

Die Neue Hochschule **DNH**

FÜR ANWENDUNGSBEZOGENE WISSENSCHAFT UND KUNST

Ostsee-Kooperationen



Campusnotizen

Lehramtsausbildung für
berufliche Schulen

6

hlb aktuell

Promotionsrecht: Replik
auf Beiträge in der „F & L“

18

Aus Wissenschaft & Politik

Quote der Studienabbrüche
sinkt

33

Wissenswertes

Erleichterter Zugang
zu Prüfungsunterlagen

34



Campusnotizen

- 4 **Beuth Hochschule:** Hochschulkooperation mit der TU Danzig
Erneuerbare Energien in Westafrika: Sonnenstunden nicht gleich Energieausbeute
- 5 **Berufsbegleitendes Masterstudium:** Nachfrage nach flexiblen Weiterbildungsmodellen
Wirtschaftspsychologie: Hohe Frauenquote, viele private Anbieter, kaum Standorte im Osten
- 6 **Hochschule Harz:** Ingenieurpädagogik studieren
Hochschule Kaiserslautern: Operational Excellence in Krankenhaus und Pflege
- 7 **Hochschule Darmstadt:** Online-Nutzeridentifikation: sicherer, benutzerfreundlicher und günstiger
Studentischer Bundesverband: Hochschuldemokratie in der Krise besonders wichtig

Fachaufsätze

- 20 **Gelebte Exklusion: Mobbing** | Von Prof. Dr. habil. Stefan Piasecki
- 24 **Same same but different? Kulturelle Besonderheiten von Hochschulen** | Von Prof. Dr. Sebastian Kaiser-Jovy
- 28 **Möglichkeiten und Grenzen der kooperativen Promotion** | Von Prof. Dr. Dieter Scholz

Titelthema: Ostsee-Kooperationen

- 8 **Kreativität als Antriebskraft für Kooperationen im Ostseeraum** | Von Prof. Dipl.-Ing. Achim Hack und Dr. Laima Gerlitz
- 12 **Mit strategischen Partnerschaften Netzwerke ausbauen** | Von Christine Boudin und Prof. Dr. Marco Hardiman
- 14 **Ostseeraum lebendig: International Management Studies in the Baltic Sea Region** | Von Prof. Dr. Björn P. Jacobsen

Aus Wissenschaft & Politik

- 30 **Niedersachsen:** Mehr Geld für Öffnung der Hochschulen
Internationale Forschungspraktika: Mobilität für Studierende im Ostseeraum
- 31 **Hessen:** Zentrum für KI gegründet
China: Deutsch-chinesische Kooperationen zukunftsfest gestalten
- 32 **Baden-Württemberg:** „Corona-Erklärung“ der HAW BW
Mecklenburg-Vorpommern: Verlängerung der Regelstudienzeit
- 33 **Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung:** Analyse zum Studienabbruch

h/b aktuell

- 18 **Das eigenständige Promotionsrecht für HAW**
Replik auf Beiträge in der „Forschung & Lehre“
- 19 **h/b-Kolumne: Keine falsche Bescheidenheit** | Von Nicolai Müller-Bromley

Wissenswertes

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

Standards

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

Die Chancen nutzen

Die Ostsee bildet auf unseren Landkarten oft den Rand Deutschlands. Wenn wir umgekehrt einmal Deutschland als Rand der Ostsee wahrnehmen, öffnet sich der Blick auf eine Region voller Möglichkeiten für Partnerschaften in Lehre, Studium, Forschung, Wirtschaft und Technologie.



Foto: Fotoladen Wedel

Christoph Maas
Chefredakteur

Beim Stichwort „Hanse“ haben wir sofort das Bild der Ostsee als eines wirtschaftlich starken Raumes vor Augen. Damals wurde nicht nur Geld verdient, sondern es kam auch zu befruchtendem kulturellen Austausch und zu wirkungsvollen technologischen Impulsen. (Und ja, regelmäßige kriegerische Auseinandersetzungen gab es auch.)

All das verbinden wir aber mit einer weit zurückliegenden Vergangenheit. In den letzten Monaten war in der Berichterstattung vor allem von vollen Stränden und ausgebuchten Hotels zwischen Flensburg und Ahlbeck die Rede. Wenn wir heute die Ostsee vor allem als Tourismusgebiet einordnen, übersehen wir, dass sie wirtschaftlich und technologisch hoch entwickelte Länder miteinander verbindet, die zahlreiche Gelegenheiten für lohnende Formen der Zusammenarbeit bieten.

Die Beiträge in diesem Heft lassen erkennen, aus welch unterschiedlichen Blickwinkeln eine Kooperation angepackt werden kann.

Achim Hack und Laima Gerlitz arbeiten daran, traditionell aufgestellte Firmen mit Unternehmen aus der Kreativbranche zusammenzubringen. Beim Thema Industriedesign konnte mit Unterstützung des EU-Regionalfonds eine Zusammenarbeit von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) aus unterschiedlichen Ostseerainerstaaten etabliert werden (Seite 8).

Christine Boudin und Marco Hardiman beleuchten die Chancen und Schwierigkeiten bei der Mobilität von Studierenden und Lehrenden. Ungleichgewichte zwischen den beiden Richtungen des Austauschs bringen Mobilitätsabsprachen immer wieder in Gefahr. Aber mit spannenden Themen lassen sich dann doch auch längerfristige Formen der Kooperation begründen (Seite 12).

Der Beitrag von Björn P. Jacobsen steht beispielhaft für Zusammenarbeit bei der Ausgestaltung von Studienangeboten. Ein seit 25 Jahren bestehender Studiengang hat sich stets mit den wechselnden Verhältnissen lebendig weiterentwickelt und setzt vor allem auf Double-Degree-Abkommen, die Studierenden ermöglichen, ohne Zeitverlust an mehreren Hochschulen zu studieren (Seite 14).

In den Rubriken ‚Campusnotizen‘ und ‚Aus Wissenschaft und Politik‘ finden Sie Beispiele für weitere Formen der Kooperation im Ostseeraum (Seiten 4 und 30).

Heute darf ich Ihnen zum 50. Mal ein neues Heft der DNH vorlegen – ein guter Anlass, mich bei allen zu bedanken, die mit Lob und Kritik, Nachrichten, Meldungen und Aufsätzen, aber auch mit engagiertem Einsatz hinter den Kulissen unsere Zeitschrift zu dem machen, was sie ist.

Ihr Christoph Maas

Beuth Hochschule

Hochschulkooperation mit der TU Danzig

Für die Berliner liegt die Ostsee geografisch nah und ist ihnen u. a. als Bade-
wanne in den Badeorten auf Usedom
oder Rügen vertraut. So lag es nah,
dass die Beuth Hochschule Berlin sehr
früh nach der Wende bereits 1994 eine
Kooperation mit der TU Danzig abge-
schlossen hat (Initiator und Koordina-
tor u. g. Unterzeichner) – hier speziell
die Fachbereiche „Elektronik/techni-
sche Informatik/Telekommunikation“
der TU Danzig und Fachbereich „Infor-
matik und Medien“ der TU Danzig und
aufseiten der Beuth HS mit Studiengang
„Technische Informatik“.

Welche Ergebnisse liegen bisher vor?
Hochschullehreraustausch zwischen
ein und fünf Wochen, Forschungsaus-
tausch mittels Fachvorträgen, beidseiti-
ger Besuch von Studierenden, Austausch
zur Studiengangumstellung nach Bolog-
na, insbesondere auch Beratungen durch
den langjährigen artikelunterzeichnen-
den Studiendekan und Möglichkeiten der
Promotion. Ergänzend konnten die ange-
nehmen Seiten kennengelernt werden,
wie die unterschiedlichen Kulturen, die
neu aufgebaute Altstadt der ehemaligen
„Freien Stadt Danzig“, Kulinarisches,
Geografie wie die Kulturlandschaften

West- und südliches Ostpreußen. Eine
solche Kooperation kann natürlich nur
leben, wenn dieser Austausch regelmä-
ßig mit Besuchen belebt wird, neben
einem kontinuierlichen kommunika-
tiven Austausch. Nur so profitieren sowohl
die polnische als auch die deutsche Hoch-
schule.

Prof. Dr. Helmut Keutner
Beuth Hochschule für Technik Berlin
keutner@beuth-hochschule.de

Erneuerbare Energien in Westafrika

Sonnenstunden nicht gleich
Energieausbeute

Foto: Bernd Evers-Dietze

Er folgt immer der Sonne: der Suntracker auf dem
Hochschuldach. Die Pyranometer messen die
Globalstrahlung.

Ina Neher, Doktorandin am Internationa-
len Zentrum für nachhaltige Entwicklung
(IZNE) der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
(H-BRS), hat an der Universität zu Köln
ihre Doktorarbeit vorgelegt, in der sie sich
mit den Bedingungen für ein solarbetriebe-
nes Energiesystem in Westafrika beschäf-
tigt. Dabei untersucht sie zum einen den
Einfluss von atmosphärischen Aerosolen,
insbesondere von Staubstürmen, auf die
solare Energieproduktion. Zum anderen
analysiert sie langfristige Veränderungen
in der atmosphärischen Variabilität und
die Konsequenzen für mögliche Photovol-
taikerträge in Westafrika. Zudem spricht
sie eine Empfehlung für den Netzausbau
in Nord-Süd-Richtung aus.

In Westafrika, wo im Jahr 2017 erst
rund 55 Prozent der Haushalte über-
haupt ans Stromnetz angeschlossen
waren, könnte bei der Entwicklung des
Netzes sofort auf erneuerbare Ressourcen
gesetzt werden. Allerdings ist die Solar-
energie mit ihrem Potenzial stark von
atmosphärischen Bedingungen abhän-
gig. Um diesbezüglich den Einfluss von
atmosphärischen Aerosolen zu ermessen,
stützte sich Ina Neher auf meteo-
rologische Daten aus dem Jahr 2006.
Anhand der Daten von sechs Messstati-
onen modellierte sie den Ertrag zweier
Kraftwerkstypen, die auf unterschiedli-
che Weise solaren Strom erzeugen: den
eines Photovoltaik- und den eines Para-
bolrinnenkraftwerks. Beim ersten wird
die Strahlung der Sonne direkt in elek-
trischen Strom umgewandelt. Ein Para-
bolrinnenkraftwerk, auch Solarwärme-
oder solarthermisches Kraftwerk, erzeugt
hohe Temperaturen, die zum Betreiben
einer Dampfturbine benötigt werden,
indem es zunächst die Strahlung der
Sonne über Spiegel fokussiert und dann
absorbiert. Durch die Fokussierung der
Solarstrahlung im Parabolrinnenkraft-
werk spielt die Veränderung der direkten
Einstrahlung von der Sonne eine beson-
dere Rolle, da diffuse Strahlung nicht
gebündelt werden kann. Aerosole wirken
aber wie ein Diffusor, sodass der Effekt

von Aerosolen für diesen Kraftwerkstyp
stärker ist als für die PV-Technologie, die
neben der direkten Einstrahlung auch
die diffuse Strahlung für die Stromer-
zeugung nutzt.

Die gängige Vorstellung, dass in Afri-
ka immer die Sonne scheint und deshalb
Solarenergie nahezu unbegrenzt zur
Verfügung stehen muss, ist nur bedingt
richtig. Im Modell zeigte sich stattdes-
sen fast erwartungsgemäß, dass Aerosole
während eines Sandsturms den Stromer-
trag eines Photovoltaikkraftwerks um bis
zu fast 80 Prozent verringern können. Bei
einem Parabolrinnenkraftwerk kann es
sogar zu einem Totalausfall der Produk-
tion kommen. Doch auch an klaren
Tagen reduzieren Aerosole den Ertrag von
Photovoltaikanlagen um durchschnitt-
lich 13 bis 22 Prozent und den von Para-
bolrinnenkraftwerken sogar um 22 bis
37 Prozent. Damit sind Parabolrinnen-
kraftwerke sehr viel anfälliger für hohe
Aerosolkonzentrationen als Photovol-
taikanlagen.

Kontakt:

Prof. Dr. Stefanie Meilinger
stefanie.meilinger@h-brs.de

H-BRS

Berufsbegleitendes Masterstudium

Nachfrage nach flexiblen Weiterbildungsmodellen



Grafik: zfh

Fernstudiengänge auf Masterniveau sind gefragt wie nie.

Zum Wintersemester 2020/21 verzeichnet das Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund (zfh) mit 711 Bewerberinnen und Bewerbern ein Allzeithoch in der Nachfrage nach berufsbegleitenden Masterfernstudiengängen. Das MBA-Fernstudienprogramm am RheinAhrCampus der Hochschule

Koblenz, das rein englischsprachige Fernstudium International Business Management MBA an der HWG in Ludwigshafen und Wirtschaftsingenieurwesen MBA & Eng. der TH Mittelhessen zählen zu den gefragtesten Fernstudienangeboten mit MBA-Abschluss. Im technischen/naturwissenschaftlichen Bereich ist das Fernstudium Informatik der Hochschule Trier – sowohl mit dem Abschluss Master of Computer Science als auch mit Zertifikatsabschluss – sehr gefragt. Corona hat sich demnach nicht negativ auf die Beliebtheit von Fernstudienangeboten ausgewirkt. Ganz im Gegenteil – in der Lockdown-Phase mit einem sehr eingeschränkten Freizeitangebot hatten viele Berufstätige nach dem Homeoffice Zeit zur Reflexion und haben Zukunftspläne geschmiedet. Beispielsweise

konnten sie sich jetzt intensiv mit dem Thema berufsbegleitende Weiterqualifizierung zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung beschäftigen. Die Fernstudienangebote im zfh-Hochschulverbund, welche sowohl in Form einzelner Module wie auch als Gesamtstudium mit Bachelor- oder Masterabschluss belegt werden können, passen sich an die Bedürfnisse der Beschäftigten und Unternehmen an und sind aufgrund ihrer ausgeprägten Flexibilität mit den beruflichen und/oder anderweitigen Verpflichtungen bestens vereinbar. Darüber hinaus führen sie als Teil wissenschaftlicher Weiterbildung an staatlichen Hochschulen zu anerkannten Kompetenzen und Bildungsabschlüssen.

zfh

Wirtschaftspsychologie

Hohe Frauenquote, viele private Anbieter, kaum Standorte im Osten

Wirtschaftspsychologie als Alternative zum klassischen Psychologiestudium ist beliebt bei Studieninteressierten. Die allermeisten der noch vergleichsweise wenigen Angebote staatlicher Hochschulen sind zulassungsbeschränkt. Es gibt jedoch viele private Hochschulen, die das Fach anbieten und seltener Zulassungsbeschränkungen haben, wie eine aktuelle Auswertung des CHE Centrum für Hochschulentwicklung zeigt. Wirtschaftspsychologie existiert an deutschen Hochschulen erst seit 1998 als Studienangebot. Das Studienfach ist u. a. für diejenigen eine interessante Alternative, denen der flächendeckende Numerus Clausus ein universitäres Psychologiestudium verwehrt. Es ist aber auch für diejenigen attraktiv, die Interesse an einem Psychologiestudium haben und sich praxisorientiert und speziell für eine Tätigkeit in der Wirtschaft qualifizieren möchten. „Wirtschaftspsychologie ist ein typisches Beispiel für die Entwicklung des Studienangebotes in Deutschland“, erklärt Cort-Denis Hachmeister. „Es handelt sich um ein stark nachgefragtes Studienfach, das interdisziplinär zwei

klassische Studienbereiche zu etwas Neuem kombiniert und dabei auch Themen aus dem Gesundheitsbereich wie Stress oder Arbeitsbelastung aufgreift“, so der Autor der Studie.

Insgesamt wird das Fach Wirtschaftspsychologie aktuell an 47 Standorten an Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW), angeboten. Mit der Wirtschaftspsychologie eng verwandte Studiengänge, wie Kommunikations- oder Werbepsychologie, wurden ebenfalls einbezogen. Die CHE-Auswertung zeigt mit 63,8 Prozent einen hohen Anteil an Angeboten von privaten Hochschulen. Die meisten Studienangebote finden sich an großen Hochschulstandorten in Westdeutschland. Abgesehen von den Angeboten in Berlin sind nur zwei der 47 Studiengänge in ostdeutschen Bundesländern angesiedelt.

Wie auch im Fach Psychologie ist die Mehrzahl der rund 10.000 Studierenden der Wirtschaftspsychologie weiblich. Durchschnittlich sind im Bachelorbereich

gut zwei Drittel, im Master 80 Prozent der Studierenden Frauen. An den privaten Hochschulen, bei denen Studiengebühren anfallen, sind die Studiengänge in der Regel zulassungsfrei. Anders ist die Situation an den gebührenfreien staatlichen Hochschulen. „Wenn man die seit Jahren hohe Nachfrage beim universitären Psychologiestudium bedenkt, dann ist es schon erstaunlich, dass das Fach gerade einmal an 17 der rund 100 staatlichen Fachhochschulen bzw. HAW angeboten wird. Die privaten Anbieter haben hier offenbar schneller auf die Nachfrage reagiert“, bilanziert CHE-Geschäftsführer Frank Ziegele. „Das Fach ist aber insgesamt ein gutes Beispiel für die Anpassungsfähigkeit des Hochschulsystems. Den HAW gelingt es, akademische Fächer in praxisorientierten Studiengängen neu zu kombinieren.“

Publikation unter:

🔗 www.che.de/download/wirtschaftspsychologie/

CHE

Hochschule Harz

Ingenieurpädagogik studieren



Foto: Hochschule Harz

Wer am Wernigeröder Standort der Hochschule Harz den Bachelor-Studiengang Ingenieurpädagogik belegt, macht den ersten Schritt auf dem Weg ins Lehramt an berufsbildenden Schulen.

Sachsen-Anhalt sucht Lehrerinnen und Lehrer – auch an berufsbildenden Schulen und dort verstärkt in den ingenieurpädagogischen Fachrichtungen. Hier setzt ein gemeinsames Studienangebot der Hochschule Harz und der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg an. Wer am Wernigeröder Standort der Hochschule Harz den Bachelor-Studiengang

Ingenieurpädagogik belegt, macht den ersten Schritt auf dem Weg ins Lehramt an berufsbildenden Schulen. In sechs Semestern qualifizieren sich die Studierenden in den Fächern Informationstechnik und Elektrotechnik mit Schwerpunkt Automatisierungstechnik. Die begleitende pädagogische Ausbildung erfolgt durch die Universität Magdeburg, wobei

alle Lehrveranstaltungen in Wernigerode stattfinden. Das Angebot steht auch Interessierten ohne Hochschulzugangsberechtigung offen. Ingenieurpädagogik ist an der Hochschule Harz eines der jüngsten Studienangebote. „Die Uni Magdeburg hat nach Kooperationspartnern bei der Lehramtsausbildung gesucht, um diese dezentral anbieten zu können – dort, wo die

berufsbildenden Schulen sind“, erläutert Prof. Dr. Andrea Heilmann, Dekanin des Fachbereichs Automatisierung und Informatik der Hochschule Harz. „So können Interessierte gesucht werden, die in der Region bleiben wollen.“ Der Bachelor-Abschluss in Ingenieurpädagogik qualifiziert bereits für außerschulische Lehrtätigkeiten. „Der aufbauende Master-Studiengang ‚Lehramt an berufsbildenden Schulen‘ führt zur Beamtenlaufbahn. Er endet mit dem Abschluss Master of Education und wird an der Universität Magdeburg angeboten“, schildert Prof. Dr. Klaus Jenewein, Leiter des dortigen Lehrstuhls Ingenieurpädagogik und gewerblich-technische Fachdidaktiken. Interessierte ohne Hochschulzugangsberechtigung, die beruflich besonders befähigt sind, können über eine sogenannte Immaturenprüfung ihre Studierfähigkeit nachweisen. Auch eine berufliche Aufstiegsfortbildung, wie die Techniker- oder Meisterausbildung, qualifiziert für den Weg ins Lehramt an berufsbildenden Schulen.

Hochschule Harz

Hochschule Kaiserslautern

Operational Excellence in Krankenhaus und Pflege

Die Herausforderungen für das Gesundheitswesen sind vielfältig. Neben Kostendruck und Kapazitätsfragen ist es insbesondere auch der Wandel, der Krankenhäuser, Pflegeeinrichtungen sowie andere Einrichtungen des Gesundheitswesens in besonderem Maße betrifft. Dabei geht es um unvorhergesehene exogene Veränderungen, z. B. durch die aktuelle Pandemie verursacht, aber in großem Umfang auch um Veränderungen im Gesundheitswesen, im Gesundheitsmarkt oder im technologischen Bereich. Veränderungen führen unweigerlich zu Innovationen im Gesundheitswesen – neuen Techniken, Arbeits- und Behandlungsverfahren, Medizinprodukten, Digitalisierung etc. Professor Thurnes, Leiter des Kompetenzzentrums OPINNOMETH an der Hochschule Kaiserslautern – Campus Zweibrücken, beschäftigt sich mit methodischen Vorgehens- und Lernverfahren der Operational

Excellence und der Innovationsmethodik. Wie in vielen anderen Themenstellungen, z. B. im Feld des Qualitätsmanagements, stammen solche Methoden ursprünglich aus der Industrie und finden dann im Laufe der Zeit auch in anderen Branchen wie dem Gesundheitswesen Anwendung. Um die oben beschriebenen Veränderungen zu bewältigen und die herausfordernden Innovationen in Einrichtungen aufnehmen zu können, eignen sich beispielsweise die Lean-Healthcare-Methoden des Training Within Industry (TWI) für Krankenhäuser, medizinische Labore, Pflegeeinrichtungen usw. Diese eigentlich sehr alten Methoden sind in den USA „wiederentdeckt“ und aus der Industrie auf das Gesundheitswesen übertragen worden.

Um Innovation annehmen und Veränderung leben zu können, müssen verschiedene Lernfelder betrachtet werden. Zum

einen das Erlernen erforderlicher Fähigkeiten und der Erwerb neuer Kompetenzen durch das Personal. Zum anderen aber auch das systematische Ermitteln und Erkennen von Barrieren und Hindernissen für die Annahme von Innovationen, die oftmals nicht nur sachlich oder qualifikationsbedingt, sondern auch motivational und emotional begründet sind. Und schließlich das Erlernen von Methoden zur Veränderung und Verbesserung des Gesamtsystems bei der Integration von Innovationen – diese entwickeln ihre vollen Vorteile meist erst nach einer detaillierten Untersuchung und Verbesserung begleitender sowie vor- und nachgelagerter Abläufe.

Kompetenzzentrum OPINNOMETH:
<https://www.hs-kl.de/opinnometh/>

HS-KL

Online-Nutzeridentifikation: sicherer, benutzerfreundlicher und günstiger

Ob Überweisung oder Kfz-Anmeldung: Dank der Online-Identifikation funktioniert mittlerweile vieles im Netz. Dafür müssen sich Nutzerinnen und Nutzer bei jedem Anbieter ausweisen. Das ist zeitintensiv, oft unkomfortabel und hinterlässt viele gespeicherte Daten im Netz, die von Hackern ausgespäht werden können. Das Projekt „Schneller elektronischer Identitätsnachweis auf Vertrauensniveau ‚substanziell‘ (SEIN)“ will das ändern: Ziel des Teams ist es, dass bestehende Login-Daten, etwa bei Banken, auch zur Anmeldung bei weiteren Anbietern genutzt werden können – jedoch ohne einen Datenaustausch zwischen Bank und anfragendem Unternehmen, dem potenziellen Geschäftskunden oder sonstigen Beteiligten. Kopf des wachsenden Teams ist Prof. Dr. Michael Massoth vom Fachbereich Informatik der Hochschule Darmstadt (h_da).

In einer digitalisierten und vernetzten Gesellschaft sind vertrauenswürdige elektronische Geschäftsprozesse zwischen Unternehmen, Behörden sowie Bürgerinnen und Bürgern von immer größerer Bedeutung. Deshalb will

das Team die technischen und rechtlichen Grundlagen für einen sicheren und vertrauenswürdigen Online-Identitätsnachweis schaffen. „Die derzeit gängigen Identifikationsverfahren wie POST-Ident, Video-Ident oder Ausweis-Ident erweisen sich als nutzerunfreundlich und sind kompliziert in der Anwendung. Wir können die Identifizierung von natürlichen und juristischen Personen stark vereinfachen, beschleunigen und vor allem kostengünstiger gestalten. Und zwar so, dass eine Speicherung der Daten nicht vonnöten und die IT-Sicherheit immer gewährleistet ist“, erklärt Michael Massoth die Motivation seines Gründungsvorhabens. Neben der IT-Sicherheit steht die Gewährleistung einer hohen Benutzerfreundlichkeit im Fokus der Forschung. Der Identifikationsnachweis soll in Echtzeit erfolgen und damit zu einer deutlichen Beschleunigung und Optimierung beitragen. Mithilfe des SEIN-Identifikationsnachweises könnten künftig Online-Geschäfte deutlich automatisierter ablaufen. So sollen Kosten gesenkt und Kundenbedürfnisse besser bedient werden. Von der Lösung könnten künftig etwa Behörden oder

Prepaid-Telefon-Anbieter in der gesamten EU profitieren.

SEIN nutzt eine sogenannte Access-to-Account-Schnittstelle, eine Programmierschnittstelle für Drittparteien, und greift auf die neue Zahlungsrichtlinie aus dem Online-Banking zurück. Das Projekt verfolgt damit das Ziel, elektronische Identitäten der Inhaber eines Online-Banking-Kontos für sichere abgeleitete Identitäten zu verwenden. Kundinnen und Kunden sollen als Identifikationsnachweis ihr vorhandenes Banking-Login verwenden können und umgehen damit eine zusätzliche Registrierung oder Speicherung ihrer Daten. Eine zentrale Bedeutung kommt dem Datenschutz zu. Die SEIN-Lösung wird einen direkten Datenaustausch zwischen kontoführender Bank und anfragender Firma, potenziellen Geschäftskunden oder sonstigen Beteiligten verhindern. Die Bank hat keine Kenntnis über das beteiligte Unternehmen und das Unternehmen erhält keinen Einblick in die Bankdaten der Kundinnen und Kunden.

h_da

Hochschuldemokratie in der Krise besonders wichtig

Die Corona-Krise hat die Wichtigkeit studentischer Mitbestimmung deutlich gezeigt, so die bundesweite Studierendenvertretung fzs. „Gerade dort, wo studentische Vertreter*innen wirklich in Entscheidungsprozesse involviert wurden, fanden Hochschulen einen vergleichsweise verträglichen Umgang mit der Pandemie“, stellt fzs-Vorstandsmitglied Sebastian Zachrau fest. „Studentische Stimmen sind vom Seminar über den Senat bis zum Rektorat an allen Stellen der Hochschule eigentlich unverzichtbar. Eine enge Zusammenarbeit mit den anderen Gruppen der Hochschule

und eine entsprechende Repräsentation in ihren Gremien sorgt dafür, dass studentische Positionen berücksichtigt und durchgesetzt werden können. Zugleich steigt das Verständnis füreinander, wenn z. B. auch in Hochschulleitungen studentische Beteiligung sichergestellt wird“, führt Zachrau aus. Dass gerade auch die bundesweite Interessenvertretung unverzichtbar ist, zeige sich in der derzeitigen Debatte um Finanzhilfen für Studierende. Amanda Steinmaus, ebenfalls Mitglied im Vorstand des fzs, sagt dazu: „Wenn die zuständige Ministerin studentische Interessen

rundheraus ignoriert, dann ist eine starke Bundesvertretung, wie es der fzs ist, Gold wert. Der fzs gibt der Not der Studierenden eine Stimme.“

fzs

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

Kreativität als Antriebskraft für Kooperationen im Ostseeraum

Seit 2017 ist die Hochschule Wismar Projektträger des „CTCC“ im südlichen Ostseeraum, gefördert durch das „Interreg South Baltic“-Programm der EU. Klein- und mittelständische Unternehmen werden mit Kreativen zur Stärkung des Innovationsgeistes verknüpft.

| Von Prof. Dipl.-Ing. Achim Hack und Dr. Laima Gerlitz

Deutsche, polnische, litauische und schwedische klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) arbeiten im CTCC-Projekt zusammen mit Experten, Freelancern und Start-ups aus der Kreativwirtschaft der Bereiche Architektur, Design, Werbung, Software und Gamedesign, um gemeinsam grenzübergreifende Lösungsansätze zu den Themen Innovationsentwicklung, Management und Wertschöpfung zu entwickeln. Das Projektende ist für Dezember 2020 anvisiert.

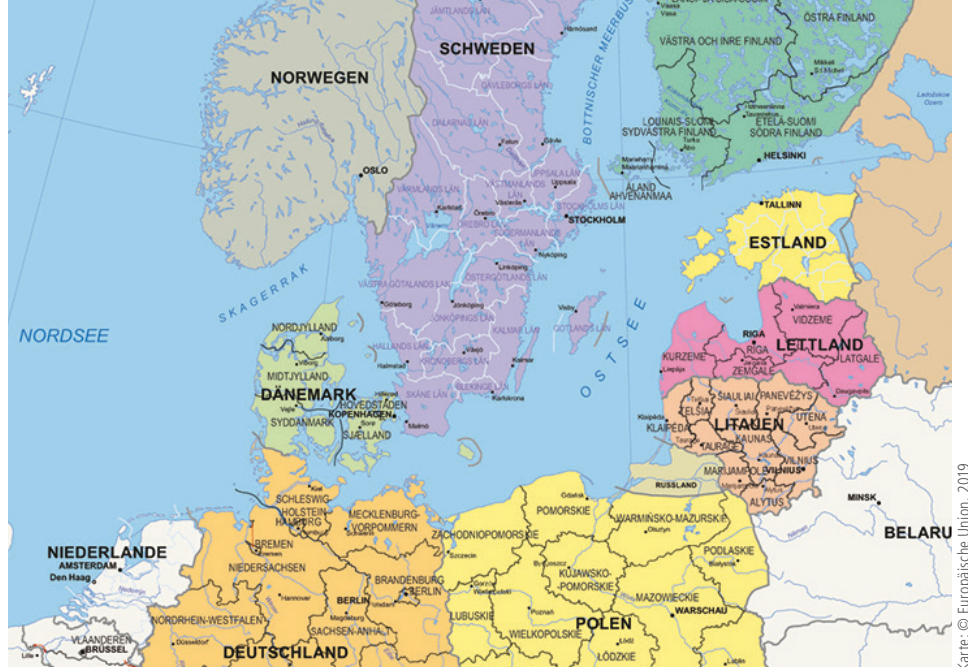
Kreatives Potenzial schafft Synergie und Nachhaltigkeit

Zur Stärkung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) durch eine engere Kooperation mit Kreativen war bis zum dritten Aufruf des Interreg-Programms „Südliche Ostsee 2014–2020“ im Jahr 2016 zunächst noch kein Projekt bewilligt worden. Erst mit den „Schlussfolgerungen des Rates zu kulturellen und kreativen Crossover-Effekten zur Förderung von Innovation, wirtschaftlicher Nachhaltigkeit und sozialer Inklusion“ vom 27. Mai 2015 wurde die Zusammenarbeit zwischen Kreativen und der Industrie sowie die Notwendigkeit des Kompetenzausbaus im KMU-Bereich auch in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zum Thema. Regionalplaner und Akteure aus der Politik und Wirtschaft erkannten die Wichtigkeit der sektorenübergreifenden Zusammenarbeit. Das EU-Projekt „CTCC – Zusammenarbeit zwischen kreativen und traditionellen Unternehmen“ (engl. „CTCC – Creative Traditional Companies Cooperation“) mit der Laufzeit von Juli 2017 bis Dezember 2020 und einem Budget von rund 1,6 Millionen Euro aus dem Europäischen Fonds für Regionalentwicklung (EFRE) stützt sich auf den Aufruf in der EU, mehr sektorenübergreifende Lösungen und Synergien im Rahmen der Kooperation mit Kreativen zu schaffen sowie die Trennung zwischen den Feldern Wirtschaft, Technologie und Kreativität zu überwinden.

Intern, an der Hochschule Wismar, dienen die Erfahrungen der Zusammenarbeit zwischen den Fakultäten für Gestaltung, Ingenieurwissenschaften und Wirtschaftswissenschaften einerseits als Beispiel für transdisziplinäre Kooperationen und andere gemeinsame Forschungsinitiativen und andererseits als organisatorische Grundlage für das geplante CTCC-Projekt. Im Rahmen des vorhergehenden grenzüberschreitenden EU-Projektes „Design EntrepreneurSHIP“, welches auf die Entwicklung eines gemeinsamen Trainingscurriculums zum Aufbau und zur Erweiterung von Designmanagementkompetenzen zielte, konnten vorab wertvolle Erfahrungen gesammelt werden.

Ziel des im Mai 2011 gestarteten EU-Projektes „Design EntrepreneurSHIP – Integration and education of students, graduates and SME’s in terms of industrial design management“ war es, das Marktpotenzial des Sektors Industriedesign im südlichen Ostseeraum besser auszuschöpfen. Die Hochschule Wismar war dabei einer von vier Projektpartnern neben dem Innovationszentrum in Gdynia (Polen), der schwedischen Stiftung für Industriedesign (SVID) und dem Hanseatischen Institut für Unternehmertum und regionale Entwicklung (HIE-RO) an der Universität Rostock. Maßgeblich unterstützt wurde das Projekt außerdem von der Academy of Fine Arts in Danzig (Polen). Bis 2014 wurde „Design EntrepreneurSHIP“ mit dem European Project Center an der Hochschule Wismar als Projektpartner realisiert. Konkrete Ziele ausgewählter KMUs wurden in transdisziplinärer Zusammenarbeit unter die Lupe genommen. Dabei konnten exemplarische Lösungen und Ideen für die Optimierung von Produkten und Dienstleistungen oder von internen Unternehmensprozessen entwickelt werden.

Ein Benefit des Projektes war zudem die hochschulinterne interdisziplinäre Forschungskompetenz im Bereich Designmanagement und Kreativwirtschaft auszuweiten und gleichzeitig jungen Nachwuchswissenschaftlern eine Chance innerhalb der angewandten Forschung zu ermöglichen.



Karte: © Europäische Union, 2019

Eines der Ergebnisse war beispielsweise die projektbegleitende Promotion zum Thema „Design Management as a Driver for Innovation in Small and Medium Sized Enterprises“, welche 2018 durch Laima Gerlitz an der School of Business and Governance der Technischen Universität Tallinn erfolgreich verteidigt wurde.

Kreativität als wichtige Ressource

Die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Projekt „Design EntrepreneurSHIP“ und der begleitenden Forschungsarbeit im Bereich Designmanagement fanden Anwendung bei der Konzipierung des CTCC-Projektes. Kreativität als Fähigkeit, Design als Kernkompetenz sowie Leitbild und Unternehmenskultur gelten als wesentliche Bestandteile zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit. Unternehmen, welche den Faktor Design in den Vordergrund stellen, und Kreativität als Arbeitsmittel verstehen, erzielen nicht nur eine höhere Wertschöpfung, sondern verbessern durch die Entwicklung einer wahrnehmbaren Unternehmenskultur ihre Innovationsfähigkeit sowie Kundenzufriedenheit. Das Aufzeigen fundierter Chancen, das Konkretisieren von existierenden Bedürfnissen der KMUs und die Entwicklung eines gemeinsamen Fahrplans zur Unternehmensoptimierung bildeten das stabile Rückgrat für das nachfolgende CTCC-Projekt.

Vorbereitend wurden konkrete Herausforderungen der Region „Südliche Ostsee“ in Bezug auf die vorhergehende überregionale Kooperation und eine transdisziplinäre Zusammenarbeit in den Bereichen Design, Technik

und Wirtschaft berücksichtigt. Mecklenburg-Vorpommern und die südliche Ostseeregion sind wirtschaftlich geprägt durch traditionelle Unternehmen der Blue und Green Economy. Wichtige Zielmärkte sind der maritime Transport, Schiffbau, erneuerbare Energien und der maritime Tourismus. Um den Herausforderungen des Umweltschutzes gestärkt entgegentreten zu können, wünschen sich viele KMUs mehr Raum für Innovationen. Hier setzt das „CTCC“-Projekt an. Bisher fast ausschließlich auf die Gestaltung und Nutzung von Marketinginstrumenten begrenzt, stellen sich Kooperationen mit Kreativen zur Entwicklung von umweltfreundlicheren und nachhaltigen Produkten oder Dienstleistungen, insbesondere in der maritimen Wirtschaft, meist als unzureichend dar. Auf der anderen Seite sind Kreative meistens als sehr kleine oder mittelständische Unternehmer aktiv und zeichnen sich, sowohl regional als auch über die Grenzen hinaus, dementsprechend durch eine geringe Kooperationsbereitschaft aus. Bedingt durch eine eher begrenzte Zusammenarbeit mit Industriepartnern und dem Mittelstand bleiben die Kreativen in der Entwicklung von unternehmerischen Fähigkeiten und Managementkompetenzen oftmals beschränkt. Daraus resultieren unter anderem auch eine ungleichmäßige Unternehmensentwicklung und größere Unterschiede in der Innovationsfähigkeit.

Das wird insbesondere deutlich im Vergleich von litauischen und polnischen mit deutschen und schwedischen Regionen in Bezug auf ihre Innovationsleistung, dort besitzt die Kreativbranche in Wirtschaft und Gesellschaft einen sehr differenzierten Stellenwert,



Foto: Fakultät Gestaltung, Hochschule Wismar

Prof. Dipl.-Ing. Achim Hack

Dekan der Fakultät Gestaltung
Professur für Innenarchitektur, Möbel und raumbildenden Ausbau, Entwurf und Konstruktion, Fakultät Gestaltung Hochschule Wismar

achim.hack@hs-wismar.de



Foto: eigene Aufnahme

Dr. Laima Gerlitz

Senior Project Manager
Head European Project Center
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften Hochschule Wismar

laima.gerlitz@hs-wismar.de

beide:
Hochschule Wismar
University of Applied Sciences, Technology, Business and Design
Fakultät Gestaltung/
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Philipp-Müller-Straße 14 | 23966 Wismar

www.hs-wismar.de
<https://movecreative.eu>

bedingt durch unterschiedliche Managementkulturen sowie verschiedene historische und gesellschaftliche Entwicklungen.

Interdisziplinäre Teams schaffen neue Potenziale

Das Projekt bringt sowohl akademische als auch Einrichtungen der Wirtschaftsförderung (Industrie- und Handelskammern, Business-Inkubatoren) sowie politische Träger (Kommunen und Verbände) als direkte Partner zusammen. Als assoziierte Partner sind rund 30 Institutionen aus dem ganzen Ostseeraum in das Projekt eingebunden, die ebenso verschiedene Sektoren repräsentieren – aus Wissenschaft und Forschung sowie Wirtschaft und Politik.

Im Laufe des Projektes fanden mehrere Präsenz- und Online-Workshops zu den Themen Marketing und Management, Innovation, Design Thinking und Prototypisierung sowie Trainingssessions im Rahmen von Tagungen und internationalen Kongressen statt. Die Ergebnisse sind das Erfassen regionaler Potenziale, der Erfahrungsaustausch über Maßnahmen zum Ausbau von Kapazitäten und bei der Entwicklung von Prototypen im Produkt- bzw. Dienstleistungsbereich oder bei der Umstellung unternehmensinterner Prozesse, wie beispielsweise Change-Management oder der Änderung der Marketing- und Kommunikationsstrukturen.

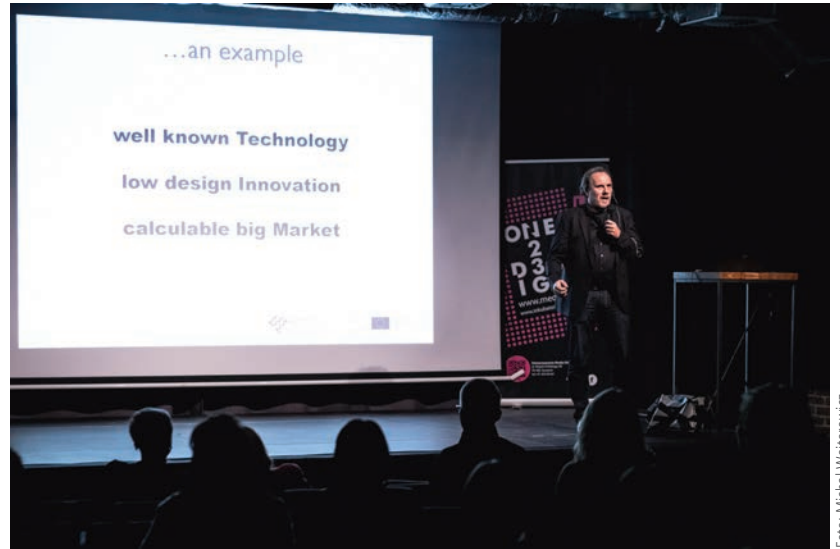
Die Eröffnung des Kreativen Hubs war im Oktober 2017 in Klaipeda in Litauen. Die Projektpartner, Association of Polish Communes of Euroregion Baltic (Elblag, Polen), ATI ert gGmbH (Wismar, Deutschland), Blekinge Tekniska Högskola (Karlskrona, Schweden), FINT (Rostock, Deutschland), Hochschule Wismar (Wismar, Deutschland), Klaipeda Science and Technology Park (Klaipeda, Litauen), Media Dizajn (Szczecin, Polen), Pomeranian Science and Technology Park (Gdynia, Polen), Rietavas Tourism and Business Information Centre (Rietavas, Litauen), Rietavas Women Employment Centre (Rietavas, Litauen), trafen im Oktober 2018 und 2019 in Stettin zusammen, um das Projekt und die bereits erzielten Ergebnisse im Rahmen der polnischen Konferenzreihe „Design Plus“ vorzustellen und neue Synergien auszuloten. Mit starkem regionalen Bezug fanden Workshops für die maritimen Unternehmen aus dem Solar- und Windenergiesektor in Klaipeda (Litauen), Stettin (Polen), Karlshamn (Schweden) und Rostock in der Zeit von September 2018 bis Januar 2019 statt. An der im April 2019 in Gdynia stattfindenden Konferenz „Design spricht Wirtschaftssprache“ (engl. Design Talks Business) nahmen neben den Projektpartnern mehr als 150 Unternehmer aus dem südlichen Ostseeraum teil.



Foto: eigene Aufnahme

Kick-Off-Meeting mit den Projektpartnern in Gdynia, v.l.n.r. (obere Reihe): Karolina Skrzypik (Pomeranian Science and Technology Park), Hanna Gryka (Pomeranian Science and Technology Park), Rasa Baliuleviciene (Rietavas Tourism and Business Information Centre), Marzyn Bak (Media Dizajn), Veronika Schubring (FINT), Monika Spychalska-Wojtkiewicz (Media Dizajn), Lawrence Henesey (Blekinge Institute of Technology). Mittlere Reihe: Paulina Lieder (Association of Polish Communes of Euroregion Baltic), Ausra Dockeviciute (Association Rietavas Women Employment Center), Laima Dockeviciene (Rietavas Tourism and Business Information Centre), Teresa Trabert (FINT), Steffi Groth (ATI ert gGmbH), Monika Tomczyk (Media Dizajn). Untere Reihe: Laima Gerlitz (Hochschule Wismar), Angela Olejko (FINT) und Malgorzata Samusjew (Association of Polish Communes of Euroregion Baltic), August 2017

„Der ‚Kreative Broker‘ versteht sich als neuartiger Dienstleister und Vermittler bei der Zusammenarbeit von traditionellen Unternehmen und der Kreativbranche.“



Prof. Achim Hack bei einem Vortrag auf der Konferenz „DesignPlus“ in Stettin, Oktober 2019, Quelle: Michal Wojtarowicz

Transdisziplinäre Zusammenarbeit in der Zukunft

Eine wesentliche Basis für die Aufrechterhaltung der Zusammenarbeit auch während der Beschränkungen durch die Pandemie schafft die als Projektergebnis entwickelte projektinterne Online-Training-Plattform, in der Akademiker, Unternehmer und Vertreter aus Organisationen und Politik zusammentreffen können.

Als nächster Schritt folgt die Phase einer gemeinsamen Prototypisierung. Dabei werden die ausgewählten Unternehmer aus Deutschland, Litauen, Polen und Schweden mit Kreativschaffenden zusammenarbeiten und Prototypen im Produkt- und Dienstleistungsbereich beziehungsweise neue Marketingstrategien oder Innovationen in unternehmensinternen Strukturen, wie zum Beispiel dem Change-Management-Bereich, entwickeln. Die Entwicklung eines Prototypen für die neue Online-App zum Vertrieben von unverpackten Produkten des Rostocker Unternehmens oder Aufstellung einer neuen Marketing- und Kommunikationsstrategie für eine Initiative der plastikfreien Stadt Rostock zählen zu den 30 Prototypen, die von den ausgewählten Unternehmen in Litauen, Polen, Schweden und Deutschland entwickelt werden.

Am Ende dieser Phase, die seit April 2019 bis Ende 2020 verläuft, sollen 30 konkrete Lösungen entstehen, die für die teilnehmenden Unternehmen als Sprungbrett für die Einwerbung von Zukunftsinvestitionen aus den weiteren Förderungsfonds sowie für die Sicherstellung der Finanzierung zur Erweiterung, Anpassung oder dem Ausbau von Produktlinien oder Dienstleistungsprogrammen dienen können. Sogenannte „Kreative Broker“ analysieren mithilfe eines für Projektzwecke entwickelten kreativen Auditwerkzeugs alle Unternehmensbereiche und

das ganze unternehmerische Ökosystem, hinterfragen kritisch den Kunden- und Nutzerkreis und stimmen die neuen Ideen, Lösungsansätze oder Konzepte der Unternehmen aufeinander ab. Dabei versteht sich der „Kreative Broker“ als neuartiger Dienstleister und Vermittler bei der Zusammenarbeit von traditionellen Unternehmen und der Kreativbranche mit dem Ziel, die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu steigern und die Kreativen verstärkt am Entwicklungsprozess zu beteiligen. Bereits jetzt zählen mehr als 40 „Kreative Broker“ zum CTCC Creative Broker Netzwerk, welches letztes Jahr offiziell gegründet wurde.

Auch in der Zukunft werden diese Dienstleister mit ihren Methoden bzw. Trainingswerkzeugen für die Vereinfachung der sektorenübergreifenden Zusammenarbeit ausschlaggebend sein. Die Notwendigkeit der Neuausrichtung vieler sozialer, umweltbezogener und wirtschaftlicher Tätigkeitsbereiche, auch in Folge der Konsequenzen durch die Corona-Pandemie, wird ein hohes Maß an Kreativität verlangen, die sich mithilfe einer strukturierten und auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Vorgehensweise leichter entfalten lässt. Dies ist durch das gegründete überregionale CTCC-Netzwerk, die Einbindung von Trainingsinhalten in die Curricula der am Projekt beteiligten Bildungseinrichtungen, die Vergabe von Abschlussarbeiten in den Partneruniversitäten oder durch die Ausrichtung jährlicher Wettbewerbe für traditionelle Unternehmen und Kreative geplant. Im Rahmen einer weiteren Verwertung von Projektideen, in der Hochschullehre und -forschung sowie extern im Rahmen der Ostseekooperation wird der Forschungsschwerpunkt zur Kreativwirtschaft und zum Designmanagement institutionell verankert und ausgebaut, gerade mit Aussicht auf die neue Förderperiode 2021 bis 2027 und die Fortsetzung des Projekts, prioritär im Bereich des nachhaltigen Wachstums und der Stärkung des KMU-Sektors. ■

Mit strategischen Partnerschaften Netzwerke ausbauen

Die Fachhochschule Kiel mit ihren sechs Fachbereichen engagiert sich seit mehr als 30 Jahren in der Ostseezusammenarbeit mit dem Ziel, die Studierenden- und Lehrendenmobilität zu Partnerhochschulen rund um das Mare Balticum zu stärken.

| Von Christine Boudin und Prof. Dr. Marco Hardiman

Die Fachhochschule (FH) Kiel kooperiert in acht Ostseeanrainerstaaten mit insgesamt 33 Partnerhochschulen und hat rund 50 Erasmus-Abkommen in den verschiedenen Studiengängen auf Bachelor- und Masterprogrammebene abgeschlossen. Die Hochschulkooperationen in Kiels Partnerstädten Tallinn (Estland) und Vaasa (Finnland) gehören zu den langjährigen Partnerschaften mehrerer Fachbereiche. Mit sechs Hochschulen, überwiegend Universities of Applied Sciences (UAS), wurden in den Fachbereichen Medien und Wirtschaft attraktive Doppelabschlussprogramme aufgebaut. Doppelabschlüsse bestehen zurzeit mit den Hochschulen in Finnland (South-Eastern Finland UAS), Litauen (TU Vilnius und Mykolo Romerio University), Lettland (Vidzemes UAS), Norwegen (Volda UAS) und Schweden (Mälardalen University). In den Ingenieurwissenschaften bestehen die Kontakte zu Hochschulen in Kongsberg (Norwegen), Turku und Vaasa (Finnland) auch durch die vor Ort ansässigen Unternehmen und Forschungszentren, die den Kieler Studierenden ein Praxisprojekt oder eine anwendungsbezogene Abschlussarbeit in Kooperation mit Industriepartnern ermöglichen.

In der aktuellen Erasmusperiode, die 2014 begann, haben 274 Kieler FH-Studierende einen Auslandsaufenthalt in den Ostseeanrainerstaaten absolviert. Das sind 44,8 Prozent unserer gesamten europäischen Mobilität. Beliebteste Zielländer sind Norwegen und Schweden. Im Gegenzug sind 96 Studierende

aus diesen Ländern an die FH Kiel gekommen, was etwa 25 Prozent der Incoming-Erasmus-Mobilitäten entspricht. In diesem Zahlenverhältnis wird eine der Herausforderungen mit Kooperationen im Ostseeraum erkennbar: Die Hochschulen in den Ostseeanrainerländern entsenden weniger Studierende. Besonders in Dänemark, Estland, Schweden und Norwegen ist die Outgoing-Mobilität zu uns rückgängig und nicht nur seit der Corona-Pandemie. Aufgrund des Ungleichgewichts haben in den zurückliegenden Jahren Partnerhochschulen in Dänemark und Schweden bilaterale Abkommen gekündigt, sehr zum Bedauern unserer Studierenden. Neue zusätzliche Partnerschaften zu initiieren war nicht einfach. Beispiel einer gelungenen Kooperation ist die bereits seit dem Jahr 2003 bestehende Partnerschaft des Fachbereichs Wirtschaft mit der LAUREA University of Applied Sciences im Raum Helsinki.

Strategische Partnerschaft mit der LAUREA

Die Zusammenarbeit der beiden Hochschulen intensivierte sich ab dem WS 2006/2007 mit gemeinsamen Lehrangeboten. Dabei handelte es sich um singuläre Kurse, beispielsweise in Jelgava (Lettland) oder Leicester (England), die zwar bilateral, aber auch teilweise mit Universitäten anderer Länder Erasmus-finanziert durchgeführt wurden. Aufgrund des großen Anklangs des Konzepts wurden diese Kurse bilateral weiterentwickelt und fanden mit der Zeit regelmäßiger statt. Mit dem gemeinsamen Ansatz des International Approach to Design Thinking (IADT) (vgl. Henriksson et al. 2020) wurde ein anspruchsvolles bilaterales projektbasiertes Kurskonzept umgesetzt, das in intensiven ein- oder zweiwöchigen Blockkursen gestaltet wurde. Ab dem Herbst 2016 wurden die Blockkurse seitens der LAUREA und der FH Kiel dauerhaft angeboten. Heute ist der Kurs Bestandteil im Wahlpflichtbereich des Curriculums des Studiengangs BA BWL mit Schwerpunkt Marketing sowie des Minors „Marketing and Cross Culture“ und steht zusätzlich allen Studierenden der FH Kiel als interdisziplinärer Kurs zur Verfügung.



Foto: ESN Vilnius University

Die ESN Vilnius University in Litauen ist eine der Kooperationspartnerinnen der FH Kiel.



„Auch die vor Ort ansässigen Unternehmen und Forschungszentren ermöglichen den Kieler Studierenden ein Praxisprojekt oder eine anwendungsbezogene Abschlussarbeit in Kooperation mit Industriepartnern.“

Erasmus+ Strategic Partnerships

Motiviert durch den Erfolg wurde von der LAUREA UAS für eine noch weitreichendere Durchführung und Finanzierung dieser Kurse ein gemeinsamer Erasmus+-Antrag im Bereich Strategic Partnerships (KA 203) mit positivem Ergebnis gestellt. Das Programm fördert den Austausch, die Zusammenarbeit für Innovation sowie den Erfahrungsaustausch für die allgemeine und berufliche Bildung (European Commission, 2017) und unterstützt ein breites Spektrum unterschiedlicher Projekte von Partnern. Für den Antrag wurden Konsortium und Kurskonzept auf weitere Universitäten aus Schweden, Schottland, Griechenland und Kroatien erweitert. Das Projekt Versatile Islands cooperating for new Services and Innovation in Tourism (VISIT) beinhaltete die Entwicklung neuer innovativer Services für den jeweiligen lokalen Tourismus auf kleinen Inseln. Jede der Partneruniversitäten, die allesamt am Meer liegen, wenngleich nicht alle an der Ostsee, brachten eine kleine Insel als Projektpartner ein. In IADT-Kursen entwickelten die Studierenden Serviceinnovationen in internationalen Teams, was dazu führte, dass dem Design-Thinking-Prozess eine neue und weitere Kreativitätsdimension hinzugefügt wurde. Die örtlichen Herausforderungen wurden vor den vielfältigen kulturellen Hintergründen sowie länderspezifischen Erfahrungen und Gegebenheiten betrachtet, was sich in vielfach besseren Lösungen widerspiegelte. Die Projektergebnisse wurden im Nachgang in Businesspläne zur Implementierung der erarbeiteten Innovationen überführt und den teilnehmenden Unternehmen überreicht.

Erfolgreicher Ansatz

Der positive Verlauf dieser Aktivitäten ermutigte die LAUREA und die FH Kiel, einen weiteren Erasmus-Projektantrag zu initiieren. Anfang 2020 wurde der Antrag für das Projekt from Overtourism To Innovating sOLutionNs (MOTION) bewilligt. In diesem Projekt geht es in den nächsten Jahren darum, Innovationen für eine andere Art von Destinationen zu entwickeln: Ziel des Projekts ist es, Lösungen für touristische Top-Destinationen, die unter Massentourismus leiden, zu entwickeln (z. B. Stätten des UNESCO Weltkulturerbes). Im Fokus steht der Schutz der Orte und ihrer Umwelt. Die aktuelle Corona-Situation konnte in den Antrag noch nicht einfließen, wird das Projektgeschehen allerdings maßgeblich beeinflussen, da ein wesentlicher Teil des Projekts die Berücksichtigung ungewisser Zukünfte ist. In der Lehre wird das erfolgreiche Konzept der internationalen Blockkurse weitergeführt.

Bilanz

Der Aufbau des Netzwerks im Ostseeraum ist für uns noch nicht abgeschlossen. Wesentlich für unseren bislang sehr erfolgreichen Weg ist unsere Partnerschaft mit der finnischen LAUREA. Wir haben noch viele Ideen und Projekte, die wir gemeinsamen angehen möchten. Seit dem WS 2016/17 haben über diesen Weg 88 Studierende in internationalen Teams in verschiedenen Partnerländern unsere Blockkurse besucht. Hinzu kamen etwa ein Dutzend Lehrende. In den letzten Jahren haben wir die Partnerschaft mit unserer finnischen Partnerhochschule in vielen Bereichen intensiviert und gemeinsam unser Netzwerk durch internationale Lehrveranstaltungen gefestigt. ■



Foto: privat

Christine Boudin
International Office

christine.boudin@fh-kiel.de

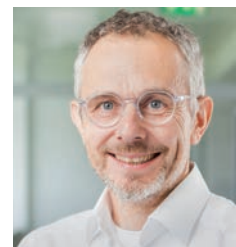


Foto: Matthias Pilch

Prof. Dr. Marco Hardiman
Fachbereich Wirtschaft

Fachhochschule Kiel
Sokratesplatz 1
24149 Kiel

marco.hardiman@fh-kiel.de

Literatur

European Commission (2017): Erasmus+ strategic partnerships: Compendium 2014. [Compendium]. Publications Office of the European Union.

Henriksson, K., Mantere, P., Mänty, I., & Hardiman, M. (2020): IADT - Design Thinking with a Twist. In: Hirvikoski, Tuija; Erkkilä, Laura; Fred, Minna; Helariutta, Ailo; Kurkela, Ilkka; Pöyry-Lassila, Päivi; Saastamoinen, Kaisla; Äyväri, Anne (Hrsg.): Co-creating and Orchestrating Multistakeholder Innovation, S. 264–270. LAUREA University of Applied Sciences. <http://www.theseus.fi/handle/10024/344909>

VISIT Erasmus+ Project – Versatile Islands cooperating for new Services and Innovation in Tourism. <http://www.visit-islands.eu>

Ostseeraum lebendig: International Management Studies in the Baltic Sea Region

Im Jahr 1996 wurde an der Hochschule Stralsund ein betriebswirtschaftlicher Studiengang mit dem Fokus „Ostseeraum“ eingerichtet. Welche Erfahrungen wurden gemacht und vor welchen Herausforderungen steht der Studiengang 25 Jahre später? | Von Prof. Dr. Björn P. Jacobsen



Foto: Timo Roth, Hochschule Stralsund

Prof. Dr. Björn P. Jacobsen
Hochschule Stralsund
Lehrgebiet: Managementlehre und
Internationales Management
Fakultät für Wirtschaft
Zur Schwedenschanze 15
18435 Stralsund

www.hochschule-stralsund.de/jacobsen
bjoern.jacobsen@hochschule-stralsund.de

Der Ostseeraum hatte spätestens seit dem Ende der Hanse im 17. Jahrhundert seine wirtschaftspolitische Bedeutung zu einem guten Teil eingebüßt. Bestenfalls für die deutschen Ostseehafenstädte hatte diese Region naturgemäß auch weiterhin eine Bedeutung, die vorrangig von der wirtschaftlichen Entwicklung der Ostseeanrainerstaaten abhing. Der Großteil des deutschen seewärtigen Im- und Exports wurde jetzt über die Nordseehäfen Hamburg und Bremen abgewickelt. Die Situation verschärfte sich infolge des Zweiten Weltkriegs, denn faktisch verlief der Eiserne Vorhang von der finnisch-russischen Grenzen quer durch die Ostsee, bevor er zu einer Landgrenze wurde. „Irgendwie“ hatten sich die Anrainer in dieser Situation eingerichtet, was zu einem weiteren Wahrnehmungs- und Bedeutungsverlust des Ostseeraums aus deutscher Perspektive führte. In der Bundesrepublik dauerte es bis zum Jahr 1988, als der damals neu gewählte schleswig-holsteinische Ministerpräsident Björn Engholm die Chancen der Ostseeraumzusammenarbeit für sein Bundesland erkannte und das Thema auf die politische Agenda setzte. Das entscheidende Ereignis, welches aus dem geteilten Binnenmeer einen neuen, starken Wirtschaftsraum entstehen ließ, war der Fall des Eisernen Vorhangs. Speziell die norddeutschen Bundesländer, allen voran Mecklenburg-Vorpommern, erkannten und ergriffen die Chancen – ohne dass sich jedoch bis heute auf bundesdeutscher Ebene ein wirklicher Wahrnehmungswandel vollzogen hätte.

Um diese Chancen für die regionalwirtschaftliche Entwicklung nutzbar zu machen, hat das Land Mecklenburg-Vorpommern die Hochschule Stralsund bereits im Jahr 1996 dabei unterstützt, einen betriebswirtschaftlichen Studiengang einzuführen, der sich auf den Ostseeraum konzentriert: anfangs „Baltic Management Studies“ genannt und seit dem Jahr 2017 präziser in „International Management Studies in the Baltic Sea Region“ umbenannt. Dieser achtsemestrige Bachelor-Studiengang wurde in der DNH 06/2017 beschrieben, sodass auf eine detaillierte Darstellung an dieser Stelle verzichtet wird. Vielmehr sollen die derzeitigen und zukünftigen Herausforderungen des Studiengangs im Kontext der Ostseeraumzusammenarbeit skizziert werden.

Fokus Ostseeraum – Wunsch und Wahrnehmung

Die grundsätzlichen wirtschafts- und bildungspolitischen Intentionen im Jahre 1996 waren (und sind) einleuchtend: ein betriebswirtschaftlicher Studiengang, der die Absolventinnen und Absolventen befähigt, sich in dem prosperierenden, aber von vielen nationalen und regionalen Besonderheiten geprägten Wirtschaftsraum Ostsee erfolgreich zu bewegen. Diesen Intentionen trug und trägt der Studiengang zum einen durch die Sprachlichkeit Rechnung: Die Studieninhalte werden komplett in englischer Sprache vermittelt und es besteht die Verpflichtung, mindestens eine weitere Sprache des (erweiterten) Ostseeraums



Foto: Timo Roth, Hochschule Stralsund

„Während aus deutscher Sicht die wirtschaftlichen Chancen nicht vornehmlich im Norden liegen, ist Deutschland umgekehrt der wichtigste Wirtschaftspartner für die meisten Ostseeanrainerstaaten.“

– derzeit Norwegisch, Schwedisch oder Russisch – zu erlernen. Zum anderen legt der Studiengang Wert auf die Vermittlung interkultureller Kompetenz mit einem Schwerpunkt auf den Kulturen des Ostseeraums. Abgerundet wird dies durch curricular verankerte Exkursionsangebote und die jährliche Studierendenkonferenz „Baltic Sea Forum“ zu jeweils einem Länderschwerpunkt der Region. Damit ist Schritt für Schritt ein fokussierter Studiengang entstanden.

Die Herausforderung besteht – nach wie vor – darin, dieses Studienangebot über den norddeutschen Raum hinaus bei Studieninteressierten zu positionieren. Eine der wesentlichen Gründe liegt dabei erfahrungsgemäß in der bereits angesprochenen Wahrnehmung des Ostseeraums, den man bestenfalls als Urlaubsregion, nicht jedoch als starke Wirtschaftsregion sieht: Silicon Valley kennt jeder, Medicon Valley nur die Eingeweihten.



Foto: privat

Abbildung 1: Studierende in der Original Kulisse des IKEA Katalogs, Älmhult, Schweden

Es handelt sich hierbei um eine „Süd-Nord“-Herausforderung: Während aus deutscher Sicht die wirtschaftlichen Chancen nicht vornehmlich im Norden liegen, ist Deutschland umgekehrt der (oder zumindest einer der) wichtigste(n) Wirtschaftspartner für

die meisten Ostseeanrainerstaaten. Diese Tatsache greift der Studiengang „International Management Studies in the Baltic Sea Region“ auf und sucht gezielt Kontakt zu Schulen mit deutschsprachigem Zweig im Ostseeraum. Ergänzt werden diese Bemühungen durch Abkommen mit Partnerhochschulen im Ostseeraum, um so verstärkt ausländische Studierende – sei es in Vollzeit oder im Austausch – in den Studiengang zu integrieren. Bei den Hochschulpartnerschaften handelt es sich neben den „klassischen“ ERASMUS-Vereinbarungen in der Regel um Double-Degree-Abkommen, die es den Studierenden ermöglichen, ohne Verlängerung der Studienzeit einen Abschluss an der Hochschule Stralsund und gleichzeitig an der ausländischen Partnerhochschule zu erwerben. Derzeit bestehen solche Abkommen mit Partnern in Finnland, Litauen, Polen und Russland. Die Wahrnehmung dieser Angebote seitens der Studierenden gestaltet sich positiv, sodass hier ein wirklicher Mehrwert entstanden ist und weiter ausgebaut werden soll.

Für einen vergleichsweise kleinen – und damit ressourcenmäßig eng begrenzten – Studiengang besteht die Herausforderung, diese Abkommen auszuarbeiten, zu pflegen und vor allem in die praktische Umsetzung zu bringen. Dies ist mit Bord- bzw. zeitlich begrenzten Projektmitteln nachhaltig nicht leistbar. Durch die Aufnahme der Internationalisierung und speziell den Ausbau der Double-Degree-Abkommen in den Hochschulentwicklungsplan der Hochschule Stralsund sowie die geplante finanzielle Unterstützung seitens des Bildungsministeriums Mecklenburg-Vorpommern werden derzeit die ersten Weichen für eine nachhaltige Zukunftsentwicklung gestellt.

Es kann festgehalten werden, dass es somit gelungen ist, ein interessantes Studienangebot zu entwickeln, welches Studierende mit den Kompetenzen

für ein erfolgreiches Agieren im Ostseeraum ausstattet und gleichzeitig einen Beitrag zur regionalwirtschaftlichen Entwicklung des Bundeslandes Mecklenburg-Vorpommern leistet. Aber reicht das für die Zukunft?

Ein Studiengang im Ökosystem der Ostseeraumzusammenarbeit

Entscheidend für den langfristigen Erfolg eines Studiengangs ist, ob der Markt den guten Gründungsinentionen folgt, sprich, ob die Absolventinnen und Absolventen vom Arbeitsmarkt aufgenommen werden. Während ungefähr die Hälfte der Absolventinnen und Absolventen des Studiengangs ihren Weg über ein Masterstudium fortsetzen, wird die andere Hälfte zügig vom Arbeitsmarkt aufgenommen. Es ist auffällig, dass hiervon ungefähr zwei Drittel in einem internationalen Umfeld Beschäftigung findet, während ein Drittel im weitesten Sinne in einem ostseeraumspezifischen Kontext tätig wird. Das kann – vor dem Hintergrund des Aufwandes zur Vermittlung der spezifischen Kompetenzen wie Sprache und Interkulturalität – langfristig nicht zufriedenstellen. Insofern bringt sich der Studiengang über die reine Lehre hinaus in den letzten Jahren verstärkt in Transfer- und Forschungsaktivitäten mit Ostseeraumbezug ein. Das Ziel ist es, die Studierenden frühzeitig mit Unternehmen und Organisationen in Kontakt zu bringen, die diese ostseeraumspezifischen Kenntnisse nachfragen. Dies sei an drei Beispielen erläutert.

Mit dem Bau der festen Querung über den Fehmarnbelt wird derzeit – von der deutschen Öffentlichkeit weitgehend unbemerkt – das größte europäische Verkehrsinfrastrukturprojekt umgesetzt. Im Jahr 2008 hat die dänische Regierung die Initiative ergriffen und die Unterzeichnung eines Staatsvertrages zwischen Dänemark und Deutschland zum Bau einer festen Querung des Fehmarnbells angeregt. Die feste Querung wird durch einen 18 Kilometer langen Tunnel zwischen der dänischen Insel Lolland und der deutschen Insel Fehmarn realisiert. Hierdurch wird – nach aktueller Planung ab dem Jahr 2028 – die 45-minütige Fährüberfahrt durch eine zehnminütige Autofahrt bzw. siebenminütige Bahnfahrt ersetzbar. Um dieses Projekt herum entsteht ein neuer Arbeitsmarkt für Fachkräfte, der durch die Absolventinnen und Absolventen der Hochschule Stralsund hervorragend bedient werden kann. Entsprechend arbeitet der Studiengang „International Management Studies in the Baltic Sea Region“ eng mit der staatlichen dänischen Realisierungsgesellschaft für das Bauwerk wie auch den Wirtschaftsverbänden entlang der sogenannten Fehmarnbelt-Achse zusammen, um frühzeitig diese Kontakte herzustellen. Studierende übernehmen dabei Analyseaufgaben und stellen diese auf entsprechenden Fachkonferenzen vor.



Foto: privat

Abbildung 2: Studierende mit dem Verkehrsausschussvorsitzenden im dänischen Parlament

Dazu gehört auch der direkte Austausch der Studierenden mit politischen Vertretern, was zum Beispiel in einem eigenen Konferenztrack für Studierende auf den alle zwei Jahre stattfindenden Fachkonferenzen gemündet ist.

Ein weiterer Schwerpunkt der Ostseeraumzusammenarbeit besteht im Bereich der internationalen Mobilität von Gütern und Menschen. Hier engagiert sich der Studiengang verstärkt im Bereich des Ostseeraumtourismus. Gemeinsam mit den nationalen und regionalen Tourismusorganisationen der Ostseeanrainerstaaten ist auf Initiative des Landes Mecklenburg-Vorpommern der Zusammenschluss Baltic Sea Tourism Center (BSTC) entstanden. Im Rahmen dieser Kooperation werden im Studiengang quantitative und qualitative Analysen zur Zukunft des Tourismus im Ostseeraum erstellt und publiziert. Hier sind Studierende eng eingebunden, um einerseits nachfrageorientierte Analysetätigkeiten vorzunehmen und andererseits deren Ergebnisse eigenverantwortlich zum Beispiel vor Vertretern der Europäischen Kommission zu präsentieren.

Last, but not least sei das Engagement des Studiengangs „International Management Studies in the Baltic Sea Region“ im Rahmen der deutsch-russischen Zusammenarbeit genannt. Unbenommen der politischen Rahmenbedingungen pflegt der Studiengang eine fruchtbare Kooperation mit seiner Partnerhochschule in St. Petersburg. Diese Kooperation ist eingebunden in die Zusammenarbeit des Landes Mecklenburg-Vorpommern mit dem Oblast Leningrad. Die beiden Regionen führen alle zwei Jahre den „Russlandtag“ durch, zu dem die Partnerhochschulen eine Analyse des deutsch-russischen

„Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in der Ostseeraumzusammenarbeit ein erhebliches Potenzial für die Entwicklung nicht nur Norddeutschlands liegt. Es gilt, sie ‚nur‘ zu nutzen, auch wenn es mit erhöhtem Aufwand verbunden ist.“

Investitionsverhaltens beisteuern. Studierende der Hochschule Stralsund sowie der Partnerhochschule aus St. Petersburg nehmen an diesen Konferenzen teil und erhalten somit frühzeitig die Möglichkeit, mit potenziellen Arbeitgebern in Kontakt zu kommen. Durch diese Transfer- und Forschungstätigkeiten gelingt es dem Studiengang schrittweise, stärker in dem Ökosystem Ostseeraumzusammenarbeit wahrgenommen zu werden und somit die Chancen für die Absolventinnen und Absolventen weiter zu erhöhen. Ergänzt wird diese Tätigkeit durch eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Curriculums. So wird in Zukunft – basierend auf einer entsprechenden Professur – das speziell für die maritim geprägte Mobilität im Ostseeraum wichtige Thema Logistik und Supply Chain eine stärkere Verankerung im Curriculum finden. Um darüber hinaus die besonders hohen Innovationspotenziale der Ostseeraumregion für die Unternehmen besser nutzbar zu machen, wurde ein weiterer, curricular verankerter Schwerpunkt im Bereich Innovations- und Zukunftsmanagement aufgenommen.

Aktuelle Herausforderungen

Die Erfahrungen zeigen, dass eine nachhaltige Studiengangsentwicklung – speziell in einem internationalen Umfeld – mit einem deutlich höheren Entwicklungs- und Pflegeaufwand verbunden ist. Dies betrifft nicht nur die curriculare Entwicklung und Pflege, sondern vor allem den Auf- und Ausbau der Internationalisierungskomponenten. Es ist zudem – zumal in einem spezialisierten Studiengang wie „International Management Studies in the Baltic Sea Region“ – notwendig, die Lehre eng mit dem Transfer und der



Abbildung 3: Studierende präsentieren Analyseergebnisse vor Kommissionsvertretern in Brüssel.

Forschung zu verbinden, um in dem entsprechenden Ökosystem wahrgenommen zu werden.

Der Studiengang stellt sich diesen Herausforderungen erfolgreich seit 25 Jahren und schärft dabei sein Profil und das der Hochschule Stralsund weiter. Werte und Begriffe – wie Innovation, Mobilität und Nachhaltigkeit –, die mit dem Ostseeraum in Verbindung gebracht werden, finden schrittweise ihren deutlicheren Niederschlag im Curriculum des Studiengangs. Zudem ist die Notwendigkeit, einen weiterführenden Masterstudiengang anzubieten, erkannt.

Inwieweit die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie einen auf hohe Studierenden- und Lehrendenmobilität angewiesenen Studiengang mittelfristig beeinflussen werden, kann derzeit nicht abgeschätzt werden. Aber auch hier liegt eine Chance in der internationalen Ostseeraumzusammenarbeit: So plant der Studiengang „International Management Studies in the Baltic Sea Region“ aktuell mit seiner russischen Partnerhochschule gemeinsame Onlinemodule für die deutsch-russische Zusammenarbeit.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in der Ostseeraumzusammenarbeit ein erhebliches Potenzial für die Entwicklung nicht nur Norddeutschlands liegt. Es gilt, sie „nur“ zu nutzen, auch wenn es mit erhöhtem Aufwand verbunden ist. ■

Das eigenständige Promotionsrecht für HAW

Replik auf Beiträge in der „F & L“

In der Zeitschrift „Forschung & Lehre“ erschienen im Juli und August dieses Jahres zwei Beiträge, die sich gegen das eigenständige Promotionsrecht für Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) aussprechen. Zum einen veröffentlichte der Allgemeine Fakultätentag der Universitäten (AFT) Ergebnisse einer Umfrage unter elf seiner 19 Mitgliedsfakultätentage zum Stand der kooperativen Promotion. Zum anderen bezeichnete in einem zweiten Beitrag ein Professor der Hochschule für Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg ein eigenständiges Promotionsrecht für HAW als „wissenschaftspolitischen Irrweg“. An dieser Stelle sollen beide Beiträge diskutiert werden, da eine Erwiderung in „Forschung & Lehre“ nur als Leserbrief möglich war.

Zur Studie des AFT

Unter der Überschrift „Vertrauenskultur hat sich etabliert“ wurden die Ergebnisse einer Studie des AFT zur Einschätzung der kooperativen Promotion durch universitäre Fakultäten und Fachbereiche veröffentlicht.¹ Dabei beschränkte sich die Studie auf die Untersuchung der beiden Aspekte Quantität und Akzeptanz der drei vom AFT vorgeschlagenen kooperativen Promotionsmodelle mit dem Ziel „einer Versachlichung der Diskussion“. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass die kooperative Promotion ein etabliertes, gut funktionierendes Modell sei und sich eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen HAW und Universitäten entwickelt habe. Als Anlass für diese Studie nennen sie die derzeitige politische Diskussion über das eigenständige Promotionsrecht für HAW. Der Senat der HRK und der Wissenschaftsrat hatten bereits 2007 bzw. 2010 gefordert, dass die Universitäten die kooperative Promotion mit Leben füllen unter Mitwirkung von Professorinnen und Professoren von HAW als Betreuer, Gutachter und Prüfer. Der Wissenschaftsrat stellte 2010 fest, „dass die Universitäten eine Kooperationspflicht mit den Fachhochschulen im Bereich der Promotion trifft.“ Auf diese Kooperationspflicht und ihre Erfüllung wird von den Autoren nicht eingegangen; sie wird von den Universitäten ignoriert. Daher verwundert es nicht, dass die kooperative Promotion als Leitmodell längst durch ein eigenständiges Promotionsrecht für forschungsstarke Fachrichtungen abgelöst wurde, wie in Hessen

und Sachsen-Anhalt und für Hochschulverbünde in Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein, wenn auch noch nicht überall vollständig in der Praxis umgesetzt.

Die quantitative Entwicklung der kooperativen Promotion wird durch die Statistiken der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) regelmäßig erfasst. Sie geben einen Überblick nach Bundesländern, Universitäten, Geschlecht und Fächergruppen auf Grundlage von Umfragen unter universitären Fakultäten und Hochschulleitungen – zuletzt für den Zeitraum bis 2017.² Dass die Anzahl an kooperativen Promotionen steigt, dürfte wenig verwunderlich sein, denn seit Ende der 1990er-Jahre haben alle Länder ihren Fachhochschulen die Aufgabe der Forschung zugewiesen. Seit der Umsetzung des Bologna-Prozesses berechtigt der Masterabschluss an einer HAW zur Promotion. Forschungsprojekte können durch die Beteiligung von wissenschaftlich Mitarbeitenden, z. B. Promovierenden, zügiger und erfolgreicher durchgeführt werden. Derzeit ist die kooperative Promotion die einzige Möglichkeit zum Promovieren für Absolventinnen und Absolventen der HAW, außer in Hessen oder an ausländischen Universitäten. Daher liegt es auf der Hand, dass die Anzahl kooperativer Promotionen bei den Absolventinnen und Absolventen von HAW anstieg ist – von 124 in den Jahren 2009 bis 2011 auf 435 im Zeitraum 2015 bis 2017.

Dem positiven Eindruck über die Situation der kooperativen Promotion, den die Studie des AFT vermitteln soll, stehen die Erfahrungen der HAW entgegen. Nachdem 2016 in Nordrhein-Westfalen ein Graduierteninstitut (GI) zur Förderung der kooperativen Promotion im Hochschulgesetz eingerichtet wurde, ist das Ergebnis der Anstrengungen des GI um Kooperationsvereinbarungen mit universitären Fakultäten und Fachbereichen ernüchternd.³ Die Voraussetzungen für eine Mitgliedschaft am GI NRW sind identisch mit den strengen Richtlinien des hessischen Ministeriums für die Vergabe des Promotionsrechts.⁴ Diese Kriterien erfüllt bei Weitem nicht jeder Hochschullehrende an Universitäten. Sinnvoll wäre es, sie für alle Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gleichermaßen anzulegen, unabhängig von der Hochschulart. Obwohl das GI eine zur

Promotion berechtigende Forschungsstärke sicherstellt, stellte sich als kritischster Punkt die Suche nach universitären Betreuerinnen und Betreuern für die kooperativen Promotionsverfahren heraus. Von den 19 Kooperationsanfragen des GI an universitäre Fakultäten des Landes wurden fünf abgelehnt; die übrigen haben sich erst gar nicht positioniert. Nur wenige Fakultäten, z. B. der Universität Siegen, einer ehemaligen Gesamthochschule, waren zur Kooperation bereit. Vergleichbare Erfahrungen machten die Hochschulverbünde in Baden-Württemberg. Die Studie des AFT bestätigt die schlechten Erfahrungen mit institutionellen Kooperationen, indem sie beschreibt, dass am häufigsten jenes Modell für die kooperative Promotion genutzt wird, bei dem je eine Professorin oder ein Professor einer HAW und einer Universität über längere Zeit kontinuierlich gemeinsam forschen und publizieren – also im Falle persönlicher Kontakte. Das entspricht den Erfahrungen vieler Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler von HAW, die erleben, dass die Promotionschancen ihrer Absolventinnen und Absolventen überwiegend von den persönlichen Forschungskontakten zu universitären Kolleginnen und Kollegen abhängen.

Forschungsstärke der HAW

Im zweiten Beitrag vertritt Prof. Dr. Arne Pautsch⁶ die Auffassung, dass ein eigenständiges Promotionsrecht für HAW ein „wissenschaftspolitischer Irrweg“ wäre. Die drei Forderungen, die er für die HAW aufstellt, sind durchaus richtig. Sie wurden im Leserbrief in der „Forschung & Lehre“ bereits kommentiert.⁶ Als weiteren Grund gegen das eigenständige Promotionsrecht führt Pautsch eine fachliche Zersplitterung an HAW an. Es mag auch „Kleine Fächer“ an HAW geben, zudem sind auch nicht alle wissenschaftlichen Disziplinen an HAW vertreten. Die hohe Anzahl der forschungsstarken Professorinnen und Professoren an HAW – mindestens zwölf Kolleginnen und Kollegen einer Fachrichtung bedarf es an den hessischen Promotionskollegs, aber auch am GI NRW stellt dies keine Hürde dar – zeigt, dass von einer fachlichen Zersplitterung in den Promotionsverfahren mit HAW nicht die Rede sein kann. Weiterhin sind knapp 40 HAW mittlerweile Mitglied der European University Association EUA. Voraussetzung dafür ist die Erfüllung international anerkannter Kriterien für Forschungsstärke. Das

Problem der „Kleinen Fächer“ ist letztlich hochschulartübergreifend. Die deutschen Akademien Leopoldina, acatech und die Akademienunion stellen in ihrem Papier „Promotion im Umbruch“ von 2017 fest, dass in den „Kleinen Fächern“ an Universitäten nur selten eine kritische Masse an ausgewiesenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern erreicht wird.⁷ Das Argument einer zu geringen Anzahl an fachlich ausgewiesenen Professuren dient in dieser Stellungnahme weiterhin dazu, der internationalen Gepflogenheit von Trennung von Betreuung und Begutachtung nicht zwingend folgen zu müssen mit der Begründung: „... für alle Promotionen Betreuung und Begutachtung personell zu trennen, kann [...] erstens einer Spezialisierung der Themen und damit der Rolle der Promotion im innovativen Forschungsprozess durchaus auch abträglich sein und zweitens einen erheblichen Aufwand bedeuten.“ Hier geht der **hfb** einen Schritt über die gängige Praxis an den Universitäten hinaus, denn er fordert aus Gründen der Qualitätssicherung die Trennung von Betreuung und die Begutachtung von Promotionen, wie es schon der Wissenschaftsrat oder die EUA vorge schlagen haben.

Fazit

Die kooperative Promotion läuft extrem schleppend und keinesfalls zufriedenstellend. Sie ist an ihre Grenzen gestoßen. Es gibt an HAW Fachdisziplinen, die an Universitäten nicht oder nur am Rande

vertreten sind, wie die Pflegewissenschaften, die Gesundheitswissenschaften oder die Soziale Arbeit, und für die daher die kooperative Promotion keine Lösung ist. Das Verfahren der kooperativen Promotion zwingt die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der HAW häufig, als Bittsteller gegenüber wenig bis gar nicht kooperationsbereiten universitären Fakultäten aufzutreten. Sie müssen bei doppelter Lehrbelastung und mit geringem Zeitbudget Drittmittel einwerben, ihre dadurch finanzierten Doktoranden zeitintensiv selbst betreuen und dürfen im günstigen Fall lediglich als Zweitgutachter in Erscheinung treten. Eine nachgeordnete Beteiligung von Professorinnen und Professoren von HAW wird durch die HRK-Umfragen bestätigt. Den Erfolg ernten ausschließlich die Universitäten. Die HAW, an der die Promovierenden oftmals ihre wissenschaftliche Leistung erbracht haben, werden nicht auf den Promotionsurkunden erwähnt; bisher gelang dies nur am Bayerischen Wissenschaftsforum BayWiss. Das eigenständige Promotionsrecht der sechs forschungsstarken Promotionskollegs in Hessen hat gezeigt, dass es funktioniert (z. B. Drucksache des Hessischen Landtags Drs. 19/5030). Die hohe Qualität der Promotionen besitzt dabei für die HAW höchste Priorität. Das eigenständige Promotionsrecht für HAW ist daher überfällig und der richtige Weg.

Karla Neschke



Foto: hfb-Barbara Frommann

Nicolai Müller-Bromley

Keine falsche Bescheidenheit

Hochschulen für angewandte Wissenschaften kommt eine zentrale Rolle bei der Lösung der großen Fragen unserer Gesellschaft zu – Klimawandel, Digitalisierung, demografische Entwicklung, Erhalt der Demokratie etc.

Diese Fragen können nicht im Elfenbeinturm der Wissenschaft beantwortet werden. Lösungen bedürfen einer Zusammenarbeit aller Akteure im Wissensdreieck Bildung, Forschung und Gesellschaft (einschließlich der Wirtschaft). Darüber hinaus setzen sie eine interdisziplinäre Zusammenarbeit voraus. Lösungsvorschläge ohne praktikable Umsetzungskonzepte sind sinnlos. Schon bei ihrer Entwicklung muss der Transfer mitgedacht werden. Die Europäische Union macht es uns in ihren Forschungsprogrammen und im Europäischen Innovations- und Technologieinstitut vor, die auf den kompletten Innovationszyklus von der Grundlagenforschung bis zur Produktentwicklung und Marktgängigkeit ausgerichtet sind. Wer anders als die an unseren Hochschulen versammelte Kompetenz aus Wissenschaft und ihrer Anwendung in der Berufspraxis könnte diese Aufgaben besser meistern? Nicht zu vergessen dabei sind unsere jungen, neugierigen Studierenden. Und besser als anderen ist uns Interdisziplinarität aus unserer Berufspraxis vertraut.

Schade nur, dass die Politik das vielleicht erkennt, uns aber die Mittel dafür versagt – keine Zeit, kein Personal, kein Geld: Nahezu vollständige Auslastung mit – vernünftiger gemachter – Lehre, keine grundfinanzierten Mitarbeiter*innen, kein Zugang zu Mitteln der DFG, keine Deutsche Transfergemeinschaft (DTG) ... Warum nur vertut unsere Gesellschaft diese Chance?

Ihr Nicolai Müller-Bromley
Präsident der **hfb**-Bundesvereinigung

- 1 Allgemeiner Fakultätentag: Studie zur Situation der kooperativen Betreuung von Promotionsverfahren zwischen Professoren an Universitäten und Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften, 2020, https://allgemeiner-fakultaetentag.de/wp-content/uploads/2020/09/200701_AFT_Studie_Kooperative_Promotion_Langversion.pdf
- 2 Hochschulrektorenkonferenz (2019): Promotionen von Absolventinnen und Absolventen von Fachhochschulen und Hochschulen für angewandte Wissenschaften und Promotionen in kooperativen Promotionsverfahren, Statistiken zu Hochschulpolitik 1/2019, https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-05-Forschung/HRK_1_2019_Kooperative_Promotion.pdf
- 3 Graduierteninstitut für angewandte Forschung der Fachhochschulen NRW: Bericht zu Entwicklungen und aktuellem Stand (2018) http://www.gi-nrw.de/fileadmin/media_graduierteninstitut/Textdateien/GI_NRW_allgemein/Pressemitteilungen/Bericht_Stand_u_Entwicklungen_GI_NRW_Juni_2018.pdf
- 4 Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst (2016): Voraussetzungen und Rahmenbedingungen der Verleihung eines Promotionsrechts an hessische Hochschulen für angewandte Wissenschaften, https://wissenschaft.hessen.de/sites/default/files/media/hmwk/20160318_voraussetzungen_promotionsrecht_hess_haw.pdf
- 5 Pautsch, Arne: Ein Irrweg? Über das Promotionsrecht für Fachhochschulen. In: Forschung und Lehre, 8/2020, S. 679.
- 6 Neschke, Karla: Richtige Forderungen, falsche Konsequenzen. In: Forschung & Lehre 9/2020, S. 766, https://www.hfb.de/fileadmin/hfb-global/downloads/Aktuelle_Informationen/2020-09_Forschung_Lehre_Leserbrief_Neschke.pdf
- 7 Nationale Akademie der Wissenschaften Leopoldina, acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, Union der deutschen Akademien der Wissenschaften: Promotion im Umbruch. Halle (Saale) 2017, S. 16, <https://www.leopoldina.org/publikationen/detailansicht/publication/promotion-im-umbruch-2017/>

Gelebte Exklusion: Mobbing

Mobbing ist eine Devianzform sozialer Kommunikation, die nicht auf bestimmte Arbeitsbereiche, Lernorte oder soziale Milieus zu beschränken ist. Es belastet auch Mitarbeitende an Hochschulen und verschwendet wichtige Ressourcen. | Von Prof. Dr. habil. Stefan Piasecki



Foto: CVIM

Prof. Dr. habil. Stefan Piasecki

Professor für Soziologie und
Politikwissenschaften
HS für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW
Abteilung Duisburg-Mülheim
Lehrbeauftragter für Religionspädagogik an
der Universität Essen
Dümpfener Straße 45
45476 Mülheim

stefan.piasecki@hspv.nrw.de
www.hspv.nrw.de
www.stefanpiasecki.de

Psychische Störungen zählen zu den häufigsten Gründen für längerfristige Arbeitsausfälle (BKK 2019, 20) und belasten nachhaltig die Produktivität von Betrieben. Sie belegen mit 15,7 Prozent den dritten Rang nach AU-Tagen (ebd.). Eine gestörte soziale Kommunikation gilt als begünstigender Faktor und bedarf daher einer erhöhten Aufmerksamkeit. Besonders destruktiv auf soziale Prozesse wirkt sich Mobbing am Arbeitsplatz aus (a. a. O., 231 ff.). Auch für Fachhochschulen ist das Thema von großer Bedeutung. Nach Erhebungen des Landesverbands Nordrhein-Westfalen des **hlb** im Jahr 2014 erachteten 30 Prozent der Befragten Mobbing an ihrer akademischen Einrichtung als drängendes Thema (Frauen: 43 Prozent, Männer 27 Prozent). Dies betrifft auch Hochschullehrerinnen und -lehrer! So beklagten 31,6 Prozent der Prüfungsbeauftragten und 35,2 Prozent der Studiengangskoordinatoren entsprechende Erfahrungen. Auch 15,4 Prozent der Dekane und 37,5 Prozent der Präsidiumsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter benannten diesen Faktor (Hellemacher 2015, 22). Mobbing und die damit verbundenen Leistungseinbußen sind in durchökonomisierten Bildungsbetrieben somit mehr als nur menschenfeindlich – Mobbing vernichtet Ressourcen!

Wann spricht man von Mobbing?

„Mobbing“ bezeichnet negative kommunikative Handlungen, die mit der Absicht vorgenommen werden, eine Person nachhaltig zu schädigen und aus einem kommunikativen Prozess zu entfernen (Leymann 2009, 16 ff.). Unter welchen Umständen wird aus Kritik eine die soziale und physische Existenz bedrohende Form der Ausgrenzung am Arbeitsplatz? Anders als inhaltlich begründbare Konflikte, so heftig sie im Einzelfall sein mögen, ist Mobbing als prozesshafte Handlung

auf eine zunehmende Eskalation angelegt und darauf, Unsicherheitsgefühle, Ängste und letztlich psychische Auffälligkeiten hervorzurufen (vgl. BKK 2019, 233). Diese stellen fortan den Rohstoff dar, mit welchem Mobbing beibehalten und ausgeweitet werden kann. Mobbende sind auf Bündnispartner angewiesen. Da so gut wie niemand sich freiwillig oder bewusst an der sozialen Vernichtung anderer beteiligen würde, muss der Mobbende eine Kulisse der Entfremdung aufbauen und braucht Statisten, die ihre Rolle spielen. Der Mobbende schädigt somit nicht nur eine Person, sondern instrumentalisiert eine Vielzahl weiterer und verbraucht auch deren Arbeitsplatzressourcen.

Mobbing als Vorgang lässt sich in Phasen unterteilen (Meschkutat; Stackelbeck; Langenhoff 2002, 53 ff.), die von Schuldzuweisungen und persönlichen Angriffen (Phase 1) über forcierte Isolation von Menschen und manifeste Schikane (Phase 2) sowie der Aktivierung betrieblicher Mahnprozesse aufgrund (sabotierter) Arbeitsleistungen (Phase 3) bis zum letztlichen Ausschluss durch (Eigen-) Kündigung, dauerhafter Krankschreibung oder sogar Suizid bzw. Fremdtötungen („Boss-Killings“) reichen (Phase 4). Es ist nicht auf bestimmte „Täter“- oder „Opfer“-Typen zu beschränken. Mitarbeitende gleichsam wie Vorgesetzte mobben auf allen hierarchischen Ebenen. Die Gründe sind so vielfältig wie die internen betrieblichen Situationen: Manchmal sind es bloß anfängliche Reibereien oder negative Emotionen, die sich verstetigen und in der Einbeziehung des Umfeldes ihre besondere Wirksamkeit entfalten. Oft spielt Kommunikationsunvermögen eine Rolle: Der Personalverantwortliche wagt es nicht, eine Rationalisierungsentscheidung zu verkünden, und möchte, dass Betroffene ihrerseits freiwillig das Feld räumen. Engagement

„Da so gut wie niemand sich bewusst an der sozialen Vernichtung anderer beteiligen würde, muss der Mobbende eine Kulisse der Entfremdung aufbauen und braucht Statisten, die ihre Rolle spielen.“

soll durch das machiavellistische Prinzip der disziplinierenden Grausamkeit (vgl. Der Fürst, Kapitel 17) aktiviert werden oder eine persönliche Abneigung erfährt eine soziale Expansion. Feststellbar sind auch charakterliche Schwächen: die Lust an der Degradierung anderer, die Aufarbeitung eigener Minderwertigkeitsgefühle des Mobbenden durch die Herabsetzung vermeintlich Schwächerer. Häufig spielt Sozialneid eine Rolle, der sich an einem Bildungsabschluss oder der familiären oder sozialen Situation einer anderen Person oder ihrer Anstellungsform (z. B. festen/befristeten Arbeitsverträgen in einer Abteilung) ausrichtet. Natürlich gehören auch visuell wahrnehmbare Faktoren wie Alter, Aussehen, Krankheit oder Angehörigkeiten dazu.

Wie äußert sich Mobbing?

Formen des Mobbing sind subtile kommunikative Prozesse, verbreitert durch den Missbrauch des Umfeldes einer Person als Konfliktpartei (Glasl 2010, 233 ff.). Hierzu gehören abschätzige Blicke, spitze – anscheinend überraschende und anlassunabhängige – Bemerkungen, sodass der Betroffene zunächst entweder überrumpelt ist oder sie als „zufällig“ verbucht und trotz sich steigenden Unwohlseins nicht dagegen einschreitet, denn „eigentlich ist ja gar nichts gewesen“. Verfestigungen der Exklusion geschehen durch konkrete (aber vielleicht unwahre) Zuweisungen von Schuld, Unachtsamkeit oder persönliches Fehlverhalten, die jedoch häufig nicht präzise adressiert werden, denn um eine Fehlerbehebung geht es ja nicht. Der Mobbende instrumentalisiert das Umfeld des Gemobbten: schiebt diesem bspw. unangenehme Arbeiten zu, lässt aber verlauten, wer seiner Meinung nach daran schuld ist. Von Mobbing betroffene Personen werden schleichend von gemeinsamen betrieblichen und privaten Aktivitäten ferngehalten oder ziehen sich selbst zurück. Sie spüren die Kritik des Umfeldes, kennen, wie dieses, die wahren Hintergründe jedoch nicht. Aus der anfänglich erlogenen oder aufgebauchten Behauptung wird eine sich selbst erfüllende Prophezeiung, denn die Arbeitsleistung beginnt zu sinken, Betroffene werden zunehmend unglücklich, reizbar, unsicher, machen Fehler, vertuschen sie und erhöhen eigenhändig den Vorwurfsberg.

Die Vorboten eines Mobbingfalls sind schleichend. Dem ersten Vorwurf wird oft noch mit erhöhter Arbeitsleistung begegnet (es droht die Gefahr eines Burn-out; nach wie vor sehr lesbar: Datené 1994) oder mit klärenden Kollegengesprächen. Selbst wenn jene noch nicht zum Kreis der Mobber gehören, können sie kaum hilfreich sein, denn konkret ist ja wenig Schlechtes bekannt oder aufgefallen. Viele Zeugen verweigern sich solidarischer Hilfe, weil sie nicht selbst „die Nächsten“ sein wollen. Die psychische Situation der Betroffenen verschlimmert sich in dem Maße, wie der Druck von außen anwächst und die empfundene Isolation zunimmt. Die Situation bleibt undurchschaubar, da die Vorwurfskulisse beleglos ausgebaut wird.

Die Schäden sind erheblich: Nicht nur leiden Betroffene am Arbeitsplatz, sondern auch privat an psychischen Störungen wie Unruhe, Angst, Fahrigkeit, Aggressionen, Schlaflosigkeit, Alkoholismus, scheiternden Beziehungen, Auswirkungen auf die schulische Leistungsfähigkeit bei Kindern usw. Mobbing bzw. dessen Prävention gehört heute zu den vordringlichen Aufgaben betrieblicher Sozialarbeit und ist kein Arbeiter- oder Angestelltenphänomen. Gerade in der öffentlichen und auch Hochschulverwaltung, bei sozialen und kirchlichen Trägern, wo aus sicheren Positionen heraus gemobbt wird, weil kaum ein Arbeitsplatzverlust zu fürchten ist, man Langeweile hat, weil die individuelle Produktivität schwerer gemessen werden kann als am Fließband, findet Mobbing fruchtbaren Boden und bleibt besonders lange unbeachtet. So kämpfen nicht selten jene um ihre Existenz, die eigentlich für andere wichtige Dienstleistungen erbringen sollten.

Wie reagiert das Umfeld?

Das Umfeld ist stets Partei: als aktiver Zuschauer, Weggucker und bisweilen passiver Unterstützer, wenn herabsetzende Bemerkungen hingenommen oder sogar verstärkt werden, obwohl eigentlich eine klare Ablehnung angesagt wäre. Personen werden in Anwesenheit oder auch hinterrücks der Lächerlichkeit preisgegeben, häufig diffus kritisiert („Ich fühle mich von Ihnen hinters Licht geführt.“ – „Auf Ihre Informationen kann man nichts geben.“ – „Niemand

„Mobbing entlarvt vor allem seine Betreiber: Wer mobbt, gehört nicht zu den Leistungsträgern. Mobbende sind oft Kommunikationsschwache, Minderleister, Visionslose, unberechtigt in Ämter gekommene, intellektuell überforderte Personen.“

hat das Problem, nur Sie!“ – „Haben Sie diesmal verstanden, worum es geht?“) oder ignoriert. Wer sich dagegen wehrt, erlebt schnell, wie Mobbende Scheinfronten aufbauen, die Diskussion auf Nebenkriegsschauplätze lenken, den Ärger diffundieren und das Gespräch dann ihrerseits siegesgewiss beenden, weil niemand mehr weiß, worum es ging. Mobbingbetroffene fühlen sich dann wieder einmal unfähig. Sie erleben ihre Welt zunehmend aus einem Glasbaustein heraus: Sie können alles sehen und vieles hören, vernehmen aber die Zwischentöne nicht mehr, die für die Gegenwehr von so großer Bedeutung sind. Sie sind Getriebene.

Das instrumentalisierte Umfeld wird zu aktiv oder passiv Mithelfenden und verbreitet Informationen, verändert Arbeitsergebnisse, sabotiert sie, stellt sie aus dem Zusammenhang gerissen vor und kanalisiert sie, damit die Betroffenen von wichtigen Vorgängen gar nicht oder falsch informiert sind. Schon wer der unbegründeten Anweisung folgt, einen Mitarbeitenden aus einem Mailverteiler zu nehmen, ist Mittäter. Mobbende sind kreativ in der Verteilung von Informationen. Diese werden zugänglich gemacht oder auch nicht, Betroffene tauchen auf Personenlisten „zufällig“ nicht mehr auf. Dieser Effekt macht besonders betroffen, da in einer medial kommunizierenden Welt existiert, was sichtbar ist; Visualisierung entscheidet über Existenz und Relevanz. Häufig werden gezielt Missverständnisse in E-Mails platziert, bevor seitens des Mobbenden der Mailverteiler vergrößert wird und der Gemobbte (dann vor Publikum) eine „Belehrung“ erfährt. Da Mobbing subtil geschieht, ist die Empathiefähigkeit aller Beteiligten von besonders großer Bedeutung. In ihr besteht die einzige Möglichkeit zum Einschreiten, aber auch die individuelle Mitverantwortung. Das bedeutet bspw., dass Mitarbeitende und besonders Vorgesetzte negative unbelegte Äußerungen über Abwesende nicht dulden dürfen und aktiv dagegen vorgehen müssen. Als Vorbilder erkennen sie vermeintlich flapsige und „nicht böse“ gemeinte Bemerkungen als Beleg für kommunikative Schieflagen.

Gegenwehr

Mobbing, das dann als solches bezeichnet wird, wenn entsprechende destruktive Handlungen mindestens einmal in der Woche über einen längeren Zeitraum geschehen (BKK 2019, 234), ist nur durch aufmerksame Beobachtung zu identifizieren. Wer es hinnimmt, ist mitverantwortlich für alle sich zeitigenden Folgen. Betroffenen indes bleibt nur der besonders belastende Weg, sich nicht zurückzuziehen, sondern aktiv mit den Vorgängen auseinanderzusetzen und diese bspw. mittels eines „Mobbingtagebuchs“ aufzuzeichnen. Nur jenes wird in arbeitsgerichtlichen Auseinandersetzungen Beweiskraft erhalten (denn natürlich muss der Arbeitgeber, bei akademischem Hochschulpersonal meistens das Präsidium, seiner Fürsorgepflicht nachkommen und diesem ist der Sachverhalt anzuzeigen). Ein Mobbingtagebuch hilft jedoch auch, die Vorgänge zu reflektieren, qualitativ eine Gewichtung vorzunehmen und mittelfristig die verschiedenen Stufen und Muster der Eskalation zu erkennen. Es muss sehr früh begonnen werden, wenn die Aufmerksamkeit auch für entlastende Aspekte noch vorhanden ist – oder für tatsächlich selbst begangene Fehler.

Der erkannte Schrecken ist bald keiner mehr. Weiterhin wichtig ist es, Öffentlichkeit herzustellen. Mobbende sind Wiederholungstäter. Sie leben davon, dass die Gemobbten schweigen, dass sie kündigen oder sich therapieren lassen. Eine lautstark vorgetragene Betroffenheit führt schnell dazu, dass sich andere aus der schweigenden Mehrheit melden. Ab diesem Moment kommt der Mobbende in Bedrängnis, er ist offensichtlich im Unrecht – und jeder weiß es. Wichtig für Betroffene und Augenzeugen von Mobbing ist: Erfolgreiches Mobbing hört nicht irgendwann auf; wer jetzt verschont bleibt, wird der Nächste sein.

Mobbing entlarvt vor allem seine Betreiber: Wer mobbt, gehört nicht zu den Leistungsträgern. Mobbende sind oft Kommunikationsschwache, Minderleister, Visionslose, unberechtigt in Ämter gekommene, intellektuell überforderte Personen.

Sozial aktive Mitarbeitende oder Vorgesetzte, echte Führungspersönlichkeiten, denen der Wert der betrieblichen Atmosphäre für die Gesamtproduktivität bewusst ist, die etwas bewegen wollen, die für Leistung offen sind, würden sich nicht an destruktiven Verfahren beteiligen. Wer von Mobbing betroffen ist, muss sich zuallererst das vergegenwärtigen (vgl. BKK 2019, 235). Diese Vorstellung hilft und ist unabdingbar für die Fähigkeit, die nächsten Schritte vorzubereiten und zu gehen.

Abwarten und Erdulden sind keine probaten Mittel der Milderung einer belastenden Situation. Einem Mobbingfall muss mit einem sofortigen, sozial akzeptablen, aber inhaltlich aggressiven Gegenschlag entgegnet werden unter Schaffung von Öffentlichkeit und Einbeziehung von Hilfestrukturen (Vertrauenspersonen, Betriebsrat, Gewerkschaft, Leitungsvorgesetzte, außerbetriebliche Pressure Groups, notfalls Medien). Warnungen, versöhnliche Gespräche oder Bedenkzeiten werden gerade von erfahrenen Mobbern genutzt und gegen die auf Entlastung Hoffenden gerichtet. Wer mobbt, muss nicht mehr über einen Irrtum aufgeklärt, derjenige muss gestoppt werden!

Manchmal ist die Herkunft von Mobbing unklar. Anhand des Mobbingtagebuches lassen sich Auffälligkeiten besser zuordnen und eine aktive oder zumindest befördernde Rolle von das Problem verschärfenden und zumindest begünstigenden Personen erkennen. Für Betroffene ist es auch äußerst entlastend zu wissen, dass nicht „alle“ gegen sie sind. Auch ein Diagramm der Personen einer Abteilung macht die Stoßrichtung von Mobbing sichtbar – und zeigt nicht selten die reale Isolation des Mobbenden. Starke Persönlichkeiten generieren aus diesem Wissen

neue Bündnisse und schlagen zurück. In den allermeisten Fällen aber sind Betroffene hierzu kaum mehr in der Lage und dankbar, wenn ihnen durch die Informationen aus ihrem Mobbingtagebuch innerbetrieblich oder wenigstens arbeitsrechtlich geholfen werden kann.

Fazit

Zur grundsätzlichen Wachsamkeit sind alle aufgerufen. Vorgesetzte können Mitarbeitende entweder aktiv und gesundheitsfördernd im „Flow“ halten oder dauerhaft destabilisieren. Durch ihren eigenen Umgang mit Problemen und Herausforderungen sowie durch propagierte und vor allem vorgelebte Werte eines Mit- statt Gegeneinanders können sie die betriebliche Prävention unterstützen und zugleich die Arbeitsleistung erheblich verbessern. Glückliche und zufriedene, zumindest aber wenig belastete Mitarbeitende können und wollen ihre Leistungsfähigkeit erst recht entfalten.

Zudem: Auch die „Mobbinggewinner“, die erfolgreich eine Person aus dem Betrieb gemobbt haben, wissen natürlich um die grundsätzliche Unrechtmäßigkeit ihres Tuns. Wer beim Mobben behilflich war, hat seine Skrupellosigkeit und Instrumentalisierbarkeit unter Beweis gestellt. Der Mobbende wird sich nicht dankbar erweisen, sondern dieses Verhalten als stetige Gefahr für sich selbst erkennen – und entsprechend handeln. Mobbingprävention ist daher Selbstschutz! Man liebt den Verrat, aber nicht den Verräter! Der Mobbende verachtet und fürchtet die Mitmobbenden, die soeben noch nützlich waren. Aus ihren Reihen ergibt sich bald sein nächstes Ziel. ■

Literatur

- BKK Bundesverband (Hrsg.): BKK Gesundheitsreport 2019. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Datené, Udo & Gerd (1994): Burnout als Chance. Kräfte mobilisieren für Beruf und Privatleben. Wiesbaden: Gabler.
- Glasl, Friedrich (2010): Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Bern: Haupt.
- Hellemacher, Leo (2015): Zur Lage der Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen – Ergebnisse der **hfb**-Frühjahrsstudie 2015. In: Samanpour, Reza-Ali; Stelzer-Rothe, Thomas (Hrsg.) 2015: Die Fachhochschule 4.0, Tagungsband zum Workshop des **hfb**NRW am 17. April 2015 in Siegburg, Bonn 2015. S. 13–34, www.hfb-nrw.de/fileadmin/hfb-nrw/downloads/informationen/2015-12-Tagungsband-Workshop_FH_4.0_April_2015.pdf, 06.08.2020.
- Leymann, Heinz (2009): Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Hamburg: Roro aktuell.
- Meschkutat, Bärbel; Stackelbeck, Martina; Langenhoff, Georg (2002): Der Mobbing-Report. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

Same same but different? Kulturelle Besonderheiten von Hochschulen

Die Herausbildung und das Wirksamwerden der Kultur(en) von Bildungsinstitutionen weisen eine Reihe von Besonderheiten auf. Die spezielle Organisationskulturforschung trägt diesen bislang allerdings kaum Rechnung. | Von Prof. Dr. Sebastian Kaiser-Jovy



Foto: privat

Prof. Dr. Sebastian Kaiser-Jovy, MBA

Hochschule Heilbronn
Campus Künzelsau
Reinhold-Würth-Hochschule
Daimlerstr. 35
74653 Künzelsau

sebastian.kaiser-jovy@hs-heilbronn.de

Bildungsinstitutionen gelten als stark kulturell geprägte Gebilde, da ihnen charakteristische und historisch beständige Werte- und Normensysteme zugrunde liegen (Knust/Hanft 2009). Sie weisen eine Reihe von Besonderheiten auf, die sie von Organisationen außerhalb des Bildungssystems unterscheiden. So lassen sich gerade Hochschulen als „hybride Organisationen“ beschreiben, da in ihnen „funktionale, divisionale und netzwerkförmige Organisationsstrukturen nebeneinander bestehen“ (Hanft et al. 2008). Bildungsinstitutionen sind dabei ihrerseits Teil einer komplexen und sich dynamisch wandelnden Bildungslandschaft. Gerade das Hochschulsystem, so eine weithin geteilte Diagnose, sei einem fundamentalen Wandel unterworfen. In Deutschland wird vor allem eine zunehmende vertikale Entdifferenzierung bzw. das „Verschwimmen“ der Grenzen („blurring of boundaries“, Kleimann/Hückstädt 2018) zwischen den charakteristischen und systemprägenden Hochschultypen Universität und Fachhochschule regelmäßig hervorgehoben.

Eine der wesentlichen gemeinsamen Herausforderungen, mit der sich Bildungsorganisationen aller Sektoren konfrontiert sehen, besteht darin, dass ihre jeweiligen „Abnehmer-,Märkte“ und Akteurskonstellationen jeweils spezifischen Logiken folgen“, und dass sie damit „unterschiedlichen und größtenteils einander widersprechenden Rationalitätsansprüchen genügen müssen“ (Laske et al. 2016, S. 139). Gerade Hochschulen finden sich in einem doppelten Legitimationsdilemma wider: Sie müssen zunächst (1) den hohen und steigenden Ansprüchen verschiedener (interner und externer) Stakeholder genügen und in diesem Zuge etwa einen fortlaufenden Abgleich konfliktionärer, langfristiger

(qualitativ-inhaltlicher) und kurzfristiger (ökonomisch-formaler) Ziele herbeiführen. Ihre inhaltliche bzw. programmatisch-didaktische Ausrichtung betreffend besteht eine weitere zentrale Herausforderung darin, dass sie (2) einerseits Berufsorientierung fördern, ihre Studienangebote und Curricula also möglichst konkret an den tatsächlichen Qualifikationserfordernissen und Kompetenzen konkreter beruflicher Einsatzfelder ausrichten müssen, um im zunehmenden Wettbewerb mit anderen Bildungsinstitutionen um Studierende bestehen zu können. Sie müssen sich andererseits aber genau davon distanzieren, da sie andernfalls entgegen der ihnen traditionell eigenen und für sie konstitutiven Sinnstruktur handeln (vgl. Kaiser-Jovy et al. 2019).

Diese Entwicklungen verändern die Identität bzw. das Selbstverständnis von Bildungsinstitutionen in erheblichem Maße. Um sie zu verstehen, gilt es, die Bedingungen ihrer (Re-)Produktion zu analysieren, was den Blick auf das Konzept der Organisationskultur lenkt. Dessen Ansätze reichen zwar bis in die 1930er-Jahre zurück, allerdings blieben die betreffenden Diskurse und Forschungsbeiträge bis in die 1990er-Jahre hinein überwiegend auf die Kultur von Wirtschaftsunternehmen beschränkt. Der vorliegende Beitrag greift diesen Gedankengang auf und fragt nach den kulturellen Besonderheiten von tertiären Bildungsinstitutionen. Im Zuge einer kritischen Sichtung aktueller Originalbeiträge der speziellen Organisationskulturforschung wird eine Standortbestimmung vorgenommen.

„Im Fall von Bildungsinstitutionen ist davon auszugehen, dass sich regelmäßig mehrere, zum Teil deutlich unterschiedliche Kulturen finden lassen, welche in einer komplexen Beziehung zueinander stehen.“

Heiliger Gral oder terminologischer Staubsauger?

Die Fachdiskussion um das Konzept der Organisationskultur wird seit jeher kontrovers geführt. Ende des vergangenen Jahrhunderts gar als „Heiliger Gral“ der Organisationsforschung bezeichnet (Martin 2002, S. 8), hat sich in der Folge vielfach Ernüchterung breitgemacht, da die (zu) hohen Erwartungen an dessen Erklärungs- und Gestaltungsbeitrag nicht erfüllt werden konnten. Auch eine terminologische „Unschärfe“ wird konstatiert und gibt Anlass zu Kritik: „Der Begriff der Organisationskultur scheint in der Organisationswissenschaft wie ein ‚terminologischer Staubsauger‘ zu funktionieren, mit dem alles aufgesogen werden kann, was in irgendeiner Form mit Organisationen zu tun hat“ (Kühl 2017, S. 2). Gleichwohl dürfte eine Auseinandersetzung mit den Kulturen von Bildungsorganisationen, aufgrund der für sie charakteristischen Werte- und Normensysteme und aufgrund der strukturellen Entwicklungen und bildungspolitischen Debatten, erkenntnisversprechend sein. Nicht zuletzt können Einblicke in die besonderen Funktions- und Entwicklungsbedingungen tertiärer Bildungsinstitutionen auch einen Beitrag zu deren Effektivität und Effizienz leisten: Denn gerade die „hybride Organisationsform von Hochschulen mit unterschiedlichen Kulturen und Strukturen begrenzt die Reichweite gängiger Management- und Führungsansätze“ (Hanft/Maschwitz 2017, S. 52).

Systematisches Literatur-Review

Systematische Reviews haben zum Ziel, das Wissen zu einem bestimmten Forschungsgebiet zu erfassen und zu systematisieren. Sie folgen, unabhängig von der nach Disziplin und Zielsetzung teils unterschiedlichen Datengrundlage, einem standardisierten Prozess und eindeutigen wissenschaftlichen Gütekriterien, wie sie etwa im PRISMA-Statement festgehalten sind (= Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses, Moher et al. 2009).¹ Zum Auffinden relevanter Fachbeiträge wurde eine Volltextsuche nach englischsprachigen Artikeln in wissenschaftlichen Fachzeitschriften mit Peer-Review-Verfahren unternommen; „Hochschulen“ im

Sinne des vorliegenden Beitrags sind Bildungsinstitutionen des tertiären Bereichs gemäß Level 5 der International Standard Classification of Education (ISCED) der UNESCO. Die aufgefundenen Suchergebnisse (N = 5.836) wurden überprüft und schrittweise reduziert. Um eine Konzentration auf aktuelle Forschungsarbeiten zu gewährleisten, wurde die Suche (b) auf Veröffentlichungen der vergangenen zehn Jahre (N = 193) eingegrenzt. Einige der aufgefundenen Beiträge betrachten nicht die Kultur(en) der Bildungsinstitution selbst, sondern vielmehr einzelne Teile bzw. angeschlossene (Service-)Einheiten (etwa Bibliothek, Sportteam usw.) oder betrachten Kultur als Zielgröße (etwa „Aufmerksamkeitskultur“, „Kulturkompetenz“ usw.). Ausgeklammert werden mussten schließlich Beiträge jüngerer Datums, die aus lizenzrechtlichen Gründen nicht als Volltext zum Download zur Verfügung standen. Es verblieben elf Beiträge, die in das Systematische Literatur-Review aufgenommen wurden.²

Charakteristika der betrachteten Studien

Auffällig ist zunächst eine ausgesprochene Heterogenität der Zielsetzungen und Herangehensweisen der identifizierten Beiträge. Das Spektrum umfasst eine Vielzahl unterschiedlicher wissenschaftlicher Teildisziplinen der Geistes- und Sozialwissenschaften (darunter Management- und Organisationslehre, Bildungs- und Verhaltenswissenschaften, Pädagogik), was auf eine breite Rezeption, aber auch auf die Vielzahl der Ansprüche, die an das Thema Organisationskultur herangetragen werden, verweist.

Unterschiede lassen sich im Sinne einer vergleichenden Gegenüberstellung zunächst die zentrale Zielsetzung betreffend ausmachen. Während es einer Gruppe von Forschungsarbeiten darum geht, Organisationskultur auf (gesamt-)organisationaler Ebene bzw. auf der Ebene einzelner Abteilungen zu erheben und aus der Perspektive relevanter Anspruchsgruppen Kulturprofile zu beschreiben oder verschiedene Kulturen innerhalb einer Bildungsinstitution vergleichend gegenüberzustellen (etwa „corporate culture“ vs. „collegial culture“, Christopher 2012),

wird Organisationskultur im anderen Fall (im Sinne des Variablenansatzes) als Determinante, als „ein zentraler Kontingenzzfaktor unter mehreren“ (Ebers 1985, S. 4) angesehen. Den Autoren dieser Beiträge geht es darum, den Einfluss der Organisationskultur sowie ihren Erklärungsbeitrag konkrete organisationale Zielgrößen betreffend empirisch zu ermitteln, u. a.: „job burnout“ (Zamini et al. 2011), „service quality“ (Trivellas/Dargenidou 2009), „commitment“ (Masouleh/Allahyari 2017).

Betrachtet man ferner die methodische Vorgehensweise der einbezogenen Forschungsbeiträge, so fällt auf, dass der Einsatz quantitativer Methoden dominiert, qualitative Forschungsmethoden werden kaum in Anschlag gebracht (Christopher 2012: „Semistructured one to one in-depth interviews“, Giles/Yates 2014: „Open-ended survey“). Unterzieht man die quantitativen Studien einer genaueren Betrachtung, so zeigt sich wiederum, dass überwiegend etablierte und standardisierte Forschungsinstrumente eingesetzt werden, etwa: „Competing Values Framework (CVF)“, „Denison Organizational Culture Survey“, „Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)“. Lediglich in zwei Fällen werden eigens entwickelte oder adaptierte Fragebögen bzw. Item-Batterien verwendet (Desselle et al. 2018, Zhu 2015). Schließlich variiert auch der Einsatz statistischer Verfahren: Diejenigen Autoren, deren Ziel darin besteht, die Organisationskultur tertiärer Bildungsinstitutionen zu beschreiben oder zu typologisieren, greifen in erster Linie auf deskriptive Statistik zurück, darunter gängige Lage- und Verteilungsmaße (Arithmetisches Mittel, Standardabweichung), aber auch Chi²-Test und Mittelwertvergleiche/T-Test bzw. Varianzanalyse/ANOVA (vgl. Zhu 2015; Trivellas/Dargenidou 2009). Besteht das Ziel (zusätzlich) darin, Organisationskultur (oder einzelne Dimensionen) auf ihren Erklärungsbeitrag hin zu prüfen, so kommen Verfahren der schrittweisen Dimensionsreduktion (vgl. Desselle et al. 2018, Masouleh/Allahyari 2017) sowie Inferenzstatistik zum Einsatz, insbesondere bivariate Korrelationen (vgl. Tsiring/Sizova 2017) und multivariate Regression bzw. hierarchische multiple Regression (vgl. Ponnuswamy 2016, Trivellas/Dargenidou 2009).

Kritische Würdigung, Fazit, Desiderate

Die Bedingungen und Möglichkeiten einer empirischen Erfassung von Organisationskulturen werden seit jeher kontrovers diskutiert. Zwar ist ihr Studium, verglichen mit dem von Kultur(en) auf gesamtgesellschaftlicher Ebene, insofern deutlich weniger problembehaftet, als Organisationskulturen „gesellschaftlich eingebettet“ sind (Schein 1984, S. 12). Allerdings erweist sich das Forschungsprogramm zu den kulturellen Besonderheiten von tertiären Bildungsinstitutionen unter kritischer Berücksichtigung des zuvor aufgespannten theoretischen Bezugsrahmens in zweifacher Hinsicht als besonders voraussetzungsreich: Zunächst sind Hochschulen als

„hybride Organisationen“ (Hanft et al. 2008, S. 90) zu charakterisieren. Das Verhalten der Akteure verschiedener organisatorischer Teileinheiten (Verwaltung, wissenschaftlicher Bereich, d. V.) ist „in Strukturen eingebunden [...], die jeweils einer eigenen Logik folgen“ (Hanft/Maschwitz 2017, S. 52). Von einer diskreten Organisationskultur kann insofern, gerade im speziellen Fall von Bildungsinstitutionen, nicht gesprochen werden. Vielmehr ist davon auszugehen, dass sich regelmäßig mehrere, zum Teil deutlich unterschiedliche Kulturen finden lassen, welche in einer komplexen Beziehung zueinander stehen. An dieser Stelle ist einmal mehr auf die Charakterisierung von Hochschulen als „professionelle Bürokratien“ im Sinne Mintzbergs (1979) zu verweisen und damit auf den besonderen Status der wissenschaftlichen Experten. Insbesondere ein hoher Grad an Autonomie der Aufgabenerfüllung, heterogene Zielsysteme (welche ggf. in Konflikt zu den übergeordneten Zielen der Gesamtorganisation stehen) und gesplante Loyalitäten bestimmen das Tätigkeitsfeld von sogenannten „Professionellen“ (vgl. Hanft/Maschwitz 2017, S. 55). Diese charakteristischen Besonderheiten und die komplexen soziokulturellen Beziehungen innerhalb von Bildungsinstitutionen einschließlich ihrer vielfältigen Wirkungen sprechen die bislang vorliegenden Arbeiten zwar zum Teil theoretisch an, tragen ihnen aber konzeptionell bzw. forschungsmethodisch kaum Rechnung. Besondere Herausforderungen ergeben sich zweitens aus den Charakteristika der Bildungslandschaft bzw. den (äußeren) Rahmenbedingungen der Struktur und Entwicklung von Bildungsinstitutionen. Nicht zuletzt stellt sich die Frage nach einer übergeordneten „Bildungskultur“, die alle Hochschulen gleichermaßen betrifft, unabhängig von ihrer sektoralen Verankerung bzw. jeweils speziellen „Abnehmer-Märkte“ und Akteurskonstellationen (Laske et al. 2016, S. 139).

Die ganz überwiegend eingesetzten quantitativen Analysemethoden erweisen sich als nur bedingt geeignet, die Komplexität und das Zusammenspiel organisationsinterner und -externer Determinanten der Organisationskultur empirisch zu fassen. Dieses Problem offenbart sich zunächst in dem Bemühen, den (isolierten) Einfluss der jeweiligen Organisationskultur oder einzelner ihrer Facetten auf bestimmte organisationale Zielgrößen nachzuweisen (oder vice versa). Selbst wenn sich empirisch signifikante Zusammenhänge zwischen einzelnen unabhängigen und abhängigen Variablen messen lassen, ist auf diese Weise keine Aussage über die (relative) Stärke des Einflusses zu treffen. So wird eine bestimmte Organisationskultur etwa durchaus die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (positiv oder negativ) beeinflussen. Weitere (u. U. entscheidendere) intervenierende Variablen werden dabei aber systematisch ausgeklammert (Gehalt, soziale Einbindung, Aufgabenspektrum usw.). Selbst multivariate Forschungsdesigns mit dem Ziel der Modellbildung sind vor dem Hintergrund der Komplexität des Themas kaum geeignet, den relativen Einfluss der

Kultur im Konzert aller relevanten organisationsbezogenen und externen Determinanten aufzuschlüsseln.

Schließlich sind Richtung des Einflusses bzw. Auslöser einer kulturellen Veränderung mithilfe der oben geschilderten Methoden nicht zweifelsfrei nachweisbar: Führt etwa die allenthalben beobachtete „Ökonomisierung“ der Bildung, der Trend der zunehmenden Beurteilung von Maßnahmen und Prozessen nach Kosten- und Nutzenerwägungen also, zur Ausprägung einer „betriebswirtschaftlichen Kultur“ innerhalb der Bildungsinstitutionen? Ist eine solche Entwicklung die Folge der relativen Bedeutungsaufwertung von Verwaltungsapparaten (gegenüber der Forschung und Lehre), etwa im Zuge der Reform und Modernisierungsbewegung des New Public Management (NPM)? Oder werden Methoden rationalen Managements im Sinne des „normativen Isomorphismus“ (DiMaggio/Powell 1983) wirksam, in dem sie von außen bzw. über das Bildungssystem in die Bildungsinstitutionen hineingetragen werden? Diese Fragen lassen sich durch das bloße Anwenden von inferenzstatistischen Methoden nicht abschließend klären, was einmal mehr auf die besondere Relevanz der Zugrundelegung eines soliden und umfassenden theoretischen Bezugsrahmens verweist.

Zusätzlich erschwert wird das systematische Auffinden und Bewerten einzelner Determinanten der Kultur(en) von Bildungsinstitutionen und ihres „Wirksamwerdens“ schließlich durch den

ausgesprochenen Prozesscharakter der Ausbildung von Organisationskulturen. Die identifizierten Arbeiten haben demgegenüber allesamt den Charakter von Momentaufnahmen. Inwiefern aber Organisationskultur tatsächlich einen Einfluss auf einzelne organisationale Zielgrößen hat und wie stark dieser ausgeprägt ist, das lässt sich letztlich nur im Sinne von Längsschnittstudien bzw. von Interventionsdesigns klären. Mit Blick auf die betrachteten Studien bedeutet etwa das Vorliegen einer „innovationsfreundlichen Kultur“ (Zhu 2015) freilich noch nicht, dass auch Innovationen im Sinne der Organisations-/Unternehmensziele in Angriff genommen oder erfolgreich umgesetzt werden usw.

Zusammenfassend besteht eine wesentliche Herausforderung an das zukünftige Forschungsprogramm darin, die komplexen, sich wandelnden und teils widersprüchlichen Bedingungen der Ausprägung von Organisationskulturen empirisch aufzuschlüsseln. Gerade die Einbeziehung der besonderen organisationsbezogenen wie auch äußeren Determinanten einer sich dynamisch wandelnden Bildungslandschaft ist es, die das Forschungsfeld im Sinne der Theoriebildung besonders erkenntnisversprechend erscheinen lässt. Bescheidenheit ist allerdings weiterhin gegenüber dem Anspruch der Ableitung praktischer Handlungsempfehlungen für das Hochschulmanagement angezeigt. Allumfassende Lösungsmodelle für die Praxis sind vom Konzept der Organisationskultur nach wie vor nicht zu erwarten. ■

Literatur

- DiMaggio, P. J.; Powell, W. W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review* (48), S. 147–160.
- Hanft, A.; Maschwitz, A. (2017): Hochschulen in Reformprozessen – Managen oder führen? In: Truniger, L. (Hrsg.): *Führen in Hochschulen*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 51–66.
- Hanft, A.; Röbbken, H.; Zimmer, M.; Fischer, F. (2008): *Bildungs- und Wissenschaftsmanagement*. München: Franz Vahlen.
- Jesson, J.; Matheson, L.; Lacey, F. M. (2011): *Doing your literature review: Traditional and systematic techniques*. London: Sage.
- Kaiser-Jovy, S.; Nicklaus, Y.; Becker, T. (2019): Perspektiven der Profilierung von Hochschulen: zur Rolle der Curricula. *Die Neue Hochschule (DNH)*, 2/2019, S. 18–21.
- Kleimann, B.; Hückstädt, M. (2018): Auswahlkriterien in Berufungsverfahren: Universitäten und Fachhochschulen im Vergleich, *Beiträge zur Hochschulforschung* 40 (2), S. 20–46.
- Knust, M.; Hanft, A. (2009): Rahmenbedingungen des Bildungsmanagements. In: Gessler, M. (Hrsg.): *Handlungsfelder des Bildungsmanagements*. Münster: Waxmann, S. 39–66.
- Kühl, S. (2017): *Organisationskultur. Eine systemtheoretische Anwendung von Ockhams Rasiermesser*, Universität Bielefeld, Working Paper 07/2017.
- Laske, S.; Meister-Scheytt, C. M.; Küpers, W.; Deeg, J. (2016): *Organisation und Führung*. Oldenburg: Carl von Ossietzky Universität, Studienmanuskript.
- Martin, J. (2002): *Organizational Culture – Mapping the Terrain*. Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1979) (Hrsg.): *The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Moher, D.; Liberati, A.; Tetzlaff, J.; Altman, D. G. (2009): Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement, *PLoS Medicine*, 6 (7), S. 1–6.
- Schein, E. H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, 25(2), S. 3–16.

¹ Siehe auch die generellen Empfehlungen für die Durchführung von systematischen Reviews in den Sozialwissenschaften (u. a. Jesson et al. 2011).

² Vollständige bibliografische Liste beim Autor.

Möglichkeiten und Grenzen der kooperativen Promotion

Die kooperative Promotion gibt den HAW die Möglichkeit, sich zu beweisen – mehr aber auch nicht. Aus einer systematischen Betrachtung zur kooperative Promotion ergeben sich ihre Grenzen und damit die Forderung nach dem eigenständigen Promotionsrecht für HAW.

| Von Prof. Dr. Dieter Scholz



Prof. Dr. Dieter Scholz, MSME

Professor für Flugzeugentwurf, Flugmechanik
und Flugzeugsysteme
Department Fahrzeugtechnik und Flugzeugbau
HAW Hamburg
Berliner Tor 9
20099 Hamburg

dieter.scholz@haw-hamburg.de
www.haw-hamburg.de

Mindestens vier Beziehungsebenen einer Promotion können unterschieden werden: Dazu gehören: a) Immatrikulation, b) Betreuungsverhältnis (Preißler 2018), c) Angestelltenverhältnis, d) Promotionsverhältnis.

Beziehungsebenen

- a) **Immatrikulation:** Während der Promotion besteht grundsätzlich die Möglichkeit, sich an der Hochschule zu immatrikulieren. Für Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) bietet die Immatrikulation eine formale Möglichkeit, eine Bindung zum Promovenden aufzubauen.
- b) **Betreuungsverhältnis:** Eine schriftliche Betreuungsvereinbarung soll helfen, die Kooperation jeweils

zwischen einem Betreuenden (Doktorvater/-mutter) und den Betreuten (Doktorand) transparent und effizient zu gestalten. Das Betreuungsverhältnis ist dem öffentlichen Recht zuzuordnen, allerdings wird mit ihm kein vertragsähnliches Verhältnis zwischen dem Betreuenden und dem Doktoranden begründet. Die HAW betreiben oft ein Promotionszentrum, das vertraglich geregelte Kontakte zu Partneruniversitäten pflegt, Promovierende an Partneruniversitäten vermittelt, die kooperativen Promotionsvorhaben begleitet und den Promovierenden mit einem kostenlosen Veranstaltungsprogramm allgemeine Kenntnisse zum wissenschaftlichen Arbeiten vermittelt. Auch dieser Service ist Teil des Betreuungsverhältnisses.

- c) **Angestelltenverhältnis:** Manchmal sind Doktoranden an einer Hochschule als wissenschaftlich Mitarbeitende angestellt, wobei Promotionsstellen überwiegend aus Drittmitteln (der Forschungsprojekte) finanziert werden. Die Dauer des Beschäftigungsverhältnisses ist gemäß dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz befristet. Doktoranden sind dann in der Rolle des Arbeitnehmers. Doktorvater bzw. -mutter nehmen dann die Rolle des disziplinarischen Vorgesetzten ein.
- d) **Promotionsverhältnis:** Die Promotionsordnung der Universität begründet das Promotionsverhältnis. Die Promotionsordnung ist eine öffentlich-rechtliche Regelung eines Verwaltungsaktes.

Definition der kooperativen Promotion

Für eine kooperative Promotion gibt es keine deutschlandweit einheitliche Definition. Als kooperative Promotion werden an der HAW Hamburg zwei Varianten unterschieden (HAW Hamburg 2020):

- 1.) Eine Person ist an der HAW Hamburg als Doktorandin oder Doktorand immatrikuliert (a) und wird von einer Professorin oder einem Professor an der HAW Hamburg fachlich bei der Durchführung der Promotion betreut (b). Die Promotion wird formal an der Partneruniversität abgewickelt (d). Professorinnen und Professoren an der HAW Hamburg können dabei an der Partneruniversität als Prüfer bzw. Gutachter tätig werden. Möglicherweise arbeitet die Doktorandin bzw. der Doktorand an der HAW Hamburg als wissenschaftlich Mitarbeitender auf einer befristeten Stelle. Keine dieser beiden erweiterten Möglichkeiten sind eine Voraussetzung für eine kooperative Promotion.
- 2.) Eine festangestellte Mitarbeiterin oder ein wissenschaftlicher Mitarbeiter der HAW Hamburg promoviert während der Zeit der Anstellung an der HAW Hamburg (c) an einer Partnerhochschule, an der ein Promotionsverhältnis begründet ist (d). Eine Professorin oder ein Professor der HAW muss dabei nicht einbezogen sein.

Starke und schwache Bindungen

Die Immatrikulation (a) und das Betreuungsverhältnis an der HAW (b) sind schwache Bindungen. Im Gegensatz dazu sind das Angestelltenverhältnis (c) des Doktoranden an der HAW (soweit es besteht) und das Promotionsverhältnis (d) mit der Universität starke Bindungen. Die Doktorandin oder der Doktorand steht bei einer kooperativen Promotion möglicherweise in einem Spannungsfeld, weil zwei „Herren“ gedient werden muss. Naturgemäß hat am Anfang der Promotionszeit das Angestelltenverhältnis (c) und das Betreuungsverhältnis an der HAW (b) für Doktoranden die größere Bedeutung. Am Ende der Promotionszeit gewinnt das Promotionsverhältnis (d) an Bedeutung. Das bedeutet auch, dass die betreuende Professorin bzw. der Professor der Universität einen starken Einfluss auf die Gestaltung der Dissertation haben kann – obwohl die grundlegenden Arbeitsergebnisse über mehrere Jahre an der HAW erbracht wurden.

Auswirkungen in der Praxis

In der Praxis sind Promotionen oft effizient nur durchführbar, wenn den Doktoranden eine Stelle als wissenschaftliche Mitarbeiterin oder wissenschaftlicher Mitarbeiter angeboten werden kann (c). Um so eine Stelle zu finanzieren, müssen Drittmittelgelder für ein Forschungsprojekt eingeworben werden. Dazu ist i. d. R. ein Verbundprojekt mit verschiedenen Industriepartnern zu organisieren. Wenn die HAW dabei einen universitären Partner im Rahmen der kooperativen Promotion zu berücksichtigen hat, kann sich die Organisation des Verbundprojektes als schwierig bis unmöglich darstellen, weil für alle Partner (einschließlich der Doktoranden) eine Win-win-Situation hergestellt werden muss.

Eigenständiges Promotionsrecht

Die HAW streben nach dem eigenständigen Promotionsrecht, weil sie erst dann

- 1.) Forschungsgelder frei einwerben können,
- 2.) die Forschung bis hin zum Endergebnis in Form der Dissertation allein verantworten und gestalten können,
- 3.) die Möglichkeit einer starken Bindung zum Doktoranden auch dann herstellt werden kann, wenn der Doktorand mit der HAW zwar ein Betreuungsverhältnis, jedoch kein Angestelltenverhältnis unterhält.

In einer Situation ohne Promotionsrecht für HAW sind sie im Wettbewerb um Forschungsgelder und um die besten Köpfe benachteiligt.

Themen ohne Bedeutung für das Promotionsrecht

Zusammen mit der Frage nach dem Promotionsrecht für HAW werden zwei weitere Themen diskutiert und fälschlicherweise damit vermischt:

- a) Die Zulassung von Absolventen der HAW zu einer Promotion an der Universität und
- b) die Beteiligung von Professorinnen und Professoren der HAW als Gutachterin, Gutachter bzw. Prüferin und Prüfer in den Promotionsverfahren zur kooperativen Promotion.

Zulassung von Absolventen der HAW

Zu a) Wenn eine Stelle für eine wissenschaftliche Mitarbeiterin oder einen wissenschaftlichen Mitarbeiter an einer HAW öffentlich ausgeschrieben wird, kann sich darauf auch eine Absolventin oder eine Absolvent einer Universität bewerben und eingestellt werden. Der Umstand (a) hat also nichts mit dem Promotionsrecht für HAW zu tun.

„Die kooperative Promotion ist nicht mehr als eine temporäre Möglichkeit, um einen Widerspruch zu überwinden.“

Beteiligung von Professorinnen/Professoren der HAW

Zu b) Fakt ist, dass Professorinnen und Professoren an HAW im In- und Ausland zu Promotionsverfahren bei der Begutachtung bzw. als Prüferin und Prüfer (oder Opponent) herangezogen wurden und werden. Wenn die Einbeziehung von HAW-Professorinnen und -Professoren als Prüfender bei kooperativen Promotionen in Deutschland erfolgt (TUHH 2017), so ist das zwar positiv zu werten, hat aber wieder nichts mit dem Promotionsrecht für HAW zu tun.

Fazit

Wenn die HAW das Promotionsrecht bekommen wollen, müssen sie zuerst Promotionen vorweisen. Die kooperative Promotion – gern auch im Ausland – ist eine Möglichkeit, genau das zu zeigen, was eigentlich nicht geht. Die kooperative Promotion ist damit aber nicht mehr als eine temporäre Möglichkeit, um einen Widerspruch zu überwinden. Die HAW haben diese Möglichkeit aufgegriffen und den Beweis mit vielen Promotionen bereits geliefert. Die Zeit ist reif: Die kooperative Promotion sollte nun durch ein generelles Promotionsrecht für HAW ersetzt werden! ■

Literatur

Preißler, Ulrike: Was versteht man unter der „Betreuung“ einer Promotion?, 2018. <https://perma.cc/34D6-AT5A>

Department Fahrzeugtechnik und Flugzeugbau, HAW Hamburg: Dissertationen – Das Ergebnis kooperativer Promotionen, 2020. <https://perma.cc/Y3NL-S5TJ>

Technische Universität Hamburg (TUHH): Kooperative Promotion: TUHH und HAW Hamburg vereinbaren Zusammenarbeit, 2017-12-21. <https://perma.cc/P6R8-L9JL>

Niedersachsen

Mehr Geld für Öffnung der Hochschulen

Das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur treibt die Öffnung der Hochschulen weiter voran: Acht innovative Bildungs- und Weiterbildungsprojekte, die den Hochschulzugang mit und ohne Abitur erleichtern, erhalten insgesamt rund 2,6 Millionen Euro. Die Förderung setzt sich aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und zusätzlichen Landesmitteln zusammen. „Wissen und Kompetenz quer durch alle Altersgruppen zu stärken und flexible Bildungswege zu fördern sind wichtige Bausteine für lebenslanges Lernen“, so Niedersachsens Wissenschafts- und Kulturminister Björn Thümler. „Die geförderten Einrichtungen nutzen vielseitige Möglichkeiten, um Menschen mit und ohne Abitur den Weg ins Studium zu erleichtern.“ Durch das Förderprogramm

„Öffnung von Hochschulen“ werden berufsbegleitende Bildungs- und Weiterbildungsangebote an Hochschulen für Studien- und Weiterbildungsinteressierte mit und ohne Abitur, Angebote zur Unterstützung des Übergangs vom Beruf in die Hochschule, Maßnahmen zur Erleichterung des Hochschulzugangs sowie eine Verbesserung des Beratungsangebotes und des Einstiegs in ein Hochschulstudium unterstützt.

Gefördert werden folgende Projekte:

- Hochschule Weserbergland: „Open BWL“
- Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften: „T-Nugd (Telenursing – Nursing goes digital)“
- KVHS Ammerland mit Jade Hochschule: „INVEST++“

- HÖB e. V. mit Ludwig-Windthorst-Haus Lingen: „(Neue) Wege in den Lehrerberuf“
- Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften: „InWeit – interprofessionelles Weiterbildungsprogramm“
- Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover: „Erprobung Zert EB/WB“
- Leuphana Universität Lüneburg: „Serv-IT“
- VNB e. V.: „KommMit Bildung – Kompetenzzentrum Migration Bildung“

Insgesamt konnten damit innerhalb der Förderrichtlinie „Öffnung von Hochschulen“ im Rahmen der ESF-Förderperiode 2014 bis 2020 in sechs Antragsrunden 48 innovative Projekte gefördert werden.

MWK Niedersachsen

Internationale Forschungspraktika

Mobilität für Studierende im Ostseeraum

Die Ausbreitung des Corona-Virus hat auch die Mobilität in der Wissenschaft eingeschränkt. Mit der Grenzöffnung vieler Länder im Ostseeraum können nun die ersten Studierenden im Rahmen des Ostsee-Mobilitätsprogramms Baltic Science Network Mobility Programme for Research Internships (BARI) mit ihrer Arbeit beginnen. Das EU-Förderprogramm wurde Anfang des Jahres aufgesetzt, um den Austausch von Studierenden und Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler in der Ostseeregion zu stärken. Ziel ist es, über die gemeinsamen Forschungsprojekte und die Zusammenarbeit zwischen den Projektteilnehmenden die Kooperation zwischen den Ländern und ferner das Interesse der Studierenden an internationaler Forschung sowie wissenschaftlicher Zusammenarbeit zu fördern. Die Hamburger Wissenschaftsbehörde finanziert gemeinsam mit dem Ostseerat 40 der insgesamt bis zu 130 zur Verfügung stehenden Stipendien. Seit Juli 2020 finden zudem durch die Verlängerung des Förderprogramms weitere monatliche Ausschreibungen statt. Um auch jenen Teilnehmenden den Start zu ermöglichen, die zurzeit nicht reisen

können oder wollen, wurde das Projekt zudem um digitale Komponenten erweitert.

Staatsrätin Dr. Eva Gümbel: „Die drängenden Herausforderungen unserer Zeit verlangen innovative und interdisziplinäre Forschungsarbeit – dazu müssen wir über Ländergrenzen hinweg zusammenarbeiten. Mit dem BARI-Mobilitätsprogramm fördern wir gezielt den Austausch junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Ostseeraum. Von dieser wissenschaftlichen Vernetzung profitieren die Projektteilnehmerinnen und -teilnehmer wie auch der Forschungsstandort Hamburg enorm. Daher freue mich sehr, dass nun die ersten Studierenden ihre Forschungsarbeit im Zuge von BARI aufnehmen können und weitere Stipendien durch die Verlängerung des Förderprogramms zur Verfügung stehen.“

Das ist BARI

BARI ist eine gemeinsame Initiative des „Baltic Science Networks“ (BSN). Hierzu gehören Dänemark, Estland, Finnland, Deutschland, Island, Lettland, Litauen, Norwegen, Polen, Schweden, Russland

und (mit Beobachterstatus: Weißrussland). Beteiligt sind die Freie und Hansestadt Hamburg, der Ostseerat, der DAAD, Hochschulen und Ministerien im Ostseeraum sowie die Forschungseinrichtungen DESY und das European XFEL in Hamburg. Studierende aus zwölf Ländern des BARI-Netzwerkes können sich auf ein Stipendium von bis zu drei Monaten bewerben. Während des Forschungspraktikums unterstützen sie ein Projekt in der Forschungs- und Laborarbeit. Dabei werden sie von Forschungsgruppen sowie Doktorandinnen und Doktoranden im Ostseeraum betreut. Zehn Mitglieder des BARI-Netzwerkes stellen insgesamt 130 Stipendien bereit.

🔗 <https://www.baltic-science.org/>
[ba\(https://www.baltic-science.org/ba](https://www.baltic-science.org/ba)

BWFGB Hamburg

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

Hessen

Zentrum für KI gegründet

Exzellente Grundlagenforschung, konkreten Praxisbezug mit Antworten auf wichtige Herausforderungen unserer Zeit und den Transfer in Wirtschaft und Gesellschaft soll das vom Land Hessen geförderte neue Hessische Zentrum für Künstliche Intelligenz (KI-Zentrum Hessen) leisten. Das Zentrum wird von 13 hessischen Hochschulen unterschiedlicher Hochschultypen getragen und bündelt so deren jeweilige Stärken. Das Land richtet 20 zusätzliche Professuren ein und stellt dafür in der fünfjährigen Aufbauphase 38 Millionen Euro zur Verfügung. „Dank Künstlicher Intelligenz lernen Computer neue Fähigkeiten, mit denen wir Herausforderungen besser lösen können, ob zum Beispiel in der Medizin, im Umgang mit Umweltproblemen oder zur Bewältigung gesellschaftlicher Probleme“, erklärt die hessische Wissenschaftsministerin Angela Dorn. „Darin steckt ein großes wissenschaftliches und wirtschaftliches Potenzial, und damit ist eine große Verantwortung verbunden. Um die Chancen für Wissenschaft, Wirtschaft und die

Menschen in Hessen zu nutzen, setzen wir auf die besonderen Stärken der hessischen Hochschulen. Wir haben mit der Technischen Universität Darmstadt einen starken Standort für Grundlagenforschung, dicht gefolgt von den anderen Universitäten, die KI fachspezifisch erforschen, und wir haben an den Hochschulen für angewandte Wissenschaften hervorragende praxisnahe Forschung. 13 Hochschulen haben gemeinsam das Konzept erarbeitet, mehr als 40 Partner aus Forschung und Wirtschaft wollen schon jetzt mit dem Zentrum zusammenarbeiten. Dank seiner Alleinstellungsmerkmale kann das Zentrum, wie die unabhängige Gutachterkommission ihm bescheinigt, eine hohe internationale Sichtbarkeit und Leuchtturmfunktion erlangen, die weit über die Landesgrenzen hinausreicht.“

Das Zentrum für KI wird als gemeinsame Einrichtung der 13 Hochschulen gegründet. Das Zentrum und insbesondere die 20 zusätzlichen Professuren sollen exzellente Wissenschaftlerinnen

und Wissenschaftler nach Hessen holen, bereits hier tätigen Forscherinnen und Forschern eine attraktive Umgebung bieten und den hervorragenden wissenschaftlichen Nachwuchs fördern. Es soll für Studiengänge aller Fachrichtungen KI-Module anbieten und eine Graduiertenschule aufbauen.

„Die Hochschulen für angewandte Wissenschaften verstehen die Beteiligung am neuen Zentrum als Chance, ihre IT- und Anwendungskompetenz mit Blick auf verwertbare Nutzungen der Künstlichen Intelligenz einzubringen. Davon erwarten wir uns einen Gewinn für den hochschulübergreifenden Forschungsverbund, insbesondere aber auch Transferprojekte, von denen vor allem Unternehmen aus ganz Hessen profitieren werden“, erläutert Prof. Dr. Matthias Willems, Präsident der Technischen Hochschule Mittelhessen und Vorsitzender der HAW Hessen.

MWK Hessen

China

Deutsch-chinesische Kooperationen zukunftsfest gestalten

Das Präsidium der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) hat Leitfragen zu Hochschulkoooperationen mit der Volksrepublik China verabschiedet. Diese ergänzen die allgemeinen Leitlinien und Standards für internationale Hochschulkoooperationen, die die HRK bereits im letzten April formuliert hatte. In der neuen Veröffentlichung werden nun Handlungsnotwendigkeiten und -optionen speziell in der Kooperation mit China beschrieben. Sie soll sowohl den Hochschulen als Institutionen wie auch einzelnen Hochschulangehörigen Anregung, Hilfestellung und Orientierung beim Aufsetzen und Weiterentwickeln tragfähiger Kooperationen mit chinesischen Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen bieten. Die Volksrepublik China ist ein wichtiger Kooperationspartner der deutschen Hochschulen; es gibt knapp 1.400 Kooperationsvereinbarungen mit chinesischen Partnereinrichtungen.

„Auf vielen Gebieten ist die wissenschaftliche Zusammenarbeit mit China hochattraktiv, in einigen Wissenschaftsfeldern ist sie essenziell“, so HRK-Präsident Prof. Dr. Peter-André Alt heute in Berlin. „Es gibt also ein hohes Interesse an Dialog und Kooperation mit chinesischen Forschenden und Studierenden. Wir verzeichnen in den vergangenen Jahren allerdings auf chinesischer Seite Einschränkungen der Wissenschaftsfreiheit und eine Zunahme rechtlicher Auflagen und organisatorischer Hürden in der Zusammenarbeit. In dieser Situation sollen die Leitfragen helfen, Kooperationen bzw. Kooperationsperspektiven im Einzelfall zu bewerten.“ HRK-Vizepräsident Prof. Dr.-Ing. Bernd Scholz-Reiter, der die HRK-Arbeitsgruppe zur Erarbeitung der Leitfragen geleitet hat: „Notwendig ist ein differenzierter Blick auf die konkreten Rahmenbedingungen, Ziele

und Inhalte einzelner Kooperationen. So lassen sich gegebenenfalls Klärungen mit den chinesischen Partnern einleiten und gleichzeitig lohnende Entwicklungspfade aufzeigen. Dazu sollen die Leitfragen beitragen.“ Die Leitfragen richten sich an die deutschen Hochschulen und adressieren im Sinne einer verstärkten Sensibilisierung Chancen und Risiken aus Sicht der deutschen Akteure. Es ist vorgesehen, die Leitfragen in regelmäßigen Abständen zu prüfen.

Beschluss:

🔗 https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-01-Beschluesse/HRK_Beschluss_Leitfragen_zur_Hochschulkoooperation_mit_der_VR_China_9.9.2020.pdf

HRK

Baden-Württemberg

„Corona-Erklärung“ der HAW BW

Hochschulen sind wichtige Stätten der Lehre und Forschung, der Wissensvermittlung und des Erkenntnisgewinns sowie der Zukunftsgestaltung. Doch Hochschulen sind noch weit mehr: Sie sind Orte der Begegnung, des Austausches, des Streits um beste Lösungen, der Entwicklung und Stärkung fachlicher, sozialer und interkultureller Kompetenzen sowie Impulsgeber in die Gesellschaft und Region. Das gilt in besonderer Weise für die Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW). Die Hochschulen haben sich bemerkenswert rasch und gut auf die Herausforderungen durch Corona eingestellt. Sie haben dabei von ihren Vorarbeiten in der Digitalisierung profitiert und konnten sich auf das Engagement der Lehrenden ebenso verlassen wie auf die Mitwirkung und den Lernwillen ihrer Studierenden. Und doch zeigte dieses „Online-Semester“ in besonderer Weise, dass zu einem kompletten Studium weit mehr gehört als Lehren und Lernen: die Herausforderung der Selbstorganisation, das Arbeiten in Gruppen, der (oft erste) eigene Haushalt, eigenständiges Recherchieren, Erleben, Begreifen im wörtlichen und übertragenen Sinne, Begegnungen und Diskurse mit Andersdenkenden, mit Menschen anderer Kulturen und gesellschaftlicher Hintergründe, Kontakte zur Praxis, Einblicke in die Forschung und die Befähigung zur argumentativen Meinungsbildung – und nicht zu vergessen der Aufbau von Freundschaften, die vielfach ein Leben lang halten. Deshalb betonen die Rektorinnen, Rektoren und Präsidenten der HAW in Baden-Württemberg mit Blick auf das bevorstehende Wintersemester 2020/2021:

1. Die Hochschulen sind und bleiben Präsenzeinrichtungen.

Sie haben weder das Ziel noch den Anspruch, digitale Lernorte zu werden. Präsenz, Austausch, Begegnung, Erleben, Erfahren und Begreifen sind wichtige Elemente des Lernens und Studierens an einer HAW.

2. Gute Erfahrungen sichern.

Gleichwohl sind die in der digitalen Phase dieses Sommersemesters gemachten Erfahrungen von hohem Wert für die künftige Lehre an den HAW. Sie sollen nach einer gründlichen Analyse die bewährten Lehrformate flankieren, unterstützen und ergänzen.

3. Planungssicherheit schaffen. Flexibilität erhalten.

Für die Professorinnen und Professoren, die Lehrbeauftragten, die Hochschulleitungen, die Verwaltungen und vor allem für die Studierenden hat jedoch auch die Planungssicherheit eine hohe Bedeutung: Die Hochschulen streben deshalb für das Wintersemester eine verlässliche Perspektive an, die so viel wie möglich verbindlich terminierte Präsenzphasen für alle Studierenden vorsieht und doch noch einmal auf digitale Lehrangebote setzt.

4. Hochschulleben erfahren. Hochschulorte kennenlernen.

Bei der Festlegung der Präsenzphasen liegt ein besonderes Augenmerk auf den Studierenden, die ihr Studium im März – zum „Corona-Semester“ – aufgenommen haben, und auf den Studienanfängerinnen und -anfängern des kommenden Wintersemesters. Diesen Anfängerinnen und Anfängern soll früh und ausreichend Gelegenheit gegeben werden, ihre Hochschulen, deren Angebote, die Lehrenden, die Studienorte und sich untereinander kennenzulernen, sich zu organisieren und in Lerngruppen zusammenzufinden.

5. Begegnung und Austausch ermöglichen.

Auch die Studierenden, die aus anderen Ländern zu Gast sind, sollen möglichst oft an die Hochschulen kommen und betreut werden. Für sie geht es auch um Einblicke in die Hochschul- und Wissenschaftskultur sowie das gesellschaftliche Zusammenleben in unserem Land.

6. Aus Verantwortung für die Gesundheit.

Diese Festlegung trägt der Tatsache Rechnung, dass Studierende nicht in festen Gruppen lernen, häufig zwischen Elternhaus und Studienort pendeln, damit besonderen Infektionsrisiken ausgesetzt sind und sie zugleich selbst verursachen könnten. Die Hochschulen haben deshalb eine besondere Verantwortung für die Dynamik des Corona-Infektionsgeschehens und werden im Wintersemester an den Abstands- und Hygieneregeln festhalten. Es ist deshalb nicht möglich, alle Studierende gleichzeitig auf dem Campus zu begrüßen und zu lehren.

7. Praktika und Praxissemester ermöglichen.

Kontakte mit Vertreterinnen und Vertretern aus der beruflichen Praxis, Besuche in

Unternehmen und anderen Anwendungseinrichtungen sind wichtige didaktische Elemente der Lehre an den HAW.

Wir appellieren an unsere Unternehmen, Behörden, Verbände und Einrichtungen, auch in diesen für sie schwierigen und unsicheren Zeiten Praktika und Plätze für Praxissemester anzubieten. Sie tun es nicht in erster Linie für die Hochschulen und die Studierenden, sondern auch für Ihre eigene Zukunft!

Die HAW sichern ihren Studierenden, der Gesellschaft und der Wirtschaft, ihren Absolventinnen und Absolventen, ihren Partnern und damit dem Land Baden-Württemberg eine unvermindert hohe Ausbildungsqualität bei einer gleichzeitig hohen Planungssicherheit zu. Dazu arbeiten die 24 Mitgliedshochschulen eng und gut zusammen, stimmen sich ab und unterstützen einander. Das zeichnet uns aus. Jetzt erst recht.

HAW BW e. V.

Mecklenburg-Vorpommern

Verlängerung der Regelstudienzeit

In Mecklenburg-Vorpommern soll die individuelle Regelstudienzeit um ein Semester verlängert werden. Grund dafür sind die pandemiebedingten Einschränkungen im Sommersemester 2020 an den Hochschulen. Das Kabinett hat eine entsprechende Änderung des Landeshochschulgesetzes beschlossen. Studierende, die wegen der Einschränkungen aufgrund der Corona-Krise im Sommersemester 2020 ihr Studium um ein Semester über die Regelstudienzeit hinaus verlängern müssen, können damit auch ein Semester länger BAföG-Förderung erhalten. Der Beschluss ist ein wichtiges Signal an die Studierenden. Der Bund sehe zwar Einzelfallprüfungen vor, wenn Studierende die BAföG-Bezugsdauer verlängern wollen. Das sei aber nicht genug, führe zu unnötig hohem Bürokratieaufwand und zur Verunsicherung bei den Studierenden.

BM-MV

Analyse zum Studienabbruch

Rückgang an Fachhochschulen, gleichbleibendes Niveau an Universitäten

Die Studienabbruchquote unter den deutschen Studierenden ist zurückgegangen. Sowohl im Bachelor- als auch im Masterstudium scheiden weniger Studierende ohne Abschluss aus als bei den letzten Berechnungen von 2018. Das ist das Ergebnis neuer Analysen des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) auf Basis des Absolventenjahrgangs 2018. Insgesamt haben demnach 27 Prozent der Bachelor-Studierenden der Anfangsjahrgänge 2014 und 2015 sowie 17 Prozent der Master-Studierenden des Anfangsjahrgangs 2016 ihr Studium abgebrochen. Das sind jeweils zwei Prozentpunkte weniger als bei Berechnungen auf Basis des Absolventenjahrgangs 2016. Der Rückgang der Studienabbruchquoten lässt sich mit dem höheren Studienerfolg an Fachhochschulen erklären. Im Bachelorstudium gingen die Abbrüche hier von 25 auf 23 Prozent zurück, im Masterstudium

von 19 auf 13 Prozent. An den Universitäten verbleibt der Studienabbruch dagegen bei 32 Prozent (Bachelor) bzw. 19 Prozent (Master).

Die deutlichen Differenzen zwischen Universitäten und Fachhochschulen ergeben sich allerdings nicht nur aus den jeweiligen Studienbedingungen, sondern auch aus unterschiedlichen Fächerprofilen. Denn nach wie vor unterscheiden sich die Studienabbruchquoten in verschiedenen Fächergruppen deutlich. So sind Studienabbrüche im Bachelorstudium an Universitäten vor allem in Mathematik und Naturwissenschaften überdurchschnittlich häufig (43 Prozent), ebenso in den Geisteswissenschaften (41 Prozent). Unterdurchschnittliche Quoten weisen dagegen die Lehramtsstudiengänge (16 Prozent), die Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (21 Prozent) sowie die Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften (20 Prozent) auf. Auch an den Fachhochschulen ergeben sich für rechts-, wirtschafts- und

sozialwissenschaftliche Studiengänge niedrige (17 Prozent), für mathematisch-naturwissenschaftliche Studiengänge dagegen hohe Abbruchquoten (39 Prozent). Da die relativ abbruchintensiven geisteswissenschaftlichen Fächer an Fachhochschulen eine geringere Rolle spielen, die wirtschaftswissenschaftlichen Fächer mit niedrigeren Abbruchquoten dagegen eine größere, tragen diese fächerbezogenen Unterschiede zur Differenz zwischen Fachhochschulen und Universitäten bei.

Die Berechnungen basieren auf Daten des Statistischen Bundesamtes und werden nach einem am DZHW entwickelten Vergleichsverfahren ausgewertet, bei dem ein Absolventenjahrgang in Abhängigkeit von der jeweiligen Studiendauer mit allen relevanten Studienanfängerjahrgängen ins Verhältnis gesetzt wird.

DZHW

IMPRESSUM

Herausgeber:

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

Chefredakteur:

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

Redaktion:

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

Gestaltung und Satz:

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH
Nina Reeber-Laqua, Kronberg

Titelbild: © Europäische Union, 2019
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.

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

Redaktionsschluss dieser Ausgabe:
28. August 2020

ISSN 0340-448 x



AUTORINNEN UND AUTOREN GESUCHT

1/2021: Nach dem Bachelor:
Perspektiven in Beruf und Studium
Redaktionsschluss 30. Dezember 2020

2/2021: Forschung über die eigene Lehre:
Scholarship of Teaching and Learning
Redaktionsschluss: 26. Februar 2021

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





Alles, was Recht ist

Datenschutzrecht erleichtert Zugang zu Prüfungsunterlagen

Erfahrungsgemäß können bei der Bewertung von Prüfungsleistungen die Einschätzungen von Lehrenden und Studierenden divergieren. Ein üblicher Ansatz zur Klärung besteht in der Gewährung von Einsicht in Klausuren und sonstige Prüfungsunterlagen. Die Hochschulen regeln dieses Recht typischerweise in ihren Prüfungsordnungen, wobei die Modalitäten deutlich variieren können: Häufig gibt etwa die Hochschule Ort und Zeitpunkt der Einsicht vor und begrenzt zuweilen deren Dauer. Notizen werden oft gestattet, aber nicht immer die Anfertigung von Fotografien oder Kopien, z. T. werden Letztere aber gegen Kostenersatz angeboten. Derartige Regelungen mögen als administrative Schikane¹ erscheinen, was Prüflinge zur Umgehung der Einschränkungen motiviert. In zwei Rechtsstreiten wurde das datenschutzrechtliche Auskunftsrecht genutzt, um Kopien von Prüfungsunterlagen anzufordern, die ansonsten nicht bzw. nur gegen eine Verwaltungsgebühr herausgegeben worden wären.² Artikel 15 Datenschutz-Grundverordnung ermöglicht nämlich jedermann, vom Verarbeiter Auskunft darüber zu verlangen, welche personenbezogenen Daten, wie und zu welchem Zweck verarbeitet werden, sowie eine Kopie dieser zu erhalten. Der Antrag ist an keine besondere Form, Frist oder sonstige Voraussetzungen geknüpft. Die Auskunft selbst hat (im Regelfall) unentgeltlich und zeitnah zu erfolgen, wobei auch elektronische Kopien verlangt werden können.

Als personenbezogene Daten gelten bei einer Prüfung sowohl die eigenen Angaben der Studierenden, etwa die Antworten in einer Klausur, als auch die dazugehörigen Anmerkungen und Wertungen der Lehrperson, also z. B. das Gutachten zu einer Bachelorarbeit. Dagegen sind weder die Aufgabenstellung noch eine Musterlösung personenbezogene Daten des Prüflings.

Während Hochschulen aufgrund ihrer Verantwortung für den Datenschutz ohnehin Prozesse vorsehen müssen, um mit Auskunftersuchen von Studierenden oder Angehörigen anderer Gruppen umzugehen, dürfte vielerorts noch nicht bekannt sein, dass davon auch Prüfungsunterlagen umfasst sind. Eine generelle Beschränkung des Auskunftsrechts – welches neben das ohnehin bestehende Recht auf Akteneinsicht tritt – erscheint aus rechtlicher Sicht kaum Erfolg versprechend, ebenso wenig wie die Versagung aufgrund des Schutzes geistigen Eigentums der Lehrenden oder deren Interesse an Geheimhaltung (etwa wegen angestrebter Wiederverwendbarkeit der Aufgabenstellungen, die sich ansonsten ja möglicherweise rekonstruieren lassen). Eine Ausnahme dürfte lediglich dann bestehen, wenn durch die Herausgabe von Kopien im Einzelfall nachweislich die Validität von Prüfungen gefährdet ist.³

Hochschulen sollten weniger ihre Hoffnungen auf ein laufendes Berufungsverfahren am Oberverwaltungsgericht Münster setzen, sondern sich darauf einstellen, dass Studierenden Kopien ihrer eigenen Beiträge bei Prüfungsleistungen und der zugehörigen Bewertungen zustehen. Für Klausuren ist anzuraten, sie so zu gestalten, dass Antworten getrennt von Aufgabenstellungen zu notieren sind, damit der Aufwand für Schwärzungen im Fall einer Auskunftserteilung entfällt. Datenschutzrechtlich zulässig dürfte der Ansatz sein, bei einem allgemein gehaltenen Antrag zunächst einmal die in EDV-Systemen gespeicherten personenbezogenen Daten zu beauskunften und gleichzeitig zu klären, ob sich der Antrag auch auf Prüfungsunterlagen bezieht. Befürchtungen einer Antragsflut sollten sich bei selbstkritischem Hinterfragen der gängigen Praxis aber nicht bewahrheiten. Wenn Studierende die Einsicht als niederschwellig wahrnehmen und ihnen Prüfungsbewertungen nachvollziehbar sind (oder nötigenfalls erläutert werden), werden sie in den seltensten Fällen den Umweg über das Datenschutzrecht nehmen. Wo sie es dennoch tun, sollten Hochschulen ihnen

professionell begegnen und sie nicht als Querulanten ansehen, denn Datenschutz ist ein Grundrecht.

*Prof. Dr. Tobias Straub
Professor für Wirtschaftsinformatik und
behördlicher Datenschutzbeauftragter
Duale Hochschule
Baden-Württemberg Stuttgart
tobias.straub@dhw-stuttgart.de*

Literatur

- 1 Wollseifen: Immer Ärger mit den Klausuren, FAZ, 2016, <https://www.faz.net/-gyq-8md20>.
- 2 Europäischer Gerichtshof: Urteil vom 20.12.2017, Az. C-434/16, Verwaltungsgericht Gelsenkirchen: Urteil vom 27.04.2020, Az. 20 K 6392/18.
- 3 Für eine ausführliche Darstellung siehe Klink-Straub/Straub: Der Auskunftsanspruch bei Prüfungsunterlagen, Datenschutz und Datensicherheit, 10/2020, <https://rdcu.be/b6N15>



Neue Bücher von Kolleginnen und Kollegen

Technik/Informatik/ Naturwissenschaften

Basiswissen Automotive Softwaretests

R. Reißing (HS Coburg), R. Bongard, K. Dussa-Zieger, A. Schulz
dpunkt verlag 2020

Baustatik – einfach und anschaulich

Baustatische Grundlagen, Faustformeln, Wind- und Schneelasten nach Eurocode – Bauwerk-Basis-Bibliothek
E. Widjaja (Beuth HS Technik Berlin)
5. Auflage
Bauwerk-Beuth Verlag 2020

Elektrotechnik für Ingenieure

Grundlagen
R. Ose (Ostfalia HS Wolfenbüttel)
6. Auflage
Carl Hanser Verlag 2020

Elementare Grundlagen der Regelungstechnik

Ein Arbeitsbuch mit durchgerechneten Beispielen
K.-P. Döge (Ernst-Abbe-HS Jena)
Shaker-Verlag 2020

Grundkurs Informatik: Grundlagen und Konzepte für die erfolgreiche IT-Praxis Eine umfassende, praxisorientierte Einführung

H. Ernst, J. Schmidt, G. Beneken (alle TH Rosenheim)
7. Auflage
Springer Vieweg 2020

Grundkurs Informatik

Das Übungsbuch: 148 Aufgaben mit Lösungen
J. Schmidt (TH Rosenheim)
2. Auflage
Springer Vieweg 2020

IT-Management – Grundlagen und Perspektiven für den erfolgreichen Einsatz von IT im Unternehmen

T. Allweyer (HS Kaiserslautern)
Books on Demand 2020

Messtechnik und Prüfstände für Verbrennungsmotoren

K. Borgeest (TH Aschaffenburg)
2. Auflage
Springer-Vieweg 2020

Operatives Controlling und Kostenrechnung

Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen mit SAP S/4HANA
N. T. Varnholt, P. Hoberg (beide HS Worms), R. Gerhards (DHBW Mannheim), S. A. Wilms (HS Heilbronn), U. Lebefromm
3. Auflage
De Gruyter Oldenbourg 2020

Betriebswirtschaft/ Wirtschaft/Recht

Anleitung zur Lösung von Zivilrechtsfällen

Methodische Hinweise und 22 Musterklausuren
10. Auflage
K. Balleis (TH Aschaffenburg), R. Wörten, S. Schindler
Vahlen Verlag 2020

Betriebsfestigkeit

S. Götz (HTW Berlin) und K.-G. Eulitz (TU Dresden)
Springer Vieweg 2020

Data-driven Marketing

Insights aus Wissenschaft und Praxis
C. Hofmann-Stölting, H. Jochims (beide HAW Hamburg), S. Boßow-Thies (FOM HS)
Springer Nature 2020

Digitalisierung – Chance oder Risiko für nachhaltigen Tourismus?

Schriftenreihe des Instituts für Management und Tourismus (IMT), Bd. 16
E. Kreilkamp, E. Horster (FH Westküste), D. Schmücker, PL Internationaler Verlag der Wissenschaften 2020

Economic Theory in the 21st Century

Towards a Renewed Understanding of Money and Capital from a System-wide Perspective
D. Kaiser (HS Bochum)
Springer Gabler 2020

Juristische Klausuren und Hausarbeiten richtig formulieren

R. Schimmel (Frankfurt UAS)
14. Auflage
Vahlen 2020

Juristendeutsch?

Ein Buch voll praktischer Übungen für bessere Texte
R. Schimmel (Frankfurt UAS)
2. Auflage
utb/Schöningh 2020

Krisenkommunikation komplex

11 Analysen prominenter Fälle mit medialer Einordnung und Nachbetrachtung beteiligter Experten
Hrsg. von J. Wiske (HS Ansbach)
Herbert von Halem Verlag 2020

Nachhaltigkeit im Tourismus unter besonderer Berücksichtigung von kleinen Tourismusgemeinden

Herausforderungen, Implementierung, Monitoring
Schriftenreihe des Instituts für Management und Tourismus (IMT), Bd. 15
Hrsg. von A. Wollesen, C. Eilzer (beide FH Westküste), M. Dörr (Hrsg.)
PL Internationaler Verlag der Wissenschaften 2020

Teaching Strategic Management

A Hands-on Guide to Teaching Success
Hrsg. von S. Baumann (Jade HS Wilhelmshaven)
Edward Elgar Publishing 2020

Soziale Arbeit

Potenziale der Physiotherapie erkennen und nutzen

Von der Kompetenz zur Performanz in der Gesundheitsversorgung
Hrsg. von H. Höppner (ASH Berlin), P. Kühnast, C. Winkelmann (ASH Berlin)
medhochzwei Verlag 2020

Sonstiges

Change Management in der Kommunikationsbranche

M. Kaiser, N. Schwertner (beide TH Nürnberg)
SpringerVS 2020

Geschäftsreisende in Deutschland

Struktur – Zielgruppen – Effekte – Digitalisierung
R. Weis, J. Reif, B. Eisenstein (alle FH Westküste)
Verlag C.H. Beck 2020

Organisationsentwicklung in der Hochschullehre

Praxisberichte zum Qualitätspakt-Lehre-Projekt der HS Magdeburg-Stendal
Hrsg. M. Merkt, A. Lequy, M. Herzog, Y. Ding, Ch. Wetzel (alle HS Magdeburg-Stendal)
wbv Media Verlag 2020



Neuberufene

Baden-Württemberg

- **Prof. Dr. rer. pol. Simone Braun,**
E-Commerce, HS Offenburg
- **Prof. Dr. Markus Graf,**
Chemosensorik und Umweltmesstechnik,
HS Karlsruhe
- **Prof. Dr. Christa Pfeffer,**
Technischer Vertrieb im Industriegütermar-
keting, HS Furtwangen
- **Prof. Dr. Jonas Vogt,**
Betriebswirtschaftslehre, insbes. Finanz-
wirtschaft, DHBW Mannheim

Bayern

- **Prof. Dr. Alp Aslan,**
Grundlagen der Angewandten Psychologie,
TH Rosenheim
- **Prof. Dr. Andreas Fieber,**
Allgemeine Betriebswirtschaft, insbes.
Finanzen und Controlling, TH Rosenheim
- **Prof. Dr. rer. nat. Markus Goldhacker,**
Data Science in der Automatisierungstechnik/
Predictive Maintenance, OTH Regensburg
- **Prof. Dr. rer. nat. Alexander Herzog,**
Ingenieurmathematik und Physik,
HS München
- **Prof. Dr. Ulrike Plach,**
Wirtschaftsinformatik und Digitale Trans-
formation, OTH Regensburg
- **Prof. Jan Stefan Wienforth,**
Geschichte und Theorien Sozialer Arbeit
sowie Organisationslehre, HS München

Berlin

- **Prof. Dr. phil. Franziska Pundt,**
Psychologie, FH des Mittelstands

Brandenburg

- **Prof. Dr. rer. agr. Luis Carlos
Miranda Trujillo,**
Environmental Data Analysis and Program-
ming, HNE Eberswalde

Bremen

- **Prof. Dr. Christian Feddersen,**
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes.
Marketing und Marktforschung, HS Bremen
- **Prof. Dr. Claudia Stolle,**
Pflégewissenschaft, insbes. Pflegediagnostik
und Assessmentverfahren, HS Bremen

Hamburg

- **Prof. Dr. Katrin Alt,**
Kindheitsforschung und Bildungswissen-
schaften, HAW Hamburg
- **Prof. Aram Bartholl,**
Kunst, insbes. Digitale Medien, HAW
Hamburg
- **Prof. Dr. Margret Bauer,**
Master Process Engineering, HAW Hamburg
- **Prof. Dr. Julien Béthune,**
Zellkulturtechnik und Molekularbiologie,
HAW Hamburg
- **Prof. Dr. Sten Böhme,**
Regelungstechnik mit Systemintegration
in der Flugzeugkabine und Mathematik,
HAW Hamburg
- **Prof. Dr. iur. Judith Brockmann,**
Maître en Droit, Gesundheitspolitik und
Recht, HAW Hamburg

- **Prof. Dr.-Ing. Martin Garbrecht,**
Fertigungstechnik und digitale Produktion,
HAW Hamburg

- **Prof. Dr. Björn Gottfried,**
Softwareentwicklung und Mathematik,
HAW Hamburg

- **Prof. Dr. Hanna Klimpe,**
Social Media: Produktion und Management,
HAW Hamburg

- **Prof. Dr. phil. Nicole Konnowski,**
Sportmanagement, HS Fresenius

- **Prof. Dr. Claudia Limmer,**
Hebammenwissenschaft, HAW Hamburg

- **Prof. Dr. Tilman Lutz,**
Wissenschaft und Methoden der Sozialen
Arbeit, HAW Hamburg

- **Prof. Dr. Stephan G. H. Meyerding,**
Betriebswirtschaftslehre, HAW Hamburg

- **Prof. Dr.-Ing. Benedikt Plaumann,**
Konstruktion und Betrieb elektrischer
Antriebe, HAW Hamburg

- **Prof. Dr. Markus Riemenschneider,**
Produktmanagement in der Medizintechnik,
HAW Hamburg

- **Prof. Dr. Michael Tunç,**
Soziale Arbeit in der Migrationsgesellschaft,
HAW Hamburg

- **Prof. Dr. Konstanze von Papp,**
Öffentliches Recht, insbes. Staats- und Euro-
parecht, HAW Hamburg

- **Prof. Dr. Sven Wanser,**
Elektrische Energielogistik und -wirtschaft,
HAW Hamburg

- **Prof. Dr. Christian Warneke,**
Personalpsychologie, HAW Hamburg

- **Prof. Dr. John P. Weche,**
Volkswirtschaftslehre und Standortpolitik,
HAW Hamburg

- **Prof. Dr. phil. Sabine Wöhlke,**
Gesundheitswissenschaften und Ethik,
HAW Hamburg

Hessen

- **Prof. Dr. rer. nat. Silvia Kaps,**
Psychologische und organisationale Grund-
lagen der Sozialen Arbeit, HS Fulda

Mecklenburg-Vorpommern

- **Prof. Dr. Tim Stanik,**
Beratungswissenschaften, insbes. Digitali-
sierung und Neue Medien, HS der Bundes-
agentur für Arbeit

Niedersachsen

- **Prof. Dr. Udo Becker,**
Bürgerliches Recht, Handels- und Wirt-
schaftsrecht mit europäischen Bezügen,
Ostfalia HS

- **Prof. Dr. rer. pol. Jan Handzlik,**
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes.
Finanzen, Controlling, Rechnungswesen,
HS Emden/Leer



■ **Prof. Dr. rer. nat. Pia Heins,**
Datenbanken, Data Mining und Mathematik,
HS Hannover

■ **Prof. Dr. rer. oec. Mario Henry Meuthen,**
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes.
betriebliche Steuerlehre, Jade HS Wilhelms-
hafen/Oldenburg/Elsfleth

■ **Prof. Dr. Julia Schultz,**
Konservierung und Restaurierung von
Möbeln, Holzobjekten und Materialkom-
binationen, HAWK Hildesheim-Holzmin-
den-Göttingen

Nordrhein-Westfalen

■ **Prof. Dr. Daniel Adams,**
Verwaltungsinformatik, HS für Polizei und
öffentliche Verwaltung NRW

■ **Prof. Dr. phil. Laura Best,**
Beratung und Coaching in der Sozialen
Arbeit, FH Münster

■ **Prof. Dr. iur. Christoph Buchert,**
Eingriffsrecht, Straf- und Strafprozessrecht,
HS für Polizei und öffentliche Verwaltung
NRW

■ **Prof. Dr. Wahiba El-Khechen,**
Psychologie und Interkulturelle Kompetenz,
HS für Polizei und öffentliche Verwaltung
NRW

■ **Prof. Dr. Ulrich Frischknecht,**
Sucht und Persönlichkeitspsychologie,
Kath. HS NRW

■ **Prof. Dr. habil. Nadine Guhr,**
Wirtschaftsinformatik, TH Ostwestfalen-
Lippe

■ **Prof. Dr. Andreas Henkelmann,**
Historische Theologie, Kath. HS NRW

■ **Prof. Dr. Christoph Hermesen,**
Rechnungswesen und Controlling,
HS Fresenius

■ **Prof. Dr.-Ing. Sabine Kühn,**
Lebensmitteltechnologie und Sensorik,
HS Niederrhein

■ **Prof. Dr. Kerstin Liesem,**
Staats- und Eingriffsrecht, HS für Polizei
und öffentliche Verwaltung NRW

■ **Prof. Dr. Sabrina Munsch,**
Psychologie und Interkulturelle Kompetenz,
HS für Polizei und öffentliche Verwaltung
NRW

■ **Prof. Dr. phil. Damaris Nübel,**
Ästhetik und Kommunikation in der Sozialen
Arbeit, Kath. HS NRW

■ **Prof. Dr. Thorsten Plewan-Blombach,**
Psychologie, HS Fresenius

■ **Prof. Dr. phil. Anna Lena Rademaker,**
Soziale Arbeit im Gesundheitswesen,
FH Bielefeld

■ **Prof. Dr.-Ing. Peter Reinold,**
Mechatronischer Systementwurf,
FH Bielefeld

■ **Prof. Dr. rer. pol. Tobias Schäfers,**
Wirtschaftspsychologie, insbes. Marketing-
psychologie, TH Ostwestfalen-Lippe

■ **Prof. Dr. phil. Sabine Schlingmann,**
Ethik und Training sozialer Kompetenzen,
HS für Polizei und öffentliche Verwaltung
NRW

■ **Prof. Dr. phil. Susanne Schulte,**
Wirtschaftspsychologie, HS Fresenius

■ **Prof. Dr. Barbara Steinmann,**
Professur für Wirtschaftspsychologie,
insbes. Arbeits- und Organisationspsycho-
logie, TH Ostwestfalen-Lippe

■ **Prof. Dr.-Ing. Ulrike Stöckert,**
Straßenplanung und Straßenbau, FH Aachen

■ **Prof. Dr. Ingo Tausendfreund,**
Chemie, insbes. analytische Chemie,
Westfälische HS

Rheinland-Pfalz

■ **Prof. Dr. Kerstin Troidl,**
Biomedical Sciences, TH Bingen

■ **Prof. Dr. Matthias Viehmann,**
Luftverkehrswirtschaft und Quantitative
Methoden, HS Worms

■ **Prof. Dr. Anja Wittstock,**
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes.
Finanz- und Rechnungswesen, HS Mainz

Sachsen-Anhalt

■ **Prof. Dr.-Ing. Sven Karol,**
Informatik/Programmierung, HS Merseburg

■ **Prof. Dr. Carolin Kollwe,**
Sozialwissenschaftliche Technikforschung,
HS Magdeburg-Stendal

■ **Prof. Dr. rer. nat. Jens-Martin Loebel,**
ABWL/Wirtschaftsinformatik,
HS Magdeburg-Stendal

■ **Prof. Dr. Ansgar Wübker,**
Volkswirtschaftslehre, HS Harz

Schleswig-Holstein

■ **Prof. Dr.-Ing. Hendrik Dankowski,**
Entwerfen von Schiffen und maritimer
Umweltschutz, FH Kiel

■ **Prof. Dr. Lars Friege,**
Soziale Arbeit im Rehabilitations- und
Gesundheitswesen, FH Kiel

■ **Prof. Dr. Boris Pawlowski,**
Öffentlichkeitsarbeit, insbes. digitalisierte
Kommunikation, FH Kiel

■ **Prof. Dr.-Ing. Tim Rauert,**
Baustatik und Technische Mechanik,
TH Lübeck

■ **Prof. Dr. Reza Fakhr Shafaei,**
Arbeits- und Sozialrecht in der Sozialen
Arbeit, FH Kiel

■ **Prof. Dr. Torben Tiedemann,**
Agrarökonomie, insbes. Landwirtschaft-
liche Betriebswirtschaftslehre und Rech-
nungswesen, FH Kiel

■ **Prof. Dr. Ann-Kathrin Wenke,**
Organisationskommunikation, insbes.
Technologie- und Innovations-PR, FH Kiel

Thüringen

■ **Prof. Dr. Anna Kasten,**
Soziale Arbeit, insbes. Gender und Diversity,
EAH Jena

■ **Prof. Dr. rer. pol. Miriam Müller-Rensch,**
Joint PhD, Soziologie und internationale
soziale Ungleichheit, FH Erfurt

■ **Prof. Dr. Michael Saller,**
Wirtschafts- und Arbeitsrecht, EAH Jena



WissenschaftsKARRIERE

**Finden Sie diese und weitere
aktuelle Ausschreibungen auch
auf wissenschaftskarriere.duz.de:**

Leitung (w/m/d) der Hochschulverwaltung

Deutsche Hochschule der Polizei
Bewerbungsfrist 31.10.2020

Professur (W2) Lasergestützte additive Fertigung/Digitalisierung von Laserprozessen (w/m/d)

Hochschule Mittweida
Bewerbungsfrist 04.11.2020

Kanzler/-in

Filmuniversität Babelsberg KONRAD WOLF
Bewerbungsfrist 20.11.2020

Professur im Lehr- & Forschungsgebiet der Angewandten Gesundheitswissenschaften (w/m/d)

IMC Fachhochschule Krems
Bewerbungsfrist N.N.

Professur im Lehr- & Forschungsbereich Informationstechnologien (w/m/d)

IMC Fachhochschule Krems
Bewerbungsfrist N.N.

Wissenschaftlicher Vorstand (w/m/d)

Beilstein-Institut zur Förderung der Chemischen Wissenschaften, Frankfurt am Main
Bewerbungsfrist N.N.

WISSENSCHAFTSKARRIERE.DUZ.DE

SUCHEN | FINDEN | POSITIONIEREN

**Ihre Ansprechpartner
für perfekte Ausschreibungen**

STEFANIE KOLLENBERG

leitet die Anzeigenabteilung der DUZ und betreut Koordination und Marketing der DUZ Specials: exklusive Wissenschaftskommunikation für die Wissenschaft



+49 30 21 29 87 12
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.



+49 30 21 29 87 31
anzeigen@duz-medienhaus.de

Anzeige

**Führungs-, Karriere- und
Persönlichkeitscoaching**
in Wissenschaft,
Forschung und Lehre

Team Römer www.team-roemer.de/res



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

 **DUZ**
medienhaus

Seminartermine 2020

Freitag, 13. November 2020 **Urheberrecht in der Hochschullehre**
Online-Seminar
10:00 Uhr bis 17:30 Uhr

Freitag, 20. November 2020 **Rechtsprechung zu Berufungsverfahren
UPDATE**
Online-Seminar
10:00 Uhr bis 15:00 Uhr

Freitag, 27. November 2020 **Prüfungsrecht und Prüfungsverfahren
an Hochschulen**
Online-Seminar
10:00 Uhr bis 17:30 Uhr

Freitag, 11. Dezember 2020 **Bewerbung, Berufung und Professur**
Online-Seminar
10:30 Uhr bis 17:00 Uhr

Montag, 8. Februar 2021 **Prüfungsrecht – Vertiefungsseminar**
Siegburg, Kranz Parkhotel
10:00 Uhr bis 17:30 Uhr

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

