

Wissenschaftliche Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte an Göttinger Hochschulen?

Ergebnisse der Machbarkeitsstudie

www.kooperationsstelle.uni-goettingen.de



Kooperationsstelle
Hochschulen und
Gewerkschaften
Göttingen

Georg-August-Universität Göttingen

HAWK
HAWK HOCHSCHULE
FÜR ANGEWANDTE
WISSENSCHAFT UND KUNST



PRIVATE
FACHHOCHSCHULE
GÖTTINGEN



GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT
GÖTTINGEN



REGIONALVERBAND
SÜDNIEDERSACHSEN e.V.

BIGS
BILDUNGSGENOSSENSCHAFT
SÜDNIEDERSACHSEN e.G.



BILDUNGSREGION
GÖTTINGEN

Einleitung	2-3
Ergebnisse und Empfehlungen	4-9
Führung virtueller Teams	10-11
Erneuerbare Energien	12-13
Logistik	14-17
Weitere Themen	18-21
Methode und Netzwerk	22-23

Neue Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung an den Göttinger Hochschulen?



Die Nachfrage nach wissenschaftlicher Weiterbildung wird aufgrund des Trends zur Wissensgesellschaft weiter steigen. Deshalb sollen sich die Hochschulen stärker bei der berufsbegleitenden Qualifizierung von Hochqualifizierten engagieren. Dies wird durch eine Vielzahl von Studien untermauert und immer eindringlicher gefordert von Hochschul- und Bildungspolitik, Kultusministerkonferenz, Hochschulrektorenkonferenz, Wissenschaftsrat, Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften (BDA/HRK/BDI 2003 und 2007; DGWF 2005, HRK 2008, Stifterverband 2003 und 2008; Wissenschaftsrat 2006 a, b, KMK 2001; Dehnbostel 2008; vgl. S. 9).

Noch steht diese Forderung in einem auffälligen Gegensatz zur Realität der akademischen Weiterbildung an deutschen Hochschulen. Obwohl Teil des gesetzlichen Auftrages der Hochschulen, führt die Wissenschaftliche Weiterbildung in Deutschland ein „doppeltes Nischendasein“ (Stifterverband 2003, 10). Im internationalen Vergleich haben deutsche Hochschulen eine besonders schwache Marktposition in einem nachdrücklich wachsenden Weiterbildungsmarkt (vgl. Schaeper u.a. 2006, IV).

Die Ursachen für die ungünstige Situation wissenschaftlicher Weiterbildung an den Hochschulen sind in verschiedenen Studien analysiert und Vorschläge zur Entwicklung formuliert worden (vgl. Bloch 2006; Stifterverband 2003, 2008; KMK 2001; Schaeper u.a. 2006; Hanft / Knust 2007).

Mancherorts haben diese Erkenntnisse zu einer neuen Dynamik in der Hochschulweiterbildung geführt. Die Frage ist, inwieweit die Entwicklung von neuartigen Angeboten zur wissenschaftlichen Weiterbildung auch für die Göttinger Hochschulen eine realisierbare Zukunftsperspektive darstellt?

Die drei Göttinger Hochschulen und ihre Fakultäten haben zwar sehr unterschiedliche Profile, sind aber teilweise in einander ergänzenden Themengebieten engagiert. Gleichzeitig verfügt die Georg-August-Universität über kein explizites Weiterbildungsprofil, was sich aufgrund anderer Prioritäten im Rahmen der Forschungsexzellenz mittelfristig auch nicht ändern dürfte.

Vor diesem Hintergrund war es angesichts der großen wissenschaftlichen Potenziale in der Region Göttingen die Aufgabe der „Machbarkeitsstudie“, nach Möglichkeiten und Wegen zu suchen, also quasi die „Nischen“ auszuleuchten, die dennoch zu Pilotangeboten in der akademischen Weiterbildung führen könnten.

Dieser Aufgabe hat sich ein Expertenkreis von Hochschullehrern und Vertretern von regionalen Verbänden gestellt und dazu im Rahmen eines EU-geförderten Projekts (EFRE) zusammen gefunden, um die Möglichkeiten zu erkunden und erste Schritte zu ihrer Verwirklichung zu gehen. Die Akteure eint die Überzeugung, dass es nicht weiterführt, fehlende Rahmenbedingungen für wissenschaftliche Weiterbildung zu beklagen, sondern vielmehr nötig ist, fächer- und hochschulübergreifend konkrete Initiativen zu ergreifen.

Hochschulübergreifender Projektträger für die Machbarkeitsstudie ist die Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften der Universität Göttingen. Die Frage war, was ist unter den gegebenen institutionellen Profilen und regionalen Besonderheiten machbar, wo könnte man erfolgversprechend

ansetzen? Der Auftrag an die „Machbarkeitsstudie wissenschaftliche Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte in Südniedersachsen“ lautete, dies in einer Kurzstudie zu klären.

Die in den erwähnten wissenschaftlichen Studien erzielten Ergebnisse dienen als Orientierung. Hervorgehoben seien vier Kriterien für die Machbarkeit wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote:

1. *Nachfrageorientierung:* Bei der Weiterbildung für Hochqualifizierte sollten sich neue Angebote an Stelle der klassischen Angebotsorientierung der Hochschulen an der konkreten Nachfrage orientieren.
2. *Alleinstellungsmerkmale:* Da es nicht sinnvoll ist, Konkurrenz gegen etablierte Weiterbildungsanbieter aufzubauen, ist nach neuen Möglichkeiten zu suchen, in denen sich die besonderen Stärken und Potenziale der Göttinger Hochschulen mit artikulierten Bedarfen der Wirtschaft treffen.
3. *Netzwerkorientierung:* Damit die neuen Angebote bedarfsgerecht werden, soll ihre Entwicklung „bottom up“, d.h. im Dialog von Akteuren der Region, der Hochschulen und der Wirtschaft erfolgen.
4. *Keine schnellen Lösungen:* Angesichts bekanntermaßen langer Entwicklungszeiträume kann auf öffentliche Unterstützungsleistungen nicht verzichtet werden.

Die Ergebnisse der Machbarkeitsstudie zeigen sowohl erhebliche Potenziale an den Göttinger Hochschulen, als auch einen relevanten Bedarf an wissenschaftlicher Weiterbildung der regionalen Wirtschaft. Machbar wäre wissenschaftliche Weiterbildung also an Göttinger Hochschulen, vor allem in den in dieser Broschüre berichteten Themenfeldern.

Bei den Themen „Erneuerbare Energien“, „Führung virtueller Teams“ und „Forst-Holz-Logistik“ haben sich sogar schon erste Initiativen gebildet, um eine Entwicklung neuer Weiterbildungsangebote mit Förderanträgen vorzubereiten. Diesen Initiativen ist breite Unterstützung und viel Erfolg zu wünschen.

Optimismus scheint angebracht, denn die Bedingungen für die Umsetzung wissenschaftlicher Weiterbildung sind nach Ansicht des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft so günstig wie nie zuvor:

„Die Chancen für einen nachhaltigen Bedeutungszuwachs und Ausbau der wissenschaftlichen Weiterbildung an den Hochschulen sind gegenwärtig und in der nächsten Zukunft besser als jemals zuvor in der Vergangenheit. Es kommt darauf an, sie auch zu nutzen. (...) Die Nachfrage nach wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten und Weiterbildungsleistungen wird in den nächsten Jahren voraussichtlich erheblich zunehmen. Die Frage ist, wer die mit dieser expansiven Nachfrage nach beruflicher Weiterbildung von Hochschulabsolventen/-absolventinnen verbundenen Chancen nutzt und in welchem Umfang die Hochschulen daran partizipieren können.“ (2003, 28)

Dr. Frank Mußmann
Dr. Thomas Hardwig

Bedarf und Potenziale für wissenschaftliche Weiterbildung an Göttinger Hochschulen

Zusammenfassung der Ergebnisse der Machbarkeitsstudie



Mit der Machbarkeitsstudie wurde der Bedarf an wissenschaftlicher Weiterbildung in der südniedersächsischen Wirtschaft sondiert, um Themen zu identifizieren, Akteure zusammenzuführen und die exemplarische Angebotsentwicklung im Rahmen eines Bottom-up-Prozesses vorzubereiten (vgl. Kasten 1).

Die Darstellung der Ergebnisse orientiert sich an drei hinsichtlich der Machbarkeit wissenschaftlicher Weiterbildung an Göttinger Hochschulen zentralen Fragen:

1. Welcher Bedarf ist in der regionalen Wirtschaft zu verzeichnen und welche Kriterien entscheiden darüber, ob sich eine Angebotsentwicklung in dem jeweiligen Themenfeld lohnen würde?
2. Wie sind die Möglichkeiten einer Angebotsentwicklung auf Seiten der Hochschulen einzuschätzen?
3. Welche Chancen bestehen für eine Zusammenführung der Akteure von Bedarfs- und Angebotsseite, um kooperativ die Entwicklung und Umsetzung eines konkreten Weiterbildungsangebotes zu prüfen?



„Die HAWK wirkt bereits heute mit der Arbeit zweier Fakultäten in die Region hinein. Mit unserer Praxisorientierung sind wir in den letzten Jahren für Studierende und Wirtschaftsbetriebe immer interessanter

geworden. In Kooperationsverbänden der Wissenschaftlichen Weiterbildung können wir unser Spektrum noch besser erschließen und unser Angebot verbreitern. Im Sinne der Region Göttingen, der Studierenden und der beteiligten Hochschulen sind noch viele Synergien zu erschließen.“

Prof. Dr. Hubert Merkel, Fakultät Ressourcenmanagement, HAWK - Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst - Fachhochschule Hildesheim/Holzmin-den/Göttingen

(1) Ziele der Machbarkeitsstudie:

1. **Themen in der regionalen Wirtschaft identifizieren**, für die sich die Entwicklung eines wissenschaftlichen Weiterbildungsangebots durch Göttinger Hochschulen empfiehlt.
2. **Akteure von Nachfrage- und Angebotsseite zusammen führen**, die sich in relevanten Themenfeldern über den wissenschaftlichen Weiterbildungsbedarf verständigen.
3. **Entwicklung von Angeboten vorbereiten**. Entwicklungspartnerschaften die sich die Entwicklung und Umsetzung eines konkreten Weiterbildungsangebotes in einem zu beantragenden Folgevorhaben vornehmen.

Die Antworten auf diese Fragen werden abschließend genutzt, um Empfehlungen für ein mögliches weiteres Vorgehen bei der Entwicklung und Umsetzung wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote an Göttinger Hochschulen zu formulieren.

1. Die Wirtschaft äußert Bedarf nach wissenschaftlicher Weiterbildung

Wie die detaillierten Berichte in dieser Broschüre zeigen, existiert ein relevanter Bedarf in der südniedersächsischen Wirtschaft nach wissenschaftlicher Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte. Für sechs Themenfelder lässt sich festhalten (vgl. Kasten 2, S. 5), dass Vertreter von Verbänden und Unternehmen einen Bedarf nach neuen Angeboten artikulieren. Diese Themenfelder wurden genauer analysiert. Zusätzliche, vereinzelt genannte Themen (z.B. Projektmanagement von Forschungsprojekten in der Wirtschaft; Nutzung der Erkenntnisse der Neurosciences für Bildung und Management) konnten im Rahmen der Machbarkeitsstudie nicht weiter verfolgt werden, hier würde sich aber in Zukunft eine Recherche lohnen.

Schwieriger war jedoch festzustellen, ob es sich bei diesem Weiterbildungsbedarf auch wirklich um eine Weiterbildung auf wissenschaftlichem Niveau handelt. Denn eine klare Vorstellung von wissenschaftlicher Weiterbildung (vgl. Kasten 3, S. 6) gibt es in der Wirtschaft nicht. Häufig wird mit dem Begriff die Assoziation eines Studienganges verbunden und nicht immer denken die Befragten dabei an einen berufsbegleitenden, weiterbildenden Studiengang. Erst in einem genaueren Gespräch lässt sich herausarbeiten, inwieweit spezifische Weiterbildungsangebote mit wissenschaftlichem Charakter benötigt werden. Die befragten Wirtschaftsexperten können sich dann jedoch häufig eher „kleinformatige“ Weiterbildungsangebote (unterhalb eines Studienganges) vorstellen.

Dass die Gesprächspartner solche Weiterbildungsangebote bislang von den Hochschulen nicht erwarten, liegt u.a. daran, dass diese nur sehr eingeschränkt als Partner in diesem Feld wahrgenommen werden. Deutsche Hochschulen konnten generell in der unternehmensbezogenen Weiterbildung bislang kaum Fuß fassen und haben den Bedarf privaten Anbietern weitgehend überlassen (vgl. Hanft / Knust 2007, 81).

Bei der Bedarfsabschätzung ist eine gewisse Vorsicht geboten, denn dass Bedarf artikuliert wird heißt noch nicht, dass am Ende auch eine Nachfrage zu Stande kommt, die eine Angebotsentwicklung rechtfertigen würde. Darüber hinaus ist wissenschaftlicher Weiterbildungsbedarf nur dann (im Sinne der Machbarkeitsstudie) „relevant“, wenn sich die potentiellen Angebote aus vorhandenen Studienangeboten oder aus Forschungsschwerpunkten, in denen die Göttinger Hochschulen stark sind, entwickeln lassen. Insofern ist die Artikulation des Weiterbildungsbedarfs der südniedersächsischen Wirtschaft zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für die Empfehlung einer Angebotsentwicklung. Angesichts der Konkurrenz von Weiterbildungsanbietern und Hochschulen aus anderen Regionen wäre es unrealistisch, entsprechende Kompetenzen erst aufbauen zu müssen.

Alles in allem musste also für die Bedarfsabschätzung geklärt werden, ob es sich um einen Bedarf handelt, der erstens wissenschaftlichen Charakter hat, zweitens zur relevanten Nachfrage werden kann und drittens durch Göttinger Hochschulen befriedigt werden kann. Die detaillierten Berichte dieser Broschüre folgen dieser Prüflogik.

2. Erhebliche Potenziale der Göttinger Hochschulen für die Entwicklung von Weiterbildungsangeboten sind vorhanden

Damit ist die Frage nach den Potenzialen der Göttinger Hochschulen in Lehre und Forschung aufgeworfen. Wie die Berichte in dieser Broschüre zeigen, existieren erhebliche Potenziale.

Dabei bilden wider Erwarten nicht die grundständigen Studiengänge das entscheidende Reservoir für (berufsbegleitende) Weiterbildungsangebote. Sondern es erscheint aussichtsreicher über Weiterbildungs-

(2) Bedarfsfelder für wissenschaftliche Weiterbildung der Südniedersächsischen Wirtschaft:

- Erneuerbare Energien (Biomasse)
- Logistik
- Führung virtueller Teams
- Führung alternder Belegschaften
- Refreshing IT-Fachkräfte
- Interkulturelles Management



„Hochschulübergreifende Kooperationen und Projekte stärken alle beteiligten Einrichtungen und damit den Hochschulstandort Göttingen. Die Private Fachhochschule Göttingen bringt ihre Erfahrungen im professionellen

Bildungsmanagement gerne in gemeinsame Weiterbildungsprojekte ein. Für die Studierenden und Hochschulen lässt sich gemeinsam noch mehr im Sinne der Bildungsqualität - auch gerade in der akademischen Weiterbildung - erreichen.“

Benno Fleer, Kanzler der Privaten Fachhochschule Göttingen (PFH)

angebote nachzudenken, die einen engen Bezug zu Forschungsschwerpunkten der Lehrstühle bzw. Fakultäten haben. In den Berichten zu den jeweiligen Themenfeldern wird jeweils im Einzelnen dargelegt, wie eine entsprechende Schwerpunktsetzung aussehen könnte. Dass dies der richtige Weg ist, zeigt der Vergleich mit Ländern, in denen wissenschaftliche Weiterbildung einen höheren Stellenwert einnimmt (z.B. Frankreich, USA). Dort existiert ein positives Wechselverhältnis von exzellenter Forschung



„In der ausdifferenzierten deutschen Wirtschaftslandschaft wächst der Bedarf an berufsbegleitend zu organisierender akademischer Weiterbildung. Eine Reform der gestuften Studiengänge könnte eine modulare

Angebotsentwicklung stärken und derart dem erhöhten Weiterbildungsbedarf für akademische Erwerbstätige auf der Suche nach wissenschaftlichen Zusatzqualifikationen gerecht werden. Bereits heute kommen neue Lernende an die Hochschulen: sie haben Berufserfahrung und bringen neue Bildungsanforderungen mit. Neben der erforderlichen Durchlässigkeit des Hochschulsystems werden insbesondere die notwendigen didaktischen Innovationen und die berufsbegleitende Organisation des Studiums die Hochschul(weiter)bildung heraus fordern. Hochschullehre muss und wird vielfältiger werden!“

Prof. Dr. Wolfgang Krumbein, Seminar für Politikwissenschaft, Georg-August-Universität Göttingen

Fortsetzung:

Bedarf und Potenziale für wissenschaftliche Weiterbildung an Göttinger Hochschulen



„Wer die Bedeutung des Wettbewerbs der Regionen um die klügsten Köpfe unterschätzt, hat schon verloren. Deshalb ist es gut, dass sich Göttingen über die Stadt hinaus zur Bildungsregion Göttingen entwickeln und die Standortbedingungen verbessern will. Auf vielfältige Weise kommuniziert die „Bildungsregion Göttingen“ ihre Qualitäten und wirbt so um die Fachkräfte aus anderen Regionen. Parallel dazu entwickelt sich die wissenschaftliche Weiterbildung zu einem eigenständigen Standortfaktor mit herausragender Bedeutung.“

Rüdiger Reyhn, Geschäftsführer Regionalverband Südniedersachsen e.V.

und Weiterbildung: „So zeigen besonders forschungsstarke Fachbereiche mit hoher wissenschaftlicher Reputation auch häufig ein hohes Weiterbildungsengagement. Und Weiterbildungseinrichtungen erlangen als ‚Laboratorien‘ für Lerninnovationen eine hohe Reputation mit Ausstrahlung auf den grundständigen Bereich. Das Exzellenzkriterium steht insofern in einem engen Bezug zum professionellen Selbstverständnis der Hochschulweiterbildung.“ (vgl. Hanft / Knust 2007, 65)

Daraus ist der Schluss zu ziehen, bei der Entwicklung wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote in Göttingen besonderen Wert auf eine Integration in anerkannte Forschungsschwerpunkte zu legen.

Die vorhandenen Potenziale der Göttinger Hochschulen stehen nach den Ergebnissen der Gespräche mit Hochschulangehörigen in einem deutlichen Spannungsverhältnis zu den Möglichkeiten, diese Weiterbildungsangebote realisieren zu können. Von den Hochschullehrern wurden vor allem drei Hemmnisse herausgehoben:

1. Hohe Belastungen mit den gegenwärtigen Aufgaben in der Lehre, die durch die neuen Bachelor- / Masterstudiengänge noch zugenommen haben.
2. Wenig belastbare Hinweise darauf, dass ein Engagement für die wissenschaftliche Weiterbildung in der Hochschule anerkannt und mit ausreichender Mittelausstattung

honoriert werden könnte. Die Anreizsysteme sind v.a. in der Universität auf die Forschung ausgerichtet (v.a. Publikationen, Drittmittelerwerb, Promotionen, Habilitationen etc., vgl. Münch 2007; HRK 2008, 5).

3. Befürchtung eines unverhältnismäßigen organisatorischen und administrativen Aufwandes bei der Realisierung von Weiterbildungsangeboten. Die Hochschullehrer sind interessiert an der fachlichen Seite der Weiterbildung, erwarten jedoch professionelle Unterstützung bei der administrativen Abwicklung (ein gleichlautendes Votum stammt vom Stifterverband, 2008, 12).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass es erhebliche Potenziale in den Kompetenz- und Forschungsschwerpunkten der Göttinger Hochschulen, zum Teil hochschulübergreifend gibt. Diese können um so mehr zur Entfaltung kommen, je stärker es gelingt, die auch in den Studien des Stifterverbandes (2008) und der Hochschulrektorenkonferenz (2008) detailliert ausgeführten hochschulinternen, gesetzlichen oder politischen Hemmnisse im Zuge der Entwicklung von Weiterbildungsangeboten zu beheben. Pragmatisch gesprochen

(3) Was ist „Wissenschaftliche Weiterbildung“?

- **Zielgruppe:** Höherqualifizierte Personen im Beruf, also Fach- und Führungskräfte, die ein Studium absolviert oder aufgrund ihrer Berufserfahrung einen vergleichbaren Bildungsstand erreicht haben.
- **Bildungsinhalte:** Sie setzt inhaltlich und didaktisch-methodisch auf Hochschulniveau an; Fachlicher Austausch, Vermittlung von Grundlagen, Reflexion von Forschungsergebnissen.
- **Orientierung / Leitlinie:** Orientierung an beruflichen Aufgaben und zeitlichen Möglichkeiten der Lernenden. Systematischer Praxisbezug, Nutzung der Berufserfahrung der Lernenden z.B. indem betriebliche Aufgaben zum Lerngegenstand und zur Grundlage von Projektarbeiten gemacht werden.
- **Form der Weiterbildung:** Sehr unterschiedliche Veranstaltungsformen je nach Bedarf der Lernenden, zwischen denen Übergänge möglich sind:
 - Vortragsveranstaltungen
 - Ein- oder mehrtägige Workshops
 - Seminarmodule (30 Std.)
 - Modular aufgebaute, berufsbegleitende Studiengänge.
- **Abschluss:** Wird von Hochschulen angeboten und zertifiziert, was eine anerkannt hohe Bildungsqualität und Verwertbarkeit garantiert.

muss man sich die Entwicklung von Angeboten zur wissenschaftlichen Weiterbildung offenbar als einen Prozess vorstellen, bei dem parallel zur Klärung von Inhalten und Curricula auch Strukturen in den Hochschulen aufgebaut werden, die eine unbürokratische und effektive Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung ermöglichen.

3. Die Zusammenführung der Akteure ist ein tentativer Prozess

Die Zusammenführung der Akteure beider Seiten und die Bildung einer Entwicklungspartnerschaft erwiesen sich als schwieriger als erwartet. Es ist zwar in der Projektlaufzeit von sechs Monaten nicht gelungen Entwicklungspartnerschaften im Sinne der verbindlichen Verabredung einer Angebotsentwicklung auf die Beine zu stellen. Jedoch gibt es Initiativen in drei Themenfeldern (Logistik, Erneuerbare Energien, Führung virtueller Teams), die den Prozess weiterführen werden. Offenbar war das Ziel zu hoch gesetzt für ein Thema, das in zweierlei Hinsicht mehr Zeit benötigt:

(4) Anforderungen an die Entwicklung wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote:

- Die HIS-Studie bringt die Anforderungen sehr treffend auf den Punkt (vgl. Schaeper u.a. 2006, VIff). Sie können durch die Gesprächsergebnisse der Machbarkeitsstudie (mit Ausnahme des fünften Punktes) bestätigt werden:
1. Notwendigkeit einer intensiven Bedarfserkundung durch kooperative Verfahren gemeinsam mit „Nachfragern“.
 2. Klare Definition der Zielgruppen und Kunden mit einer Konzentration auf die besonderen Stärken der Hochschule.
 3. Pluralität von Programmen und Zertifikaten, d.h. Nebeneinander von Studiengängen, fachspezifischer, interdisziplinärer oder allgemeiner Weiterbildung in „kleinen Formaten“ sowie Qualifizierungen für bestimmte Berufsgruppen, Organisationen oder das wissenschaftliche Personal.
 4. Gestaltung innovativer und flexibler Lehr- und Lernarrangements orientiert an Lernbedürfnissen und Zeitpotentialen von Erwachsenen.
 5. Überregionales Qualitätsmanagement-System zur Sicherung universitärer Qualitätsansprüche
 6. Anpassung der hochschuleigenen Organisationsentwicklung, der Personal- und Haushaltsplanung sowie der Anreizsysteme zur Unterstützung des Engagements für wissenschaftliche Weiterbildung.



„In Südniedersachsen gibt es eine gut vernetzte, vielfältige und lebendige Bildungsträgerlandschaft mit großer Erfahrung in der Erwachsenen- und Weiterbildung. Bei Kooperationen mit Hochschuleinrichtungen können

beide Seiten Synergieeffekte nutzen und eigene Kompetenzen ausbauen. Die erwachsenpädagogischen arbeitsweltnahen und migrationsspezifischen Erfahrungen der Bildungsträger sind hier auf der einen Seite zu nennen, ebenso wie die Forschungs- und Wissenschaftskompetenzen aus dem Hochschulbereich auf der anderen Seite.“

Dr. Holger Martens, Leiter der Bildungsgemeinschaft Südniedersachsen (BIGS)

Erstens sind – wie dargelegt – weder der Begriff wissenschaftlicher Weiterbildung noch die Erwartungen an Weiterbildungsangebote der Hochschulen in der Wirtschaft bereits so präzise, dass schon ohne Weiteres zur Tat geschritten werden könnte. Die Gesprächspartner haben gerne bei der Bedarfseinschätzung geholfen, sahen sich aber nicht in der Lage, so rasch in einen hochgradig unbestimmten, offenen Prozess der Entwicklung neuer Angebote einzutreten. Sie wünschen von den Hochschulen klarere Angaben zu einem künftigen Angebot, um das Thema hausintern diskutieren und sich für eine Beteiligung entscheiden zu können.

Zweitens existiert auch auf Seiten der potentiellen Anbieter von Weiterbildung – der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer – ein erheblicher Klärungsbedarf. Sie wünschen sich von der Wirtschaft klarere Aussagen zum Bedarf. Zudem benötigen sie Zeit zur Diskussion und Klärung der Frage auf Instituts- oder Fakultätssebene, inwieweit man wissenschaftliche Weiterbildung anbieten will und kann. Wissenschaftliche Weiterbildung war in den Göttinger Hochschulen bislang kein wirklich relevantes Thema, das ist entsprechend zu würdigen.

Beides zusammen genommen zeigt, dass eine Angebotsentwicklung für wissenschaftliche Weiterbildung in Göttingen ein in hohem Maße tentativer Prozess ist, bei dem Themen im Dialog präzisiert werden und Akteure nach und nach

Fortsetzung:

Bedarf und Potenziale für wissenschaftliche Weiterbildung an Göttinger Hochschulen



„Regionalentwicklung und Hochschulentwicklung haben viel mit einander gemeinsam. Je besser der Wissenstransfer gelingt, Akademiker in der Wirtschaft Fuß fassen, Wirtschafts-Cluster und

Wissenschaftsprofile der Forschungseinrichtungen ineinander greifen, desto besser die Wirtschaftsentwicklung. Angesichts der demografischen Entwicklung und der zunehmenden Fachkräftekonzurrenz ist die Attraktivität für hochqualifizierte Fachkräfte für die Region Göttingen von existentieller Bedeutung. Entscheidend wird sein, wie gut es in der gesamten Region gelingt, den Wissenstransfer zu organisieren und hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte zu binden. Passgenaue Weiterbildungsangebote haben für die Wirtschaft eine herausragend positive Infrastrukturwirkung.“

Dr. Frank Mußmann, Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften Universität Göttingen

zusammenfinden müssen. Die Konsequenz ist, das Thema in Zukunft nicht nur pragmatisch zu bewegen, indem an der Entwicklung einzelner Pilot-Angebote gearbeitet wird. Vielmehr bedarf es einer begleitenden, breiteren Diskussion über Stellenwert und Bedeutung wissenschaftlicher Weiterbildung für die Göttinger Hochschulen. Es ist eine intensive Netzwerkarbeit aus Vertretern der Hochschulen, Wirtschaft, Politik und Verbänden erforderlich um die Umsetzung wissenschaftlicher Weiterbildung voranzubringen.

4. Wie weiter?

Alles in allem zeigen die Ergebnisse der Machbarkeitsstudie: Die Etablierung eines wissenschaftlichen Weiterbildungsangebots erscheint v.a. in den Themenfeldern „Logistik“, „Erneuerbare Energien“ und „Führung virtueller Teams“ angesichts des Bedarfs der Wirtschaft, der dazu passenden Potenziale der Hochschulen in Göttingen und auch der entstandenen Initiativen von Akteuren beider Seiten machbar. Für diese Themenfelder werden gute Ansatz-

punkte für eine „Bottom-up-Initiative“ gesehen, die die vorhandenen Spielräume nutzen kann, um Pilotvorhaben zu realisieren. Über den Erfolg dieser Initiativen und die Perspektive wissenschaftlicher Weiterbildung in Göttingen wird letztlich die konkrete Unterstützung aus Wirtschaft und Hochschulen entscheiden. Eine politische Verständigung innerhalb der Hochschulen, wie man sich strategisch zu der Herausforderung wissenschaftlicher Weiterbildung stellen will, wäre eine sehr wertvolle Unterstützung.

Literatur:

BDA/HRK/BDI (2007): Wissenschaftliche Weiterbildung im System der gestuften Studienstruktur. In: http://www.weiterbildung-hamburg.de/fileadmin/dokumente/News2008/BDA_Wissenschaftliche_Weiterbildung.pdf (vom 2.7.2008)

Bloch, Roland (2006): Wissenschaftliche Weiterbildung im neuen Studiensystem - Chancen und Anforderungen. Wittenberg, Institut für Hochschulforschung

Bund-Länder-Kommission (2004): Wissenschaftliche Weiterbildung. Zukunftsfähiges Lernen und Organisieren im Verbund - Weiterbildung und Hochschulreform. In: Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung, Heft 119

Cassing, Gerhard (2006): Modellregion Göttingen. Erläuterungen zur Regionalen Entwicklungsstrategie (RES). Göttingen, Regionalverband Südniedersachsen e.V.

Dehnbostel, Peter (2008): Berufliche Weiterbildung. Grundlagen aus arbeitnehmerorientierter Sicht. Berlin

DIHK/HRK/BDA (2003): Weiterbildung durch Hochschulen. Gemeinsame Empfehlungen. In: [http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/WeiterbildungdurchHochschulen/\\$file/Weiterbildung_durch_Hochschulen.pdf](http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/WeiterbildungdurchHochschulen/$file/Weiterbildung_durch_Hochschulen.pdf) (vom 2.7.2008)

Hanft, Anke; Knust, Michaela (Hrsg.) (2007): Internationale Vergleichsstudie zur Struktur und Organisation der Weiterbildung an Hochschulen. Oldenburg, Carl von Ossietzky Universität

HRK (2001): Sachstands- und Problembericht zur „Wahrnehmung wissenschaftlicher Weiterbildung an den Hochschulen“ (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 21.9.2001). Bonn, HRK

HRK (2008): HRK-Positionspapier zur wissenschaftlichen Weiterbildung. Beschluss des 588. Präsidiums am 7.7.2008. Bonn, Hochschulrektorenkonferenz

Münc, Richard (2007): Die akademische Elite. Zur sozialen Konstruktion wissenschaftlicher Exzellenz. Frankfurt a. Main, Suhrkamp

Schaeper, Hilde; Schramm, Michael; Weiland, Meike; Kraft, Susanne; Wolter, Andrä (2006): International vergleichende Studie zur Teilnahme an Hochschulweiterbildung. Abschlussbericht. Hannover, Hochschul-Informationssystem GmbH

Stifterverband (2003): Hochschulen im Weiterbildungsmarkt. Positionen. In: http://www.stifterverband.de/pdf/positionen_oktober_2003.pdf (vom 2.7.2008)

Stifterverband (2008): Quartäre Bildung. Chancen der Hochschulen für die Weiterbildungsnachfrage von Unternehmen. Essen, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Wissenschaftsrat (2006a): Empfehlungen zum arbeitsmarkt- und demographiegerechten Ausbau des Hochschulsystems. Köln, Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates

Wissenschaftsrat (2006b): Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem. Köln, Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates



Empfehlungen des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft (2008)

„Das Angebot berufsbegleitender akademischer Bildung in Deutschland ist groß und mannigfaltig und scheint auf den ersten Blick die Nachfrage der Berufstätigen und der Wirtschaft hinreichend zu befriedigen: „Wir finden auf dem Markt in der Regel die Weiterbildungsangebote, die wir brauchen“, melden viele der Unternehmen zurück, die (...) zu ihrem Bedarf an solchen Bildungsangeboten befragt wurden. Offensichtlich ist, dass in diesem Feld insbesondere private und ausländische Hochschulen eine gute Marktposition einnehmen. Anders als in den klassischen Kernbereichen von Forschung und grundständiger Lehre, in denen öffentliche Hochschulen in Deutschland aufgrund ihrer staatlichen Grundfinanzierung bislang eine nahezu unangefochtene Vorrangstellung haben, stehen sie im Bereich der Weiterbildung einem leistungsfähigen Markt privater Bildungsanbieter gegenüber.“

Empfehlung des Wissenschaftsrates (2006)

„Die lebenslange Weiterqualifizierung der Beschäftigten wird immer dringlicher und der Bedarf an akademischer Weiterbildung immer größer. (...) Der Wissenschaftsrat fordert die Universitäten daher mit Nachdruck dazu auf, Studiengänge stärker für Absolventen mit Berufserfahrung ebenso wie Berufstätige zu öffnen und das Spektrum der Weiterbildungsangebote mit Blick auf diese Zielgruppen zu erweitern. Ein nachfrage- und marktgerechtes Weiterbildungsangebot, das auch maßgeschneiderte Programme für Firmenkunden einschließen kann, sollte sich ergänzend zur Erstausbildung an den Universitäten fest etablieren.“ (Wissenschaftsrat 2006a, 65)

Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 21.09.2001

„Gemeinsame Zielsetzung ist (...), die Verantwortung der Hochschulen für die Weiterbildung zu stärken, die Angebotsstruktur der wissenschaftlichen Weiterbildung systematisch auszubauen und durch geeignete Anreize für die Hochschulen und die Hochschullehrer/-lehrerinnen zu unterstützen.“ (Kultusministerkonferenz 2001, 9)

Positionspapier der Hochschulrektorenkonferenz zur wissenschaftlichen Weiterbildung (2008)

„Eine Hochschule, die der wissenschaftlichen Weiterbildung einen hohen Stellenwert zumisst, muss sie in die Gesamtstrategie der Hochschule einbetten. So kann eine Hochschule, die sich als Forschungsuniversität versteht, auch ihr Weiterbildungsangebot stark forschungsbezogen, vielleicht international, ausrichten. Eine solche Hochschule könnte aber auch drauf setzen, dass ihr guter Ruf auch auf ein umfassend angelegtes Weiterbildungsspektrum ausstrahlt und im Sinne eines Brandings eine entsprechend große Nachfrage erzeugt.“ (HRK 2008, 10)

International vergleichende HIS-Studie zur Teilnahme an Hochschulweiterbildung (2006)

„In allen sieben hier untersuchten Ländern decken die Hochschulen nur einen kleinen Teil der gesamten Weiterbildungsnachfrage im Qualifikationssegment der hoch qualifizierten Erwerbstätigen ab. (...) Aber deutsche Hochschulen scheinen hier unter den sieben Vergleichsländern wiederum nur einen besonders geringen Anteil am Weiterbildungspotenzial zu erschließen und eine besonders schwache Marktposition zu haben.“ (Schaeper u.a. 2006, IV).

Stifterverband (2003): Hochschulen im Weiterbildungsmarkt

„Sicher ist: Die deutschen Hochschulen werden vor tiefgreifenden Veränderungen angesichts der strukturellen Herausforderungen stehen, die mit der Implementation lebenslangen Lernens in das Hochschulsystem verbunden sind. Es handelt sich dabei nicht mehr um eine kurz- oder mittelfristige Krisenreaktion (auf stagnierende Hochschulbudgets oder Probleme in der Erstausbildung), sondern um eine langfristige, grundsätzliche Neudefinition der Funktion von Hochschulbildung im Kontext eines gesellschaftlichen Wandels, in dem die Hochschule immer mehr zur prototypischen Infrastruktureinrichtung der „Wissensgesellschaft“ wird.“ (Stifterverband 2003, 9)

„Führung virtueller Teams“



Die Globalisierung der Wirtschaftsbeziehungen hat längst auch Klein- und Mittelunternehmen erreicht. Die Internationalisierung der Unternehmensprozesse erfordert eine Integration der Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette und zwingt zur wirksamen Abstimmung von über weite Räume verteilten Standorten. Kooperationen in der Forschung und Entwicklung, Durchführung internationaler Projekte, die Or-

Trotz der Verfügbarkeit dieser Technologien gelingt die virtuelle Zusammenarbeit von räumlich verteilten Teams in der Praxis zumeist nicht wie gewünscht.

Techniknutzung als Führungsproblem

Die Gesprächspartner in südniedersächsischen Unternehmen beschreiben, dass die zahlreichen technischen Möglichkeiten zur Unterstützung virtuellen Arbeitens in einer Entkopplung von Zeit



„Für uns ist es wichtig, die regionale Kompetenz zu nutzen. Wir haben Bedarfe in der wissenschaftlichen Weiterbildung und sind bereit uns zu engagieren, wenn es eine

Win-Win Situation für beide Seiten gibt. Beim Thema Virtuelle Teams ist der Führungsaspekt viel wichtiger als die Technik. Die Frage ist, wie unsere Führungskräfte das Kommunikationssystem insgesamt am besten gestalten.“

**Wolfram Joos, Leiter Personaldienste
Göttingen, Novelis Deutschland GmbH**



ganisation der Lieferkette mit Fertigungsstätten in verschiedenen Ländern oder die Kommunikation zwischen unterschiedlichen Vertriebsstandorten bzw. mit Kunden – Beispiele für diese Zusammenarbeit gibt es zahlreiche.

Dank der raschen Entwicklung im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien stehen auch die Techniken zur Verfügung, um diese Abstimmung kostengünstig und effizient zu organisieren und zunehmend auf persönliche Treffen oder auf das Zusammenführen der Beteiligten an einem Ort verzichten zu können. Videokonferenzsysteme, webbasierte Anwendungen zur gleichzeitigen Bearbeitung von Dokumenten oder Sharepoint-Lösungen zur verbesserten Organisation der Datennutzung usw. stehen den Nutzern für eine virtuelle, computer- oder medienvermittelte Zusammenarbeit zur Verfügung. Teams, die aus Mitarbeitern unterschiedlicher Standorte bestehen, können virtuell kooperieren und über Intranetportale mittels Wikis und Blogs Wissen austauschen.

und Raum in der Praxis kaum wirksam genutzt werden können. Es hat viele Versuche gegeben die teilweise mit hohem Aufwand eingeführten Systeme, z.B. Videokonferenzsysteme, zum Laufen zu bringen. Häufig werden die Erwartungen enttäuscht, schläft die Initiative wieder ein.

Für über geografisch verteilte Standorte hinweg agierende Unternehmen stellt das Informationsmanagement und die Führung virtueller Teams eine echte Herausforderung dar. Hohe Erwartungen werden mit einer Lösung dieses Problems verbunden, insbesondere hinsichtlich einer Senkung der durch die Notwendigkeit häufiger Präsenz bedingten Reisezeiten und Kosten. Führungskräfte könnten wirksamer sein, wenn sie nicht immer unterwegs wären. Darüber hinaus werden erhebliche Vorteile in einer größeren Effizienz des Informationsmanagements gesehen. Im Zentrum des betrieblichen Bedarfs wissenschaftlicher Weiterbildung steht nicht der einzelne Anwender. Es geht vielmehr um die Fach- und Führungskräfte, die strategisch die IT-Systeme anlegen und das Informationsmanagement ihres Bereiches zu verantworten haben, sowie um die Führungskräfte, die in ihrem Verantwortungsbereich virtuelle Teams einsetzen und persönlich führen sollen. Es geht also nicht um die operative Vermittlung von kurzfristig anwendbarem Know How und Techniken, sondern um die Vermittlung wissenschaftlicher Grundlagen.

Potenziale der Göttinger Hochschulen

Potenziale für ein solches Weiterbildungsangebot bieten alle drei Göttinger Hochschulen im Bereich der Wirtschaftsinformatik. Die Georg-August-Universität verfügt darüber hinaus über



„Die Führung geographisch verteilter, virtueller Teams ist heute erfolgsrelevant für internationalorientierte Unternehmen des Mittelstands. Die wissenschaftliche Weiterbildung renommierter Einrichtungen kann durch

Vermittlung von Kompetenzen in Bereichen wie moderne Managementinstrumente, sinnvolle Nutzung der IuK-Technologien, Projektmanagement, interkulturelle Führung sowie Coaching die Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstandes nachhaltig erhöhen.“

Prof. Dr. Lutz M. Kolbe, Georg-August-Universität Göttingen

besonders weitreichende Kompetenzen in den Feldern Informatik, Informationsmanagement und in der Sozial- und Kommunikationspsychologie. Diese Potenziale werden im Folgenden sehr selektiv im Hinblick auf einen möglichen Beitrag für das Thema „Führung virtueller Teams“ vorgestellt.

- Im Zentrum für Informatik werden die Aktivitäten von nicht weniger als 9 Instituten (Institut für Informatik, Gesellschaft für wissenschaftliche Datenverarbeitung, Institut für Wirtschaftsinformatik, Medizinische Informatik usw.), die sich fachspezifisch mit Fragen der Informatik beschäftigen, zusammengeführt. Das Zentrum organisiert und koordiniert sowohl Lehrveranstaltungen zur Informatik als auch Forschungsvorhaben und führt diese auch durch. Insgesamt wird die Arbeit von mehr als 20 Forschungsgruppen interdisziplinär und fachübergreifend integriert.

- An den Lehrstühlen für Wirtschaftsinformatik, der Professur für Anwendungssysteme und E-Business (Prof. Schumann) und der Professur für Informationsmanagement (Prof. Kolbe) wird in Forschung und Lehre die Gestaltung und Anwendung von IT Lösungen in Unternehmen reflektiert. Hier sind die Arbeitsschwerpunkte „Innovative Technologien und Architekturen“, „Multicultural Projectmanagement“, „IT Innovation Management“, und „Sustainable IT Management“ für unser Thema einschlägig.

- Die Abteilung Sozial- und Kommunikationspsychologie von Prof. Boos forscht über Kommunikation in Gruppen, computervermittelte Kommunikation in virtuellen Teams und beim computergestützten Lernen sowie zur Kompetenzentwicklung für virtuelle Teams. Am soziologischen Forschungsinstitut Göttingen werden die dazu gehörigen Fragen der Arbeitsorganisation und der Gestaltung vernetzter Zusammenarbeit mittels Informations- und Kommunikationstechnologien behandelt.

Aus diesem – hier nur angedeuteten Potenzial – lässt sich ein spezifisches Angebot zur Führung virtueller Teams entwickeln, dessen Weiterbildungsinhalte sowohl Aspekte des Managements und der Veränderung von IT-Lösungen und Unternehmensprozessen beinhalten, als auch die in der Praxis offenen Fragen behandeln, wie virtuelle Teams geführt werden sollen und wie sich die computergestützte Zusammenarbeit wirksam gestalten lässt.

Empfehlung: Führung virtueller Teams als wissenschaftliches Weiterbildungsangebot in Kombination von Informationsmanagement und Sozialpsychologie

Alles in allem wird empfohlen, diese Potenziale systematisch für die Entwicklung kleinformatiger Weiterbildungsmodule zu nutzen, die auf den betrieblichen Bedarf ausgerichtet sind. Zielgruppe der Weiterbildung sind Führungskräfte, die vertiefte wissenschaftliche Kenntnisse erwerben sollen, die sie in der Praxis

eigenständig weiterentwickeln können. Thematisch geht es zum einen um die Auswahl, Einführung und Gestaltung von Informations- und Kommunikationslösungen sowie um deren Einbettung in die Wertschöpfungsprozesse von Unternehmen. Zum anderen geht es um den Aufbau und die Führung von virtuellen Teams und die Schaffung der sozialen Rahmenbedingungen für einen intensiven Wissensaustausch.

Erneuerbare Energien



Die Klimaschutzdebatte und steigende Preise für fossile Energieträger bescheren dem Thema Erneuerbare Energien eine anhaltende Präsenz in den Medien und im Bewusstsein der Bevölkerung. Zudem besitzt die Region mit dem Bioenergie-dorf Jühnde ein Leuchtturmprojekt, dessen Ausstrahlungskraft weit über den nationalen Raum hinaus reicht. In den nächsten Jahren werden bis zu sieben weitere Dörfer oder Dorfgemeinschaften auf ihrem Weg zum Bioenergie-dorf unterstützt.

Bioenergiekompetenz als regionales Alleinstellungsmerkmal

Stadt und Landkreis Göttingen haben sich vor diesem Hintergrund jüngst das Ziel gesetzt, ein führender Standort für Bildung und Forschung zum Thema Bioenergie zu werden. „HotSpot Göttinger Land: Wissensregion für Bioenergie“ ist der aussichtsreiche Wettbewerbsbeitrag für die Endrunde des Bundeswettbewerbs zum Aufbau regionaler Bioenergie-Netzwerke überschrieben. Langfristig strebt die Region sogar eine vollständige regionale Energieautarkie mit einem regional erwirtschafteten Energiemix aus regenerativen Energieträgern an. Dadurch werden nicht nur Klimaschutzziele erreicht und regionale Beschäftigung im dreistelligen Bereich aufgebaut, die Bioenergieregion Göttingen gibt auch überregional ein vielbeachtetes Beispiel.

Niedersachsen hat über ca. 2,6 Mio. Hektar landwirtschaftliche Nutzfläche und bundesweit die drittgrößte Waldfläche. Die Region Südniedersachsen ist mit der Nähe zum Rainhardswald, Kaufungerwald, Harz und Solling von Waldgebieten und deren Ressourcen umgeben. In der Region ballt sich vertreten durch eine Vielzahl von Instituten eine einzigartige wissenschaftliche und vertreten durch Unternehmen der Saat- und Holzwirtschaft eine hohe ökonomische Kompetenz.

Die Besuchergruppen in Jühnde zeigen das überwältigende Interesse an einer eigenständigen Wärme- und Stromversorgung für Gemeinden bis in den asiatischen Raum hinein. Diese einzigartige Referenz soll nun auch für fachspezifische Bildungsangebote genutzt werden.

Potenziale der Göttinger Hochschulen

Die Fakultät für Forstwissenschaften und Waldökologie, sowie die Departments für Nutzpflanzenwissenschaften und Agrarökonomie der Georg-August-Universität Göttingen und die Fakultät für Ressourcenmanagement der HAWK stellen ein ausgeprägtes Kompetenzcluster im Bereich Nutzpflanzen dar. Sie bieten ein hohes Potential für den Transfer wissenschaftlichen Wissens. Eine Recherche der Forschungsschwerpunkte der Institute zeigt nicht weniger als 27 Lehrstühle mit inhaltlichen Beiträgen zum Themenfeld Bioenergie.

Dem gewichtigen Kompetenzcluster zuzurechnen sind neben den Instituten und Unternehmen sowie der schon erwähnten Bioenergieregion Göttingerland von Stadt und Landkreis Göttingen u.a. die Bioenergieoffensive Südniedersachsen (Kreis Northeim), die Nordwestdeutsche Forstliche Versuchsanstalt, das Kompetenznetz für Nachhaltige Holznutzung e. V. (NHN), das Niedersachsen Netzwerk Nachwachsende Rohstoffe (3N), die Unternehmensberatung für Land- und Forstwirtschaft „Betriebswirtschaftliches Büro Göttingen“ und neben vielen anderen die Bioenergie-dorf Jühnde eG.

Den Wissenstransfer im Bereich Bioenergie organisieren

Dass Fachpolitiker, Planer und Entscheider nicht immer über eine ausreichende Informationsbasis verfügen, zeigt die Diskussion um Beimischungsmengen von Biotreibstoff zum PKW-Kraftstoff. Verwaltungsbehörden müssen Bioenergieanlagen genehmigen, Belastungen und Risiken einschätzen und bewerten, ähnliches gilt für Banken bei der Vergabe von Krediten und für Versicherer bei der Abschätzung von Risiken.

Expertengespräche verdeutlichen, dass speziell in der Region Göttingen kein Mangel an wissenschaftlichem Expertenwissen besteht – im Gegenteil, die wissenschaftliche Dynamik ist ungebrochen –, vielmehr bestehen Defizite darin, vorhandenes Wissen praxistauglich, handlungsleitend und zielgruppenspezifisch aufzubereiten und zu vermitteln. Gefragt sind dabei nicht nur Technik- und Naturwissenschaften, sondern in besonderem Maße auch Kultur- und Sozialwissenschaften, wenn es um die Organisation, die Moderation und die Unterstützung von kollektiven Entscheidungsprozessen geht.

Studien belegen, dass Engpässe beim Ausbau erneuerbarer Energien aufgrund von Fachkräftemangel einerseits und mangelnder Akzeptanz bei den Endverbrauchern andererseits entstehen. Letzteres ist insbesondere dort ein limitierender Faktor, wo aufgrund von Größeneffekten der mangelnden Rentabilität von kleinen Anlagen durch gemeinschaftliches Handeln begegnet werden könnte. Sowohl bei „Laien“ (bspw. Konsumenten) als auch Fachleuten (bspw. Ingenieur- oder Planungsbüros, Handwerkern, Verantwortungsträgern in Politik

und Verwaltung) ist ein hoher Wissensbedarf bezüglich Akzeptanzbildung, gemeinschaftlicher Planung, Umsetzung und Betrieb umweltfreundlicher Energieanlagen und erneuerbarer Energien zu verzeichnen.



„Die LEB führt seit 14 Jahren Weiterbildungsmaßnahmen zum Themenbereich Nutzung erneuerbarer Energien (Windenergie, Solarthermie, Photovoltaik, Biomasse, speziell Biogas) durch. In den letzten Jahren stammen die

Teilnehmer zunehmend aus Projekten zur Nutzung erneuerbarer Energien, aus dem Investorenbereich sowie von Herstellerfirmen und interessierten Kommunen.

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung der erneuerbaren Energien, der dynamischen technischen Entwicklungen und der sich ständig wandelnden und weiter entwickelnden wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen sehe ich einen weiter steigenden wissenschaftlichen Weiterbildungsbedarf in diesem Bereich.“

Hubert Busch, Regionalleiter Süd der Ländlichen Erwachsenenbildung in Niedersachsen e.V. (LEB)

Empfehlung: Erneuerbare Energien als fächerübergreifendes Weiterbildungsangebot in Kooperation mit Erwachsenenbildungsträgern und regionalen Partnern entwickeln

Die Zielgruppen im Bereich Erneuerbare Energien und Biomasse sind vielfältig und heterogen. Explizit wissenschaftliche, aber auch nicht-wissenschaftliche Curricula müssen von der Bedarfslage her sowohl fächerübergreifend, als auch kleinteilig und berufsbegleitend angeboten werden. Angesichts der großen Dichte wichtiger und exzellenter Kompetenzträger in der Region sind zur Vermeidung von Doppelstrukturen und zur Nutzung regionaler Synergien Netzwerklösungen zu empfehlen, die wissenschaftliche Grundlagen und fortgeschrittene Anwendungen in konkreten Praxiszusammenhängen vermitteln.

Zu prüfen ist, ob zum Beispiel Erwachsenenbildungsträger als kompetente Kooperationspartner für wissenschaftliche Einrichtungen bei der Gewinnung und didaktischen Ansprache neuer Zielgruppen gewonnen werden können. In einem kooperativen regionalen Prozess

könnte bspw. die Bioenergieregion oder das Bioenergie-dorf Jühnde einen organisatorischen Rahmen für Grundlagenseminare, anwendungsbezogene und wissenschaftliche Angebote rund um die erneuerbaren Energien spannen (von Modellen zur großflächigen kommunalen Energieeinsparung, über Szenarien zur Entwicklung gemeinschaftlicher Bioenergieprojekte bis hin zu Verbundlösungen und betriebswirtschaftlichen Angeboten zu Nahwärmenetzen, Holzhackschnitzelkraftwerken und den Einsatz von Energiepflanzen). Vor diesem Hintergrund könnte auch an die Entwicklung einer Zusatzausbildung im „Kommunalen Energiemanagement“ gedacht werden.



In der mittelständisch geprägten Logistikwirtschaft sind ca. 2,5 Millionen Menschen in Deutschland tätig. Sie gehört zu den größten Branchen nach Handel und Automobilwirtschaft und sie wächst sehr stark. Aus guten Gründen will daher die Stadt Göttingen den Logistikstandort weiter kräftigen (Oberbürgermeister Meyer). In Südniedersachsen sind schon heute ca. 8% der Erwerbstätigen (ungefähr 18.000) in diesem Bereich tätig. Hinzu kommt die nicht kleine Zahl von Beschäftigten, die sich um die Planung und Steuerung von Informations- und Materialflüssen kümmern. Sie werden – weil innerhalb von Industrieunternehmen tätig – formal nicht zur Logistikwirtschaft gezählt. Gleichwohl bewegen auch sie Güter, planen

und steuern Material- und Informationsflüsse entlang der Wertschöpfungskette, sind also mit dem Supply Chain Management betraut.

Die Branche klagt seit längerem unter Fachkräftemangel, inzwischen werden nicht nur Berufskraftfahrer und Disponenten, sondern verstärkt Fach- und Führungskräfte mit akademischem Profil gesucht. Nicht allein Größe und überdurchschnittliches Wachstum der Branche begründen den wissenschaftlichen Weiterbildungsbedarf, sondern insbesondere der Strukturwandel der Logistikaufgaben und der wachsende Fachkräftebedarf.

Der Strukturwandel wird von den Megatrends Internationalisierung und Informatisierung bestimmt und durch technologische Innovationen (z.B. die Nutzung von Geobasisdaten) und neue Formen der Arbeitsteilung entlang der Prozesskette von Herstellern, Logistikdienstleistern und Handel geprägt. Die Entwicklung führt zu

differenzierteren und spezialisierteren Anforderungen und ist mit steigenden Ansprüchen an die Qualifikation der Beschäftigten verbunden. Logistik-Branche und Industrieunternehmen reagieren darauf mit einer verstärkten Rekrutierung von Logistik-Fachkräften. Bundesweit werden geschätzt etwa 14.000 Führungskräfte (netto) jährlich benötigt, doch nur 11.600 Studierende mit logistischem Hintergrund (Berufsakademie, Fachhochschule, Universität) ausgebildet. Besonders kleine Unternehmen im ländlichen Raum – wie in Südniedersachsen – spüren die Knappheit bereits.

Beides, Nachfrageüberhang bei Fachkräften und die gesteigerten fachlichen Anforderungen, begründet wissenschaftlichen Weiterbildungsbedarf für die Logistik. Denn die verstärkten Anstrengungen bei der Ausbildung junger Logistiker reichen nicht. Es kommt darauf an, die seit Jahren im Beruf stehenden höher qualifizierten Beschäftigten auf die neuen fachlichen und überfachlichen Anforderungen vorzubereiten. Gerade in den Logistikbereichen sind viele Beschäftigte tätig, die aufgrund des raschen technologischen und strukturellen Wandels ohne Weiterbildung nicht mehr auf dem aktuellen Stand der heutigen logistikwirtschaftlichen und technologischen Entwicklung sind.

Wissenschaftliche Weiterbildung für Logistik-Fachkräfte?

Nach verlässlichen Schätzungen sind 10 % der Beschäftigten als Führungskräfte in den verschiedenen Managementebenen der Logistikwirtschaft tätig. Demnach kann man im Raum Südniedersachsen mit mehr als 1.800 höherqualifizierten Führungskräften rechnen, die in den nächsten Jahren als Zielgruppe wissenschaftlicher Weiterbildung anzusprechen wären. Wohl deshalb reagierten bei der Expertenbefragung fast alle Unternehmen (Hersteller wie Logistik-Dienstleister) zustimmend auf die Frage, ob sie wissenschaftlichen Weiterbildungsbedarf für ihre Logistikfachkräfte erkennen können.

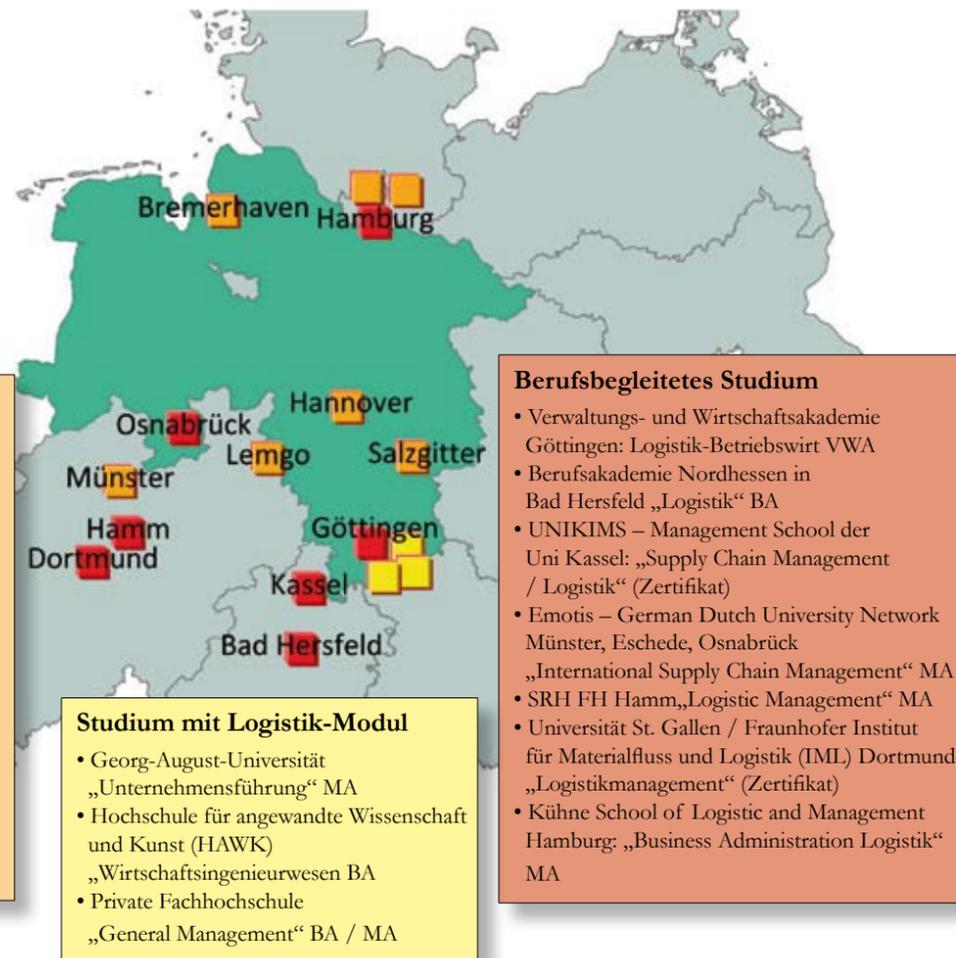
Die inhaltliche Bestimmung des Bedarfs zielt auf alle Aspekte des Supply Chain Management, und zwar sowohl innerbetrieblich (Prozess- und Ablaufgestaltung; Verknüpfung mit IT-Anwendungen), als auch zwischenbetrieblich. Besonders interessant fanden einzelne Gesprächspartner die Frage nach der Nutzung von Geobasisdaten bei der Gestaltung logistischer Prozesse.



Ein modulares Angebot für Logistik im Bereich der Forst - Holz - Prozesskette ist aus Sicht von Prof. Dr. Friedbert Bombosch, Dozent für Waldarbeit und Betriebliches Management an der HAWK, Fakultät Ressourcen-

management in Göttingen in der heutigen Zeit überfällig. „Die in der Mitte Deutschlands konzentrierten Waldstandorte Südniedersachsens, Nordhessens, Nordthüringens und Ostwestfalens sowie der Süden von Sachsen Anhalt gehen mit den dort platzierten Weiterverarbeitungsunternehmen der Säge-, Holzwerkstoff und Papierindustrie einher. Die Besinnung von der Globalisierung wieder hin zur Regionalisierung und Mobilisierung sind für die Branche ein weiterer Aspekt, der eine kooperative Zusammenarbeit aller Akteure der Prozesskette erfordert. Wenn das Wissen über die Logistik vom Wald bis zum Kunden aus den beteiligten Unternehmen zu einem Studien- oder Weiterbildungsangebot erwächst, wird dem Erfolg nichts im Wege stehen.“

Prof. Dr. Friedbert Bombosch, Hochschule für angewandte Wissenschaft und Künste (HAWK), Fakultät Ressourcenmanagement



- Logistik- Studium (Bachelor = BA/ Master = MA)**
- Leibniz Universität Hannover „Produktion und Logistik“ BA / MA
 - FH Braunschweig / Wolfenbüttel „Verkehr und Logistik“ BA (ab 2011)
 - Hochschule Ostwestfalen / Lippe Standort Lemgo „Logistik“ BA
 - Hochschule Bremerhaven „Transportwesen / Logistik“ BA / MA
 - Fachhochschule Münster „Logistik“ MA
 - Kühne School of Logistics & Management, Hamburg „Business Administration Logistik“ MA
 - TU Hamburg, Harburg „Logistik, Infrastruktur u. Mobilität“ MA

- Studium mit Logistik-Modul**
- Georg-August-Universität „Unternehmensführung“ MA
 - Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst (HAWK) „Wirtschaftsingenieurwesen BA
 - Private Fachhochschule „General Management“ BA / MA

- Berufsbegleitetes Studium**
- Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Göttingen: Logistik-Betriebswirt VWA
 - Berufsakademie Nordhessen in Bad Hersfeld „Logistik“ BA
 - UNIKIMS – Management School der Uni Kassel: „Supply Chain Management / Logistik“ (Zertifikat)
 - Emotis – German Dutch University Network Münster, Eschede, Osnabrück „International Supply Chain Management“ MA
 - SRH FH Hamm „Logistic Management“ MA
 - Universität St. Gallen / Fraunhofer Institut für Materialfluss und Logistik (IML) Dortmund „Logistikmanagement“ (Zertifikat)
 - Kühne School of Logistic and Management Hamburg: „Business Administration Logistik“ MA



Die Neigung, Fach- und Führungskräfte zu einem berufsbegleitenden Studium zu animieren, war jedoch in den Betrieben nicht sehr stark ausgeprägt. Klein- und Mittelunternehmen wünschen sich eher bedarfs- bzw. themenbezogene Angebote unterhalb eines Studienganges.

Potenziale der Göttinger Hochschulen

Während sich die Leibniz Universität Hannover (Institut für Fabrikanlagen und Logistik) mit einem ingenieurwissenschaftlich ausgelegten Studienangebot für Logistik profiliert, liegen die Potenziale der drei Göttinger Hochschulen in der betriebswirtschaftlichen Logistik. Zudem sind an Universität und HAWK sehr interessante Forschungsschwerpunkte zu verzeichnen, die als Basis für einschlägige Weiterbildungsangebote dienen könnten. Erwähnenswert sind neben den Forschungsaktivitäten der Betriebswirtschaft (Entwicklung von Logistiknetzwerken, neuere Entwicklungen in der Logistik) auch die Forschung an mehreren Lehrstühlen zur Nutzung von Geobasisdaten für Logistikprozesse.

Im Zusammenhang mit der enormen Bedeutung der Forstwirtschaft und ihrer nachgelagerten Bereiche (Handel, Holzbe- und -verarbeitung, Holzbau, Papier-, Verpackungs- und Druckgewerbe) für Niedersachsen (ca. 77.000 Beschäftigte in über 10.000 Unternehmen), sticht die in Deutschland einzigartige Bündelung von Lehr- und Forschungskompetenz zur Forst- und Holzwirtschaft ins Auge. Dabei sind Lehre und Forschung an Universität und HAWK in ein komplexes Kompetenznetzwerk eingebunden (vgl. Kompetenznetz für Nachhaltige Holznutzung (NHN) e. V. www.kompetenznetz-holz.de und (3N) Niedersachsen Netzwerk Nachwachsende Rohstoffe).

Durch die Kombination der Göttinger Stärken zu einem Weiterbildungsangebot der „Forst-Holz-Logistik“, das die Prozesskette von der biologischen Produktion bis hin zum Kunden (z.B. Möbel) in

den Blick nimmt, lassen sich Bildungsmodule entwickeln, die in Deutschland konkurrenzlos wären. Dabei könnten über eine kluge Verbindung von kleinformatischen Angeboten (bis 40 Std.) und einem berufsbegleitenden Studiengang Klein- und Mittelunternehmen besonders angesprochen werden.

Marktüberblick wissenschaftliche Weiterbildung Logistik

Ein Marktüberblick zeigt, dass zwar nominell 43 Fachbereiche an niedersächsischen Hochschulen Studienangebote für Logistik-Fachkräfte bereit halten. Doch real handelt es sich dabei überwiegend um Studiengänge, deren Logistik-Modul auf dem Abschlusszertifikat gar nicht ausgewiesen wird. Zudem sind es fast immer Studienangebote für die Erstausbildung, die für die Weiterbildung von Fach- und Führungskräften aus der Wirtschaft wenig geeignet sind, da sie nebenberuflich kaum zu bewältigen sind.

Auch die Zahl der berufsbegleitenden Studiengänge reduziert sich bei genauerer Analyse (vgl. Grafik S. 14): VWA und Berufsakademie zielen auf Mitarbeiter ohne Hochschulzugangsberechtigung (z.B. Disponenten), Angebote aus anderen Bundesländern (z.B. Osnabrück/Eschede, Hamburg, Dortmund/St. Gallen) sind aufgrund der Entfernung mit zu hohen Kosten und Zeitbelastungen verbunden. Allein das Kasseler Angebot (UNIKIMS) zum Supply Chain Management könnte für südniedersächsische Unternehmen in Frage kommen. Doch hier fehlen gezielte kleinformative



„Die Logistikinitiative Niedersachsen setzt sich für eine Stärkung der Logistikkompetenz ein. Neue Bildungsprogramme zur wissenschaftlichen Weiterbildung sind erforderlich, weil die Anforderungen an die Fach- und Führungskräfte in der Logistikwirtschaft enorm gestiegen sind.“

Oliver Schrader, Geschäftsstelle Logistikinitiative Land Niedersachsen

Angebote, die auf bestimmte Beschäftigtengruppen zugeschnitten sind (z.B. Optimierung und Verschwendungssuche in der Fertigung) oder den fachlichen Austausch über neueste Trends und Technologien (z.B. Telematik) befördern würden. In dieser Landschaft kann nur ein neues Logistik-Weiterbildungsangebot platziert werden, das durch ein eigenständiges, starkes Profil überzeugt.

Sonderthema: Fachkräftemangel

Antworten in Prozent aller Befragten

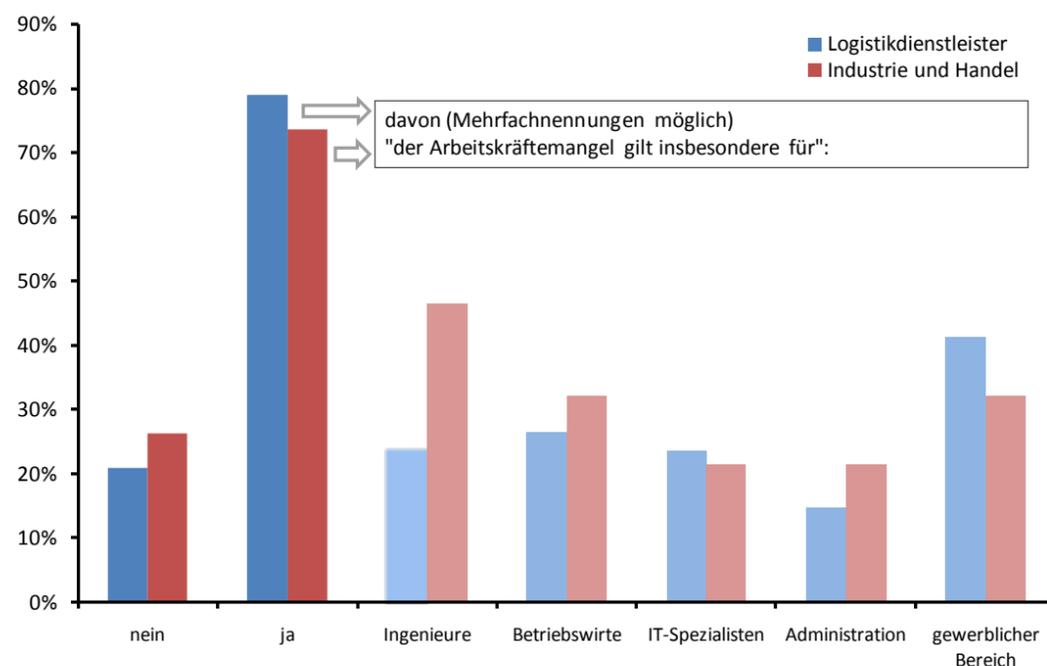


Abbildung 1: „Stellt die Besetzung offener Stellen mit qualifizierten Fachkräften eine Herausforderung dar?“ (Quelle BVL/DIW - Logistik Indikator 2008-Q2)

Empfehlung: Göttinger Kompetenz in der Holzwirtschaft für ein wissenschaftliches Weiterbildungsangebot der Logistik nutzen

Die Zusammenfassung der Ergebnisse führt zu der Empfehlung an die Göttinger Hochschulen, ein wissenschaftliches Weiterbildungsangebot mit betriebswirtschaftlichem Fundament und einer Spezialisierung in der „Forst-Holz-Logistik“ zu entwickeln. Dieses Angebot zielt einerseits auf die spezifischen Bedarfe der Holzbe- und -verarbeitenden Wirtschaft im weitesten Sinne. Es bietet über kleinformative Module zudem die Möglichkeit, die nicht-holzorienteerte Wirtschaft mit typischen Logistik-Weiterbildungsangeboten zu versorgen, die ggf. einzeln belegbar sind (z.B. Produktionslogistik; Telematik; Geoinformatik; Packaging Management).

Die Module müssten sowohl von Lerninhalten als auch von der Lernorganisation her explizit auf Berufspraktiker zugeschnitten sein, die einen Fundus an Vorkenntnissen und Erfahrungswissen mitbringen. Die einzelnen Module eines modular aufgebauten Studienganges könnten Fach- und Führungskräfte aus der mittelständischen Industrie ansprechen und ihnen die Freiheit lassen, sich ggf. erst im Nachhinein für eine Vervollständigung ihrer Studien und einen Studienabschluss zu entscheiden. Dies wäre eine angemessene Lösung in einer Welt des lebensbegleitenden Lernens.

„Refreshing IT-Fachkräfte“

Kaum eine Branche leidet so stark unter dem Mangel an einschlägigen Fachkräften wie die IT-Branche. Man könnte meinen, dass Unternehmen deshalb ein besonderes Interesse daran haben, die vorhandenen Potenziale ihrer IT-Fachkräfte optimal zu nutzen und weiterzuentwickeln. Doch nicht selten geraten IT-Fachkräfte, die viele Jahre im Job sind, in eine ungünstige berufliche Situation: Sie verpassen den Anschluss an die technologische Entwicklung, gelten als nur noch begrenzt einsetzbar und es wird offen darüber gesprochen, dass man nicht weiß, wie es mit ihnen weiter gehen soll. Ursachen dafür sind der enorm schnelle Wandel von Technologien und Anwendungsfeldern, unterlassene Weiterbildungsaktivitäten und das oftmals zu großes Vertrauen auf die u.U. sehr einseitige Kompetenz in einer bestimmten Programmiersprache oder in einem speziellen technologischen Bereich. Eine punktuelle Weiterbildung (z.B. Vermittlung einer neuen Programmiersprache o.ä.) würde in dieser Situation nicht mehr helfen, sondern nur noch eine umfassendere Weiterbildung zur Vermittlung neuer technologischer Grundlagen, deswegen der Name: „Refreshing IT-Fachkräfte“ als originäres Feld Wissenschaftlicher Weiterbildung.

IT-Fachkräfte als Zielgruppe wissenschaftlicher Weiterbildung?

Die betrieblichen Experten bestätigen grundsätzlich diese Problemskizze. Ja, es gibt IT-Fachkräfte, die in eine solche Lage geraten, aber es handelt sich in den jeweiligen Unternehmen eher um Einzelpersonen. Der daraus sich ergebende Handlungsdruck ist für die einzelnen Unternehmen i.d.R. nicht so groß, dass er zur Beteiligung an einer speziellen Angebotsentwicklung für diese Zielgruppe motivieren würde. Weitere Hinweise in den Expertengesprächen lassen sich zu der Aussage verdichten, dass trotz eines bestehenden Bedarfs nicht unbedingt eine relevante Nachfrage auf dem Weiterbildungsmarkt entstehen muss: Zum einen entwickeln Unternehmen ihre IT-Kompetenz nicht in erster

Linie durch Weiterbildung weiter. Eher kaufen sie Kompetenzen ein, entweder in Form der Rekrutierung von Spezialisten oder als externe Dienstleistungen. Zum anderen wird von IT-Fachkräften ein sehr hohes Maß an Eigenaktivität bei der Weiterbildung erwartet, um ständig auf dem Laufenden zu sein. Damit verbunden ist offenbar, dass dort, wo die eigene, spezielle Kompetenz durch den technischen Wandel entwertet wird, sehr häufig ein Ausstieg aus dem Beruf erfolgt. Hintergrund sei, so ein Hinweis von jemandem, der es selbst so erfahren hat, dass man nicht nochmal „alles“ ganz neu lernen wolle.

Zwar begrenzen betriebliche Personalpolitik und individuelle Karriereentscheidungen die Nachfrage nach Weiterbildung. Doch nur ein Angebot im Sinne eines „Refreshing von IT-Fachkräften“ auf einem wissenschaftlichen Niveau, mit hoher Qualität und anerkanntem Zertifikat könnte eine realistische Lösung darstellen.

Potenziale der Göttinger Hochschulen

An der Georg-August-Universität werden IT-Probleme an neun Instituten bearbeitet, die im Zentrum für Informatik zusammengefasst sind (vgl. Beitrag Führung virtueller Teams). Die Wirtschaftsinformatik beschäftigt sich beispielsweise mit Migrationsstrategien von IT-Architekturen. Vorstellbar wäre ein fachlicher, berufsbegleitender Austausch in Modulen, bei denen neueste Technologien und Anwendungen (z.B. OLAP-Anwendungen, Business Intelligence-Lösungen der Windows-Servertechnologien) sowie IT-Strategien und Grundlagenkenntnisse des Informationsmanagements vermittelt würden. Das Angebot ist oberhalb von Programmierkursen (z.B. JAVA-Programmierung) anzusiedeln, die bereits von Anbietern wie z.B. der Volkshochschule angeboten werden.

Empfehlung: Aufgrund des Weiterbildungspotenzials der Universität lohnt sich eine intensivere Recherche des Marktpotenzials

An der Universität Göttingen ist ein großes Potenzial für ein Angebot des „Refreshing“ von IT-Fachkräften vorhanden. Daher wird eine gezielte Recherche des regionalen und überregionalen Marktpotenzials und eine systematische Marktbeobachtung empfohlen, um das Nachfragepotenzial der Wirtschaft besser abschätzen zu können.

Alternde Belegschaften

- Weiterbildung für Führungskräfte und nicht für ältere Arbeitnehmer

Der demografische Wandel bewirkt zwei wesentliche Veränderungen für Unternehmen in Deutschland: Zum einen altern die Belegschaften, zum anderen sorgen sinkende Geburtenraten dafür, dass die Unternehmen die hohe Zahl der in den Ruhestand übergehenden Fachkräfte kaum ersetzen können.

Demografischer Wandel in Südniedersachsen

Diese Zangenbewegung bringt besonders die Wirtschaft Südniedersachsens in die Klemme, denn die jungen Fachkräfte wandern aus den stark vom Bevölkerungsrückgang betroffenen strukturschwachen Räumen in die Metropolen ab.

Wo es schwer wird Nachwuchskräfte zu bekommen, tun Unternehmen gut daran, die Potentiale ihrer aktiven Belegschaft zu nutzen und langfristig zu entwickeln. Leistungsfähigkeit und Innovativität können sie mit einer deutlich älter werdenden Belegschaft sichern, wenn sie frühzeitig dafür sorgen, dass die eigenen Mitarbeiter unter lern- und gesundheitsförderlichen Bedingungen arbeiten, und wenn potentiellen Risiken mit präventiven Maßnahmen begegnet wird. Denn arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zur Folge wird die Lern- und Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmern nicht durch das kalendarische Alter gefährdet, sondern in erster Linie durch Arbeit, die „alt“ macht, weil sie körperlich überlastet und geistig unterfordert.

Führungskräfte als Zielgruppe wissenschaftlicher Weiterbildung

Bei den Expertengesprächen in den Unternehmen war das Thema „alternde Belegschaften“ sehr präsent. Die Personalverantwortlichen wissen, dass präventives und langfristig orientiertes Handeln der Führungskräfte eine Lösung wäre und sehen daher ihre (künftigen) Führungskräfte sowie Mitarbeiter aus der Personalabteilung /Arbeitsschutz als potentielle Zielgruppe von wissenschaftlicher Weiterbildung. Es geht also nicht um die heutige Generation 50-plus, sondern darum, das Personal aller Altersgruppen so einzusetzen, dass seine Lern-, Innovations- und Leistungsfähigkeit langfristig erhalten bleibt und weiterentwickelt wird.

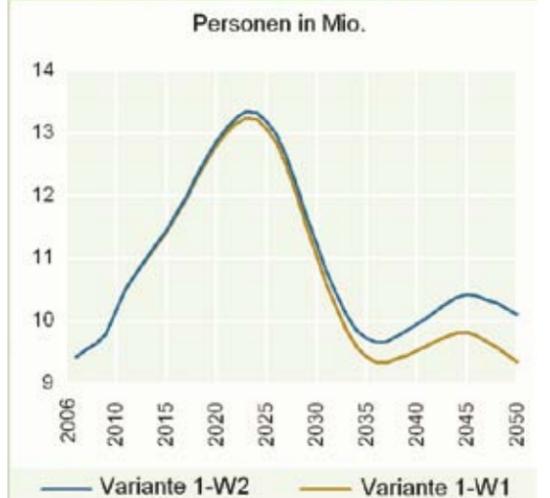


„In den Unternehmen wurde in der Vergangenheit durchaus mit Unterstützung von Politik und Gewerkschaften die notwendige Kapazitätsanpassung auch durch Frührentierungen oder Altersteilzeit realisiert. Diesen Umgang mit der Ressource

Mensch werden wir uns in der Zukunft so nicht mehr leisten können. Der demografische Wandel stellt uns vor neue Herausforderungen. Eine Weiterbildung zum proaktiven Vorgehen bei alternden Belegschaften und zur Vorbereitung von Führungskräften, ihre Mitarbeiter gesundheits- und lernförderlich einzusetzen, wäre ein sehr interessanter Ansatz.“

Benno Trümper, Leiter Personalmanagement, Carl Zeiss MicroImaging GmbH, Standort Göttingen

Zahl der 55- bis 64-Jährigen in Deutschland bis 2050



Annahmen für die Bevölkerungsentwicklung
Variante 1-W1: Wanderungssaldo + 100.000 Pers.
Variante 1-W2: Wanderungssaldo + 200.000 Pers.
für alle Varianten konstante Geburtenhäufigkeit und mittlere Steigerung der Lebenserwartung
Quelle: Statistisches Bundesamt 2006 und Prognos AG 2006, eigene Berechnungen IAB / INIFES © IAB

Fortsetzung: Alternde Belegschaften

Ein diesen Bedarf abdeckendes Angebot auf wissenschaftlichem Niveau könnte in etwa folgende Weiterbildungsmodule enthalten:

- Altern und Lernen im Betrieb
- Potenzialorientiertes Personalmanagement
- Personalbeschaffung, Personalmarketing
- Arbeitszeitmodelle und Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand
- Generationen übergreifendes Wissensmanagement
- Lernförderliche Arbeitsgestaltung
- Ergonomie und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung
- Präventives Gesundheitsmanagement
- Gestaltung soziotechnischer Systeme

Potenziale der Göttinger Hochschulen

Alle drei Göttinger Hochschulen verfügen über betriebswirtschaftliche Studienangebote, die wichtige Module abdecken könnten. Die Internetrecherche hat jedoch weder hier, noch bei den Wirtschafts- und Sozialpsychologen spezielle Forschungsprojekte zum demografischen Wandel registrieren können, die Grundlage für spezielle Angebote bilden könnten. Zudem fehlt es in Göttingen an einschlägiger Kompetenz bei den ingenieurtechnischen, arbeitsmedizinischen und ergonomischen Themen.

Empfehlung: Vorbereitung auf den demografischen Wandel durch präventiv ausgerichtete Personalführung

Aufgrund der Alterung der Belegschaften gibt es einen wachsenden Bedarf nach wissenschaftlicher Weiterbildung für Führungskräfte. Die Anforderungen an Führungskräfte verändern sich gravierend und dies wird ohne hochwertige, wissenschaftliche Angebote nicht zu bewältigen sein. Die drei Göttinger Hochschulen können die betriebswirtschaftlichen Kern-Module problemlos anbieten. Es wäre zu prüfen, ob fehlende Komponenten z.B. aus der Arbeitsmedizin oder Ergonomie realisiert werden können: durch Kooperation (z.B. mit Kassel oder Hannover) oder durch den Aufbau von Kompetenzen.

Interkulturelles Management und „Asienkompetenz“

Die Globalisierung der Wirtschaftsaktivitäten konfrontiert Unternehmen mit fremden Kulturen und Gepflogenheiten und den aus misslungener Kommunikation erwachsenden Schwierigkeiten bei Geschäftstätigkeit oder Mitarbeiterführung. Daher sollen sich die Hochschulen nach Ansicht der Wirtschaft bei der Vermittlung interkultureller Kompetenzen stärker engagieren (vgl. Stifterverband 2008, 61). Auch bei einer Befragung von ca. 200 mittelständischen Unternehmen, die von der Abteilung für Interkulturelle Germanistik der Georg-August-Universität durchgeführt wurde, ergab sich als größter Weiterbildungsbedarf die differenzierte und qualitativ hochwertige Vermittlung inter- und transkultureller Kompetenz für die VR China und Indien.

Bedarf der Wirtschaft

Die Gesprächspartner aus den Unternehmen bestätigen Weiterbildungsbedarf zum Thema interkulturelles Management für die kleine Gruppe der Fach- und Führungskräfte, die weltweit eingesetzt werden. Vor allem für Vertriebstätigkeiten in Asien oder zur Unterstützung des Aufbaus von Auslandsaktivitäten werden interkulturelle Kompetenzen für unerlässlich gehalten.

Der in Expertengesprächen artikulierte Bedarf zielte jedoch eher auf die zielgerichtete Vorbereitung eines unmittelbar bevorstehenden Einsatzes (Typ zweitägiges „Sensibilitäts-Training“), als auf die grundlegende Vermittlung interkultureller Kompetenz auf wissenschaftlichem Niveau. Da es in diesem Feld „Anbieter zu Hauf“ gäbe, müssten die Hochschulen mit einem neuen Angebot – so ein Gesprächspartner – einen echten Mehrwert gegenüber dem Vorhandenen bieten.



„Für wissenschaftlich fundierte und differenzierte Weiterbildung im Bereich des interkulturellen Managements und der interkulturellen Kommunikation besteht eine echte Marktlücke. Das Problem der kommerziell betriebenen Weiterbildung in diesem Bereich findet sich häufig darin, dass die im Managementprozess auftretenden Probleme lediglich eindimensional kulturell begründet werden. Auch wird in diesen Weiterbildungen vor allem auf Unterschiede, nicht aber auf Gemeinsamkeiten des Kommunikationsverhaltens abgehoben. Diese aber bilden sich im Prozess der Globalisierung immer deutlicher heraus. Nicht zuletzt findet häufig keine wissenschaftlich fundierte Binnendifferenzierung der Kulturen statt. Solche Trainings bauen eher Stereotypen auf, als dass sie fundierte Kenntnisse über Akteure aus anderen Ländern vermitteln.“

Prof. Dr. Hiltraud Casper-Hehne,
Abteilung Interkulturelle Germanistik,
Georg-August-Universität Göttingen

Potenziale der Göttinger Hochschulen

Hier liegen die Potenziale der Göttinger Hochschulen. Denn sowohl die bestehende Nachfrage, als auch die überwiegend angebotene Weiterbildung im Feld des interkulturellen Managements wird von den befragten Fachexperten aufgrund der Orientierung an wissenschaftlich zum Teil fragwürdigen Kulturmodellen wie z.B. dem der Kulturstandards oder der Kulturdimensionen ausgesprochen kritisch gesehen: Auftretende Probleme werden eindimensional als kulturbedingt dargestellt, Kulturen nicht binnendifferenziert vermittelt, transkulturelle Globalisierungsprozesse außer acht gelassen und insgesamt eine Sichtweise in Stereotypen gefördert.

Für ein wissenschaftliches Weiterbildungsangebot der Universität gibt es mehrere, hier herausgehobene Anknüpfungspunkte:

- Mit finanzieller Unterstützung von fünf Unternehmen (Norddeutsche Landesbank Hannover, Sparkasse Göttingen, Sievert AG & Co. KG, Osnabrück, KWS Saat AG, THIMM The Highpack Group) wird eine neue Stiftungsprofessur für „Ostasienwissenschaft / China“ aufgebaut und ein gleichnamiger Bachelor-Studiengang realisiert.
- Das „Deutsch-Chinesische Institut für Interkulturelle Germanistik und Kulturvergleich“ hat gerade ein zweijähriges vom niedersächsischen Wissenschaftsministerium und der EU (EFRE) gefördertes Projekt mit dem Titel „Inter- und transkulturelle Trainings für die Volksrepublik China“ gestartet. In diesem Projekt geht es um die Entwicklung eines Modells interkultureller Kompetenz und darauf bezogener Seminarunterlagen und Qualifizierungsbausteine, die geeignet sind interkulturelle Kompetenzen zu erwerben.
- Im Zuge der Exzellenzinitiative gründet die Georg-August-Universität Auslandsrepräsentanzen in Berkeley (USA), Nanjing (China), Pune (Indien) und Seoul (Korea), um die Anwerbung internationaler Studierender und Wissenschaftler sowie die Initiierung von Forschungs Kooperationen voranzubringen. Geplant ist zudem der Aufbau eines „Welcome Centers“ für diese Zielgruppen, was neue Ansatzpunkte für einen interkulturellen Austausch bieten dürfte, von dem auch die Wirtschaft profitieren könnte.

Empfehlung: Mit „Asienkompetenz“ und praxisorientierten Konzepten auch die Wirtschaft ansprechen

Durch die steigende Intensität internationaler Forschungsoperationen wird die Universität Göttingen die Vermittlung interkultureller Kompetenzen für das eigene Personal und die internationalen Studienaktivitäten weiter professionalisieren. Es wird empfohlen, diese Kompetenzen auch für die Entwicklung eines qualitativ hochwertigen wissenschaftlichen Weiterbildungsangebots zur Vermittlung interkultureller Kompetenz für Führungskräfte aus der Wirtschaft zu nutzen. Sicherlich muss angesichts der anwendungsorientierten Ansprüche von Unternehmen hinsichtlich eines wissenschaftlichen Weiterbildungsangebots noch Überzeugungsarbeit geleistet werden. Doch mit einer spezifischen „Asienkompetenz“ auf dezidiert wissenschaftlichem Niveau könnte ein Profil erarbeitet werden, das auch überregional für die Wirtschaft attraktiv wird.

Wie findet man relevante Bedarfe der südniedersächsischen Wirtschaft und wie identifiziert man Themen, die sich für die Entwicklung eines Angebots zur wissenschaftlichen Weiterbildung eignen? Das war die methodische Frage, die angesichts nur sechsmonatiger Laufzeit und begrenzter Mittel mit einem dreischrittigen Vorgehen pragmatisch beantwortet wurde:

1. Fokussierung bei der Recherche

Um das Machbare zu erkunden, wurden die Erkenntnisse aus vorhandenen Analysen zur Region Südniedersachsen gezielt verdichtet. Das Ziel bestand darin, Themen zu finden, in denen eine potentielle Nachfrage und das Angebotspotenzial der Göttinger Hochschulen in besonders günstiger Weise zusammen kommen.

Daher war eine frühzeitige Fokussierung bei der Sondierung des Bedarfs geboten. Ausgehend von zunächst zwanzig Themen als Ausgangsvermutung wurde schließlich gezielt die Relevanz von sieben Weiterbildungsthemen überprüft. Befragt wurden in dieser Phase (überwiegend telefonisch) Vertreter der Wirtschaftsförderung sowie von Verbänden und Netzwerken. Welche Einschätzung haben sie bezüglich des wissenschaftlichen Weiterbildungsbedarfs in der Region ganz allgemein? Für wie relevant schätzen sie die sieben Themen ein?

2. Besuchsdialo g zur Identifizierung potentieller Themen und Akteure

Aufgabe des anschließenden Besuchsdialo gs war es, in längeren Expertengesprächen den potenziellen Bedarf der Unternehmen zu konkretisieren. Gesprochen wurde überwiegend mit Personalverantwortlichen über betrieblichen Weiterbildungsbedarf und über Hochschulen

als Weiterbildungsanbieter. Sehr bald schälten sich drei Themen als besonders aussichtsreich heraus: Logistik, Erneuerbare Energien und Führung virtueller Teams.

3. Akteursworkshop zur Konstituierung einer Entwicklungspartnerschaft

Angestrebt wurde für diese drei Themen größter Passung jeweils die Gründung einer Entwicklungspartnerschaft, die sich (im Rahmen eines zu beantragenden Folgeprojektes) die Umsetzung eines spezifizierten Weiterbildungsangebots vornehmen sollte.

Daher konzentrierten sich die Aktivitäten in dieser Phase darauf, potentielle Akteure für die aussichtsreichsten Themenfelder gezielt anzusprechen. Bei Expertengesprächen, Messebesuchen, Netzwerktreffen oder im Rahmen einer schriftlichen Befragung der Mitgliedsunternehmen des Verpackungsclusters ging es immer um zweierlei: inhaltliche Zuspitzung des Themas und Erweiterung des Akteurskreises. Parallel wurde per Internetrecherche das Angebotspotenzial der Hochschulen erkundet und mit Hochschullehrern über mögliche Angebote gesprochen. Ergebnis: Es werden (z.T. sogar erst nach Abschluss der Projektförderung) zu den drei Hauptthemen weitere Workshops mit dem Ziel der Gründung einer Entwicklungspartnerschaft realisiert.

Resümee

Pragmatisch heißt auch, Abstriche zu machen hinsichtlich der Gründlichkeit und dem Umfang der Marktanalyse. Es wurde bewusst nach Machbarkeit und Passung ausgewählt, so dass wahrscheinlich nicht alle Optionen zur Entwicklung wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote identifiziert werden konnten. Dies gilt insbesondere für sehr spezifische Angebote im naturwissenschaftlichen und medizinischen Bereich. Trotzdem wurde mit wenig Mitteln viel erreicht: Für drei Themenfelder ist die Machbarkeit so weit klar, dass man handeln kann. Bedarfe und Akteure sind bekannt, Vertreter von Angebots- und Nachfrageseite wurden zusammengeführt und entscheiden eigenständig über die weiteren Optionen. Zu weiteren Themenfeldern liegen detaillierte Beschreibungen vor, die eine Abschätzung der Lage ermöglichen. Zusätzliche, vertiefende Bedarfsanalysen sind jedoch erforderlich, wenn es an die Umsetzung geht.

Vertreter der Hochschulen, die wir befragt haben:

- Prof. Dr. Friedbert Bombosch, Fakultät Ressourcenmanagement, HAWK
- Prof. Dr. Margarete Boos, Sozial- und Kommunikationspsychologie, Georg-August-Universität
- Prof. Dr. Hiltraud Casper-Hehne, Abteilung Interkulturelle Germanistik, Georg-August-Universität
- PD Dr. Jürgen Kädtler, Soziologisches Forschungsinstitut an der Georg-August-Universität
- Prof. Dr. Christoph Kätsch, Fakultät Ressourcenmanagement, HAWK
- Prof. Dr. Lutz M. Kolbe, Institute of Information Systems, Georg-August-Universität
- Prof. Dr.-Ing. Achim Loewen, Fakultät Ressourcenmanagement, HAWK
- Prof. Dr. Bernhard Möhring Fakultät für Forstwissenschaften, Georg-August-Universität; NHN e.V
- Dr. Muus, Leiter Stabsstelle Göttingen International, Georg-August-Universität
- Prof. Dr. Hans Ruppert, Interdisziplinäres Zentrum für Nachhaltige Entwicklung (IZNE), Georg-August-Universität
- Prof. Dr. Matthias Schumann, Institut für Wirtschaftsinformatik, Georg-August-Universität

Vertreter folgender Verbände und Netzwerke haben uns geholfen:

- BBE Bundesverband Bioenergie
- BIGS - Bildungsgenossenschaft Südniedersachsen e.G.
- Bioenergiedorf Jühnde eG
- Bioenergieoffensive Südniedersachsen (Kreis Northeim)
- Bioenergieregion Göttingerland von Stadt und Landkreis Göttingen
- BUPNET - Bildung und Projekt Netzwerk GmbH
- Gesellschaft für Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklung Göttingen mbH
- Landkreis Göttingen, Leader+ Regionalmanagement
- LEB Niedersachsen
- Logistikinitiative Niedersachsen / Logistic Network Consultants GmbH (LNC)
- Measurement Valley e.V.
- Mobilitätstalk / Logistik- und Mobilitätscluster Göttingen
- Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr
- Photonic Net GmbH
- Regionalverband Südniedersachsen e.V.
- Südniedersachsenstiftung e.V.
- Verpackungscluster Südniedersachsen e.V.
- VHS Göttingen
- Wirtschaftsförderung Region Göttingen (WRG)
- Wirtschaftsförderung Northeim
- Wirtschaftsförderung Osterode

Mit Vertretern dieser Firmen haben wir gesprochen:

- Carl Zeiss AG
- Coherent GmbH
- Constantia – Haendler & Natermann GmbH
- EnerPlan Projektentwicklung GmbH
- Friedrich Zufall GmbH & Co. KG
- Heise Zeitschriften Verlag GmbH & Co. KG
- Hermann Weber GmbH
- IBA GmbH / IBA Akademie
- Knüppel Verpackung GmbH & Co. KG
- Krieg & Fischer Ingenieure GmbH
- Krüger Internationale Spedition GmbH
- KWS Saat AG
- Mahr GmbH
- Novelis Deutschland GmbH
- Otto Bock Healthcare
- Sartorius AG
- Smurfit Kappa Herzberger Wellpappe GmbH
- Symrise GmbH & Co KG
- Wagner Kurier Logistik GmbH

Der Steuerkreis bestand aus:

- Prof. Dr. Margarete Boos, Georg-Elias-Müller-Institut, Sozial- und Kommunikationspsychologie, Georg-August-Universität Göttingen
- Dipl. Geogr. Benno Fleer, Private Fachhochschule Göttingen (PFH)
- Prof. Dr. Jutta Geldermann / Dipl.-Kfm. Harald Uhlemair, Professur für Produktion und Logistik, Georg-August-Universität Göttingen
- Prof. Dr. Hans-Dieter Haller, Pädagogisches Seminar, Georg August Universität Göttingen
- Prof. Dr. Wolf-Ekkehard Hesse, Staatssekretär a.D.
- Prof. Dr. Wolfgang Krumbein, Institut für Regionalforschung e.V., Seminar für Politikwissenschaft, Georg-August Universität Göttingen
- Prof. Dr. Hans-Georg Marten, Seminar für Politikwissenschaft, Georg-August-Universität Göttingen
- Dr. Holger Martens, Bildungsgenossenschaft Südniedersachsen e.G. (BIGS)
- Prof. Dr. Hubert Merkel, Fakultät Ressourcenmanagement, HAWK
- Dr. Frank Mußmann, Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften Georg-August-Universität Göttingen
- Dipl.-Kfm. Rüdiger Reyhn, Regionalverband Südniedersachsen e.V.
- Dr. Dagmar Sakowsky, Volkswirtschaftliches Seminar, Georg-August-Universität Göttingen



Impressum

Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften
Georg-August-Universität Göttingen
Humboldtallee 15 | 37073 Göttingen
Telefon (0551) 394756 | Telefax (0551) 3914049
kooperationsstelle@uni-goettingen.de

Autoren Dr. Thomas Hardwig, Dr. Frank Mußmann

Vi.S.d.P. Dr. Frank Mußmann

Grafik Johannes Melcher

Druck Pachnicke Druck

Bild- und Abbildungsquellen:

Foto S. 1+5+7+9: © pressmaster - Fotolia.com

Foto S. 10: aboutpixel.de / Zeitzonen; © Rainer Sturm

Foto S. 11: © Franz Pfluegl - Fotolia.com

Foto S. 13: Lianem - Fotolia.com

Foto S. 15+17: aboutpixel.de / Stabelgapler; © Babatunde

Abb. S. 16: DIW Berlin, aus: Logistik-Indikator 2008
2. Quartal

Abb. S. 19: Institut für Arbeitsmarkt-und Berufsforschung, aus: IAB-Kurzbericht 21/2007

Gefördert durch



Europäische Union, Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung (EFRE)



Niedersächsisches Ministerium für
Wissenschaft und Kultur (MWK)

Alle Inhalte dieser Broschüre stellen die Ergebnisse einer Machbarkeitsstudie dar, die von der EU (EFRE) und vom Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur gefördert und von der Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften der Universität Göttingen von Mai bis Oktober 2008 gemeinsam mit Partnern aus allen drei Göttinger Hochschulen durchgeführt wurde. Die für die öffentliche Diskussion aufbereiteten und zur besseren Lesbarkeit gekürzten Beiträge basieren auf sorgfältig geführten Expertengesprächen und Quellenstudien. Sie stellen keine offiziellen Stellungnahmen der beteiligten Institutionen dar, sondern sind auf ausgewählten Gesprächsergebnissen und Quellen basierende Einschätzungen der Autoren.