelt an einer Institution führt zu einer ganzheitlichen Sichtweise auf Energie-Themen, die für eine erfolgreiche Realisierung der Energiewende von großer Bedeutung ist.

Mit dem Technologiezentrum Energie-Campus, das im Jahr 2015 in Hamburg-Bergedorf eröffnet wurde, hat das CC4E einen zusätzlichen Standort zur technologischen Erprobung und Erforschung der Energiewende errichten können (Abbildung 1). Das Gebäude ist mit innovativen Anlagen ausgestattet, die modellhaft die Gebäudeversorgung

mit erneuerbaren Energien und die intelligente Vernetzung verschiedener Systeme aufzeigen. Mit dem deutschlandweit einzigartigen Konzept des Forschungswindparks Curslack, der in einem Kilometer Entfernung zum Energie-Campus erbaut und im Jahr 2017 in Betrieb genommen wurde, ist tagesaktuelle Forschung im Realbetrieb zur Versorgung und Netzeinspeisung mit grünem Strom durchführbar.

## Windenergie

Im Forschungsbereich Windenergie werden Projekte zur Lebensdauer und Optimierung von Windenergieanlagen sowie ihrer Betriebskonzepte durchgeführt. Ein Leuchtturm ist dabei das Multirotor-Projekt, das statt der klassischen dreiblättrigen Windenergieanlage die Funktion verschiedener Multirotor-Modelle berechnet und erprobt. Im nächsten Schritt soll die vielversprechendste Variante als Labormodell für Versuche hergestellt und getestet werden (Abbildung 2). Ein weiteres Projekt dieses Forschungsbereiches nennt sich FatWake und untersucht mittels LiDAR-Systemen im Windpark Curslack den Nachlauf von Windenergieanlagen, der die Lasten von nachfolgenden Anlagen beeinflussen kann. Mit den Ergebnissen sollen die Leistungs- und Ertragsprognosen durch eine verbesserte Windparkplanung erhöht werden.



Foto: Isabela Pacini\_CC4E

**Abbildung 1:** Technologiezentrum Energie-Campus des CC4E in Hamburg-Bergedorf



Foto: Denphumi Jaisue/123rf.com

„Um alle Ebenen der Energieversorgung auf erneuerbare Energien umstellen zu können, muss weit mehr als nur die Stromversorgung bedacht werden. Von hoher Relevanz sind vor allem die Sektoren Industrie, Mobilität und Wärme.“

### Sektorkopplung

Um alle Ebenen der Energieversorgung auf erneuerbare Energien umstellen zu können, muss weit mehr als nur die Stromversorgung bedacht werden. Von hoher Relevanz sind vor allem die Sektoren Industrie, Mobilität und Wärme. Dieser Herausforderung nimmt sich das CC4E im Forschungsbereich Sektorkopplung an. Dort werden Projekte zu den unterschiedlichsten Themen von Speicherung über die Nutzung von alternativen Kraftstoffen bis zur nachhaltigen Versorgung von ganzen Wohnquartieren

durchgeführt. Mit dem Speicherregelkraftwerk im Windpark Curslack werden beispielsweise Möglichkeiten zur Systemintegration erneuerbarer Energien praxisnah erforscht (Abbildung 3). Im Projekt READi-PTL wird ein verfahrenstechnischer Prozess entwickelt, mit dem aus Altölen und -fetten ein alternativer Dieselmotorhergestellter Kraftstoff hergestellt werden kann. Und im EU-geförderten Projekt mySMARTLife werden digitale Lösungen für städtische Herausforderungen in den Bereichen Zusammenleben, Mobilität, Produktion und Konsum erarbeitet – und direkt im Hamburger Bezirk Bergedorf umgesetzt.



Foto: Steffi Grümme\_HAW Hamburg

Abbildung 2: Multirotor-Modell des Verbundprojektes X-Energy



Foto: Daniel Reinhardt, NEW 4.0

Abbildung 3: Speicherregelkraftwerk im Windpark Curslack in Hamburg-Bergedorf

### Wärme

Da die Wärmeversorgung einen großen Anteil des Energieverbrauchs ausmacht, ist es dringend notwendig, an dieser Stelle eine nachhaltige und umweltschonende Versorgung herzustellen. Im Forschungsbereich Wärme des CC4E laufen aktuell die Projekte Smart Heat Grid Hamburg und Smart Pro Heat. Diese Vorhaben beschäftigen sich mit der Entwicklung intelligenter Konzepte für alle Ebenen des Wärmenetzes. Deren Wirksamkeit wird durch umfangreiche Feldtests im Nahwärmenetz Hamburg-Wilhelmsburg getestet. In Smart Pro Heat gehen die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler noch einen Schritt weiter und untersuchen, wie mit intelligenten Wärmeabnehmern die Gesamtsystemeffizienz und der Anteil erneuerbarer Strom- und Wärmeerzeugung erhöht werden kann. Dabei werden Flexibilitätspotenziale in Gebäuden identifiziert und durch geeignete Konzepte nutzbar gemacht.

### Gesellschaft & Akzeptanz

In seinem vierten Forschungsbereich fokussiert sich das CC4E auf die Betrachtung gesellschaftlicher Aspekte. Denn die Akzeptanz der Bevölkerung ist für eine erfolgreiche Realisierung der Energiewende von höchster Relevanz. Um diese Akzeptanz zu steigern, werden am CC4E verschiedene Ansätze verfolgt. Im Feld der Akzeptanzforschung gibt es beispielsweise in Teilprojekten von NEW 4.0 und X-Energy diverse Umfragen zur Wahrnehmung und Umsetzung der Energiewende. Ebenso wird Forschung zu den Risiken von Windenergieanlagen für Fledermäuse betrieben, um diese in Zukunft minimieren zu können. Zur gezielten Förderung der öffentlichen Akzeptanz ist das Projekt NEW 4.0 außerdem mit einer eigens konzipierten Roadshow unterwegs – ein 4 x 2 Meter großes Exponat, das die Modellregion Hamburg und Schleswig-Holstein darstellt und interessierten Bürgerinnen und Bürgern mithilfe von Augmented Reality

die Potenziale der Energiewende im Norden näherbringt (Abbildung 4).

Diese Schlaglichter zeigen die Breite der inhaltlichen Ausrichtung der Forschungsprojekte am CC4E. Sie geht einher mit einer Vielzahl an fachlichen Disziplinen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Professorinnen und Professoren. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Ingenieur-, Sozial- und Umweltwissenschaften gewährleistet verschiedene Blickwinkel auf die wichtigsten Themen der Energiewende. Eine weitere Besonderheit: Die Forschungsvorhaben werden immer mit Partnerschaften zu Unternehmen, Behörden, Verbänden und anderen Forschungseinrichtungen durchgeführt, woraus sich praxisnahe Ansätze und Lösungen ergeben. Die Durchführung und die Ergebnisse der Projekte werden außerdem in die Lehre der HAW Hamburg eingebracht, sodass auch die Studierenden hautnah an der angewandten Forschungsarbeit teilhaben können.

Für die Zukunft hat das CC4E noch viel vor: Weitere Großprojekte stehen in den Startlöchern – z. B. das Norddeutsche Reallabor, das momentan in der Vollantragsphase für eine Förderung des BMWi steckt. Eine Erweiterung des Energie-Campus in Bergedorf ist mit dem „Demonstrationszentrum Sektorkopplung“ geplant, das sich unter anderem mit Wasserstoff als zukünftigem Energieträger beschäftigen will. In diesem Zusammenhang wird aktuell in einer engen strategischen Partnerschaft mit dem Fraunhofer Institut für Windenergiesysteme (IWES) das Anwendungszentrum „Integrierte Lokale Energiesysteme für die Sektorkopplung“ (ILES) aufgebaut. In diesem werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des CC4E und des Fraunhofer IWES gemeinsam an praxisnahen Lösungsansätzen für die immer komplexeren Fragestellungen der Energiewende und der zunehmenden Dezentralität der Energieerzeugung arbeiten – ein weiterer Gewinn für die norddeutsche Forschungslandschaft. ■



Foto: Daniel Reinhardt\_NEW 4.0

Abbildung 4: Die NEW 4.0-Roadshow

### Aktuell laufende Forschungsprojekte am CC4E

#### NEW 4.0 – Norddeutsche Energiewende

- Projektziel: Möglichkeiten aufzeigen, wie die Modellregion bis 2035 zu 100 % mit regenerativem Strom versorgt werden kann
- Förderlaufzeit: 2016–2020
- Partner: ca. 60 Partner aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik
- Mittelgeber: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
- Modellregion: Hamburg und Schleswig-Holstein
- Informationen: [www.new4-0.de](http://www.new4-0.de)

#### mySMARTLife

- Projektziel: Smarter Einsatz von Energie im urbanen Lebensraum in drei europäischen Leuchtturmstädten (Nantes, Helsinki & Hamburg), um Energieverbrauch und ökologischen Fußabdruck zu reduzieren
- Förderlaufzeit: 2016–2021
- Partner (Hamburg): 14 Partner aus Stadt, Wirtschaft und Wissenschaft
- Mittelgeber: Europäische Union
- Modellregion: Hamburg-Bergedorf
- Informationen: [www.mysmartlife.eu/cities/hamburg/](http://www.mysmartlife.eu/cities/hamburg/)

#### X-Energy

- Projektziel: Die Metropolregion Hamburg als führendes Innovationszentrum für Windenergie, Systemintegration und Speicher aufbauen
- Förderlaufzeit: 2017–2021
- Partnerzahl: 16 Unternehmenspartner
- Mittelgeber: Bundesministerium für Bildung und Forschung
- Modellregion: Norddeutschland
- Information: [www.haw-hamburg.de/cc4e/x-energy](http://www.haw-hamburg.de/cc4e/x-energy)

#### Smart Heat Grid Hamburg

- Projektziel: Integration eines maximalen Anteils erneuerbarer Energien bei der Wärme- und Stromproduktion durch intelligente Nutzung der gesamten Wärmenetzinfrastruktur
- Förderlaufzeit: 2017–2020
- Partnerzahl: 3 Partner
- Mittelgeber: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
- Modellregion: Hamburg-Wilhelmsburg
- Information: [www.haw-hamburg.de/cc4e/c4dsi/projekte](http://www.haw-hamburg.de/cc4e/c4dsi/projekte)

#### Smart Pro Heat

- Projektziel: Untersuchung der wärmenetzdienlichen Integration von Verbrauchern und dezentralen Erzeugungsanlagen, um die Gesamtsystemeffizienz und den Anteil erneuerbarer Strom- und Wärmeerzeugung zu erhöhen
- Förderlaufzeit: 2018–2021
- Partnerzahl: 5 Partner
- Mittelgeber: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Zweite Deutsch-Finnische Förderinitiative
- Modellregion: Hamburg-Wilhelmsburg
- Information: [www.haw-hamburg.de/cc4e/c4dsi/projekte](http://www.haw-hamburg.de/cc4e/c4dsi/projekte)

# Herausforderung strategische Netzwerke: Von Wunschdenken und Verstetigung

**Komplementär zur klassischen Forschung und Lehre sowie den bekannten Innovations- und Wertschöpfungsketten kommt neuen, institutionsübergreifend angelegten Netzwerken speziell an forschungsintensiven Hochschulen für angewandte Wissenschaft (HAW) zunehmende Bedeutung zu. Die Herausforderungen und Chancen sind groß, insbesondere im Zuge der in den letzten Jahren speziell aufgelegten Förderprogramme auf Bundesebene.**

| Von Georg Overbeck und Prof. Dr. Christian Facchi



Foto: THI

**Georg Overbeck, MBA**  
Dipl.-Kulturwirt (Univ.)  
Dipl.-Verwaltungswirt (FH)

Kaufmännischer Leiter des Zentrums für Angewandte Forschung der Technischen Hochschule Ingolstadt



Foto: THI

**Prof. Dr. rer. nat. Christian Facchi**  
Wissenschaftlicher Leiter des Zentrums für Angewandte Forschung der Technischen Hochschule Ingolstadt

Nicht zuletzt im Zuge der Bund-Länder-Förderinitiative Innovative Hochschule haben sich umfangreiche und auf Verstetigung angelegte Netzwerkprojekte mit HAW als Koordinatorinnen fest etabliert. Wurden im Jahr 2016 in der für HAW vorgehaltenen Nische „Forschung an Fachhochschulen“ bzw. im Programm FH-Impuls nur zehn ausgewählte HAW bzw. deren Forschungsk Kooperationen gefördert, waren es 2018 im Rahmen der Förderinitiative Innovative Hochschule bereits 35 HAW, die derzeit gemeinsam und im Wettbewerb mit Universitäten und anderen Akteuren neue Transfernetzwerke insbesondere im breiten gesellschaftlichen Kontext spannen. Für internationale Netzwerke legte der DAAD im Jahre 2012 das Förderprogramm Strategische Partnerschaften und Thematische Netzwerke auf.

## Netzwerke an der THI

Diese und weitere öffentliche Förderlinien ermöglichten der Technischen Hochschule Ingolstadt (THI) in den vergangenen Jahren den gezielten Aufbau von drei großen strategischen Netzwerken. Darin fungiert die THI jeweils als Anker und verbindendes Element und baut gleichzeitig ihre Position als Mobilitätshochschule weiter aus. Nach sechs Jahren öffentlicher Förderung wird nun das erste dieser drei Netzwerkprojekte verstetigt. Es handelt sich um das über

die o. g. DAAD-Ausschreibung Strategische Partnerschaften und Thematische Netzwerke geförderte Brasilienprojekt Applied Network on Automotive Research and Education (AWARE), über dessen Projekttitle sich die THI als einzige geförderte Institution mit dezidiert angewandtem Profil positionierte. Bemerkenswert war dabei, dass die THI in der ersten Förderrunde des Programms als eine von zunächst zwei, in der zweiten Förderrunde als einzige HAW zum Zuge kam, während ansonsten ausschließlich Universitäten gefördert wurden. In diesem Rahmen liefen ab 2013 erste größere Kooperationen zu verkehrssicherheitsthematischen Forschungsfragen sowie Automotive-Double-Degree-Programmen an. Zentrale Zielsetzung war von Anfang an die Entwicklung eines primär anwendungsbezogenen Netzwerks insbesondere mit Unternehmen, Politik sowie den beiden Landesforschungsstiftungen der südbrasilianischen Bundesstaaten und Automotive-Regionen Paraná und Santa Catarina. Damit verschoben sich die Koordinaten des HAW-Selbstbildes vom vornehmlich regionalen Innovationsmotor zu einem international vernetzenden, thematisch und zunehmend geografisch vielseitigen Akteur. Bislang nahmen über 500 geförderte Personen über Gastvorträge und -professuren, Praktika und Forschungsaufenthalte (Master Doppelabschluss und PhD), Summer Schools sowie Vernetzungs- und Transferveranstaltungen am Austausch teil. AWARE warb (exklusive

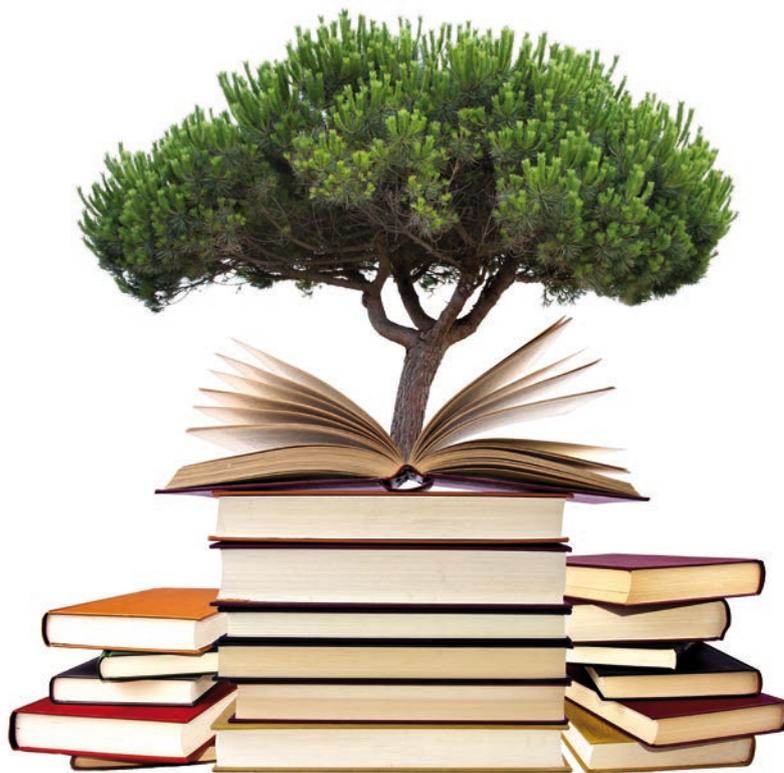


Foto: Prudencio Alvarez/123rf.com

der Forschungsvolumina der an der THI forschenden Gastwissenschaftler) rund 3 Mio. Euro ein. Diesem Umstand wird nun Rechnung getragen, indem AWARE als THI-internes Bavarian Center for Applied Research and Technology with Latin America institutionalisiert wird. In dem neuen Rahmen werden das aufgebaute Erfahrungswissen sowie die Landes- und Regionenexpertise künftig auch anderen bayerischen Einrichtungen zur Verfügung stehen.

Im Zeichen des regionalen Kompetenzaufbaus steht das zweite Netzwerkprojekt Safety for all – Innovative Research Partnership on Global Vehicle and Road Safety Systems (SAFIR). Dieses startete im Jahr 2017 im Verbund mit der städtischen Wirtschaftsförderung sowie rund 20 Unternehmenspartnern als eines von bundesweit zehn Vorhaben, die über die o. g. Förderlinie FH-Impuls finanziert werden. SAFIR setzt dabei auf den Arbeiten des THI-eigenen Forschungs- und Testzentrums CARISSMA sowie dessen Fernziel von null Verkehrstoten, der „Vision Zero“, auf. Aus CARISSMA als Nukleus heraus wird mit SAFIR ein projektgetriebenes strategisches Forschungsnetzwerk mit regionalen Partnern aufgebaut. Ähnlich wie in AWARE erfolgt derzeit die Bewerbung um eine zweite Förderrunde, die sogenannte Intensivierungsphase. Die bisherigen Förderumfänge betragen inkl. der Barmittel der Partner rund 7,4 Mio. Euro.

Als drittes großes Netzwerkprojekt konnte die THI zusammen mit der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt in der Bund-Länder-Initiative Innovative Hochschule mit der Innovationsallianz Mensch in Bewegung (MiB) rund 15 Mio. Euro einwerben. Die Partner bauen ein ebenfalls regionales, forschungs-basiertes, im Unterschied zu den beiden anderen Netzwerken jedoch auf Transferaktivitäten ausgerichtetes

Netzwerk entlang der Themenfelder Innovative Mobilität, Digitale Transformation, nachhaltige Entwicklung und Bürgerschaftliches Engagement auf. Die aktive Öffnung gegenüber der breiten Gesellschaft ist bidirektional angelegt – nicht nur der Wissenstransfer aus dem Hochschulbereich in die Gesellschaft wird gefördert, sondern es werden explizit auch Impulse aus dem fachlichen und zivilgesellschaftlichen Umfeld bewusst durch Transferformate gesucht und gefördert. Fruchtbar ist in diesem Kontext auch die Verzahnung der beiden Hochschulen mit ihren unterschiedlichen Profilen und Kulturen. Entsprechend neuartige Transferformate sowie ein erweiterter, technologische und gesellschaftliche Innovationen gleichermaßen erfassender Innovationsbegriff verankern die beiden Hochschulen noch stärker in der Mitte der Gesellschaft.

Den drei genannten Netzwerken ist gemein, dass sie ihre jeweilige Perspektive bei der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen komplementär zueinander einbringen, von der Mobilität für morgen über die Künstliche Intelligenz bis hin zur gesellschaftlichen Teilhabe an dem, was an der Hochschule passiert. Die Synergiepotenziale zwischen den Projekten waren und sind enorm: Der Impuls zum Aufbau von AWARE lief zeitlich parallel zur Bewerbung von CARISSMA um den bundesweit ersten Forschungsbau an einer HAW. Beide Bewerbungen profitierten stark voneinander: CARISSMA von dem in der Entstehung begriffenen Brasiliennetzwerk, AWARE von der Strahlkraft des neuen Forschungs- und Testzentrums. Entsprechendes galt ebenso für die Netzwerke SAFIR und MiB, sodass etwa Teststellungen im Bereich des Autonomen Fahrens mangels geeigneter Laboreinrichtungen nur mit der Infrastruktur von CARISSMA realisierbar waren.

Umgekehrt konnte CARISSMA sein eigenes Netzwerk über die beiden genannten Vorhaben konkret um weitere Hochschul- und Unternehmenspartner erweitern. Speziell für die Vision Zero entwickelt SAFIR die CARISSMA-Forschungsprogrammatische weiter, schafft Anwendungsszenarien und bereitet somit den Weg für Transfer-Fragestellungen im Rahmen von Mensch in Bewegung (MiB). Speziell MiB leistet als Transferprojekt einen gewichtigen Beitrag in kontrovers diskutierten Themen (z. B. Autonomes Fahren, Nachhaltige Wirtschaft und Wirtschaftswachstum, Faktor Mensch und Digitalisierung), weil sich diesen nicht nur mittels technischer, sondern auch gesellschaftlicher Fragestellungen bzw. Innovationen angenähert werden kann.

### Herausforderungen in der Antragstellung

Mit Blick auf die spätere Projektdurchführung hat sich in allen drei Netzwerken gezeigt, dass die im Prozess der Antragstellung herausgebildeten Chancen und Risiken sich meist als Stärken und Schwächen im Projekt manifestieren. Was die drei genannten Netzwerke anbetrifft, so war die Unterstützung durch die Hochschulleitung eine der großen Stärken. Diese reichte von maßgeblichen Impulsen für die Antragstellung über die Gewinnung von Netzwerkpartnern in SAFIR bis hin zu Reisen zu Projektpartnern und Fördermittelgebern (AWARE und MiB). Als eine der größten Stärken im AWARE-Antragsstellungsprozess ist zu vermerken, dass in der Endphase des Vollantrags (zweistufiges Antragsverfahren) fünf THI-Professoren mobilisiert werden konnten, eine Explorationsreise nach Brasilien zu unternehmen. Ziel und Zweck der Reise war es, unter unmittelbarem Eindruck der parallel laufenden Kooperationsgespräche mit den brasilianischen Partnern die eigenen Themenfelder in den Antrag einzubringen. Dadurch erfuhr der Antrag eine qualitative Aufwertung. Eine weitere Stärke im Antragsverfahren bestand darin, dass die dem Vollantrag vorgelagerte Skizze in Bezug auf Partnerauswahl und -struktur bereits partizipativ mit dem Hauptpartner UFPR gestaltet wurde. Insbesondere die Offenheit und Motivation der Partner, im Sinne des Gesamtvorhabens mitzudenken, zeichnet die Arbeitsweise des AWARE-Netzwerks bis heute aus. Freilich bleibt angesichts der zeitintensiven Überseereise von fünf Professoren zu konstatieren, dass es an der THI seinerzeit intern keine „Konkurrenz“ zu anderen Netzwerkprojekten gab. Umso deutlicher zeigten die beiden anderen Netzwerkanträge die Ratio zwischen deren Erfolg und der internen Ressourcenmobilisierung: An der THI haben sich insbesondere in den Antrags- und Anlaufphasen regelmäßig bereits forschungsaktive Professorinnen und Professoren engagiert. Mit der Zeit kristallisierte sich immer mehr heraus, dass diese Lasten von mehreren Teams getragen werden müssen, ohne Austausch und Synergien zu gefährden. Insbesondere bei der

	 AWARE	 SAFIR	 Mensch in Bewegung
<b>Themenschwerpunkte THI</b>	Mobilität, Produktion, International Retailing	Integrale Fahrzeugsicherheit Globale vernetzte Fahrzeugsicherheit	Innovative Mobilität, Digitale Transformation, Nachhaltige Entwicklung
<b>Säulen</b>	Forschung, Lehre, Transfer	Forschung	Transfer
<b>Netzwerk</b>	Regionale und internationale Hochschulen, Unternehmen, Politik	Regionale Hochschulen, Unternehmen	Breite Verankerung in Region bzw. Zivilgesellschaft
<b>Finanzierung und Verstetigung</b>	Ab 2020 als eigenständige Einheit institutionell verankert, Fortführung über Projekte und Industriebeiträge	Ab 2021 Intensivierungsphase. Verstetigungsszenarien werden derzeit mit Partnern entwickelt.	Aktuelle, vollinhaltlich projektfinanzierte Förderperiode bis 2022

**Tabelle 1:** Strategische THI-Netzwerke mit der Keimzelle Mobilität und den großen gesellschaftlichen Herausforderungen als übergreifendes Leitthema

Antragstellung ist essenziell, dass der Antragsteller genügend Forschungserfahrung sowie Erfahrung im Projektmanagement mitbringt, um zu belegen, dass das Vorhaben umgesetzt werden kann. Perspektivisch erfolgte vor diesem Hintergrund die interne Erweiterung des Netzwerks durch die Einbindung neuer Kollegen, die wiederum zunehmend mehr Verantwortung übernahmen. Aufgrund der strategischen Bedeutung von SAFIR und MiB lag die Federführung beim MiB-Antrag sowie beim SAFIR-Strategieantrag jeweils beim Hochschulpräsidenten. Zudem leitet der Vizepräsident Forschung und Transfer diese beiden Netzwerkprojekte. Dem kommt entgegen, dass eine interdisziplinäre, überfachliche Qualifikation des Leiters dem Kerngedanken eines Netzwerkprojekts entspricht und von hohem Nutzen ist.

### Herausforderungen im Projektverlauf

Zentral für ein erfolgreiches, in Richtung Netzwerkverstetigung laufendes Projekt ist sicherlich die Auswahl eines geeigneten Koordinators. Entscheidend ist hier eine gleichermaßen initiativ und integrativ wirkende Persönlichkeit im Dreieck zwischen Wissenschaft, Hochschulverwaltung sowie den jeweiligen Netzwerkpartnern, mithin im sogenannten „Third Space“. Die drei großen Netzwerke haben gezeigt, dass dieser Third Space tatsächlich in der Form von Handlungsräumen von Wissenschaft und Verwaltung besteht und diesen Richtung Netzwerkpartner erweitert. Dazu gehört insbesondere, dass die wissenschaftliche Leitung bestimmte operative Aufgaben wie etwa die regelmäßige Pflege von Partnerkontakten weitgehend an den Koordinator abgeben kann. Indem der jeweilige Koordinator eine Brücke zur Verwaltung schlägt, erfährt diese eine Aufwertung von einer ursprünglich eher vollziehenden in Richtung

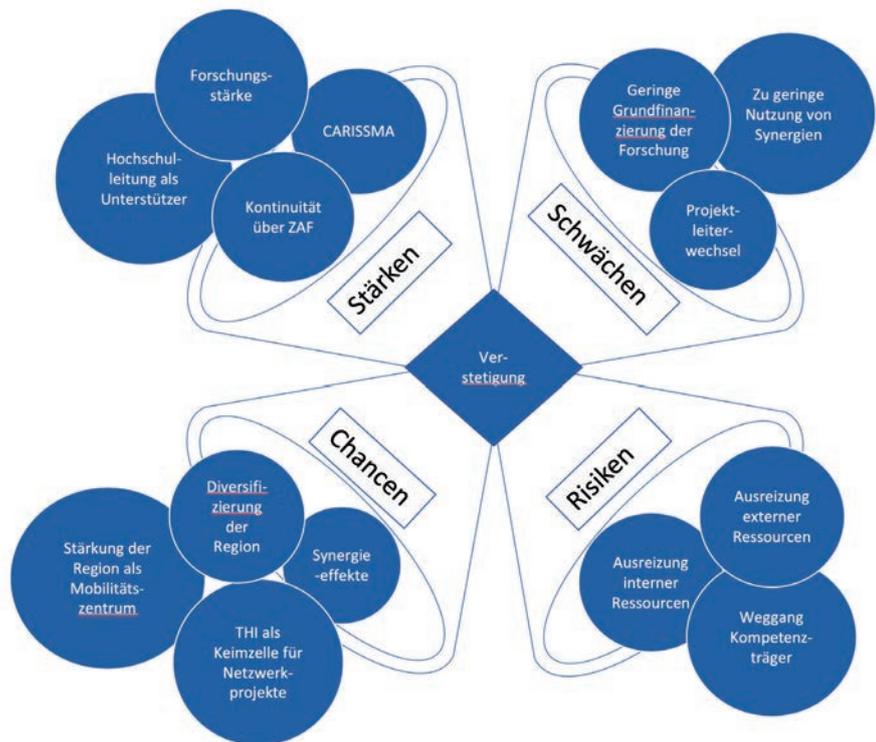
einer gestaltenden Funktion. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang, dass komplementär zu den inhaltlich ingenieurwissenschaftlich ausgerichteten Netzwerkprojekten AWARE und SAFIR deren Koordination durch Geisteswissenschaftler erfolgt und diese ihre dadurch bereichernden Denkweisen und interkulturellen Kompetenzen einbringen können. Weiter ist für einen erfolgreichen Projektverlauf erforderlich, dass das jeweilige Netzwerk möglichst weitere „Anstifter“ und „Mittäter“ an sich bindet. Bei AWARE war der Vorteil, dass sich die Aktivitäten breit auf Forschung, Lehre sowie Hochschulverwaltung und -governance verteilen.

### Herausforderungen im Hinblick auf die Verstetigungsphase

Allerspätestens in der Verstetigungsphase ist die vormals personen- und projektgebundene Ausrichtung des Netzwerks in eine nachhaltig institutionelle Verortung zu überführen. Damit werden insbesondere die mit dem Weggang von Hauptakteuren verbundenen Risiken gepuffert. Im Rahmen dieser institutionellen Verortung personell in die Breite zu gehen, fördert nicht nur frisches Denken; es ist auch eine Frage der gelebten Kultur: Wie offen ist das jeweilige Netzwerk, wie breit ist es sowohl innerhalb als auch außerhalb der Hochschule verwurzelt? Schlaglichtartig zeigen die Erfahrungen aus AWARE: Der Anstoß kam von der Kaufmännischen Leitung des hochschulinternen Zentrums für Angewandte Forschung und die folgenden Antragsaktivitäten wurden stark vom Hochschulpräsidenten unterstützt. Durch eine rasche Verbreiterung von einigen wenigen Initiatoren zu sehr vielen Akteuren erreichte das Netzwerk rasch die für eine Verstetigung kritische Masse. Hilfreich waren dabei weiterhin regelmäßige Formate und feste „Rituale“. Beispiel AWARE: Regelmäßig zwischen Deutschland und Brasilien rollierende Workshop-Formate mit Hochschul- und Industriepartnern wie ein U4I-Workshop (Universities for Industries) bringen Studierende, Partnerhochschulen, Unternehmen, Stiftungen und Politikgestalter zusammen. Ein weiteres derartiges Format ist die nun bereits zum zweiten Mal erschienene gemeinsame AWARE-Publikation, die sämtliche Institutionen und Kooperationsprojekte bis 2019 auf 180 Seiten vorstellt – jeweils eingebettet in die Hochschulorganisationsformen sowie die Forschungs- und Förderlandschaft beider Länder. So entsteht ein transparenter Überblick über sämtliche Netzwerkaktivitäten, welchen ein Einzelpartner nicht in vollständigem Ausmaß haben könnte.

### Resümee

Fundierte strategische Positionierung, kondensierte und zielführende Partnergespräche sowie ein fortlaufender partizipativer Abgleich von Stärken, Schwächen und der Zielerreichung des jeweiligen



Grafik 1: Aggregierte SWOT-Analyse ausgewählter Aspekte aus den drei Netzwerken

*„Nicht nur der Wissenstransfer aus dem Hochschulbereich in die Gesellschaft wird gefördert, sondern es werden auch Impulse aus dem fachlichen und zivilgesellschaftlichen Umfeld durch Transferformate gesucht und gefördert.“*

Netzwerks durch alle Stakeholder stellen unseres Erachtens die Grundlagen für den Erfolg dar. Und Wettbewerb belebt bekanntlich das Geschäft. Somit drängt sich bei den drei Projekten AWARE (2012), SAFIR (2016) und MiB (2018) die Assoziation von Geschwisterbeziehungen zwischen den Polen „Individuation“ und „Verbundenheit“ auf. So gibt es zwischen AWARE und SAFIR sich überschneidende Forschergruppen, ebenso werden brasilianische Promovierende als wissenschaftliche Mitarbeiter in SAFIR eingesetzt. Letztendlich muss sich jedes Netzwerkprojekt jedoch die kritische Frage nach dem eigenen Mehrwert bzw. Alleinstellungsmerkmal stellen. Dem AWARE-Netzwerk als neuem Zentrum, dessen Nukleus auf dem Spannungsfeld bzw. den Faktorkombinationen Grundlagenforschung und Anwendung speziell in den Mobilitätstechnologien aufbaut, ist dies überzeugend gelungen. ■

# Lehrforschung zum Management von Sozial- und Gesundheitsbetrieben

Wie sich Qualifizierung, Erkenntnisgewinn und Praxisnutzen verbinden lassen.

| Von Prof. Dr. Clemens Koob



Foto: KSH München

**Prof. Dr. Clemens Koob**

Professor für Management

Katholische Stiftungshochschule München

Preysingstraße 83

81667 München

clemens.koob@ksh-m.de

Hochschulen stellen als Organisationen eine strukturelle Kopplung von Bildungs- und Wissenschaftssystem her (vgl. Luhmann 2019). Als Teil des Bildungssystems zählt es zu ihren gesellschaftlichen Aufgaben, akademisch qualifizierten Nachwuchs auszubilden, der sein Wissen in anderen Typen von Organisationen, wie Sozial- und Gesundheitsbetrieben, anwenden kann (vgl. Nassehi 2019). Nassehi (2019, S. 8) weist darauf hin, dass „diese Ausbildung forschungsnah erfolgen [soll], damit die Absolventen auch lernen, dass Wissen nicht einfach vorhanden ist, sondern in seiner Genese von Voraussetzungen abhängig ist“.<sup>1</sup>

## Ziele des forschenden Lernens

Eine Möglichkeit dazu bietet die Lehrforschung bzw. bieten Lehrforschungsprojekte. Im Modul „Empirische Sozialforschung“ des Masterstudiengangs „Management von Sozial- und Gesundheitsbetrieben“ der Katholischen Stiftungshochschule (KSH) München werden die Studentinnen und Studenten mit Anleitung selbst forschend tätig. Sie gestalten, erfahren und reflektieren den kompletten Forschungsprozess mit seinen einzelnen Phasen, von der Entwicklung der Forschungsfrage und Hypothesen über die Konzeption des Untersuchungsdesigns bis hin zur Auswertung, Darstellung und Einordnung der Ergebnisse. Dieses forschende Lernen trägt dazu bei, eine wissenschaftliche Grundhaltung auszubilden, inhaltliches Wissen aufzubauen, methodische Kompetenzen zu erwerben und personale Kompetenzen (z. B. Verantwortung, Gewissenhaftigkeit, Reflexivität, Team- und Kommunikationsfähigkeit) zu stärken (vgl. Huber 2014, Weidemann 2010, Hiß/Schulte 2016).

Im Idealfall trägt forschendes Lernen aber nicht nur zum Bildungsauftrag bei, sondern berücksichtigt, dass Hochschulen „zugleich zur Forschung und zur Erziehung beitragen sollen“ (Luhmann 2019, S. 186): Auch der Erkenntnisgewinn ist ein wesentliches Anliegen der Lehrforschung. Die studentischen Forschungsteams des Masterstudiengangs „Management von Sozial- und Gesundheitsbetrieben“ haben in dieser Hinsicht in den zurückliegenden Semestern einige Forschungsergebnisse generiert, die für die Managementpraxis und Fachöffentlichkeit interessant sind.

## Arbeitsengagement in Sozial- und Gesundheitsbetrieben als Rahmenthema

Thematischer Schwerpunkt des forschenden Lernens war das „Arbeitsengagement von Mitarbeitenden in Sozial- und Gesundheitsbetrieben“. Arbeitsengagement wird in der Forschung grundsätzlich verstanden als positiver, erfüllender arbeitsbezogener Motivationszustand, der relativ überdauernd ist (vgl. Schaufeli et al. 2002). Engagierte Mitarbeitende setzen sich mit ihren körperlichen, emotionalen und kognitiven Ressourcen ein (vgl. Rich et al. 2010). Sie zeigen ein hohes Energielevel, mentale Stärke und Ausdauer auch bei Herausforderungen (Vitalität), empfinden Inspiration, Begeisterung und Stolz beim Arbeiten (Hingabe) und arbeiten konzentriert und vertieft (Absorbiertheit) (vgl. Schaufeli et al. 2017). Eine Vielzahl an Studien (für einen Überblick vgl. Christian et al. 2011, Kim et al. 2013) bestätigt, dass engagierte Mitarbeitende eine überlegene Arbeitsleistung erbringen und sich darüber hinaus für ihre Organisation einsetzen. Bekannt ist aus diesen Untersuchungen auch, dass das Arbeitsengagement von mannigfachen organisationalen Faktoren (z. B. Arbeitstätigkeit,



Foto: Vichienrat Jangsawang/123rf.com

Führungsverhalten, Entlohnung, Entwicklungsmöglichkeiten) und Persönlichkeitsmerkmalen (z. B. Gewissenhaftigkeit, Selbstwirksamkeit, Optimismus) beeinflusst wird. Weniger gut untersucht sind Fragen des Arbeitsengagements für Gesundheitsbetriebe (vgl. hierzu etwa García-Sierra 2015, Mache et al. 2014a, Mache et al. 2014b) und Sozialbetriebe speziell in Deutschland, sodass hier der Fokus der Lehrforschungsprojekte lag.

### Befund 1: „All I'm askin' is for a little respect“

Respekt und Anerkennung, z. B. seitens Klientinnen und Klienten, können Einfluss auf arbeitsbezogene Einstellungen wie das Engagement haben (vgl. Schütz 2018). Welche Bedeutung die gesellschaftliche Anerkennung der erbrachten Arbeit für das Arbeitsengagement hat – darüber weiß man bisher aber vergleichsweise wenig. In einem Lehrforschungsprojekt sind Noone et al. (2019) daher dieser Frage für die Soziale Arbeit nachgegangen. Anknüpfend an die Markenforschung, die eine kognitive von einer affektiven Dimension der Wahrnehmung von Marken differenziert (vgl. z. B. Cho et al. 2015), kann der gesellschaftlichen Anerkennung der Profession Soziale Arbeit eine kognitive Komponente – im Sinne von Respekt für die erbrachte Arbeit – und eine affektive Komponente – im Sinne von Sympathie – zugesprochen werden. Korrelationsanalysen auf Basis einer Befragung von 283 Mitarbeitenden, die in verschiedenen sozialen Einrichtungen in Deutschland tätig sind, legen nahe, dass sowohl die affektive ( $r=0,23$ ,  $p<0,001$ ) als auch die kognitive Anerkennungskomponente ( $r=0,19$ ,  $p<0,01$ ) einen positiven Zusammenhang mit dem Arbeitsengagement aufweisen. Sympathie und Respekt, die die Gesellschaft der Profession entgegenbringt, scheinen also auf das Arbeitsengagement abzustrahlen. Was folgt daraus für das Management? Anknüpfend an Noone et al. (2019) ließe sich z. B. schließen, dass es zu den Aufgaben von Einrichtungen und Betrieben zählt, sich für wertschätzende gesellschaftliche Rahmenbedingungen, etwa durch Verbandsarbeit, zu engagieren. Ebenso sollte darüber nachgedacht werden,

welche alternativen, innerbetrieblichen Anerkennungsformen gegebenenfalls unzureichende gesellschaftliche Anerkennung substituieren könnten.

### Befund 2: „Gute Freunde soll niemand trennen“

In den vergangenen Jahren haben sich Arbeitspsychologie und Managementforschung zunehmend mit Freundschaften am Arbeitsplatz befasst. In den Blick sind vor allem positive Auswirkungen von Freundschaften unter Mitarbeitenden gekommen, wie z. B. eine erhöhte Arbeitszufriedenheit oder eine verstärkte Organisationsbindung (vgl. Morrison/Cooper-Thomas 2017). Ganz nach dem Motto: Gute Freunde kann man zwar trennen, sollte es aber nicht tun – im Gegenteil. Nekula et al. (2018) haben sich daran anknüpfend in ihrem Lehrforschungsprojekt mit der Frage befasst, ob sich Freundschaften am Arbeitsplatz auch auf Einstellungen beim Arbeiten (Engagement) positiv auswirken, und nicht nur auf Einstellungen gegenüber der Arbeit (Arbeitszufriedenheit) oder Organisation (Bindung). Ausgangspunkt ihrer theoretischen Vorüberlegungen war dabei Kahn (1990), demzufolge das Engagement unter anderem von der wahrgenommenen psychologischen Sicherheit und von positiven und bereichernden Interaktionen mit Kolleginnen und Kollegen abhängt. Arbeitsfreundschaften, verstanden als informelle, freiwillige Beziehungen zwischen Mitarbeitenden, die einen ganzheitlichen Charakter haben (also auch über die Arbeitssituation hinausgehen), sollten – so wurde vermutet – zu psychologischer Sicherheit und positiven Interaktionen und damit zu Arbeitsengagement beitragen. Dieser Hypothese wurde mithilfe einer Befragung von 120 Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern nachgegangen. Nekula et al. (2018) konnten anhand einer Korrelationsanalyse zeigen, dass zwischen der Häufigkeit von Freundschaften am Arbeitsplatz und dem Arbeitsengagement ein statistisch signifikanter, positiver Zusammenhang besteht ( $r=0,23$ ,  $p<0,01$ ). Sie kamen dabei auch zu dem Ergebnis, dass dieser Zusammenhang je nach Alter der Mitarbeitenden variiert: Während sich für die 18- bis 39-Jährigen eine schwächere Korrelation ergab ( $r=0,20$ ,  $p<0,05$ ), war diese in

*„Die Lehrforschungsprojekte haben zum eigenständigen Denken und Forschen angeregt und die intensive Projektarbeit mit Kommilitoninnen und Kommilitonen unter Echtzeitbedingungen wurde als sehr förderlich für ein sinnhaftes Lernen erfahren.“*

der Gruppe der 40+-Jährigen von mittlerer Stärke ( $r=0,40$ ,  $p<0,05$ ). Zudem konnten sie einen statistisch signifikanten, positiven Zusammenhang aufzeigen zwischen der Förderung von Arbeitsfreundschaften durch die Organisation und dem Arbeitsengagement der Mitarbeitenden ( $r=0,21$ ,  $p<0,05$ ). Nekula et al. (2018) schließen daraus, dass das Management Arbeitsfreundschaften und deren Förderung mehr Aufmerksamkeit schenken sollte, indem es beispielsweise bewusst Kooperationsmöglichkeiten schafft, das räumliche Arbeitsumfeld beziehungsförderlich gestaltet oder auf eine kollegiale, vertrauensvolle Unternehmenskultur hinwirkt.

### Befund 3: „We are human after all“

Es ist davon auszugehen, dass neben gesellschaftlichen Einflüssen (etwa der Anerkennung der Profession) und innerbetrieblichen sowie persönlichkeitsbezogenen Faktoren auch Bedingungen der privaten Lebenswelt mit dem Arbeitsengagement zusammenhängen (vgl. Lu et al. 2011). Während der Zusammenhang von Arbeitsstress und Arbeitsengagement relativ gut untersucht ist (vgl. z. B. Padula et al. 2012), herrscht weniger Klarheit hinsichtlich des Zusammenspiels von privaten Belastungen und Arbeitsengagement. Die Grundidee des Lehrforschungsprojekts von Pirling et al. (2019) bestand daher darin, etwas mehr Licht in den Zusammenhang von privaten Belastungen und Arbeitsengagement bei Mitarbeitenden im Sozialwesen zu bringen – ein Thema von hoher Praxisrelevanz, wenn man bedenkt, dass privaten Belastungen und Problemen als ursächlichem Faktor für die psychische Beanspruchung von Mitarbeitenden ein hoher Stellenwert zukommt (vgl. DGFP 2011). Es wurden 132 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Einrichtungen des Sozialwesens

zu ihrem gegenwärtigen Arbeitsengagement sowie ihrer aktuell subjektiv erlebten Belastungsintensität im Privatbereich in Form von Sorgen, Anspannung, Anforderungen und fehlender Freude befragt. Zudem erhoben Pirling et al. (2019), wie viele unterschiedliche private Belastungen gegeben waren, von einer schweren Krankheit nahestehender Personen über die Kindererziehung und finanzielle Sorgen bis hin zur Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger. Die von der Forschungsgruppe durchgeführten Korrelationsanalysen zeigen statistisch signifikante, negative Zusammenhänge zwischen der Anzahl der privaten Belastungen und dem Arbeitsengagement ( $r=-0,24$ ,  $p<0,01$ ) sowie in noch größerem Ausmaß zwischen der privaten Belastungsintensität und dem Arbeitsengagement ( $r=-0,39$ ,  $p<0,01$ ). Die Untersuchungen legen zudem nahe, dass diese Zusammenhänge bei Männern stärker ausgeprägt sind als bei Frauen und dass das Arbeitsengagement vor allem älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine hohe Anzahl gleichzeitig auftretender privater Belastungen gebremst wird. Insgesamt kommen Pirling et al. (2019) zu dem Schluss, dass private Belastungen ähnliche negative Effekte auf das Arbeitsengagement haben wie arbeitsbedingte Belastungen und dass das Management von Sozial- und Gesundheitsbetrieben daher auch auf diese Augenmerk legen sollte. Sie raten dazu, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Unterstützung z. B. in Form betrieblicher Sozialarbeit anzubieten.

### Reflexion der Lehrforschung

Die Studentinnen und Studenten, die zuletzt am forschenden Lernen im Modul „Empirische Sozialforschung“ des Masterstudiengangs „Management von Sozial- und Gesundheitsbetrieben“ der KSH München mitgewirkt haben, waren mit hohem Engagement bei der Sache. Das zeigt eine Ad-hoc-Umfrage, die während des Semesters anhand einer für den Hochschulkontext angepassten Version der Kurzfassung der Utrecht Work Engagement Scale (UWES-3, vgl. Schaufeli et al. 2017) durchgeführt wurde (Mittelwert 6,1 auf einer Skala von 1 bis 7 mit 7 als Bestwert). Der abschließenden Veranstaltungsevaluation zufolge erfüllt das Format zudem wichtige, für den hochschulischen Bildungserfolg bedeutsame Kriterien (vgl. Schneider/Preckel 2017). So haben die Lehrforschungsprojekte insbesondere zum eigenständigen Denken und Forschen angeregt (Mittelwert 4,4 auf einer Skala von 1 bis 5 mit 5 als Bestwert). Die intensive Projektarbeit mit Kommilitoninnen und Kommilitonen unter Echtzeitbedingungen, flankiert durch unterstützende Feedbacks, wurde ferner als sehr förderlich für ein sinnhaftes Lernen erfahren. Konstatiert wurde aber auch, dass ein noch längerer Zeithorizont natürlich noch tiefer gehende Analysen und besser verallgemeinerbare Ergebnisse erlaubt hätte. ■

## Literatur

- Cho, Eunjoo; Fiore, Ann Marie; Russell, Daniel Wayne (2015): Validation of a Fashion Brand Image Scale Capturing Cognitive, Sensory and Affective Associations: Testing Its Role in an Extended Brand Equity Model. In: *Psychology and Marketing*, 32 (1), S. 28–48.
- Christian, Michael S.; Garza, Adela S.; Slaughter, Jerel E. (2014): Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. In: *Personnel Psychology*, 64 (1), 89–136.
- DGFP (Hrsg., 2011): DGFP Studie: Psychische Beanspruchung von Mitarbeitern und Führungskräften, Praxispapier 2-2011.
- García Sierra, Rosa; Fernández Castro, Jordi; Martínez Zaragoza, Fermín (2016): Work engagement in nursing: an integrative review of the literature. In: *Journal of Nursing Management*, 24, S. 101–111.
- Hansson, S. O. (2017): Science and Pseudo-Science. In: Zalta, E. N. (Hrsg., 2017), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, Summer 2017 Edition, <https://plato.stanford.edu/archives/sum2017/entries/pseudo-science/>, Abruf am 05.10.2019.
- Hiss, Stefanie; Schulte, Hanna (2016): Lehrforschung als Forschendes Lernen – Ein praxisorientierter Einblick in die Vorbereitung und Begleitung studentischer Forschungsprojekte zum Thema Nachhaltigkeit. In: *Neues Handbuch Hochschullehre*, 77/2016.
- Huber, Ludwig (2014): Forschungsbasiertes, Forschungsorientiertes, Forschendes Lernen: Alles dasselbe? – Ein Plädoyer für eine Verständigung über Begriffe und Unterscheidungen im Feld forschungsnahen Lehrens und Lernens. In: *Das Hochschulwesen. Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik*, Heft 1&2/2014.
- Kahn, William A. (1990): Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. In: *Academy of Management Journal*, 33, S. 692–724.
- Kim, Woocheol; Kolb, Judith A.; Kim, Taesung (2013): The Relationship Between Work Engagement and Performance: A Review of Empirical Literature and a Proposed Research Agenda. In: *Human Resource Development Review*, 12(3), S. 248–276.
- Lu, Chang-qin; Siu, Oi-ling; Chen, Wei-qing; Wang, Hai-jiang (2011): Family mastery enhances work engagement in Chinese nurses: a cross-lagged analysis. In: *Journal of Vocational Behavior*, 78, S. 100–109.
- Luhmann, Niklas (2019): Organisation in der Wissenschaft. In: Lukas, E., Tacke V. (Hrsg., 2019), *Schriften zur Organisation* 3, Wiesbaden 2019, S. 181–188.
- Mache, S.; Vitzthum, K.; Klapp, B.; Danzer, G. (2014a): Surgeons' work engagement: Influencing factors and relations to job and life satisfaction. In: *The Surgeon*, 12 (4), S. 181–190.
- Mache, Stefanie; Vitzthum, Karin; Wanke, Eileen M.; (2014b): Exploring the impact of resilience, self-efficacy, optimism and organizational resources on work engagement. In: *Work*, 47(4), S. 491–500.
- Morrison, Rachel L.; Cooper-Thomas, Helena D. (2017): Friendship among coworkers. In: Hojjat, M., Moyer, A. (Hrsg., 2017), *The Psychology of Friendship*, New York 2017, S. 123–139.
- Nassehi, Armin (2019): Zwischen Schattendasein und Achtungsappell. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 229, 02.10.2019, S. 8.
- Nekula, Patrick; Ouattara, Abdoulaye; Uhler, Laura; Wendel, Maren (2018): Inwiefern haben Freundschaften am Arbeitsplatz positive Auswirkungen auf das Engagement von Mitarbeitenden? Eine Befragung von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern, unveröffentlichtes Abstract, München 2018.
- Noone, Lara; Pawlowski, Anne; Scholz, Nina; Uebelhör, Victoria; Wittal, Regina; Zyder, Franziska (2019): Anerkennung und Engagement. Effekte subjektiv empfundener gesellschaftlicher Anerkennung auf das Engagement von Sozialarbeitenden, unveröffentlichtes Abstract, München 2019.
- Padula, Rosimeire; Chiavegato, Luciana; Cabral, Cristina; Almeid, Talita; Ortiz, Thais; Carregaro, Rodrigo (2012): Is occupational stress associated with work engagement? In: *Work*, 41, Supplement 1, S. 2963–2965.
- Pirling, Michael; Stettner, Annemarie; Vidakovic, Antonela; Zwerger, Franziska (2019): Welche Auswirkungen haben Belastungen von Mitarbeitenden außerhalb ihrer Arbeitssituation auf deren Work-Engagement? Work-Engagement im Kontext privater Belastungen, unveröffentlichtes Abstract, München 2019.
- Rich, Bruce Louis; Lepine, Jeffray. A.; Crawford, Ean R. (2010): Job engagement: Antecedents and effects on job performance. In: *Academy of Management Journal*, 53, S. 617–635.
- Schaufeli, Wilmar B.; Salanova, Marisa; González-Romá, Vicente; Bakker, Arnold B. (2002): The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. In: *Journal of Happiness Studies*, 3, S. 71–92.
- Schaufeli, Wilmar B.; Shimazu, Akihito; Hakanen, Jari; Salanova, Marisa; De Witte, Hans (2017): An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. In: *European Journal of Psychological Assessment*, 35 (4), S. 577–591.
- Schneider, Michael; Preckel, Franzis (2017): Variables associated with achievement in higher education: A systematic review of meta-analyses. In: *Psychological Bulletin*, 143(6), S. 565–600.
- Schütz, Julia (2018): *Pädagogische Berufsarbeit und soziale Anerkennung*, Weinheim 2018.
- Weidemann, Arne (2010): Lehrforschung und Lehrforschungsprojekt. In: Weidemann, Arne; Straub, Jürgen; Nothnagel, Steffi (Hrsg., 2010), *Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz. Theorien, Methoden und Praxis in der Hochschulausbildung. Ein Handbuch*, Bielefeld 2017, S. 489–522.

<sup>1</sup> Zu diesen Voraussetzungen vgl. z. B. Hansson (2017).

## Praxishinweise zum Datenschutz

Die Europäische Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) ist seit dem 25. Mai 2018 in Kraft und hat seitdem ihren Weg in das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) und die entsprechenden Landesdatenschutzgesetze gefunden. Auch die staatlichen Hochschulen als Behörden sind zur Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen verpflichtet. Die Privilegierung der Hochschulen aus § 43 Absatz 3 BDSG gilt im Fall eines Verstoßes lediglich für den Ausschluss von Geldbußen. Erfüllt werden müssen daher alle Anforderungen der DSGVO.

Anknüpfungspunkt für die Anwendung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen der DSGVO ist meist die Verarbeitung personenbezogener Daten. „Personenbezogene Daten“ sind alle Informationen, die Rückschlüsse auf eine Person ermöglichen, sich also auf eine identifizierte oder identifizierbare natürliche Person („Betroffene“) beziehen und die direkt oder indirekt Ausdruck der physischen, physiologischen, genetischen, psychischen, wirtschaftlichen, kulturellen oder sozialen Identität dieser natürlichen Person sind (Legaldefinition in Artikel 4 Nummer 1 DSGVO). Im Hochschulbereich sind dies insbesondere Daten über die persönlichen Verhältnisse, das Leistungsvermögen und die Gesundheit der Studierenden, beispielsweise: Name und Anschrift der Studierenden, deren Matrikelnummer, der jeweilige Notenspiegel oder einzelne Antworten im Rahmen von Prüfungsleistungen. Eine „Verarbeitung“ dieser Daten meint dabei das Erheben, Erfassen, Organisieren, Ordnen, Speichern, Anpassen oder Verändern, Auslesen, Abfragen, Verwenden, Offenlegen, Verbreiten, Abgleichen oder Verknüpfen bis zum Löschen oder Vernichten der Daten (Legaldefinition in Artikel 4 Nummer 2 DSGVO).

Nach Artikel 6 der DSGVO ist grundsätzlich jede Datenverarbeitung verboten, wenn sie nicht ausdrücklich durch Gesetz oder Einwilligung des Betroffenen erlaubt wird. Im Hochschulbereich ergibt sich die Erlaubnis zur Verarbeitung der personenbezogenen Daten der Studierenden aus Artikel 6 Absatz 1 Buchstabe e DSGVO und § 3 BDSG. Demnach ist „die Verarbeitung personenbezogener Daten zulässig, wenn sie zur Erfüllung der in der Zuständigkeit des Verantwortlichen liegenden Aufgabe

oder in Ausübung öffentlicher Gewalt, die dem Verantwortlichen übertragen wurde, erforderlich ist“ (§ 3 BDSG). Die Hochschulen nehmen als Wissenschafts- und Verwaltungseinrichtungen den staatlichen Bildungsauftrag und ihre Verpflichtungen aus den jeweiligen Landeshochschulgesetzen wahr und verarbeiten in rechtmäßiger Weise die zur Erfüllung dieser Aufgabe zwingend erforderlichen personenbezogenen Daten der Studierenden.

Im Fall eines Verstoßes gegen datenschutzrechtliche Bestimmungen haftet im Zweifel die Hochschule im Außenverhältnis nach Artikel 4 Nummer 7 DSGVO gegenüber den Betroffenen (Schadensersatz) und den Aufsichtsbehörden (Warnung, Verwarnung und Anweisung). Die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen beginnt indes bei jeder Person, die personenbezogene Daten verarbeitet und damit bei jeder Hochschullehrerin und jedem Hochschullehrer, die bei der alltäglichen Erfüllung der professoralen Verpflichtungen personenbezogene Daten der Studierenden und anderer Hochschulgruppen verarbeiten.

Hinzu kommt, dass die Haftungserleichterung des einzelnen Hochschullehrenden gegenüber der Hochschule (für Beamte: § 834 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) i. V. m. Artikel 34 Grundgesetz (GG) – für Angestellte: Grundsätze des innerbetrieblichen Schadensausgleichs) im Fall eines Verstoßes gegen datenschutzrechtliche Bestimmungen im Innenverhältnis nur bei leichter Fahrlässigkeit seine volle Wirkung entfaltet.

### Praxishinweise zum Umgang mit personenbezogenen Daten

Die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen kommt daher innerhalb des Hochschulalltags bei der Erfüllung der professoralen Verpflichtungen in Lehre und Forschung insbesondere bei den folgenden Themen zum Tragen:

#### Krankmeldung

Eine Krankmeldung per E-Mail entspricht heute dem gesellschaftlichen und arbeitsrechtlichen Standard. Die damit einhergehende Übermittlung von datenschutzrechtlich besonders empfindlichen Gesundheitsdaten (Art der Erkrankung,

Beschwerden und Dauer des Ausfalls) per „einfacher“ E-Mail (Standard) entspricht jedoch nicht mehr dem erforderlichen technischen Stand und ist damit datenschutzrechtlich unzulässig. Erforderlich ist vielmehr eine sogenannte Ende-zu-Ende-Verschlüsselung („end-to-end-encryption“), mit der die Verschlüsselung übertragener Daten über alle Übertragungsstationen hinweg gewährleistet wird und damit nur die Kommunikationspartner die betreffenden Nachricht entschlüsseln können.

Hinzu kommt, dass eine Verarbeitung von Gesundheitsdaten nach Artikel 9 Absatz 1 und 2 DSGVO nur erlaubt ist, wenn die betroffene Person in die Verarbeitung der genannten personenbezogenen Daten für einen oder mehrere festgelegte Zwecke ausdrücklich eingewilligt hat.

Um als Hochschullehrender für die Erfüllung dieser Voraussetzung keine Sorge tragen zu müssen, sollten die Studierenden vom Veranstaltungsleiter zu Beginn einer jeden Veranstaltung darauf hingewiesen werden, dass Krankmeldungen

- zunächst eine ausdrückliche Einwilligung in die Verarbeitung der Gesundheitsdaten erfordert,
- die Meldung während des Semesters (bei einer Veranstaltung mit Anwesenheitspflicht) an das Dekanat oder im Fall der Erkrankung im Prüfungsfall an das Prüfungsamt zu richten ist und
- die Abgabe der entsprechenden Erklärungen nur in schriftlicher (Brief) oder – sofern an der Hochschule entsprechend eingerichtet – elektronischer Form (verschlüsselter E-Mail) möglich sind.

#### Einsichtnahme

Nach der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs (Az. C-434/16 – Nowak-Urteil vom 20. Dezember 2017) sind die Antworten der Studierenden in Prüfungsarbeiten ein Abbild des individuellen Kenntnisstandes und des Qualifikationsniveaus sowie eine Dokumentation der individuellen Gedanken, des Urteilsvermögens und der Stressresistenz – und damit ebenfalls personenbezogene Daten im Sinne des Artikel 4 Nummer 2 DSGVO. Fraglich ist, ob der damit einhergehende datenschutzrechtliche Auskunftsanspruch (Artikel 15 DSGVO) die bisherigen Regelungen in den Studien- und Prüfungsordnungen zur Einsicht in die Prüfungsarbeiten aushebeln kann. Dieser Anspruch

umfasst die fristungebundene Einsicht in die eigenen Antworten auf Prüfungsfragen sowie die jeweiligen Anmerkungen des Prüfers (die als Teil der Beurteilung des Prüflings als personenbezogene Daten zu qualifizieren sind) und eine Berechtigung zum kostenfreien Erhalt einer Kopie der Prüfungsleistung (Artikel 15 Absatz 3 DSGVO). Die Betroffenenrechte dürfen nach Maßgabe des Artikel 23 Absatz 1 DSGVO eingeschränkt werden, sodass hier im Ergebnis die Bestimmungen der Studien- und Prüfungsordnungen weiterhin gültig sind und den entsprechenden Bestimmungen des Datenschutzes vorgehen, da andernfalls unkoordinierte Einsichtersuche die Funktionsfähigkeit des Prüfungsamts erheblich erschweren würden.

#### Aufbewahrung von Prüfungsarbeiten und Notenlisten

Sowohl die Prüfungsarbeit selbst als auch die dazugehörigen Notenlisten enthalten grundsätzlich Informationen über die Namen der Prüfungsteilnehmer und dessen Leistungsniveau und damit personenbezogene Daten. Nach Artikel 17 Absatz 1 Buchstabe a DSGVO dürfen diese nicht länger aufbewahrt werden, als dies für die Aufgabenerfüllung zwingend erforderlich ist. Im Zuge von technischen und organisatorischen

Schutzmaßnahmen sollten daher:

a) personenbezogene Daten durch Pseudonymisierung, d. h. durch die Verarbeitung personenbezogener Daten in einer Weise, dass diese ohne Hinzuziehung zusätzlicher Informationen nicht mehr einer spezifischen betroffenen Person zugeordnet werden können (Legaldefinition in Artikel 4 Nummer 5 DSGVO), z. B. Vergabe von Prüfungsnummern oder Eintragung der Matrikelnummer, geschützt werden, b) digitale Daten zu Prüfungsleistungen und dazugehöriger Notenvergabe unmittelbar nach erfolgreicher Weitergabe an das Prüfungsamt beim Prüfer gelöscht werden, c) analoge Daten (Prüfungsarbeit, Protokolle und ggf. ausgedruckte Notenliste) für eventuell folgende Widerspruchs- und Klageverfahren möglichst verschlossen aufbewahrt, regelmäßig hinsichtlich des Aufbewahrungserfordernis (noch benötigt oder Aufbewahrungspflicht) geprüft und im Verneinungsfall vernichtet werden.

#### Weitere Informationen

siehe „Datenschutz“ unter

🔗 <https://hlb.de/ziel-professor/infobereich>

*Michelle Jordan*

## h**lb**-Kolumne



Ali Reza  
Samanpour

Foto: h**lb**/Judith Wallerius

## Digitalisierungs-dilemma

Wie so oft in der Geschichte der Bildung wird wieder mal ein neuer Trend in den Hochschulen bundesweit sichtbar: Data-X-Studiengänge, einige Beispiele wären Data Science, Data Engineering, Data Analytics, Data and Knowledge Engineering, Big Data Management, Big Data & Business Analytics und seit Kurzem durch den wiederauferstandenen Begriff Künstliche Intelligenz auch die Erweiterung mit Artificial Intelligence im Titel, damit man dem Anspruch der Allmacht solcher Studiengänge gerecht werden kann.

An dieser Stelle sei mir die Frage erlaubt, ob wir uns als Professorinnen und Professoren der HAW unreflektiert diesen Themen aus dem Bereich der sogenannten künstlichen Intelligenz in der vorliegenden inflationären Entwicklung dieser Studiengänge hingeben müssen oder uns vielleicht doch mit Bedacht und nicht mindestens genauso viel Enthusiasmus mit den ethischen und soziologischen Auswirkungen solcher Trends befassen sollten. Damit keine Missverständnisse auftreten, möchte ich mich insbesondere durch meine eigene akademische und industrielle Laufbahn gerade im Bereich der KI dafür aussprechen, dass es wichtig ist, diese Schwerpunkte aus der Sicht der angewandten Lehre und Forschung an den HAW zu platzieren. Es darf nicht in Vergessenheit geraten, dass die Technik stets dem Wohle der Menschheit und im Dienste der Natur und für die Optimierung ökologischer und sozialer Systeme unter Berücksichtigung ökonomischer Randbedingungen fungieren sollte.

Ihr Ali Reza Samanpour  
Vizepräsident der **h**lb****  
Bundesvereinigung

### Die **h**lb****-Bundesvereinigung trauert um ihren ehemaligen Vizepräsidenten und Herausgeber der DNH Professor Günther Edler

Professor Günther Edler verstarb am 14. Januar 2020 im Alter von 88 Jahren. 1974, drei Jahre nach seiner Berufung auf eine betriebswirtschaftliche Professur an der Fachhochschule Niederrhein, wurde er zum Vorsitzenden des **h**lb****-Landesverbandes Nordrhein-Westfalen gewählt. Diese Aufgabe endete mit der Wahl zum Rektor seiner Hochschule 1980. Von 1983 bis 1993 amtierte er als Vizepräsident im damaligen Geschäftsführenden Präsidium der **h**lb****-Bundesvereinigung.

Von 1990 bis 1995 zeichnete er zunächst als Pressereferent und später als Herausgeber verantwortlich für die Zeitschrift Die Neue Hochschule (DNH), in der er zugleich als Autor sowie mit seinen typischen „edlerkritischen“ Kommentaren präsent blieb. Günther Edlers Herausgeberebene gedieh binnen kurzer Zeit zu einer spezifischen Form aktiver Hochschulpolitik. Er hat die DNH zu einem Diskussionsforum aller hochschulrelevanten Themen weiterentwickelt, insbesondere aber jener, die sich mit dem Anspruch auseinandersetzen, dass die Fachhochschulen „andersartig, aber gleichwertig“ sein sollen und wie sie dieser Funktionsbestimmung gerecht werden können. Immer war Günther Edler auch dies: Berater der Verbandsführung, Anreger und Mahner und nicht zuletzt Kollege, der jene Kultur des Umgangs miteinander pflegte, die Grundlage jeder gedeihlichen Zusammenarbeit ist. 1997 verlieh ihm der **h**lb**** die Ehrenmitgliedschaft.

Der **h**lb**** wird die Persönlichkeit von Günther Edler und seine großartige Arbeit stets in Erinnerung behalten.

Nicolai Müller-Bromley  
Präsident des Hochschullehrerbunds **h**lb****

Wilfried Godehart

# An einer Hochschule angestellt – an einer Hochschule benachteiligt?

**Eine Umfrage unter den angestellten Professorinnen und Professoren an den privaten und kirchlichen HAW stößt auf hohe Beteiligung. Die Antworten bewegen sich auf einer breiten Skala von „erwartet“ bis „erschreckend“.** | Von Prof. Dr. Werner Müller-Geib



Foto: privat

**Prof. Dr. Werner Müller-Geib**  
Liturgiewissenschaft und Theologie  
in der Sozialen Arbeit

Studienleiter des Doppelstudiums Soziale  
Arbeit/Praktische Theologie  
Katholische Hochschule Mainz  
Saarstr. 3  
55122 Mainz

w.mueller-geib@h1b-rp.de  
[www.kh-mz.de](http://www.kh-mz.de)

Die Arbeitsgruppe „Angestellte Professorinnen und Professorinnen an privaten und kirchlichen deutschen HAW“ setzte sich das Ziel, gemeinsame Fragen der angestellten 5 Prozent der **h1b**-Mitglieder zu eruieren und zu formulieren. Zwei Kollegen, Elmar Schmidt von der SRH Heidelberg und Werner Müller-Geib von der KH Mainz, erstellten hierzu einen Fragebogen. Der Bundesdelegiertenkonferenz in Berlin konnte Müller-Geib dann im Mai 2019 eine erste ausgewählte Übersicht von Ergebnissen als Handout übergeben.

## Die Teilnehmenden der Umfrage

Die Anzahl der angestellten Mitglieder im **h1b** lag bei Start der Umfrage bei 354 Personen. Diese erhielten über die BGS den Link zur Umfrage inklusive eines Anschreibens. Da die Anliegen angestellter Professorinnen und Professoren im Zentrum standen, stand der Teilnahme auch angestellter Kolleginnen und Kollegen an staatlichen HAW nichts entgegen. Gleichwohl nahmen letztlich keine an staatlichen HAW Angestellten teil. Keine Aussage lässt sich treffen darüber, wie viele Nichtmitglieder teilgenommen haben. Denn es war ausdrücklich angesprochen worden, den Link auch weiterzugeben an Nichtmitglieder.

Die insgesamt kleine Zahl an befragten Personen bedeutete bereits in der Konzeption, dass aus den Ergebnissen keine umfassenden länderspezifischen politischen Forderungen oder Konsequenzen abgeleitet werden könnten. Sinn und Aufgabe war daher so verstanden, dass sich 95 Prozent der Mitglieder einmal damit auseinandersetzen können, was eine Minderheit der Mitglieder, die allesamt nicht verbeamtet sind, an typischen Aspekten in den **h1b** einbringt und welche

Fragestellungen vom gesamten Verband durchaus aufzugreifen sein würden.

Der Rücklauf von 213 Antworten bedeutet, dass etwa 60 Prozent der Angesprochenen antworteten, darunter 42 Prozent Kolleginnen und 58 Prozent Kollegen. Um aus der Anonymität der Antworten doch einige Konsequenzen ziehen zu können und weil das deutsche Bildungssystem föderal ist, stellte die Frage nach dem Bundesland die einzige Frage mit Pflichtantwort dar.

Insgesamt liegen Antworten aus 11 Bundesländern vor, die meisten stammen aus Nordrhein-Westfalen (61), gefolgt von Bayern (51) sowie Berlin und Hessen (je 17). Die Übrigen waren einstellig oder überhaupt nicht vertreten (Abbildung 1). Die jeweiligen Landesvorsitzenden erhielten nach Abschluss der Umfrage einen Auszug derjenigen Antworten, die eindeutig aus ihrem Bundesland stammen, und können daher mit den Ergebnissen in ihrem Landesverband nach Bedarf frei umgehen.

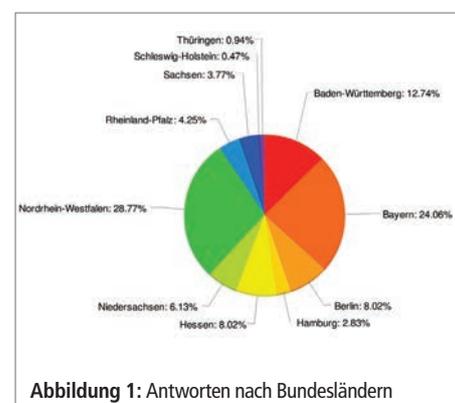


Abbildung 1: Antworten nach Bundesländern

Über alle Ländergrenzen hinweg sind 80,3 Prozent der Antwortenden unbefristete angestellte Professorinnen oder

*„Die politische Forderung an die Länder liegt nahe, als Bedingung der staatlichen Anerkennung der Abschlüsse einer privaten Hochschule auch die staatlichen Regelungen der Semesterzeiten verpflichtend vorzusetzen.“*

Professoren an einer privaten bzw. kirchlichen Hochschule. Nicht erfasst wurde, ob sich die Befragten der verbleibenden 20 Prozent derzeit in einer Probezeitregelung befinden, also als Neuberufene im Regelfall noch gar nicht unbefristet angestellt sein könnten.

#### Die demokratischen Strukturen an den Hochschulen

Bei 38 Prozent der Antwortenden sind im eigenen Fachbereichsrat/Fakultätsrat der jeweiligen Hochschule alle Kolleginnen und Kollegen mit Stimmrecht vertreten, bei 62 Prozent nicht. Das heißt, dass mehr als ein Drittel aller privaten Hochschulen ein unmittelbares demokratisches Gremium aufweist, in das alle Lehrenden ihre Anliegen einbringen können und nicht über Vertretungspersonen agieren müssen.

Allerdings gibt es eine erschreckende Kehrseite: Zu 35,1 Prozent gaben die Befragten an, dass es an ihrer Hochschule keinen Betriebsrat nach BetrVerf Gesetz gebe! Es verwundert, dass dieser Befund nicht schon längst durch verschiedene Wege an die Öffentlichkeit gedrungen ist und deshalb an nicht wenigen Hochschulen Angestellten-Grundrechte entweder nicht eingefordert oder aber auf irgendwelche Weisen aus dem geltenden arbeitsrechtlichen Standard herausgelöscht wurden.

Gleichwohl hat der fehlende Betriebsrat nicht unbedingt damit zu tun, ob man die eigene Hochschule guten Bekannten empfehlen möchte: Von den 75 Antwortenden ohne Betriebsrat empfehlen 48 ihre Hochschule wahrscheinlich oder auf jeden Fall, 27 vermutlich nicht oder keinesfalls. Bei der Gruppe mit Betriebsrat sind es 97 zustimmende und 38 ablehnende Antworten. Prozentual hieße dies: Gibt es keine Arbeitnehmervertretung, dann raten mit 56 Prozent mehr als die Hälfte von der eigenen Hochschule ab, im anderen Fall nur 39 Prozent.

#### Der Umfang der Lehrverpflichtung

Die Lehrverpflichtung wurde unterschiedlich nach SWS bzw. Jahreslehrstunden aufgelistet. Teilzeitverträge existieren in verschiedenem Ausmaß, sodass es hier nur sinnvoll erscheint, auf Angaben zu achten, die das staatliche Regeldeputat von 18 SWS überschreiten.

Drei Personen der Antwortenden lehren 727 bis 700 Lehreinheiten jährlich, 8 zwischen 600 und 650 und 5 zwischen 560 und 576. Bei zweimal 15 Semesterwochen wären 540 Einheiten das staatliche Richtmaß. Die Betroffenen lehren also nach staatlichem Maßstab zwischen 19,2 und 24,2 SWS! Das geht auf unterschiedliche Semesterlängen zurück. „Die politische Forderung an die Länder liegt nahe, als Bedingung der staatlichen Anerkennung der Abschlüsse einer privaten Hochschule auch die staatlichen Regelungen der Semesterzeiten verpflichtend vorzusetzen.“ Die Angaben zu unterschiedlichen Semesterlängen verteilen sich bunt über mehrere Bundesländer, sodass hier kein eindeutiger schwarzer Peter zu vergeben ist. Und auch wenn dies weniger als 1 Prozent der Befragten betrifft, stellt dieses Ausmaß an Lehrverpflichtung schlechterdings ein Unding dar und zeigt, was privatwirtschaftlich an Ausbeutungspotenzial möglich ist. Beinahe erwartungsgemäß existiert an nur 5 der 16 Fälle ein Betriebsrat an der Hochschule, jedoch sogar an den mit den beiden höchsten Lehrverpflichtungen.

#### Fachbereichs- und Studiengangleitungen

Fachbereichsspezifische Unterschiede bei der Berechnung der Deputatsstunden für die Dekanatsleitung gibt es bei 30 Prozent der Antwortenden. Hier erstreckt sich die mögliche Vielfalt von „nichts“ bis „alles“, sodass keine nachvollziehbare Logik erkennbar wird. Angesichts ganz unterschiedlich großer Fachbereiche sind solche Unterschiede in den Mittelwerten nachvollziehbar, in den Extremwerten unverständlich.

Ein Viertel der Antwortenden erhält für die Studiengangsleitung eines Bachelors 2 SWS, 12 Prozent sogar 4 SWS. Ein einzelner Spitzenwert liegt hier bei 12 SWS, aber dieser Kollege würde – aus unbekannt bleibenden Gründen – seine Hochschule keinesfalls weiterempfehlen wollen.

Masterstudiengänge zu leiten wird weitaus weniger honoriert: Nur 9 der 214 kennen mehr SWS für eine MA-Leitung als für eine BA-Leitung. Hier dürften die deutlich geringeren Studienzahlen in MA-Studiengängen der überzeugende Grund für diesen deutlichen Unterschied sein. Die gleiche Anrechnung von BA- und MA-Leitungen berichtet in etwa ein Viertel aller Befragten.

**Diverse Deputatsanrechnungen**

Diverse Funktionen bedeuten ganz unterschiedliche Lehrdeputatsanrechnungen. So werden in wenigen Fällen die Beauftragten für Hochschulangehörige mit Behinderungen – wenn, dann gleichermaßen – mit 2 SWS abgegolten. Beinahe gleich selten werden die Gleichstellungsbeauftragten gelistet, die zwischen 1 und 4 SWS erhalten. Und Inklusionsbeauftragte erhalten sogar nur 1 SWS.

Nur weniger als die Hälfte aller Antwortenden machten Angaben zu Drittmittelinwerbungen und in welchen Umfängen diese auf das Deputat angerechnet werden. Allerdings geht ein Drittel der hierzu Angaben Liefernden leer aus, egal, wie viel sie erworben haben. Auch dort, wo es Angaben zu Summen gibt, lässt sich keine Regel ableiten. Dies erscheint angesichts weit unterschiedlicher Forschungsaufträge und Fachrichtungen selbstverständlich und beweist damit, dass es weder sinnvoll noch gerecht sein kann, in einem Bundesland für jede Hochschule und jede angerechnete SWS als Maß dieselbe Summe an Einwerbung zu fordern.

Ein einziger Hinweis auf die Leitung einer Mitarbeitervertretung (2 SWS), also auf eine kirchliche Hochschule, zeigt, dass kirchliche Hochschulen hier gegenüber kirchlichen Schulen einen nicht

nachvollziehbaren Nachteil erleiden. Hier könnte man ganz klar diejenigen Bistümer benennen, in deren Gebiet sich Hochschulen befinden. Eine Gleichbehandlung wäre dringend angesagt! (Ich war neun Jahre lang MAV-Vorsitzender ohne Deputatsanrechnung und lege deshalb den Finger in diese offene Wunde.)

**Die Besoldungsgruppen**

Eine Mehrheit der Antwortenden (44,3 Prozent) ist in die W-Besoldung eingruppiert, gut 13 Prozent in C2/C3, und 37,6 Prozent besitzen einen freien Vertrag. Das ist für ein Drittel aller amtsangemessen, aber zwei Drittel erachten ihr Gehalt als zu niedrig. Über das Subjektive dieser Auskünfte kommt man in dieser Frage nicht viel weiter. Jedoch weist die hohe Unzufriedenheit zugleich auf das Problem der Besetzung von Professuren hin. Knapp 60 Prozent der Befragten üben eine Nebentätigkeit aus. Knapp die Hälfte der Antwortenden kennen weder Berufungs- noch Bleibezulagen, allerdings sind auch weitere 30 Prozent in Unklarheit hierüber.

**Genderunterschiede**

In der Frage, ob man die eigene Hochschule an gute Freundinnen und Freunde weiterempfiehlt, ergeben sich keine Unterschiede: Sowohl die Kolleginnen wie die Kollegen sind zu 69 Prozent auf jeden Fall oder sehr wahrscheinlich dazu entschieden, 31 Prozent stehen dem ablehnend gegenüber. Geringe Differenzen existieren in Sachen Zufriedenheit mit der Berufswahl: Während die Frauen zu 83 Prozent voll und ganz bzw. eher zufrieden sind, sind es bei den Männern 89 Prozent. Von den voll und ganz Zufriedenen empfehlen 17 Prozent der Frauen und 25 Prozent der Männer ihre Hochschule auf jeden Fall weiter. Es ergeben sich unter den Teilnehmenden keine prägnanten genderspezifischen Unterschiede. Nach dem zahlenmäßigen Verhältnis der Geschlechter an den Hochschulen wurde nicht gefragt, weil dies aus öffentlichen Statistiken entnommen werden kann.

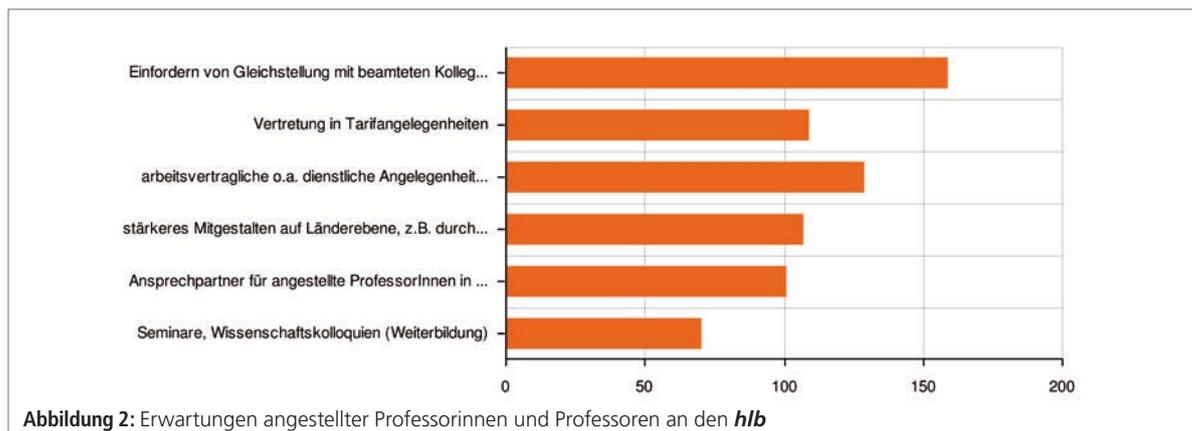


Abbildung 2: Erwartungen angestellter Professorinnen und Professoren an den *hIb*

Die Erwartungen angestellter Professorinnen und Professoren an den **h1b** von max. 213 Antworten entfielen auf (Abbildung 2):

- Einfordern von Gleichstellung mit beamteten Kolleginnen und Kollegen (Arbeitsrecht): 159
- Vertretung in Tarifangelegenheiten: 109
- arbeitsvertragliche o. a. dienstliche Angelegenheiten (Rechtsschutz): 129
- stärkeres Mitgestalten auf Länderebene, z. B. durch regelmäßige Kontakte mit Bildungspolitikern und Bildungspolitikern (Hochschulpolitik): 107
- Ansprechpartner für angestellte Professorinnen und Professoren in der Bundesorganisation (Zuständigkeit): 101
- Seminare, Wissenschaftskolloquien (Weiterbildung): 70

teilweise ausgefallene Veranstaltungen bestätigen, dass solche Themen keine hohe Priorität im Kollegium einnehmen. Auch hier ist offen, darüber weiter Gedanken und Ideen zu investieren.

### Eine Bilanz

Diese zahlenmäßig kleine Untersuchung versucht Schlaglichter zu werfen auf die Situation der angestellten Kolleginnen und Kollegen an deutschen privaten und kirchlichen HAW. Einen repräsentativen Anspruch kann sie nicht stellen, gleichwohl liegt der Rücklauf mit 60 Prozent doch eindeutig in einem Bereich, der großes Interesse bei der befragten Gruppe an der Umfrage signalisiert. Insofern gilt es, diese

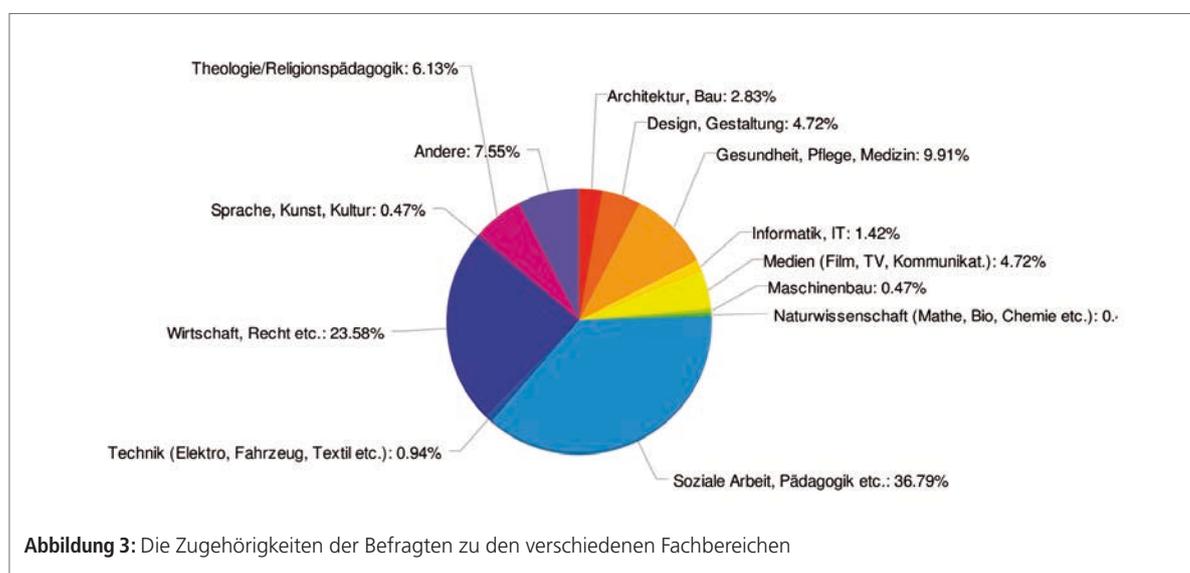


Abbildung 3: Die Zugehörigkeiten der Befragten zu den verschiedenen Fachbereichen

Eine wichtige Klarstellung tangiert zugleich viele Erwartungen: Der **h1b** besitzt nicht den Status eines Tarifpartners, also kann die Bundesvereinigung nicht in Gehaltsverhandlungen mitmischen. Unser Weg müssen die Kontakte zu den politischen Kräften auf Landesebene sein, mit denen wir regelmäßig im Dialog bleiben müssen. Hierzu steht die klare Aussage der Hälfte aller Antworten. Die Bundesgeschäftsstelle steht als Beratung zur Verfügung. Ob eine Statistik über Gespräche mit Angestellten gegenüber verbeamteten Kolleginnen und Kollegen geführt wird, kann nur die BGS beantworten. Die Bundesdelegiertenkonferenz hatte sich in 2018 darauf verständigt, dass es keine eigene Kraft geben kann, die nur für die angestellten Mitglieder zuständig wäre. Zu unterschiedlich sind auf diesem Gebiet die rechtlichen Fragen, sodass selbst Fachanwälte für Arbeitsrecht beispielsweise im kirchlichen Arbeitsrecht nicht vergleichbar kompetent sein können. Hier müssen kirchlich angestellte Kolleginnen und Kollegen lange suchen, um fündig zu werden.

Deutlich abgeschlagen unter den Erwartungen sind weiterbildende Seminare und Wissenschaftskolloquien. Die Anmeldezahlen und in der Vergangenheit

„Minderheitenvoten“ im Verband aufzugreifen und zu diskutieren. Eine Auswertung auf einzelne Bundesländer hin liegt in den Händen der Landesverbände, die einen Auszug ihrer Daten erhalten haben.

Es zeigt sich auch, dass unter **h1b**-Mitgliedern weiterhin Missverständnisse bezüglich der Rolle des **h1b** vorhanden sind, die auf informativem Weg zu beseitigen sind. Es liegt an den weiteren Gesprächen auf verschiedenen Ebenen (AG, Bundespräsidium, Landesverbände), was aus den Ergebnissen wird und welche Spuren sie hinterlassen. Bildung ist in Deutschland keine hoheitliche Aufgabe (mehr). Auch deshalb werden sich konkrete Konsequenzen der Befragung aus der Kampagne „Erfolg braucht ... (verbeamtete UND angestellte Professuren[?])“ ergeben können.

Zuletzt ein herzlicher persönlicher Dank an alle Kolleginnen und Kollegen, die sich die Zeit genommen haben, die Fragen zu beantworten, an die Kolleginnen und Kollegen, die sich über Jahre mehrere Male treffen konnten, und ein Aufruf, dass neu Interessierte sich gerne bei mir melden, um aus den Ergebnissen mehr entstehen zu lassen und der AG weiteres Leben und Ziele zu geben! ■

# Das Hochschulzertifikat „Modernes Projektmanagement“

**Um Studierenden einen modernen hochschulübergreifenden Qualifikationsnachweis im Projektmanagement zu bieten, haben die Hochschulen Landshut und Darmstadt gemeinsam mit der Universität Würzburg das dreistufige „Hochschulzertifikat Modernes Projektmanagement“ geschaffen.** | Von Prof. Dr. Holger Timinger, Prof. Dr. Matthias Vieth und Prof. Dr. Harald Wehnes

Das Interesse der Studierenden an dokumentierten Zusatzqualifikationen ist groß. Viele wollen damit Kompetenzen belegen und erwarten bei späteren Bewerbungen bessere Chancen. Die Angebote an Zertifikaten, die diese Qualifikationen dokumentieren, sind vielfältig. Beispiele sind die Berechtigung zur Ausbildung von Auszubildenden oder Zertifikate im Bereich Six Sigma. Auch für Kompetenzen im Bereich des Projektmanagements gibt es mehrere Zertifikate, beispielsweise von der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e. V. oder von Scrum.org. In vielen Stellenausschreibungen werden entsprechende Nachweise gefordert. Dies liegt auch daran, dass die mit den Zertifikaten verbundenen Kompetenzen standardisiert und bekannt sind. Aus der bloßen Angabe des Modulnamens im Zeugnis lässt sich hingegen nicht erkennen, über welche Kompetenzen die jeweilige Person verfügt.

Viele Hochschulen bieten Vorbereitungskurse auf Zertifizierungen an oder führen diese Prüfungen in Zusammenarbeit mit externen Stellen sogar an den Hochschulen selbst durch. Den Trägern der Zertifikate sichert das den Zugang zu Studierenden und eine Verbreitung der eigenen Zertifikate. Die Studierenden erhalten im Erfolgsfall und nach Zahlung der Gebühr das Zertifikat. Als Hochschule kann man diese Praxis durchaus kritisch sehen: Einerseits ist es eine Bestätigung, dass die eigene Lehrveranstaltung den Anforderungen des Zertifikats der Praxis entspricht. Andererseits stellt sich die Frage, ob es hierfür privatwirtschaftliche Träger braucht und es Aufgabe der Hochschulen ist, diesen zuzuarbeiten. Besonders kritisch wird die Fokussierung auf externe Zertifikate, wenn dadurch Einfluss auf die als relevant eingestuften Kompetenzen genommen wird.

Im Bereich des Projektmanagements gibt es seit einigen Jahren neben den traditionellen Vorgehensmodellen sogenannte agile Modelle, die innovative und kundenorientiertere Ergebnisse versprechen. Die beiden Modelle scheinen nicht immer vereinbar. Fast schon dogmatisch wird entweder das eine oder

das andere als das einzig Richtige verbreitet. Tatsächlich kommt es auf den situativ passenden Methodeinsatz an. Kompetente Studierende kennen den kompletten Werkzeugkasten an Methoden und können je nach Projektkonstellation die richtigen Methoden und Führungsinstrumente anwenden.

Aus diesen Gründen haben sich Vertreter der Fakultät für Mathematik und Informatik der Universität Würzburg, des Fachbereichs Wirtschaft der Hochschule Darmstadt und des Instituts für Projektmanagement und Informationsmodellierung der Hochschule Landshut zu einem Kernteam zusammengeschlossen und ein eigenes hochschulübergreifend abgestimmtes Zertifikat im Projektmanagement geschaffen und in 2019 erstmals angeboten. Das sogenannte „Hochschulzertifikat Modernes Projektmanagement“ dokumentiert in drei aufbauenden Stufen Kompetenzen im agilen und traditionellen Projektmanagement sowie bei der situativ passenden Auswahl der Methoden und deren Kombination im hybriden Projektmanagement. Neben dem modernen Projektmanagement-Verständnis zeichnet sich das Zertifikat dadurch aus, dass es derzeit für Studierende kostenlos ist und die Hoheit über die Ausgestaltung bei den akademischen Bildungsträgern liegt. Die hochschulübergreifende Koordination und Durchführung soll die Bekanntheit und Akzeptanz steigern und fördert den fachlichen Austausch der Lehrenden.

## Organisation der hochschulübergreifenden Zusammenarbeit

Die Herausforderungen beim Aufbau und der Durchführung eines hochschulübergreifenden Zertifikats sind vielfältig: Unterschiedliche Lehrmeinungen, inhaltliche Schwerpunkte und didaktische Aspekte müssen koordiniert und in ein realisierbares Konzept überführt werden. Die räumliche Distanz stellt eine weitere Hürde dar. Neben einem gemeinsamen Verständnis davon, was modernes

*„Es stellt sich die Frage, ob es hierfür privatwirtschaftliche Träger braucht und es Aufgabe der Hochschulen ist, diesen zuzuarbeiten.“*

Projektmanagement auszeichnet, war vor allem die Offenheit in allen fachlichen und organisatorischen Fragestellungen der Schlüssel zum Erfolg. In gemeinsamen Treffen wurden deshalb zunächst die Ziele des Zertifikats und die organisatorische Vorgehensweise festgelegt.

Über die wichtigsten Ziele herrschte schnell Einigkeit:

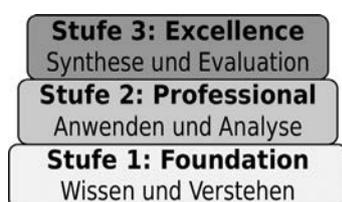
- Aussagekräftiges Zertifikat: Das Zertifikat soll unterschiedlichen Kompetenzniveaus Rechnung tragen.
- Transparente Anforderungen der Prüfungen: Die Schwierigkeit des Zertifikatserwerbs sollte nicht darauf beruhen, dass Informationen über die Prüfungsgestaltung privilegiert sind.
- Attraktive Konditionen für Studierende: Das Zertifikat soll möglichst günstig angeboten werden.
- Langfristige Tragbarkeit: Um die Kosten niedrig zu halten und gleichzeitig den persönlichen Aufwand der Lehrenden auf ein langfristig umsetzbares Niveau zu halten, soll die Durchführung der Zertifikatsprüfungen so weit wie möglich automatisiert werden.
- Skalierbarkeit: Weitere interessierte Hochschulen sollen sich beteiligen können.

Ein Nichtziel ist die Schaffung neuer Lehrveranstaltungen. Es geht darum, erworbene Kompetenzen nachvollziehbar zu dokumentieren. Die dafür erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen sollen ganz bewusst den einzelnen Lehrenden vorbehalten bleiben.

### Maßnahmen zur Zielerreichung und Aufbau des Zertifikats

Um ein aussagekräftiges Zertifikat zu erhalten, das unterschiedliche Kompetenzniveaus berücksichtigt, wird das Zertifikat in drei Kompetenzstufen

eingeteilt, siehe Abbildung 1. Die Stufen orientieren sich an der Taxonomie nach Bloom (Göldi 2011).



**Abbildung 1:** Dreistufiges Hochschulzertifikat Modernes Projektmanagement mit zugeordneten Taxonomiestufen nach Bloom (Göldi 2011)

Die erste Stufe „Foundation“ deckt das Wissen und Verstehen ab. Sie soll so anspruchsvoll sein, dass Studierende damit belegen können, die Grundlagen wirklich verinnerlicht zu haben. Nur so kann eine Akzeptanz in der Praxis erreicht werden. Die Inhalte decken, dem modernen Anspruch folgend, sowohl das agile als auch das traditionelle Projektmanagement ab. Außerdem müssen Studierende verstehen, wie bestimmte Methoden situativ richtig eingesetzt und zu hybridem Projektmanagement kombiniert werden können. Die Prüfung erfolgt anhand einer 60 Minuten dauernden Klausur mit 50 Multiple-Choice-Fragen. Zum Bestehen der Klausur sind 32 dieser Fragen korrekt zu beantworten. Die Inhalte der Klausur wurden hochschulübergreifend festgelegt und sind in Abbildung 2 grob zusammengefasst. Dort ist auch die Verteilung der insgesamt 50 Fragen auf die Themengruppen angegeben.

Studierenden, die das „Foundation“-Zertifikat erworben haben, steht die zweite Stufe „Professional“ offen. Dieses deckt das Anwenden und Analysieren der Taxonomie nach Bloom ab. Hierfür ist ein Projektbericht, beispielsweise im Rahmen einer semesterbegleitenden Projektarbeit, eines Praktikums oder einer praktischen Abschlussarbeit erforderlich. Der Bericht ist Grundlage für die Überprüfung, ob die



Foto: privat

**Prof. Dr. Holger Timinger**  
Gründer des Instituts für Projektmanagement und Informationsmodellierung  
Hochschule Landshut  
Am Lurzenhof 1  
84036 Landshut

holger.timinger@haw-landshut.de  
[www.haw-landshut.de/kooperationen/institute/ipim.html](http://www.haw-landshut.de/kooperationen/institute/ipim.html)



Foto: privat

**Prof. Dr. Matthias Vieth**  
Professor für Betriebswirtschaft  
Hochschule Darmstadt, Campus Dieburg  
Max-Planck-Straße 2  
64807 Dieburg

matthias.vieth@h-da.de  
[www.fbw.h-da.de](http://www.fbw.h-da.de)



Foto: privat

**Prof. Dr. Harald Wehnes**  
Lehrstuhl für Informatik III  
Universität Würzburg  
Institut für Informatik  
Am Hubland  
97074 Würzburg

harald.wehnes@informatik.uni-wuerzburg.de  
[www.informatik.uni-wuerzburg.de](http://www.informatik.uni-wuerzburg.de)

<b>Übergeordnete Themen (9 Fragen)</b>		
Standards und Normen	Führung	Vorgehensmodelle
<b>Traditionelles PM (16)</b>	<b>Hybrides PM (9)</b>	<b>Agiles PM (16)</b>
Projektstart Ziele und Anforderungen Organisation und Rollen Inhalts- und Terminplanung Ressourcen- und Kostenplanung Aufwände und Puffer Critical-Chain PM Steuerung und Berichte Earned-Value-Analyse Projektabschluss	Einflussfaktoren für die Wahl und das Tailoring Stacey und Cynefin HyProMM ScrumBan Wasser-Scrum-Fall Agiler Wasserfall Kontinuierliche Aufgaben (Risiken, Stakeholder etc.)	Agiles Manifest Agiles Planen und Steuern Scrum Kanban Agile Skalierung Agilität und Lean Design Thinking DevOps Extreme Programming

Abbildung 2: Inhalte der Zertifikatsstufe „Foundation“ und Anzahl Fragen je Thema und Klausur in Klammern

Studierenden Projektmanagement in der Praxis situativ angemessen anwenden können.

Studierende, die die Zertifikate der ersten und zweiten Stufe besonders gut abgeschlossen haben, erhalten die Möglichkeit, ihre herausragenden Kompetenzen im Rahmen der Bearbeitung einer Fallstudie unter Beweis zu stellen und bei erfolgreicher Bearbeitung das Zertifikat der dritten Stufe „Excellence“ zu erwerben.

Die Transparenz der Anforderungen der Zertifikatsprüfungen ist für den Kompetenznachweis wichtig. Die Schwierigkeit des Zertifikatserwerbs darf sich nicht dadurch ergeben, dass relevante Informationen vorenthalten werden. Zur Erreichung der Transparenz wurden alle in den Prüfungen adressierten Inhalte benannt, das Bewertungsschema vorab kommuniziert und eine Musterklausur inklusive Lösung zur Vorbereitung auf die erste Stufe „Foundation“ bereitgestellt. Letztere orientiert sich in Art, Schwierigkeit und Umfang der Fragen direkt an der Prüfungsklausur. Dieser Transparenzanspruch gilt für alle 3 Stufen des Zertifikats.

Die zur Teilnahme an den Zertifizierungsprüfungen erforderlichen Kompetenzen werden im Rahmen existierender Lehrveranstaltungen aufgebaut. Dadurch entfallen Kosten für zusätzliche Vorbereitungsseminare. Die Prüfungen werden derzeit auf ehrenamtlicher Basis erstellt, organisiert und korrigiert.

### Organisation der hochschulübergreifenden Zusammenarbeit und Qualitätssicherung

Um das Hochschulzertifikat „Modernes Projektmanagement“ zum Erfolg zu führen, wurde im Kernteam ein agiles Vorgehen vereinbart. Die Grundzüge wurden in einem ersten Projektstart-Workshop an der Hochschule Darmstadt vereinbart. Der Fokus lag zunächst darauf, einen erfolgreichen Durchlauf der ersten Zertifikatsstufe „Foundation“ in 2019 zu organisieren. Der Aufbau der Stufen „Professional“ und „Excellence“ soll nach der Evaluation der Pilotphase der ersten Stufe erfolgen.

Für jeden Themenschwerpunkt wurden Fragen zur Erstellung einer Musterklausur und für die eigentliche Prüfungsklausur in einer cloudbasierten Software erstellt. In mehreren Videokonferenzen des Kernteams erfolgte die inhaltliche Abstimmung, Konsolidierung und Qualitätssicherung.

Als weitere Elemente der Qualitätssicherung wurden u. a. vereinbart:

- **Stufe Foundation:**
  - Neue Fragen für die Klausur der ersten Zertifikatsstufe werden nur im Einvernehmen in die Fragendatenbank übernommen.
  - Die Erfolgsquote je Frage wird überwacht.
- **Stufe Professional:**
  - 4-Augen-Prinzip bei der Bewertung der Projektberichte
  - Jährliche Vorlage mindestens eines Projektberichts zur gemeinsamen Analyse
- **Stufe Excellence:**
  - Auswahl interessierter Studierender über Motivationsschreiben
  - Orientierung am Project Excellence Modell (Gross 2014)
  - Ergänzung des Kernteams um weitere Gutachterinnen und Gutachter

### Durchführung in der Pilotphase

Zum agilen Vorgehen beim Aufbau des Zertifikats gehört eine frühe Pilotphase. Bewusst wurde darauf verzichtet, von Beginn an alle drei Zertifikatsstufen auszuarbeiten. Stattdessen wurde die für den Großteil der Studierenden interessante erste Zertifikatsstufe ausgearbeitet. Abstriche wurden während der Pilotphase lediglich beim Automatisierungsgrad der Durchführung gemacht. Der erste Durchlauf wurde als klassische schriftliche Multiple-Choice-Klausur in Papierform durchgeführt. Die Prüfungen wurden zeitversetzt durchgeführt, angepasst an die Rahmenbedingungen der jeweiligen Hochschulen. Angesprochen wurden Studierende geeigneter Module oder Studiengänge. Insgesamt haben 77 Studierende die Klausur mitgeschrieben. Davon haben 29 Studierende die Prüfung bestanden. Im Rahmen des



**Abbildung 3:** Überreichung des Zertifikats „Foundation“ durch Prof. Dr. Wehnes (1. v. l.), Prof. Dr. Vieth (4. v. l.) und Prof. Dr. Timinger (6. v. l.) im Rahmen der Auswertung der Pilotphase an der Hochschule Landshut

Kernteamtreffens wurden an einen Teil der Studierenden die Zertifikate überreicht, siehe Abbildung 3.

### Lessons Learned

Die Pilotphase wurde sorgfältig analysiert und zusammengefasst:

- Die Bestehensquote war geringer als erwartet und geringer als in früher angebotenen Zertifikaten hochschulexterner Anbieter. Die Gründe sind vielschichtig: Die Fragen der Prüfung waren bewusst anspruchsvoll gewählt. Einige Studierende berichteten, dass sie auf Basis der Erfahrungen von Freunden mit anderen Zertifikaten von einer leichteren Prüfung ausgegangen waren – trotz Kenntnis der Musterklausur. Außerdem zeigte sich, dass durch das kostenlose Angebot die Hürde, es einfach mal ohne Vorbereitung zu versuchen, niedrig war.
- Die zeitliche und methodische Vorbereitung auf die Prüfung wurde an den drei Hochschulen unterschiedlich gehandhabt, woraus sich Erfolgsfaktoren ableiten lassen.
- Interessant war, wie schnell sich das Angebot ohne spezielle Werbung herumgesprochen hat. An zwei der Pilothonhochschulen gab es Anfragen von Studierenden anderer Hochschulen, am Zertifikat teilnehmen zu dürfen.
- Der Aufwand zur Abstimmung des Fragenkatalogs war höher als erwartet. In einer bis auf wenige Teilbereiche nicht quantitativen Disziplin wie dem Projektmanagement war die Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses relevanter Fragen und korrekter Antworten aufwendig.
- Genau diese Abstimmung wurde jedoch als konstruktiv und fruchtbar bewertet. Eigene Sichtweisen wurden reflektiert und weiterentwickelt. Auch

die hochschul- und fachbereichsübergreifende Diskussion über relevante Kompetenzniveaus war eine Bereicherung.

- Insgesamt wurde die Pilotphase als erfolgreich bewertet. Es existiert nun ein gemeinsames hochschulübergreifendes Verständnis relevanter Themenfelder und Kompetenzniveaus. Die Studierenden waren für das Angebot dankbar. Wichtige Erfolgsfaktoren waren das agile Vorgehen, ein gemeinsames fachliches Verständnis und der erklärte Wille, das Zertifikat einzuführen.

### Nächste Schritte

Nach Abschluss der Pilotphase für die erste Zertifikatsstufe wurden in einem gemeinsamen Workshop an der Hochschule Landshut die nächsten Schritte zum Vollausbau des Zertifikats initiiert:

In den folgenden Semestern soll die erste Zertifikatsstufe „Foundation“ weiterhin angeboten werden, allerdings dann als elektronische Klausur mit automatischer Auswertung. Die Fragen können dann direkt in einer Datenbank gepflegt werden. Außerdem wurden die Anforderungen für Zertifikatsstufe zwei „Professional“ definiert. Im Sommersemester 2020 wird diese erstmals angeboten. Im Nachgang werden dann Konzepte für die noch offene Stufe drei „Excellence“ konkretisiert und im Rahmen einer eigenen Pilotphase umgesetzt.

Interessierte Hochschulen können sich dem Zertifikat stufenweise anschließen. Als „Startkapital“ sind hierzu unter anderem Beiträge zum Fragenpool der Klausuren und Engagement bei der Weiterentwicklung des Zertifikats gefordert. ■

## Literatur

Göldi, Susan: Von der Bloomschen Taxonomy zu aktuellen Bildungsstandards. Hep Verlag, 2011.

Gross, Benedict; Wehnes, Harald: Das Project Excellence-Modell in seiner neuen Version. In: projektmanagement aktuell, 5 (2014), S. 59–65.

# Anspruchsvolle Aufgaben erfordern Konzentration

**Was Bund-Länder-Programme und andere Drittmittel-Förderlinien mit den Hochschulen für angewandte Wissenschaften machen – und wie aus ihnen „Hochschulen zugewandter Lehre und Forschung“ werden könnten.** | Von Prof. Dr. Anne Lequy



Foto: Dawin Meckel

**Prof. Dr. Anne Lequy**

Rektorin der Hochschule Magdeburg-Stendal  
Breitscheidstraße 2  
39114 Magdeburg

rektorin@h2.de  
[www.hs-magdeburg.de](http://www.hs-magdeburg.de)  
[www.studieren-im-gruenen.de](http://www.studieren-im-gruenen.de)

Lässt man die letzten zehn Jahre Hochschulentwicklung der Hochschulen für angewandte Wissenschaften vor seinem geistigen Auge Revue passieren, so blickt man auf eine Erfolgsgeschichte. Bei genauerer Betrachtung zeigen sich aber auch einige Herausforderungen, deren Bedeutung für die zukünftige Entwicklung augenscheinlich ist.

Vielen Hochschulen ist es gelungen, ihre Finanz- und Personalsituation zu verbessern – trotz zum Teil ungünstiger demografischer Rahmenbedingungen und Nachfrage. Es gibt Hochschulen, deren Budgets um bis zu 25 Prozent stiegen. An vielen Hochschulen nahmen die Beschäftigtenzahlen deutlich zu.

Diese Entwicklung war nur durch die erfolgreiche Einwerbung von Drittmittelprojekten möglich. Drittmittel gibt es heute nicht mehr nur – dezentral – für einzelne Forschungs- und Entwicklungsprojekte. Üblich geworden und genutzt werden mittlerweile Drittmittel für umfängliche – häufig zentrale – Arbeitsbereiche bzw. viele interne Arbeitsbereiche berührende Aktivitäten wie z. B.

- Innovation von Transferaktivitäten, Unternehmensgründungs- und Career-Service,
- Öffnung der Hochschulen und wissenschaftliche Weiterbildung,
- Verbesserung von Chancengleichheit und Familiengerechtigkeit,
- Stärkung von Gesundheitsförderung und Inklusion,
- Erhöhung Internationalisierung und Integration, also Studieren von Geflüchteten und Zuwanderern, sowie nicht zuletzt
- Erhöhung der Lehrqualität.

Die Erhöhung der Drittmittelquote an vielen Hochschulen für angewandte Wissenschaften ist Ergebnis des gemeinsamen Ringens von engagierten Professorinnen und Professoren und Hochschulleitungen. Die neue Verantwortlichkeit, der sich diese Kolleginnen und Kollegen stellen, kann nicht hoch genug gelobt werden. Viele haben jedoch, so ist mein Eindruck, dabei aber nicht nur sich selbst, sondern vor allem auch ihren Verwaltungen allerhand zugemutet. Denn für die Kernverwaltungen ist das für die Durchführung solcher Großprojekte notwendige heutige Projektmanagement in großem Stile ebenso neu wie die daraus folgende notwendige Projekt(-re-)akquise – nicht nur, weil es die Mittelbau-Ressourcen und die universitätsüblichen Mittelbau-Akquisitionsaktivitäten an den Hochschulen für angewandte Wissenschaften bis dato nicht gab.

## Für mehr Kooperationen und attraktive Lehre

Mit der Zunahme der Mittel, des Personals und der Projekte kommt es zweifelsohne zu einer Stärkung der Praxisorientierung, der angewandten Forschung und des Transfers von Hochschulen. Das Innovationspotenzial von Hochschulen für angewandte Wissenschaften ist „angetriggert“, gibt es durch die neuen Aktivitäten an den Hochschulen nun auch eine Vielzahl disziplinübergreifende Hochschuleinheiten mehr als in der Vergangenheit. Das Gleiche gilt für Verbundaktivitäten gemeinsam mit spezifischen Praxispartnern u. a. zur Erhöhung des kooperativen Handelns sowie mit anderen Hochschulen und Universitäten u. a. zur Verbesserung der Promotionsmöglichkeiten.

*„Es kommt darauf an, in dieser Zeit des Aus- und Aufbaus und in den komplexen und anspruchsvollen Kooperationsanstrengungen ein ‚Wir-Gefühl‘ zu entwickeln.“*

Mit der Zunahme der Mittel, des Personals und der Projektaktivitäten entwickeln sich auch die Kernaufgaben der Lehre und Weiterbildung an den Hochschulen für angewandte Wissenschaften weiter. Insbesondere durch das Bund-Länder-Programm Qualitätspakt Lehre, aber auch durch die Förderlinie Offene Hochschule wurden an vielen Hochschulen disziplinübergreifende Hochschuleinheiten etabliert. Ein Teil dieser Organisationseinheiten werden auch von mehreren Hochschulen gemeinsam im Verbund verantwortet. Entwicklungsgegenstand sind hier nicht die außerhochschulische bspw. wirtschaftliche, (sozial-)pädagogische oder gesundheitsförderliche Handlungspraxis, sondern die innerhochschulische Lehr-Lern- und Kooperationspraxis selbst – in der grundständigen Lehre wie auch in der institutionell, wirtschaftlich und rechtlich anders verfassten Weiterbildung.

Die Zusammenarbeit in der Third- wie auch in der First-Mission fordert insbesondere die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wie auch den gesamten Lehrkörper an den Hochschulen für angewandte Wissenschaften heraus. Die besonders engagierten Professorinnen und Professoren und Hochschulleitungsmitglieder, die die entsprechenden Projekte eingeworben haben und so zu ihrem „Erfolg verdammte“ sind, müssen immer wieder gegen Vorurteile ankämpfen und manchmal sogar eine breite Kooperationsabwehr überwinden, damit die vielen neuen praxisorientierten wie auch lehrbezogenen Aktivitäten zu guten Ergebnissen geführt werden können.

Natürlich könnte an dieser Stelle gejammert werden: dass die komplexen Großprojekte anstrengen. Dass die Arbeit mit den Gästen aus aller Welt ebenso schwierig ist wie die mit den vielen Lehrbeauftragten aus der Region – und ihren heterogenen Ansprüchen und Bedürfnissen. Dass die Praxispartner (auf die in der Third-Mission zugegangen wird) als auch die Studierenden (die Adressaten unserer First-Mission) auch nicht mehr das sind, was sie wohl einmal waren ...

### Wir könnten Hochschulen zugewandter Lehre und Forschung werden

All dieses Jammern lohnt m. E. wenig, haben wir diese Hochschulentwicklung doch selbst gefordert, selbst vorangetrieben – und nun zu schultern und zu gestalten. Im Gegenteil: Ich glaube, Qualität ist auch in der neuen Komplexität möglich! Wichtig scheint mir, aufgrund der neuartigen und herausfordernden Projektarbeit und -akquise unaufgereg, parallel und mit möglichst allen (!) Hochschulebenen und möglichst vielen Hochschulmitgliedern gemeinsam zu arbeiten an

- Schärfung des Profils und strategischer Ausrichtung,
- Gemeinschaftsgeist und Service-Orientierung,
- Weltoffenheit und regionaler Verantwortlichkeit sowie
- Kooperationsfähigkeit aller Mitglieder und Angehöriger der Hochschulen für angewandte Wissenschaften.

Nicht viel mehr ist notwendig. Es kommt darauf an, in dieser Zeit des Aus- und Aufbaus und in den komplexen und anspruchsvollen Kooperationsanstrengungen ein „Wir-Gefühl“ zu entwickeln. Ich bin fest überzeugt: Wenn dies maßvoll und gleichermaßen wie auch gemeinschaftlich gelingt, werden unsere Hochschulen der angewandten Wissenschaften weiter zu echten „Marken“ – nämlich Einrichtungen zugewandter Hochschullehre und Praxisentwicklung. ■

## Deutschsprachige Studiengänge

# 25 Jahre erfolgreiche Wissenschafts-kooperation mit Mittel- und Osteuropa

Mit dem Ende der Teilung Europas begann 1989/90 ein neues Kapitel für die akademische Zusammenarbeit zwischen Ost und West. Zudem wuchs nach der Wiedervereinigung Deutschlands auch das Interesse an Deutsch als Studiensprache weiter an. Der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) startete daher 1993/94 mit Mitteln des Auswärtigen Amtes das Förderprogramm „Deutschsprachige Studiengänge“ (DSG) in den Ländern Mittel- und Osteuropas. 25 Jahre später hat das Programm eine Erfolgsgeschichte vorzuweisen.



Foto: privat

Rumänien ist einer der wichtigsten Partner des DAAD in Hinblick auf deutschsprachige Studiengänge.

Seit Mitte der 1990er-Jahre hat der DAAD im Osten Europas den Aufbau von über 60 deutschsprachigen Studiengängen unterstützt und förderte mehr als 18.000 Studierende sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. „Die Förderung der Zusammenarbeit zwischen deutschen Hochschulen und denen in Mittel- und Osteuropa war und ist ein wichtiger Beitrag für das Zusammenwachsen Europas“, sagte DAAD-Präsidentin Prof. Dr. Margret Wintermantel.

Gerade die Hochschulabsolventinnen und -absolventen profitieren von der Kooperation zwischen deutschen Universitäten und den Hochschulen vor Ort: Neben einer versierten wissenschaftlich-fachlichen Ausbildung lernen sie die deutsche Sprache und Kultur kennen. Nach ihrem Abschluss sind sie dann oft als Fach- und Führungskräfte in ihren Heimatländern begehrt. Die

positive gesamtwirtschaftliche Wirkung zeigt sich beispielsweise im rumänischen Cluj-Napoca, wo die deutsche Firma Gühring inzwischen ein Forschungs- und Entwicklungszentrum betreibt. Die Absolventen des deutschsprachigen Ingenieurstudiengangs an der Technischen Universität Cluj-Napoca sind sowohl bei dem weltweit führenden Werkzeughersteller als auch bei anderen deutschen und ausländischen Firmen vor Ort sehr begehrt.

Neben dem Studiengang in Cluj-Napoca sind sechs weitere DSG seit Beginn der Förderung vor 25 Jahren Teil des Programms: Hierzu zählen beispielsweise die Geschichtswissenschaft an der Universität Prag (in Zusammenarbeit mit der Universität Düsseldorf) und der wirtschaftswissenschaftliche Studiengang der Universität Passau an der Corvinus Universität Budapest.

Als Teil der deutschen Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik wird das DSG-Programm vom Auswärtigen Amt finanziert. Zurzeit werden 32 deutschsprachige Studiengänge in 14 Ländern der Region mit rund 1,3 Millionen Euro pro Jahr gefördert. Insgesamt waren von 1993/94 bis heute 66 deutschsprachige Studiengänge in 15 Ländern der Region in der Förderung. Die meisten davon, 20 Studiengänge, in Russland. Auf dem zweiten Platz liegt Rumänien mit zehn Studiengängen, und Platz drei teilen sich Bulgarien, Ungarn und die Ukraine (sechs DSG). Von allen DSG entfiel knapp die Hälfte auf die Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Weitere 19 DSG sind in den Ingenieurwissenschaften angesiedelt und zeigen, welches Ansehen eine deutschsprachige ingenieurwissenschaftliche Ausbildung in Mittel- und Osteuropa besitzt.

DAAD

## Gemeinsame Wissenschaftskonferenz

# Personalgewinnung an Fachhochschulen

Die Bund-Länder-Vereinbarung zur „Personalgewinnung und -entwicklung an Fachhochschulen“ nimmt Fahrt auf. Nachdem die Konzeptphase des Programms noch im Jahr 2019 begonnen werden konnte, hat die GWK die Mitglieder des Auswahlgremiums bestimmt, das über die Förderanträge der Hauptphase des Programms entscheiden wird. Das Gremium wird aus 20 Expertinnen und

Experten bestehen, auf die sich Bund und Länder einvernehmlich – unter Einbeziehung von Vorschlägen der Hochschulrektorenkonferenz, des Wissenschaftsrats, des Stifterverbands für die deutsche Wissenschaft sowie der Deutschen Forschungsgemeinschaft – verständigt haben. Zudem sind der Bund mit zwei, die Länder mit vier Mitgliedern im Auswahlgremium vertreten. Mit dem

Programm werden Fachhochschulen bei der Gewinnung und Entwicklung von Professorinnen und Professoren unterstützt. Bund und Länder stellen hierfür gemeinsam insgesamt über 430 Millionen Euro zur Verfügung, die im Verhältnis 71 Prozent Bund und 29 Prozent Länder aufgebracht werden.

GWK

## Inklusive Hochschule

### Nachteilsausgleiche auch für Studierende mit chronischen Erkrankungen

Das Deutsche Studentenwerk (DSW) fordert, dass Studierende mit chronischen physischen und psychischen Erkrankungen ihr Recht auf Nachteilsausgleich diskriminierungsfrei nutzen können. Das DSW stützt sich auf ein Rechtsgutachten des Bochumer Verwaltungsrechtlers Prof. Dr. Jörg Ennuschat, das er im Auftrag des DSW erarbeitet hat. Das Rechtsgutachten wendet sich gegen die Praxis, Studierende mit chronischen somatischen und psychischen Erkrankungen mit Verweis auf ein „persönlichkeitsprägendes Dauerleiden“ pauschal von Nachteilsausgleichen im Studium und bei Prüfungen auszuschließen. Der Terminus „persönlichkeitsprägendes Dauerleiden“ geht auf ein Urteil des Bundesverwaltungsgerichts von 1985 zurück.

Wer sich auf dieses Urteil berufe – so Ennuschats Kritik –, ignoriere die völker-, europa- und verfassungsrechtlichen Entwicklungen, die seit 1985 die Rechte von Menschen mit Behinderungen

kontinuierlich gestärkt haben. DSW-Generalsekretär Achim Meyer auf der Heyde betont: „Es kann nicht sein, dass Studierenden mit chronischen Erkrankungen dieses zentrale und wichtige hochschulrechtliche Instrument zur Gestaltung von Chancengleichheit pauschal vorenthalten wird. Als Menschen mit Behinderungen haben sie Anspruch auf angemessenen Nachteilsausgleich. Alles andere wäre ein großer Rückschritt auf dem Weg zu einer ‚Hochschule für Alle‘, zu der sich Hochschulen und Studentenwerke in Deutschland mehrfach bekannt haben.“

Elf Prozent der Studierenden haben gemäß 21. DSW-Sozialerhebung studienerschwerende Beeinträchtigungen. Für rund 90 Prozent dieser Gruppe von Studierenden wirken sich chronisch-somatische oder psychische Erkrankungen sowie Teilleistungsstörungen am stärksten studienerschwerend aus.

DSW

## Statistisches Bundesamt

### Zahl der Studierenden im WS 2019/2020 erreicht neuen Höchststand

Im Wintersemester 2019/2020 sind nach ersten vorläufigen Ergebnissen des Statistischen Bundesamtes (Destatis) 2.897.300 Studentinnen und Studenten an einer Hochschule in Deutschland eingeschrieben. Damit erhöhte sich die Zahl der Studierenden im Vergleich zum Wintersemester 2018/2019 um 29.100 (+1,0 Prozent). Im Zehnjahresvergleich sind damit aktuell rund 37 Prozent mehr Studierende an den deutschen Hochschulen immatrikuliert (Wintersemester 2009/2010: 2.121.200 Studierende). Einen Rückgang der Studierendenzahl in einem Wintersemester hatte es zuletzt 2007/2008 gegeben. Die Zahl der Studienanfängerinnen und -anfänger

ist dagegen im Studienjahr 2019 zum zweiten Mal in Folge gesunken.

Bei den Studienanfängerinnen und -anfängern gab es im Jahr 2019 einen leichten Rückgang um 0,7 Prozent. Dieser resultiert aus einem Rückgang der Erstsemester an Universitäten; Fachhochschulen bzw. HAW verzeichneten einen Zuwachs von 1,2 Prozent.

CHE

## Neues Handbuch Hochschullehre

- Basisjournal mit ca. 240 Seiten zu EUR 59,90
- Fünf Journale pro Jahr mit ca. 150 Seiten pro Ausgabe
- Erhältlich im Abonnement zu EUR 59,90 je Journal
- **Online-Bibliothek** mit vollständigem Beitragsarchiv

[www.nhhl-bibliothek.de](http://www.nhhl-bibliothek.de)

Optional: **Campuslizenz**



## Alles, was Recht ist

### Ausschreibung einer Professur

Der Antragsteller hatte sich im Jahr 2017 um eine juristische W3-Professur an einer Universität in Brandenburg beworben und als unterlegender Bewerber eine Konkurrentenklage eingereicht, um die bevorstehende Ernennung der von der favorisierten Bewerberin zu verhindern.

Aufgrund des auch bei der Berufung von Hochschullehrenden geltenden beamtenrechtlichen Bewerbungsverfahrensanspruchs kann der unterlegende Bewerber bei Rechtswidrigkeit der Auswahlentscheidung, z. B. bei Missachtung der Auswahlkriterien nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung (Artikel 33 Absatz 2 Grundgesetz), eine erneute, ermessens- und beurteilungsfreie Entscheidung über seine Bewerbung dann fordern, wenn seine Auswahl möglich erscheint und seine Chance, bei einer erneuten Auswahlentscheidung zum Zuge zu kommen, zumindest offen ist.

#### Die Entscheidung

Das erstinstanzlich zuständige Verwaltungsgericht hatte die Rechtswidrigkeit der Auswahlentscheidung festgestellt und der Universität vorläufig untersagt, die favorisierte Bewerberin zu ernennen, bevor nicht über die Bewerbung des Antragstellers erneut entschieden und eine weitere Rechtschutzfrist von mindestens 14 Tagen abgelaufen ist.

Das Oberverwaltungsgericht Berlin-Brandenburg ist der Begründung des Verwaltungsgerichts mangels Tragfähigkeit der Argumentation nicht gefolgt. Der gewählte und für das Verfahren bindende Ausschreibungstext entspreche den Vorgaben einer „möglichst (...) weite(n) und flexible(n), aber auch klare(n) Formulierung (...), die geeignet ist, einen relativ großen Kreis geeigneter Bewerber anzusprechen“. Etwaige Unklarheiten bezüglich des Grundcharakters der Probevorlesung hätten die Bewerber zudem mit einem Blick in die für den Studiengang maßgeblichen Prüfungsordnung eindeutig sowie selbstständig auflösen können.

Das Gericht hat die Rechtswidrigkeit der angegriffenen Auswahlentscheidung jedoch aus anderen Gründen im Ergebnis bestätigt. Der Antragsteller hatte im Beschwerdeverfahren ergänzend vorgetragen, dass sowohl er als auch die favorisierte Bewerberin bei dem zum Zeitpunkt der Bewerbung eingereichten Schriftenverzeichnis eine Publikation mit dem Vermerk „im Erscheinen“ aufgeführt hatten. Die im Laufe des Berufungsverfahrens eingetretene Veröffentlichung beider Schriften sei jedoch nur bei der Begutachtung der Eignung der favorisierten Bewerberin, nicht hingegen bei der Begutachtung des Antragstellers berücksichtigt worden. Das Gericht sah hier eine Ungleichbehandlung und wies darauf hin, dass der Berufungskommission zwar „bei der Erarbeitung des Berufungsvorschlags (...) ein weites Ermessen eingeräumt“ sei, „berücksichtigen externe Gutachter noch nicht veröffentlichte Schriften eines Bewerbers (dahingehend), ob und in welchem Umfang die fachliche Eignung des Bewerbers in Bezug auf das Anforderungsprofil der Professur vorliegt, muss dies auch bei den anderen Bewerbern (gleichermaßen) geschehen“.

#### Fazit

Ist im Rahmen der Ausschreibung kein Zeitraum festgelegt worden, bis zu dem die noch nicht veröffentlichten Schriften der Bewerber berücksichtigt werden, so können auch im Laufe des Berufungsverfahrens veröffentlichte Schriften mit Bezug auf die fachliche Eignung einbezogen werden. Dies muss dann jedoch aufgrund des Grundsatzes der Chancengleichheit einheitlich für alle Bewerber erfolgen.

Oberverwaltungsgericht Berlin-Brandenburg, Beschluss vom 28. August 2019, Az. OVG 4 S 15.19, juris

*Michelle Jordan*

### Abweichungsbefugnis von „Dreierliste“

Bei der Besetzung einer Professorenstelle an einer Hochschulen ist deren Präsidium grundsätzlich berechtigt, die Reihenfolge des vom Fakultätsrat beschlossenen Berufungsvorschlags zu ändern und die von der Berufungskommission zuvor erstellte Reihenfolge wiederherzustellen (§ 26 Abs. 2 Satz 9 des Niedersächsischen Hochschulgesetzes (NHG)). So lautet der Beschluss des Verwaltungsgerichts Göttingen Ende 2019.

Es ist demnach unerheblich, dass landesgesetzlich in Niedersachsen nicht ausdrücklich geregelt ist, unter welchen Voraussetzungen das Präsidium vom Beschluss des Fakultätsrats abweichen darf. Denn der dem Präsidium eingeräumten Abweichungsbefugnis seien unmittelbar durch die grundgesetzlich geschützte Wissenschaftsfreiheit nach Artikel 5 Absatz 3 Satz 1 Grundgesetz bundesverfassungsrechtliche Grenzen gesetzt. Die Wissenschaftsfreiheit sei allerdings durch die dem Präsidium in § 26 Absatz 2 Satz 9 NHG eingeräumte Abweichungsbefugnis nicht berührt, sofern die Abweichung auf sachliche Gründe gestützt und die fachliche Einschätzungsprärogative der am Auswahlverfahren beteiligten Hochschullehrer hinsichtlich der Eignung der Bewerber gewahrt werde. Letzteres sei regelmäßig dann der Fall, wenn sich die Entscheidung des Präsidiums innerhalb der vom Berufungsvorschlag als fachlich geeignet bezeichneten Kandidaten (Dreierliste) halte.

Verwaltungsgericht Göttingen, Beschluss vom 18. November 2019, Az. 3 B 152/19, juris

*Christian Fonk*



## Neue Bücher von Kolleginnen und Kollegen

### Technik/Informatik/ Naturwissenschaften

**Warum sich der Dino fürchtbar erschreckte Lehrbuch zu Beleuchtung und Rendering mit Java, LWJGL, OpenGL und GLSL**  
M. Block-Berlitz (HTW Dresden)  
vividus Wissenschaftsverlag 2019

**Payment 2019 Komparative Studie zur Transaktionsdauer von Zahlungen**  
Hrsg. von L. Hierl (DHBW Heilbronn), J. Pak, O. Janz, S. Rüschen  
Books on Demand 2019

**Close-Range Photogrammetry and 3D Imaging**

T. Luhmann (Jade HS), S. Robson, S. Kyle, J. Boehm  
Reihe: De Gruyter STEM  
De Gruyter 2020

**Simulation von Elektromagneten mit FEMM und Modelica**  
H. Schmidt (HS Bochum)  
Hanser Verlag 2019

**Elementare Differentialgeometrie (nicht nur) für Informatiker Mit vielen Grafiken und Visualisierungen in JavaScript**  
E. Weitz (HAW Hamburg)  
Springer Spektrum 2019

**Digitale Signalverarbeitung mit MATLAB Grundkurs mit 16 ausführlichen**

**Versuchen**  
M. Werner (HS Fulda)  
6. Auflage  
Springer Vieweg 2019

**Elektrokonstruktion. Gestaltung, Schaltpläne und Engineering mit EPLAN**  
G. Zickert (Westfälische HS Zwickau)  
5. Auflage  
Hanser Verlag 2019

### Betriebswirtschaft/ Wirtschaft/Recht

**Controlling in Gesundheitsbetrieben Grundwissen für Studium und Praxis**  
T. Kolb (HS RheinMain)  
Verlag Kohlhammer 2020

**Key Performance Indicators for Sustainable Management**

**A Compendium Based on the „Balanced Scorecard Approach“**  
H.-U. Krause, D. Arora (HTW Berlin)  
De Gruyter Verlag 2020

**Lebensmittelmarketing Produktinnovationen – Produktgestaltung – Werbung – Vertrieb**  
C. Wegmann (HAW Hamburg)  
Gabler Verlag 2020

**Buchführung Schritt für Schritt**  
J. Wöltje (HS Karlsruhe)  
4. Auflage  
UVK Verlagsgesellschaft mbH 2019

**Finanzierung für Startups und junge Unternehmen Businessplan,**

**Preiskalkulation, Finanzierungsmöglichkeiten**  
J. Wöltje (HS Karlsruhe)  
Haufe-Lexware Verlag 2019

### Sonstiges

**Das Weinberg-Paradoxon Kann es gutes Fehlverhalten geben? Ein Essay über nicht-normative Ethik**  
G. R. Hofmann (TH Aschaffenburg)  
wbg academic 2019

**Encyclopedia of Sustainability in Higher Education**  
Hrsg. von W. Leal Filho (HAW Hamburg)  
Springer International Publishing 2019

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

Chefredakteur:  
Prof. Dr. Christoph Maas  
Molkenbuhstr. 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@h/b.de  
in Kooperation mit der DUZ Verlags-  
und Medienhaus GmbH

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

Titelbild: Denphumi Jaisue/123rf.com  
Piktogramme: S. 33, 34, 35, 36 und 39:  
123rf.com

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

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  
Stefanie Kollenberg (Leitung)  
Telefon: 030 212 987-31  
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.

Verbandsoffiziell ist die Rubrik „**h/b** aktuell“. Alle mit Namen der Autorin/des Autors versehenen Beiträge entsprechen nicht unbedingt der Auffassung des **h/b** sowie der Mitgliedsverbände.

Redaktionsschluss dieser Ausgabe:  
27. Dezember 2019

ISSN 0340-448 x



## AUTORINNEN UND AUTOREN GESUCHT

- 2/2020: „Aufstieg durch Studium – Chancen und Grenzen“  
Redaktionsschluss: 28. Februar 2020
- 3/2020: „Nachhaltigkeit in Lehre, Forschung und Hochschulalltag“  
Redaktionsschluss: 30. April 2020
- 4/2020: „Hochschulzulassung: Alternativen zur Abiturnote“  
Redaktionsschluss: 26. Juni 2020

Schicken Sie uns Ihre Beiträge, Informationen und Meinungen! Es erleichtert Ihnen und uns die Arbeit, wenn Sie Aufsatzmanuskripte frühzeitig ankündigen.

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





## Neuberufene

### Baden-Württemberg

- **Prof. Dr. rer. oec. Stefan Kolb,**  
BWL-Handel, DHBW Karlsruhe
- **Prof. Dr. rer. nat. Carsten Pargmann,**  
Mathematik und Messtechnik, HS Heilbronn
- **Prof. Dr. rer. nat. Katrin Reblinsky,**  
Angewandte Physik und Mathematik, HS Reutlingen

### Bayern

- **Prof. Dr.-Ing. Christine Agethen,**  
Regelungstechnik, TH Nürnberg GSO
- **Prof. Dr. Gökçe Aydos,**  
Autonome und eingebettete Systeme, TH Deggendorf
- **Prof. Dr. rer. pol. Michael Broens,**  
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre –  
Online-Lehre im Fernstudium, IUBH Internationale HS
- **Prof. Dr. Fabian Brunner,**  
Data Analytics, OTH Amberg-Weiden
- **Prof. Dr. rer. pol. Denise Fischer,**  
International Business, OTH Amberg-Weiden
- **Prof. Dr. rer. nat. Antje Gieraths,**  
Internet of Things, Universität der Bundeswehr München
- **Prof. Dr. Jörg Holzmann,**  
Systems Engineering, OTH Amberg-Weiden
- **Prof. Dipl.-Ing. Tobias Kogelnig,**  
Ressourcen und Baukonstruktion,  
TH Nürnberg GSO
- **Prof. Dr. Ulf Kreuziger,**  
Geomatik und Geodäsie, OTH Amberg-Weiden
- **Prof. Dr.-Ing. Michael Laar,**  
Healthy and Sustainable Buildings, TH Deggendorf
- **Prof. Dr. Bettina Leibetseder,**  
Politikwissenschaft und Soziale Arbeit, HS Landshut

- **Prof. Dr.-Ing. Gerd Maurer,**  
Baumanagement, TH Deggendorf
- **Prof. Dr.-Ing. Jürgen Melzner,**  
Digitales Planen und Bauen, HS Würzburg-Schweinfurt
- **Prof. Dr. Janine Netzel,**  
Wirtschaftspsychologie, International School of Management
- **Prof. Dr. Ingo Pals,**  
Angewandte Psychologie, IB Hochschule
- **Prof. Dr. Stefanie Richter,**  
Sozialmedizin/Public Health,  
OTH Regensburg
- **Prof. Dr. Gernot Znidar,**  
Business Economics in Tourism,  
TH Deggendorf

### Berlin

- **Prof. Dr. Rüdiger Bergien,**  
Geschichte der Nachrichtendienste,  
HS Bund
- **Prof. Dr. Antonio Esposito,**  
Strafverfahrensrecht und Strafrecht,  
HWR Berlin
- **Prof. Dr. rer. pol. Caroline V. Rudzinski,**  
Strategisches Management, HWR Berlin

### Brandenburg

- **Prof. Dr. phil. Valentin Dander,**  
Medienbildung und pädagogische Medienarbeit, FH Clara Hoffbauer Potsdam
- **Prof. Dr. Maxine Saborowski,**  
Elementare Bewegungspädagogik, FH Clara Hoffbauer Potsdam
- **Prof. Dr.-Ing. Sven Thamm,**  
Elektrische Antriebstechnik, TH Brandenburg

### Bremen

- **Prof. Dr. rer. nat. Jürgen Knies,**  
Infrastrukturplanung für energie- und umwelttechnische Anlagen, HS Bremen

### Hamburg

- **Prof. Dr. med. Lars Brechtel,**  
Sportmedizin und Prävention, HS Fresenius
- **Prof. Dr. Thomas Suwelack,**  
Digital Customer Experience, Brand University of Applied Sciences

### Hessen

- **Prof. Dr. rer. pol. Daniel Deimling,**  
Marketing und Management, HS Fresenius
- **Prof. Dr.-Ing. Frank Fasel,**  
Bauverfahren und Baubetrieb, TH Mittelhessen
- **Prof. Dr.-Ing. Rieke Hansen,**  
Freiraumplanung und ökologische Stadtentwicklung, HS Geisenheim
- **Prof. Dr.-Ing. Dirk Holtmann,**  
Intensivierung von Bioprozessen,  
TH Mittelhessen
- **Prof. Dr. iur. Steffen Rittig,**  
Strafrecht, Strafprozessrecht und Eingriffsrecht, Hessische HS für Polizei und Verwaltung
- **Prof. Dipl.-Ing. Tatjana Vautz,**  
Entwerfen und Baukonstruktion, Frankfurt University of Applied Sciences

### Mecklenburg-Vorpommern

- **Prof. Dr. Matthias Kohl,**  
Pädagogik, insbes. Berufs- und Wirtschaftspädagogik, HS der Bundesagentur für Arbeit

### Niedersachsen

- **Prof. Dennis Geerdes,**  
Integratives Planen, Realisieren und Betreiben von Gebäuden als BIM-Prozess, Jade HS Wilhelmshafen/Oldenburg/Elsfleth
- **Prof. Dr. Fatma Herrmann,**  
Soziale Arbeit, insbes. kulturelle und ästhetische Bildung, HS Emden/Leer



## Nordrhein-Westfalen

- **Prof. Dipl.-Ing. Sandra Bruns,**  
Entwurf und Konstruktion von Wohnungen und Wohnungseinrichtungen, TH Ostwestfalen-Lippe
- **Prof. Sholpan Gaisina,**  
Internationales Management, TH Ostwestfalen-Lippe
- **Prof. Dr. med. Michaela Golic,**  
Physician Assistance, HSD HS Döpfer
- **Prof. Dipl.-Reg. Sebastian Grobler,**  
Film, TH Ostwestfalen-Lippe
- **Prof. Dr. Norbert Haase,**  
Stärketechnologie, TH Ostwestfalen-Lippe
- **Prof. Dr. Anna Lena Höller,**  
Sport und Prävention, EUFH Rhein/Erft
- **Prof. Dr. rer. nat. Jonas Ide,**  
Wirtschaftsmathematik, FH Bielefeld
- **Prof. Dr.-Ing. Jochen Korn,**  
Technische Mechanik und Elektrotechnik, FH Münster
- **Prof. Dr. Marcus Kutschmann,**  
Forschungsmethoden im Kontext Gesundheit, insbes. Quantitative Forschung, HS für Gesundheit
- **Prof. Dr.-Ing. Patrick Lagao,**  
Produktentwicklung, HS Ruhr West
- **Prof. Dr. Matthias Müller,**  
Konstruktion in der Fahrzeugentwicklung, FH Dortmund
- **Prof. Dr.-Ing. Jens Oberrath,**  
Modellbildung und Simulation, FH Südwestfalen
- **Prof. Dr. Anne Roll,**  
Gerontologische und geriatrische Pflege, HS für Gesundheit
- **Prof. Dr. Marthe Szech,**  
Zivilrecht und Arbeitsrecht, HS für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW
- **Prof. Dr. Henning Trsek,**  
Vernetzte Automatisierungssysteme, TH Ostwestfalen-Lippe

■ **Prof. Dr. rer. nat. Viktoria Wagner,**  
Umweltchemie, TH Köln

■ **Prof. Dr. phil. Gabi Babette Wolfsgruber,**  
Soziale Arbeit, HS Fresenius

■ **Prof. Dr.-Ing. Alf Zips,**  
Angewandte Betriebswirtschaftslehre in technologieorientierten Unternehmen, HS Hamm-Lippstadt

## Rheinland-Pfalz

■ **Prof. Dr. Carmen Güttner-Scarfone,**  
Pflegewissenschaft, HWG Ludwigshafen

■ **Prof. Dr. rer. pol. Maria Strobel,**  
Betriebswirtschaftslehre, insbes. Human Resource Management, HS Mainz

## Saarland

■ **Prof. Dr.-Ing. Ulrike Fischer,**  
Entwerfen, Methodik und Konstruktion, HTW des Saarlandes

## Sachsen

■ **Prof. Dr. Samia Härtling,**  
Psychologie, FH Meißen

## Schleswig-Holstein

■ **Prof. Michael Locher,**  
Entwerfen und Baukonstruktion im Bestand, TH Lübeck

■ **Prof. Dr.-Ing. Saeed Milady,**  
Analoge Elektronik und EMV, TH Lübeck

■ **Prof. Dr. Andreas Nitschke,**  
Privatrecht und Methodik, FH für Verwaltung und Dienstleistung

■ **Prof. Dr. Dietrich Pülschen,**  
Psychologie, FH für Verwaltung und Dienstleistung

## Thüringen

■ **Prof. Dr.-Ing. Thomas Hühn,**  
Kommunikationstechnik und Bussysteme, HS Nordhausen

■ **Prof. Dr. Iwan Schie,**  
Biomedizinische Verfahren und klinische Analytik, EAH Jena

■ **Prof. Dr.-Ing. Christian Springer,**  
Siedlungswasserwirtschaft und Umwelttechnik, FH Erfurt



**Finden Sie diese und weitere  
aktuelle Ausschreibungen auch  
auf [wissenschaftskarriere.duz.de](http://wissenschaftskarriere.duz.de):**

**Kanzler/-in**

Hochschule Mainz  
Bewerbungsfrist 13.03.2020

**Professur Technische Mechanik und  
Konstruktion (W2)**

Westfälische Hochschule - Gelsenkirchen Bocholt  
Recklinghausen  
Bewerbungsfrist 20.03.2020

**Präsident/-in**

HTWG Konstanz  
Bewerbungsfrist 22.03.2020

**Professur „Modellierung von thermo-chemi-  
schen Konversionsprozessen“ (W2)**

TU Bergakademie Freiberg  
Bewerbungsfrist 31.03.2020

**Professur für Wirtschaftsinformatik**

Berufsakademie Sachsen - Staatliche Studienakade-  
mie Glauchau  
Bewerbungsfrist 31.03.2020

**Bielefelder Wissenschaftspreis 2020**

Stiftung der Sparkasse Bielefeld  
Vorschlagsfrist 03.04.2020

**Programm zur Förderung der Rückkehr des  
hochqualifizierten Forschungsnachwuchses  
aus dem Ausland**

Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes  
Nordrhein-Westfalen  
Bewerbungsfrist 26.04.2020

**WISSENSCHAFTSKARRIERE.DUZ.DE**

**SUCHEN | FINDEN | POSITIONIEREN**

**Ihre Ansprechpartner  
für perfekte Ausschreibungen**

STEFANIE KOLLENBERG

leitet die Anzeigenabteilung der DUZ und betreut Ko-  
ordination und Marketing der DUZ Specials: exklusive  
Wissenschaftskommunikation für die Wissenschaft.



+49 30 21 29 87 12  
[s.kollenberg@duz-medienhaus.de](mailto:s.kollenberg@duz-medienhaus.de)

DR. MARKUS VERWEYST

ist in der DUZ Ihr Ansprechpartner für Stellen- und  
Imageanzeigen sowie für das Karriereportal  
[wissenschaftskarriere.duz.de](http://wissenschaftskarriere.duz.de).



+49 30 21 29 87 31  
[anzeigen@duz-medienhaus.de](mailto:anzeigen@duz-medienhaus.de)

# JETZT NEU!

# DUALES STUDIUM

PERSONAL IN HOCHSCHULE UND BETRIEB GEMEINSAM ENTWICKELN



## DAS NEUE FACHJOURNAL

- für den fachlichen Austausch
- für die Vernetzung der relevanten Akteur\*innen in Hochschulen, Unternehmen, Verbänden und Politik
- für die Entwicklung und Professionalisierung des dualen Studiums

2 Ausgaben pro Jahr

59 Euro zzgl. Versand



LESEPROBE UND WEITERE INFORMATIONEN

[www.journal-duales-studium.de](http://www.journal-duales-studium.de)

# Seminartermine 2020

---

**Freitag, 19. Juni 2020**

**Prüfungsrecht und Prüfungsverfahren  
an Hochschulen**

Hannover, IntercityHotel  
10:00 Uhr bis 17:30 Uhr

---

**Freitag, 26. Juni 2020**

**Urheberrecht in der Hochschullehre**

Siegburg, Kranz Parkhotel  
10:00 Uhr bis 17:30 Uhr

---

**Freitag, 27. November 2020**

**Prüfungsrecht und Prüfungsverfahren  
an Hochschulen**

Siegburg, Kranz Parkhotel  
10:00 Uhr bis 17:30 Uhr

