



WZW wissenschaftszentrum  
sachsen-anhalt  
lutherstadt wittenberg



INSTITUT FÜR HOCHSCHULFORSCHUNG (HoF)  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

SCHRIFTENREIHE DES WZW

# 05 **Das Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt (WZW) im Schnittpunkt von Anspruchsgruppen aus Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit**

**Yvonne Anger  
Oliver Gebhardt  
Karsten König  
Peer Pasternack**

[www.wzw-lsa.de](http://www.wzw-lsa.de)



# Inhaltsverzeichnis

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>3</b>
<b>VERZEICHNIS DER ÜBERSICHTEN</b> .....	<b>5</b>
<b>1 PROBLEMSTELLUNG: DAS WZW ZWISCHEN WISSENSCHAFTSEINRICHTUNGEN UND KULTUSMINISTERIUM</b> .....	<b>7</b>
<b>2 REFERENZBEISPIELE: INTERMEDIÄRE UND KOOPERATIONSEINRICHTUNGEN IN DEN WISSENSCHAFTSSEKTOREN ANDERER BUNDESLÄNDER</b> .....	<b>13</b>
2.1 ZUSAMMENSCHLÜSSE VON HOCHSCHULEN .....	16
2.2 TRANSFER- UND INNOVATIONSAGENTUREN .....	19
2.3 INSTITUTIONEN DER WISSENSCHAFTLICHEN WEITERBILDUNG .....	22
2.4 INSTITUTIONEN ZUR WISSENSCHAFTLICHEN UND WIRTSCHAFTLICHEN STANDORTFÖRDERUNG .....	23
2.5 INSTITUTION DER NACHWUCHSFÖRDERUNG .....	25
2.6 ÜBERLOKALE HOCHSCHULDIDAKTIKZENTREN .....	26
2.7 SONSTIGE DIENSTLEISTUNGSAGENTUREN .....	28
<b>3 DAS WISSENSCHAFTSZENTRUM SACHSEN-ANHALT: ZIELE, ANSPRUCHSGRUPPEN, PROZESSE</b> .....	<b>33</b>
3.1 ZIELE UND AUFGABEN .....	33
3.2 ANSPRUCHSGRUPPEN .....	40
3.2.1 Anspruchsgruppen nach dem Stakeholder-Konzept: Typologie .....	40
3.2.2 WZW-Anspruchsgruppen und ihre Einbeziehung .....	43
3.2.3 Abhängige und gefährliche Anspruchsgruppen .....	47
3.3 LEISTUNGSPROZESSE .....	49
3.3.1 Allgemein: Aufgaben und Ressourcen .....	50
3.3.2 Hochschulpolitischer Dialog .....	52
3.3.3 Forschungsförderung .....	54
3.3.4 Nachwuchsförderung .....	56
3.3.5 Wissenschaftstransfer .....	57
3.4 KOMMUNIKATIONSPROZESSE .....	61
3.4.1 Allgemein .....	61
3.4.2 Hochschulpolitischer Dialog .....	68
3.4.3 Forschungsförderung .....	69
3.4.4 Nachwuchsförderung .....	71
3.4.5 Wissenschaftstransfer .....	71

<b>4</b>	<b>ENTWICKLUNGSOPTIONEN: DAS WZW NACH ABSCHLUSS DER ETABLIERUNGS- UND KONSOLIDIERUNGSPHASE.....</b>	<b>77</b>
4.1	KONTEXTBEDINGUNGEN UND BASISANNAHMEN .....	78
4.2	STRATEGIEBILDUNG .....	80
4.3	TOOLBOXEN: 78 INSTRUMENTE FÜR DIE STABILISIERUNG UND WEITERENTWICKLUNG DES WZW .....	84
4.3.1	WZW-Leistungsprofil .....	85
4.3.2	WZW-interne Organisation .....	88
4.3.3	WZW-Kommunikation .....	89
4.4	SZENARIEN: LEISTUNGS- UND KOMMUNIKATIONSPROZESSE .....	92
4.4.1	Kontinuitätsszenario .....	93
4.4.2	Optimistisches Szenario .....	94
4.4.3	Expansionszenario .....	96
4.5	ZUSAMMENFASSUNG .....	98
	<b>LITERATUR .....</b>	<b>101</b>
	<b>ANHANG.....</b>	<b>103</b>
Anlage 1	Interviewpartner .....	103
Anlage 2	Leitfragen externe Interviews WZW .....	104
Anlage 3	Vergleichsorganisationen nach Bundesländern.....	106

## Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 1: Wechselwirkung zwischen Angebot und Marketing (aus Steffenhagen 2004: 113).....	9
Übersicht 2: Kooperationseinrichtungen im Wissenschaftssektor nach Ländern .....	13
Übersicht 3: Intermediäre und Kooperationseinrichtungen auf Landesebene .....	14
Übersicht 4: Aufgaben der Kooperationseinrichtungen auf Ebene der Bundesländer .....	16
Übersicht 5: Zusammenschlüsse von Hochschulen .....	17
Übersicht 6: Transfer- und Innovationsagenturen .....	19
Übersicht 7: Institutionen der wissenschaftlichen Weiterbildung .....	22
Übersicht 8: Institutionen zur wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Standortförderung .....	23
Übersicht 9: Überlokale Hochschuldidaktikzentren.....	26
Übersicht 10: Struktur des Hochschuldidaktikzentrums Baden-Württemberg.....	28
Übersicht 11: Sonstige Dienstleistungsagenturen .....	29
Übersicht 12: Vereinszweck des WZW .....	34
Übersicht 13: Organisationsziele des WZW .....	35
Übersicht 14: Kommunikationsziele des WZW.....	36
Übersicht 15: Stakeholder-Typologie (Mitchell/Agle/Wood 1997: 874) .....	43
Übersicht 16: Themenbezogene Anspruchsgruppen des WZW .....	44
Übersicht 17: Struktur des WZW .....	46
Übersicht 18: Anspruchsgruppen des WZW .....	49
Übersicht 19: ESA Patentverwertungsagentur Sachsen-Anhalt .....	58
Übersicht 20: Leistungsprozesse des WZW .....	61
Übersicht 21: Webseitenausschnitt Parlamentarische Begegnung 29.5.2008.....	69
Übersicht 22: Screenshot aus dem Nachwuchsblog 26.9.2009 .....	71
Übersicht 23: Vergleich WZW-Newsletter und Newsletter „Lebendige Forschung an Fachhochschulen NRW“ .....	75
Übersicht 24: Kontextbedingungen und Basisannahmen .....	81
Übersicht 25: Zuordnung der Ziele des WZW (nach Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008: 404).....	82
Übersicht 26: Modell Toolboxen .....	84
Übersicht 27: Toolbox WZW-Leistungsprofil.....	85
Übersicht 28: Toolbox WZW-interne Organisation.....	88
Übersicht 29: Toolbox WZW-Kommunikation .....	89
Übersicht 30: Systematik der Szenarien .....	92
Übersicht 31: Kontinuitätsszenario .....	93
Übersicht 32: Optimistisches Szenario .....	95
Übersicht 33: Expansionszenario.....	97
Übersicht 34: Zusammenfassung der Maßnahmen und Aktivitäten in den drei Szenarien .....	98



# 1 Problemstellung: Das WZW zwischen Wissenschaftseinrichtungen und Kultusministerium

Mit der Gründung des Wissenschaftszentrums Sachsen-Anhalt in Wittenberg (WZW) im Jahr 2005 haben die Wissenschaftseinrichtungen, darunter vor allem die Hochschulen, und das Kultusministerium Sachsen-Anhalt ein **Instrument zur Koordination von Wissenschaft, Politik und Gesellschaft** entwickelt (WZW 2006: 1). Im Rahmen der Einführung so genannter neuer Steuerungsinstrumente hatte Sachsen-Anhalt – ähnlich wie die meisten anderen Bundesländer – zunächst die Beziehung zwischen Staat und Hochschulen von einem eher hierarchischen Anweisungsverfahren auf kooperative Steuerung und eine wachsende Autonomie der Hochschulen umgestellt (König/Quaißer 2007: 97ff.). Mit dem WZW wurde dann eine Institution gegründet, die **drei allgemeine Funktionen** wahrnehmen sollte:

- die **Beziehungen** von Wissenschaftseinrichtungen und Ministerium aktiv gestalten,
- die **Forschungsförderung** entwickeln und
- zum **Transfer** wissenschaftlichen Wissens in außerwissenschaftliche Handlungsfelder beitragen.

Somit befindet sich das WZW im Schnittpunkt wichtiger Akteure des Landes: Es soll zwischen Wissenschaft, Politik und Gesellschaft vermitteln und koordinieren. Die **allgemeine Zielbestimmung** lässt sich hinsichtlich ihres Charakters in drei Punkten beschreiben:

- **wissenschaftsinterne Vernetzung** erzeugen,
- **Vernetzung zwischen Wissenschaft** und deren **Anspruchsgruppen** leisten sowie
- wissenschaftsnahe administrative **Dienstleistungen** erbringen.

Das WZW ist damit vom Organisationstypus her eine **intermediäre Einrichtung** zwischen Kultusministerium und wissenschaftlichen Einrichtungen. Um die eigenen Organisationsziele zu erreichen, agiert eine solche Einrichtung zeitgleich in mehr als einer Arena, etwa Wissenschaft oder Politik. Sie hat die **unterschiedlichen Handlungslogiken**, die in den einzelnen Arenen gelten, miteinander zu **vermitteln**. Ob und wie gut dies gelingt, lässt sich am Grad der Zielerreichung messen. Entspricht dieser vollständig oder teilweise den Erwartungen, so bezieht eine intermediäre Einrichtung daraus Legitimität und Anerkennung. Umgekehrt führt es zu Akzeptanzproblemen, wenn der Grad der Zielerreichung eine kritische Grenze unterschreitet.

Nach fünf Jahren seines Bestehens kann die **Gründungsphase** des WZW als **abgeschlossen** gelten, insofern das Zentrum organisatorisch weitgehend konsolidiert ist und im September 2010 mit dem



Wilhelm-Weber-Haus in der Wittenberger Innenstadt ein eigenes Gebäude bezieht. Damit steigen die Möglichkeiten und Chancen dafür, dass die **Aufgaben** des WZW **präzisiert, arrondiert und weiter qualifiziert** werden. Es erscheint deshalb als richtiger Zeitpunkt, (a) eine Bestandsaufnahme der bisherigen Aufgabenwahrnehmung und der Erwartungen, die an das WZW gerichtet sind, zu unternehmen und (b) auf dieser Grundlage die Frage zu stellen, in welche Richtung die künftige Entwicklung des WZW vorangetrieben werden könnte. Dies unternimmt das hier vorgelegte Gutachten. Die Schwerpunkte der zugrunde liegenden Recherchen lagen auf der Frage, wie das WZW seine Beziehungen zu den vielfältigen Akteuren und Anspruchsgruppen bisher gestaltet hat und wie diese weiterentwickelt werden können. Es geht also um das **Schnittpunktmanagement** des WZW.

Vor dem Hintergrund des Organisationscharakters, des Entstehungszusammenhangs und der zentralen Funktionszuweisungen bestehen für das WZW **zwei zentrale Herausforderungen**:

- (a) **Definition angemessener Organisationsziele:** Die strategischen Ziele, die dem WZW zugewiesen wurden bzw. die es sich selbst zuweist, müssen situationsadäquat und für einen mittelfristigen Handlungszeitraum in operative Ziele übersetzt werden.
- (b) **Vermittlung zwischen unterschiedlichen Akteuren und Funktionslogiken:** Um die WZW-Organisationsziele angemessen verfolgen zu können, müssen die Aufgaben, Leistungen und operativen Handlungsabläufe so gestaltet sein, dass sie an Interessen und Ansprüchen der verschiedenen einzubindenden Akteure anschließen können.

Solche relevanten Akteure sind im Verständnis des hier vorgelegten Gutachtens „Anspruchsgruppen aus Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit“. **Anspruchsgruppen** – häufig auch „stakeholders“ genannt – sind Akteure, die entweder Einfluss auf das Erreichen der Organisationsziele nehmen oder von den Handlungen der Organisation betroffen sind. Das schließt ausdrücklich auch Akteure ein, die der betreffenden Organisation gegenüber kritisch eingestellt sind (Beschoner et al. 2004: 277).

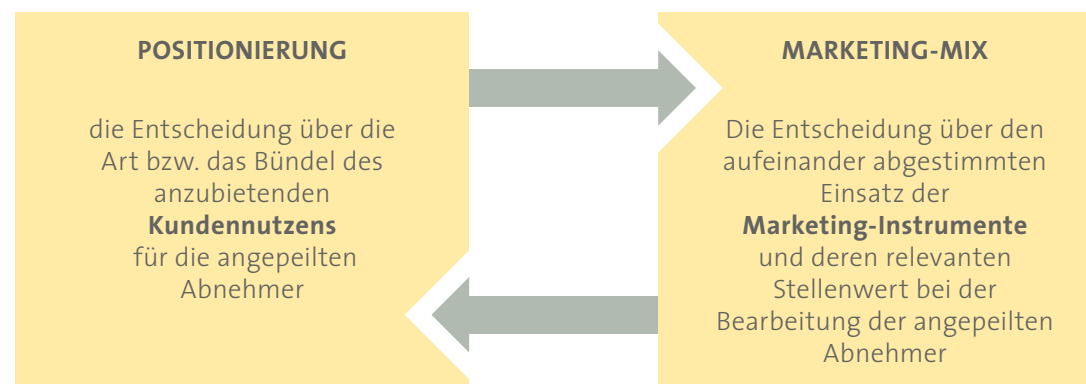
Die Frage nach den Schnittpunkten zwischen einer Organisation und ihren Adressaten wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur unter dem Begriff des „**Marketing**“ zusammengefasst. Darunter wird – über das umgangssprachliche Verständnis hinausgehend – all das verstanden, was zur produktiven Gestaltung der Außenbeziehungen beitragen kann, inkl. der organisationsinternen Entwicklungen: die Produkt- bzw. Leistungsauswahl und -palette in ihrer Ausrichtung an den Zielgruppen ebenso wie die Preisgestaltung, Absatzwege und die Kommunikationsbeziehungen zwecks Erfolgsmaximierung. Dieses betriebswirtschaftliche Verständnis ist hier sachangemessen zu übersetzen:

- Die Vorteile gegenüber anderen (potenziellen) Leistungsanbietern werden einerseits durch die **Fähigkeiten und Ressourcen der Organisation** bestimmt. Solche Ressourcen sind die spezifische Leistungspalette, mit der sich eine Organisation von anderen unterscheidet und können Verfahrens-Know-How, Feldkenntnis, Kontakte oder Organisationsvermögen sein.

- Andererseits werden diese nur wirksam, wenn die vorhanden Stärken auch **von potenziellen Klienten reflektiert** werden, wenn die Potenziale einer Organisation also von möglichen Anspruchsgruppen wahrgenommen werden (vgl. Steffenhagen 2004: 107).

Eine Organisation agiert in diesem Sinne dann erfolgreich, wenn sie ihre eigenen Leistungen und die von den Anspruchsgruppen zu erbringenden Gegenleistungen so gestaltet, dass **beide einen hohen Nutzen** erzielen. „Dabei gilt es, die Bedürfnisse der Nachfrager, aber auch deren Fähigkeiten und Ressourcen zutreffend einzuschätzen“ (ebd.: 108). Entscheidend ist hier das **Zusammenspiel zwischen** der eigenen **Positionierung**, also der Entscheidung über „die Art bzw. das Bündel des anzubietenden Kundennutzens für die angepeilten Abnehmer“ einerseits **und dem Marketing-Mix** als der Entscheidung „über den aufeinander abgestimmten Einsatz der Marketing-Instrumente und deren relativen Stellenwert“ andererseits (ebd.: 113). Daneben ist es für eine Organisation, die zur Gestaltung systematisierter Kooperationen zwischen vergleichsweise heterogenen Akteuren angelegt ist, entscheidend, dass eine zentrale Prämisse beherzigt wird: Die **Transaktionskosten** der Kooperationen innerhalb des WZW, d.h. die jeweiligen Anbahnungs-, Abwicklungs- und Kontrollkosten, **müssen** insgesamt **geringer sein** als die zu erwartenden **Kooperationsgewinne**. (Übersicht 1)

Übersicht 1: Wechselwirkung zwischen Angebot und Marketing (aus Steffenhagen 2004: 113)



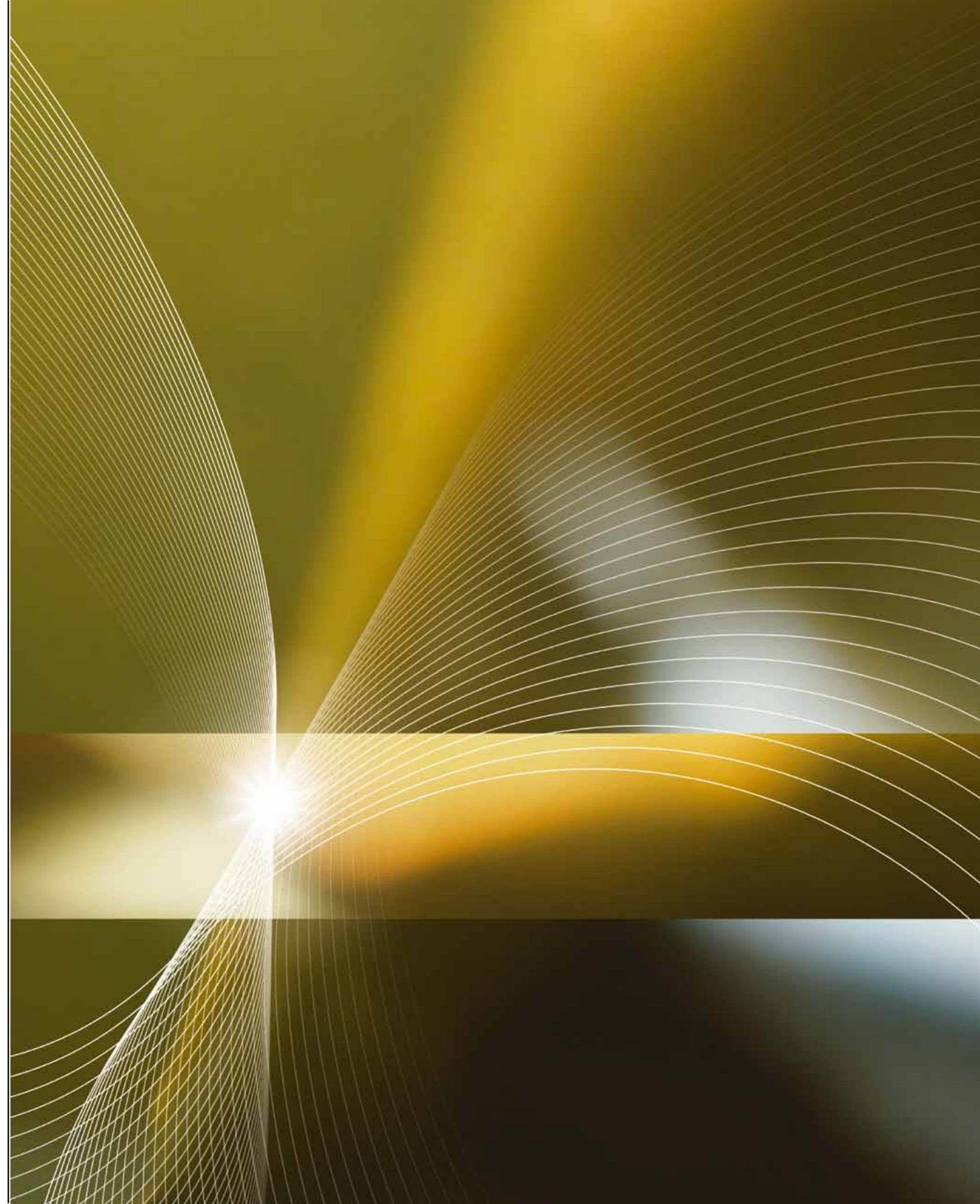
Die **Positionierung** der eigenen Organisation erfordert eine **Analyse des relevanten Umfeldes** und darauf aufbauend Entscheidungen über die **strategische Planung** der Organisation. Die **Kommunikation einer Organisation** umfasst zwei Ebenen:

- die **interne Organisationskommunikation** als nach innen gerichteter Kommunikationsprozess und
- die **Außenkommunikation**, die sich einerseits an (potenzielle) Anspruchsgruppen richtet und die unmittelbaren Anliegen der Organisation, hier des WZW, zum Gegenstand hat sowie andererseits die sog. Public Relations, die im Falle des WZW die Öffentlichkeitsarbeit für den Wissenschaftsstandort Sachsen-Anhalt betreffen.

Im Sinne einer sachangemessenen Übersetzung des Marketing-Konzepts auf den Fall einer intermediären Non-Profit-Organisation, wie das WZW eine ist, wird im Folgenden von „**Leistungsprofil**“ und „**Kommunikation**“ gesprochen, um die Marketingaspekte der derzeitigen und künftigen WZW-Ausrichtung zu beschreiben.

Das Gutachten zielt darauf, mögliche Optionen einer künftigen anspruchsrgruppenorientierten Ausrichtung des WZW zu entwickeln. Dementsprechend gliedert es sich in drei Abschnitte:

- (1) Zunächst werden die **Aufgaben und Strukturen von ähnlichen Einrichtungen** in anderen Bundesländern überblicksartig dokumentiert. Es wird gezeigt, wie andere Bundesländer die Koordination zwischen Staat und Hochschulen durch eigene Institutionen gestalten und welche Schwerpunkte dabei gesetzt werden. Die Darstellung bildet eine Rahmung, um die entsprechenden Prozesse im Land Sachsen-Anhalt einordnen zu können (Kapitel 2).
- (2) Anschließend geht es um eine **Bestandsaufnahme der bisherigen Arbeit** des WZW. Diese beantwortet die Frage, welchen Ansprüchen welcher Akteure das WZW bislang zu genügen suchte und genügen konnte und welche Probleme hierbei aufgetreten sind. Zudem soll es um die Ansprüche gehen, die von den unterschiedlichen Akteursgruppen an das WZW herangetragen werden: Welche Aufgaben könnte, sollte oder müsste in der Perspektive dieser Akteursgruppen das WZW (in Zukunft) wahrnehmen? (Kapitel 3)
- (3) Auf Grundlage der unter (1) und (2) genannten Analysen werden **Schlussfolgerungen für die zukünftige Arbeit** des WZW gezogen und mögliche Optionen für dessen weitere Entwicklung abgeleitet. Hier werden auf der Grundlage strategischer Überlegungen zahlreiche praktische Anregungen formuliert (Kapitel 4).





## 2 Referenzbeispiele: Intermediäre und Kooperationseinrichtungen in den Wissenschaftssektoren anderer Bundesländer

Seit den 1990er Jahren sind in vielen Bundesländern Einrichtungen gegründet worden, die zwischen den einzelnen Hochschulen und der staatlichen Wissenschaftsverwaltung angesiedelt sind und auf dieser Zwischenebene unterschiedliche koordinierende oder unterstützende Aufgaben wahrnehmen. Um das WZW in diese Landschaft mehr oder weniger ähnlicher Einrichtungen einordnen zu können, wird im Folgenden ein Überblick geliefert, wobei jeweils einzelne Beispiele zum Vergleich erläutert werden.<sup>1</sup> (Übersicht 2)

Übersicht 2: Kooperationseinrichtungen im Wissenschaftssektor nach Ländern

Bundesland	Anzahl der Institutionen	Bundesland	Anzahl der Institutionen
Baden-Württemberg	6	Niedersachsen	2
Bayern	9	Nordrhein-Westfalen	6
Berlin	3	Rheinland-Pfalz*	7
Brandenburg	4	Saarland	2
Bremen	3	Sachsen	1
Hamburg	3	Sachsen-Anhalt	4
Hessen	6	Schleswig-Holstein	3
Mecklenburg-Vorpommern	4	Thüringen	6
<b>Insgesamt: 69</b>			

\* Inkl. einer in Rheinland-Pfalz angesiedelten länderübergreifenden Einrichtung von Rheinland-Pfalz/Saarland/Hessen: Zentralstelle für Fernstudien an den Fachhochschulen (<http://www.zfh.de/>)

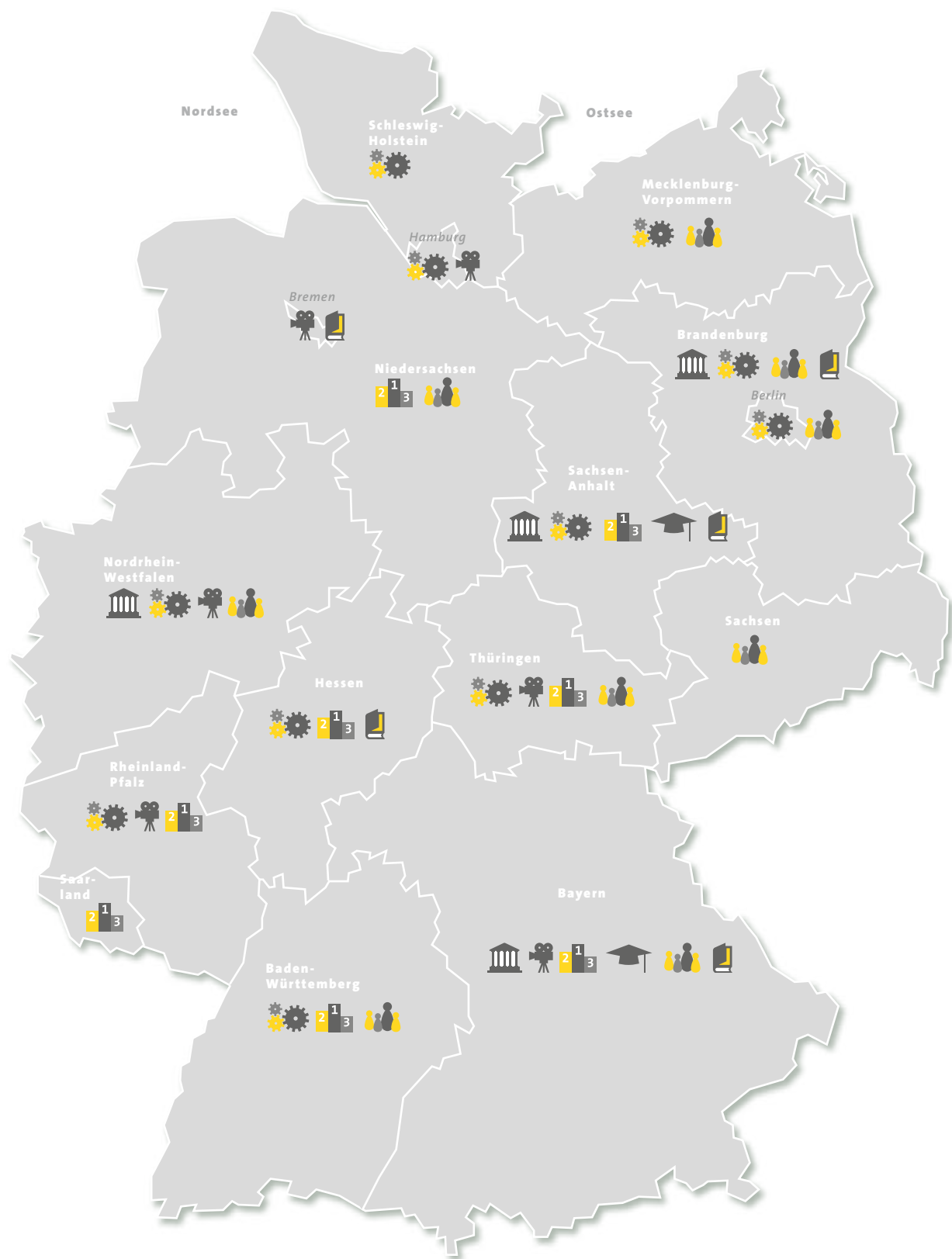
Bei einer umfassenden Literatur- und Internetrecherche konnten 69 solcher Institutionen identifiziert werden.<sup>2</sup> Diese verteilen sich nicht gleichmäßig auf die einzelnen Bundesländer. Während Bayern beispielsweise über neun Institutionen verfügt, ließ sich für Sachsen eine Einrichtung recherchieren.<sup>3</sup> (Übersicht 3)

<sup>1</sup> Mitarbeit: Alexander Kühne. Eine Gesamtaufstellung nach Bundesländern findet sich im Anhang A3.

<sup>2</sup> Daneben gibt es eine Reihe von hochschulübergreifenden Organisationen, die vom Charakter her weniger als intermediäre Einrichtungen fungieren, sondern als Single-Issue-Interessenorganisationen charakterisiert werden können. So gibt es in allen Bundesländern Landeskonferenzen der Gleichstellungs- und Frauenbeauftragten an Hochschulen, die auch auf der Bundesebene eine Geschäftsstelle unterhalten (auf deren Homepages Links zu allen Landeskonferenzen: <http://www.bukof.de>). In einzelnen Bundesländern finden sich landesweite Organisationen der Studierendenschaften sowie Kooperationsstellen zwischen Hochschulen und Gewerkschaften, die Verbindungen zwischen Hochschulen und Arbeitswelt schaffen sollen (vgl. Schönemann 2009). Auch gibt es Agenturen, die primär keine hochschulübergreifenden Aufgaben wahrnehmen, sondern eher als genuine Interessenvertretung fungieren bzw. vorrangig wirtschaftliche Interessen bedienen. So finden sich in den einzelnen Ländern zahlreiche Organisationen und Netzwerke, deren Ziel es ist, die Verbindungen von Hochschulen und Wirtschaft bzw. Arbeitsmarkt zu stärken: Gründernetzwerke, Career-Services-Zusammenschlüsse oder Netzwerke von Hochschultransferstellen (vgl. für die ostdeutschen Länder Pasternack et al. 2008). Die Leonardo-Büros in mehreren Bundesländern vermitteln Auslandspraktika an Studierende und Absolventen und sind hier ebenfalls nicht aufgeführt (vgl. z.B. <http://www.tu-ilmenau.de/fakia/Startseite.7769.o.html>). Daneben existieren auch Zusammenschlüsse wie der „Verbund mitteldeutscher Universitäten mit technischem Profil“, von dem allerdings außer seiner Gründung am 16.5.2008 noch nichts weiter bekannt geworden ist (vgl. [http://www.uni-magdeburg.de/home/rpoe/presse\\_medien/pressemitteilungen/pmi\\_2008/pmi\\_2008/pm\\_51\\_2008.html](http://www.uni-magdeburg.de/home/rpoe/presse_medien/pressemitteilungen/pmi_2008/pmi_2008/pm_51_2008.html), Zugriff 14.6.2010).

<sup>3</sup> Die Recherche zielte grundsätzlich auf Vollständigkeit der Erfassung, steht aber unter dem Vorbehalt, dass einzelne Einrichtungen von unserem Suchraster nicht erfasst werden konnten. So sind z.B. die einschlägigen Einrichtungen nicht zuverlässig auf den Webseiten der Landesministerien erfasst.

Übersicht 3: Intermediäre und Kooperationseinrichtungen auf Landesebene



- SCHLESWIG-HOLSTEIN**
  - Innovationsstiftung Schleswig-Holstein (2004)
  - Patent- und Verwertungsagentur für wissenschaftliche Einrichtungen in Schleswig-Holstein mbH
  - Technologie Transfer Portal Kiel
- HAMBURG**
  - TuTech Innovation GmbH  
Hamburg Innovation GmbH (1992)
  - Arbeitsstelle für Wissens- und Technologietransfer
  - hep – Hamburger Existenzgründungs Programm (1999)
- BREMEN**
  - Fremdsprachenzentrum der bremischen Hochschulen (1995)
  - Koordinierungsstelle für Weiterbildung - Einrichtung der Hochschulen im Land Bremen (2006)
  - Institut für Wissenstransfer an der Universität Bremen GmbH (2002)
- NIEDERSACHSEN**
  - Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (1997)
  - Kompetenzzentrum Hochschuldidaktik für Niedersachsen (2000)
- NORDRHEIN-WESTFALEN**
  - Hochschule NRW -Landesrektorenkonferenz (2009)
  - InnovationsAllianz der NRW-Hochschulen e.V. (2007)
  - Zentrum für Forschungskommunikation
  - Institut für Verbundstudien (1993)
  - Netzwerk Hochschuldidaktik NRW
  - Hochschuldidaktische Weiterbildung NRW: hdw nrw
- HESSEN**
  - TechnologieTransferNetzwerk Hessen
  - hipo – Hessische Intellectual Property Offensive
  - TransMIT GmbH
  - Hochschuldidaktisches Netzwerk Mittelhessen (2005)
  - Arbeitsgruppe Wissenschaftliche Weiterbildung der Fachhochschule Hessen (AGWW) (2004)
  - Netzwerk WissWeit – Hochschulportal für wissenschaftliche Weiterbildung (2004)
- SCHLESWIG-HOLSTEIN**
  - Patentverbund Forschung Rheinland-Pfalz (2001)
  - Institut für Innovation, Transfer und Beratung
  - Duale Hochschule Rheinland-Pfalz (2008)
  - Hochschulevaluierungsverbund Südwest (2003)
  - Virtueller Campus Rheinland-Pfalz
  - Zentralstelle für Fernstudien
  - Stiftung Rheinland-Pfalz für Innovation (1991)
- SAARLAND**
  - Wissenschaftsforum Saar e.V. (2002)
  - Initiative Wissenschaft Saar e.V.
- BADEN-WÜRTTEMBERG**
  - Steinbeis-Stiftung (1971)
  - BIOPRO Baden-Württemberg GmbH (2002)
  - Baden-Württemberg International (1984)
  - Hochschuldidaktikzentrum Universitäten Baden-Württemberg (HDZ BW) (2001)
  - Zentrum für Weiterbildung und Hochschuldidaktik der PH Freiburg
  - Studienkommission für Hochschuldidaktik an Fachhochschulen in Baden-Württemberg
- BAYERN**
  - Hochschule Bayern e.V.
  - Universität Bayern e.V.
  - Hochschule Dual
  - Virtuelle Hochschule Bayern
  - Bayerische Forschungsallianz (2006)
  - Elite-Netzwerk Bayern e.V. (2004)
  - ProfilLehre - Netzwerk der Bayerischen Universitäten
  - Didaktik-Zentrum der Bayerischen Fachhochschulen in Ingolstadt (1996)
  - Campus Wissenschaftliche Weiterbildung Bayern (2004)
- MECKLENBURG-VORPOMMERN**
  - Forschungsverbund Mecklenburg-Vorpommern e.V. (1995)
  - Patent- und Verwertungsagentur Mecklenburg-Vorpommern (2001)
  - Verwertungsverbund M-V (Geschäftsstelle der Universität Rostock)
  - Zentrum für Qualitätssicherung in Studium und Weiterbildung
- BERLIN**
  - Ipal GmbH (Innovation, Patente, Lizenzen) - Patentverwertungsagentur Berlin (2001)
  - TSB Technologiestiftung Berlin Gruppe
  - Berliner Zentrum für Hochschullehre (2009)
- BRANDENBURG**
  - Landeshochschulrat Brandenburg
  - IQ Brandenburg – Netzwerk der Technologietransferstellen des Landes Brandenburg (1992)
  - Netzwerk Studienqualität Brandenburg (2008)
  - Agentur für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer e.V. (2003)
- THÜRINGEN**
  - PATON – Landespatentzentrum Thüringen (Koordination über TU Ilmenau)
  - Thüringer Koordinierungsstelle Naturwissenschaft und Technik für Schülerinnen, StudentInnen und AbsolventInnen
  - Thüringer EU-Referenten-Netzwerk
  - Programmkommission
  - Thüringer Netzwerk Hochschulmarketing (Koordination über BU Weimar)
  - HIT -Hochschuldidaktik-Initiative Thüringen (Koordination über Universität Erfurt) (2001)
- SACHSEN**
  - Hochschuldidaktisches Zentrum Sachsen
- SACHSEN-ANHALT**
  - Wissenschaftszentrum Wittenberg (2005)
  - Forschungsportal Sachsen-Anhalt
  - Patentverwertungsagentur
  - Landesstelle wissenschaftliche Weiterbildung

- Zusammenschlüsse von Hochschulen (ähnlich der Landesrektorenkonferenzen, z.B. Hochschule Bayern e.V.)
- Transfer- bzw. Innovationsagenturen
- Dienstleistungsagenturen (z.B. Medienzentren, Zentren für Hochschuldidaktik)
- Nachwuchsförderung
- Didaktikzentren
- Wissenschaftliche Weiterbildung
- Institutionen zur Förderung des Bundeslandes als Wissenschaftsstandort (Vernetzung Wissenschaft und Wirtschaft)

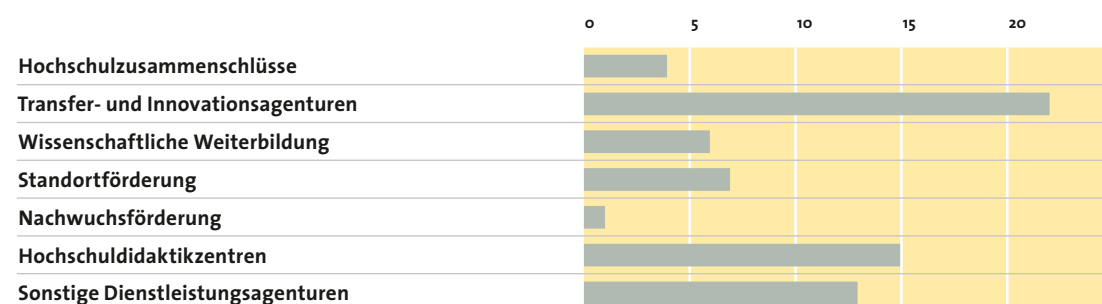


Die 69 recherchierten hochschulübergreifenden Institutionen lassen sich unterschiedlichen Kategorien zuordnen:

1. Zusammenschlüsse von Hochschulen
2. Transfer- und Innovationsagenturen
3. Institutionen der wissenschaftlichen Weiterbildung
4. Institutionen zur wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Standortförderung
5. Nachwuchsförderung
6. überlokale Hochschuldidaktikzentren
7. sonstige Dienstleistungsagenturen

Die meisten Einrichtungen wurden seit Beginn der 1990er Jahre gegründet; die Transferagenturen nehmen mit 22 Einrichtungen den größten Anteil ein, gefolgt von überregionalen Didaktikzentren und Einrichtungen zur Standortförderung (Übersicht 4; detailliert im Anhang A3).

Übersicht 4: Aufgaben der Kooperationseinrichtungen auf Ebene der Bundesländer



In **Sachsen-Anhalt** existieren neben dem Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt das Forschungsportal Sachsen-Anhalt,<sup>4</sup> die Patentverwertungsagentur Sachsen-Anhalt GmbH (ESA)<sup>5</sup> und die Landesstelle für Entwicklung und Koordinierung der wissenschaftlichen Weiterbildung in Sachsen-Anhalt.<sup>6</sup>

In den folgenden Abschnitten werden die jeweiligen Einrichtungstypen mit Beispielen aus unterschiedlichen Bundesländern dargestellt.

## 2.1 ZUSAMMENSCHLÜSSE VON HOCHSCHULEN

Institutionen, die dieser Kategorie zugeordnet werden können, verfolgen primär das Ziel, ihren Mitgliedern eine geeignete Plattform zu bieten, um mit anderen hochschulpolitischen und gesellschaftlichen

<sup>4</sup> <http://www.forschung-sachsen-anhalt.de/>

<sup>5</sup> <http://www.esa-pva.de/>

<sup>6</sup> [http://www.wiweiter.org/ww1/cms/front\\_content.php](http://www.wiweiter.org/ww1/cms/front_content.php)

Akteuren in Kontakt zu treten, eigene Interessen zu artikulieren und zu kommunizieren. Darüber hinaus soll das Zusammenwirken der Hochschulen gefördert und unterstützt werden<sup>7</sup>. (Übersicht 5)

Übersicht 5: Zusammenschlüsse von Hochschulen

Land	Name und Aufgabe(n)	Gründungsdatum
Bayern	<b>Hochschule Bayern e.V.</b> Interessenvertretung der Mitglieds-Fachhochschulen gegenüber Politik und Wirtschaft	2006
Bayern	<b>Universität Bayern e.V.</b> Interessenvertretung der Mitglieds-Universitäten gegenüber Politik und Wirtschaft	2003
Brandenburg	<b>Landeshochschulrat Brandenburg</b> Beratung von Hochschulleitungen und zuständigem Ministerium in grundsätzlichen hochschulpolitischen Fragen; Vermittler zwischen Staat und Hochschulen	k. A.
NRW	<b>Hochschule NRW e.V.</b> Förderung des Zusammenwirkens der Fachhochschulen hinsichtlich Lehre und Forschung; Mitwirkung an Hochschulpolitik	2009 (1971)

Stellvertretend für die Institutionen dieser Kategorie lässt sich der Verein „**Hochschule Bayern e.V.**“ beschreiben.<sup>8</sup> Dieser ging im Mai 2006 aus der früheren Bayerischen Präsidenten- und Rektorenkonferenz hervor. Mitglieder sind derzeit alle 20 staatlichen und nicht-staatlichen Hochschulen für angewandte Wissenschaften nach Art. 1 Abs. 2 Nr. 3 BayerHG. Der Vereinsvorstand wird durch eine Geschäftsstelle unterstützt. Der Verein sieht seine Aufgaben in der Vertretung der Positionen seiner Mitglieder, in der Verbesserung der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen sowie in der Ermöglichung von Kommunikation und Information zwischen den Mitgliedern und externen Akteuren. Die Öffentlichkeitsarbeit des Vereins lässt sich nicht eindeutig abgrenzen. Auf der Vereinshomepage kann ein Quartals-Newsletter abonniert werden; Hinweise auf frühere Veranstaltungen, eine interaktive Gestaltung der Homepage (Podcasts, Blogs etc.) oder andere über die Homepage hinausreichende Aktivitäten im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit gibt es nicht bzw. sind nicht zu erkennen.

Ziele des Vereins „Hochschule Bayern e.V.“ sind die strategische Positionierung und Koordinierung der wissenschaftlichen Entwicklung an den bayerischen Hochschulen für Angewandte Wissenschaften. Folgende Kernaufgaben werden bewältigt: Durchführung von wissenschaftlichen Veranstaltungen; Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Studierenden; Entwicklung hochschul- und bildungspolitischer Positionen und deren Kommunikation; Kooperation mit ausländischen Hochschulen und Betreuung ausländischer Wissenschaftler; Zusammenwirken mit dem Freistaat Bayern, den Organisationen der Wissenschaftsförderung, den Wissenschaftsorganisationen, den Landespräsidenten- und Rektorenkonferenzen in Deutschland, der HRK, der Österreichischen Rektorenkonferenz und den Schulen in Bayern.

<sup>7</sup> Diese Einrichtungen sind teilweise aus den meist gesetzlich verankerten Landesrektorenkonferenzen hervorgegangen und werden hier dann aufgenommen, wenn sie sich durch Namensänderung und Rechtsform von diesen deutlich unterscheiden.

<sup>8</sup> alle Informationen nach: Telefoninterview Dr. Karin Preißner, Geschäftsführerin des Vereins, 24.3.2010, und <http://www.hochschule-bayern.de/>

Vier Dialoggruppen, mit denen der Verein kommuniziert, werden benannt:

1. Der Dialoggruppe **„Bildung, Wissenschaft und Medien“** sind Einrichtungen wie Universität Bayern e.V., Fraunhofer-Gesellschaft, HRK, DFG, Wissenschaftsrat, KMK, Akkreditierungsrat, EUA, Hochschulnetzwerk Greater Munich Area GMA, Bayerischer Hochschullehrerverband (VHB), DHV, GEW, Bayerische Patentallianz und Bayerische Forschungsallianz zuzuordnen.
2. Die Adressaten innerhalb der Dialoggruppe **„Politik/Gesetze“** sind die Bayerische Landesregierung, der Wissenschaftsminister, der Wirtschaftsminister, der Kultusminister, die Fraktionen im Landtag und der Hochschulausschuss im bayerischen Landtag.
3. Eine Dialoggruppe **„Wirtschaft und Technologie“** umfasst Organisationen und Unternehmen (BDI, kleine und mittlere Unternehmen, Global-Player-Konzerne, BDI, Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände, CHE, Bayerischer Handwerkstag, Handwerkskammern, Bayerische Industrie- und Handelskammer, Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft vbw, Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft INSM, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, McKinsey, Bertelsmann-Stiftung).
4. Die Adressaten innerhalb der Dialoggruppe **„Gesellschaft und Soziales“** sind Akteure und Anspruchsgruppen wie Realschüler, Gymnasiasten, Fachoberschüler, Absolventen des zweiten Bildungsweges, Studieninteressierte, Studierende, Eltern, Alumni sowie die breite Öffentlichkeit.

Gestaltet werde der Austausch mit diesen Dialoggruppen auf unterschiedliche Weise. Beispielsweise sei Hochschule Bayern e.V. Gesellschafter der Bayerischen Patentallianz und der Bayerischen Forschungsallianz. Mit der Politik gebe es einen regelmäßigen, kontinuierlichen Austausch, da bei den monatlichen Mitgliederversammlungen des Vereins immer ein Vertreter des Wissenschaftsministeriums anwesend ist. Mit der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft finde ein ständiger Austausch statt; über die Initiative „hochschule dual“ bestehe ein permanenter Kontakt zur IHK. Die Intensität des Austauschs und der Kommunikation mit den übrigen Einrichtungen und Akteuren werde von der tagesaktuellen Entwicklung bestimmt. Ziele, die der Verein durch seine Öffentlichkeitsarbeit verfolgt, seien die Verbesserung der Wahrnehmung und Akzeptanz der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften sowie der Aufbau eines Images als gleichwertige Partner und Einrichtungen neben den Universitäten.

Der Bereich der Öffentlichkeitsarbeit nehme eine wichtige Stellung im Aufgabenspektrum des Vereins ein, müsse aber noch ausgebaut werden. Maßgeblich zuständig für diesen Bereich sei die Geschäftsstelle, anlassbezogen werde jedoch auch mit den Pressestellen der Mitgliedshochschulen zusammengearbeitet. 2010 solle eine Imagekampagne starten, die vor allem über eine Webseite des Vereins,<sup>9</sup> den regionalen Funk sowie Social Media laufe. Generell werde momentan die Pressearbeit des Vereins auf- und ausgebaut. Es sei geplant, dass eine Agentur mit der Unterstützung und Professionalisierung der Pressearbeit (für die überregionale Wahrnehmung, hier vor allem im Printbereich) betraut wird. Darüber hinaus werde gegenwärtig der Internetauftritt des Vereins<sup>10</sup> überarbeitet. Als wichtigste Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit werden klassische Kanäle und Medien benannt: Print, Pressemeldungen, Online-Präsenz und Einladungen zu Parlamentarischen Abenden.

<sup>9</sup> [www.praxisnah-studieren.de](http://www.praxisnah-studieren.de)

<sup>10</sup> <http://www.hochschule-bayern.de/>

## 2.2 TRANSFER- UND INNOVATIONSAGENTUREN

Die in dieser Kategorie zusammenfassenden Einrichtungen sind maßgeblich im Bereich der Patentierung, Verwertung und Vermarktung von Forschungsergebnissen aktiv (Übersicht 6).

Übersicht 6: Transfer- und Innovationsagenturen

Land	Name und Aufgabe(n)	Gründungsdatum
Baden-Württemberg	<b>Steinbeis-Stiftung</b> Unterstützung und Beratung von Hochschulen und der Wirtschaft hinsichtlich Technologietransfer	1971 (1968)
	<b>BIOPRO Baden-Württemberg GmbH</b> Innovationsgesellschaft bietet Unterstützung für Unternehmen und Forschungseinrichtungen in der Biotechnologie- und LifeScience-Branche	2002
Berlin	<b>Ipal GmbH (Innovation, Patente, Lizenzen) – Patentverwertungsagentur Berlin</b> Dienstleister für Berliner Hochschulen im Hinblick auf die Bewertung von Technologien, Patentierungen und Verwertung von Patenten	2001
	<b>TSB Technologiestiftung Berlin Gruppe</b> Förderung von Wissenschaft und Forschung sowie Bildung in Bezug auf innovative naturwissenschaftliche Technologien	k.A.
Brandenburg	<b>iq brandenburg – Netzwerk der Technologietransferstellen des Landes Brandenburg</b> Vernetzung von Akteuren aus Wirtschaft und Wissenschaft, um Forschungsprojekte auf Landesebene zu initiieren und zu fördern	1992
Hamburg	<b>TuTech Innovation GmbH</b> <b>Hamburg Innovation GmbH</b> Transfergesellschaften; Vermittlung/Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft, um Forschungsprojekte zu initiieren und Forschungsergebnisse zu verwerten	1992
	<b>Arbeitsstelle für Wissens- und Technologietransfer</b> Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft, um Forschungsprojekte zu fördern	1989
Hessen	<b>TechnologieTransferNetzwerk Hessen</b> Bündelung und Vermarktung von Transferaktivitäten	2001
	<b>hipo – Hessische Intellectual Property Offensive</b> Vermarktung und Verwertung von Forschungsergebnissen	k.A.
	<b>TransMIT GmbH</b> Anbahnung von Kontakten zwischen Wissenschaft und Wirtschaft; Transfergesellschaft	k.A.
Mecklenburg-Vorpommern	<b>Forschungsverbund Mecklenburg-Vorpommern e.V.</b> Anbahnung von Kontakten zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, Forschungstransferdienstleistungen	1995
Mecklenburg-Vorpommern	<b>Patent- und Verwertungsagentur Mecklenburg-Vorpommern</b> Patentierung und Verwertung von Erfindungen und Forschungsergebnissen an Hochschulen Mecklenburg-Vorpommerns	2001
	<b>Verwertungsverbund M-V (Geschäftsstelle an der Universität Rostock)</b> Verwertung von Forschungsergebnissen der Mitgliedshochschulen	k.A.
NRW	<b>InnovationsAllianz der NRW-Hochschulen e.V.</b> Unterstützung der nordrhein-westfälischen Hochschulen bei Forschung und Transfer; Vernetzung der Hochschulen mit regionalen Wirtschaftspartnern	2007



Land	Name und Aufgabe(n)	Gründungsdatum
Rheinland-Pfalz	<b>Patentverbund Forschung Rheinland-Pfalz</b> Förderung der Verwertung und Patentierung von Forschungsergebnissen	2001
	<b>Institut für Innovation, Transfer und Beratung</b> Transfer von Forschungsergebnissen, Kontaktabbauung zwischen Wissenschaft und Wirtschaft	k.A.
Sachsen-Anhalt	<b>Patentverwertungsagentur Sachsen-Anhalt GmbH</b> zentraler Dienstleister für die Forschungseinrichtungen in Fragen des gewerblichen Rechtsschutzes sowie bei der Verwertung von schutzrechtlich gesicherten Forschungsergebnissen	k.A.
	<b>Forschungsportal Sachsen-Anhalt</b> Informationsplattform für Forschung und Technologietransfer; Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Wissenschaft	k.A.
Schleswig-Holstein	<b>Innovationsstiftung Schleswig-Holstein</b> Förderung des Wissenstransfers aus Wissenschaft zur Wirtschaft; Public-Private-Partnership zwischen E.ON	2004
	<b>Patent- und Verwertungsagentur für wissenschaftliche Einrichtungen in Schleswig-Holstein mbH</b> Beratung von Erfindern, Begleitung und Patentierungen von Erfindungen	k.A.
	<b>Technologie Transfer Portal Kiel</b> Bereitstellung von Informationen über Wissenschaft und Wirtschaft	k.A.
Thüringen	<b>PATON – Landespatentzentrum Thüringen (Koordinierung über TU Ilmenau)</b> Patentförderung, -analyse und -verwertung	k.A.

Beispielhaft für diese Institutionen kann die im Januar 2007 gegründete **InnovationsAllianz der NRW-Hochschulen e.V.** genannt werden. Der von derzeit 29 Mitgliedshochschulen und vier privatrechtlich organisierten Transferagenturen aus dem Umfeld der Hochschulen partnerschaftlich koordinierte Transferverbund zielt primär auf die Verstärkung und Professionalisierung des Wissens- und Technologietransfers aus den nordrhein-westfälischen Universitäten und Fachhochschulen in die Wirtschaft.<sup>11</sup> Einerseits verstehe sich die InnovationsAllianz als direkter Ansprechpartner für Unternehmen, andererseits biete das Netzwerk den Mitgliedshochschulen Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Kooperationspartnern für Forschungsprojekte. Diese Aufgaben würden durch konkrete Maßnahmen wie die Einrichtung und Optimierung von Verwertungsstrukturen an den Hochschulen, die Festlegung von Qualitätsstandards und den Aufbau einer Informations- und Kommunikationsplattform sowie Forschungs- und Patentberatung verfolgt.

Finanziell getragen werde der Verbund durch Mitgliedsbeiträge der Hochschulen und durch das zuständige Fachministerium. Er werde durch einen Vorstand gelenkt, der sich aus Vertretern von Universitäten, Fachhochschulen und Transfergesellschaften zusammensetzt. Zwei der derzeit fünf Vorstandsmitglieder seien verantwortlich für den Kontakt zu den hochschulpolitischen Gremien des Landes (Landesrektorenkonferenzen, Kanzler-Arbeitsgemeinschaften). Diese beiden Vorstandsmitglieder müssen einer Leitungsebene jeweils einer Fachhochschule und einer Universität angehören. Die anderen drei Vorstandsmitglieder seien jeweils für einen Geschäftsbereich der InnovationsAllianz verantwortlich. Darüber hinaus gebe es einen achtköpfigen Beirat, der dem Vorstand beratend zur Seite steht.

<sup>11</sup> Alle Informationen nach Telefoninterview mit Prof. Gisela Schäfer-Richter, Vorstandsvorsitzende der Innovationsallianz, 23.3.2010.

Die InnovationsAllianz arbeite mit vielen Institutionen zusammen, welche die gleichen Ziele verfolgen. Hierzu gehörten beispielsweise der Westdeutsche Handwerkskammertag, die Landesvereinigung der IHK, die Landesvereinigung der Arbeitgeberverbände NRW und die Arbeitsgemeinschaft der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege in NRW. Um diese enge Zusammenarbeit abzubauen, bestehe der Beirat der InnovationsAllianz aus Vertretern dieser Einrichtungen sowie dem Wissenschaftsminister und der Wirtschaftsministerin des Landes. Daneben gebe es auf operativer Ebene noch weitere Institutionen, mit denen eng kooperiert werde (z.B. vdi nachrichten, Euro-Consult, Provendis GmbH, Technologie-Transfer-Ring Handwerk NRW TTH, vdma, zenit GmbH etc.). Presse- und Öffentlichkeitsarbeit nehme im Aufgabenspektrum der InnovationsAllianz einen hohen Stellenwert ein. Da die wesentliche Aufgabe die Akquise von Kontakten, die Steigerung der Anzahl der Kooperationsprojekte zwischen Hochschulen und Unternehmen sowie die Steigerung der Bekanntheit des Wissenschaftsstandortes NRW („Qualitätslabel NRW“) sei, sei dieser Aufgabenbereich essentiell für die Arbeit des Transferverbundes. Der Öffentlichkeit bzw. im engeren Sinne den Unternehmen solle signalisiert werden, dass für jedwedes Thema und Problem in den Hochschulen Experten und Ansprechpartner zu finden seien. Die Kompetenz im Wissenschaftsland NRW solle demnach überregional vermarktet und beworben werden. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit werde intensiv betrieben, indem die InnovationsAllianz an Messen, Podiumsdiskussionen und Kongressen teilnehme. Darüber hinaus sei der Transferverbund auf Veranstaltungen von Partnern (z.B. Kammer- und Unternehmensverbände) präsent, um den eigenen Bekanntheitsgrad bei kleinen und mittelständischen Unternehmen zu erhöhen. Zusätzlich werde Öffentlichkeitsarbeit über die Pressestellen der Mitgliedshochschulen betrieben.

Die InnovationsAllianz beauftrage zudem externe Anbieter für verschiedene Aufgabenbereiche. Da die Allianz über keine eigene Geschäftsstelle verfüge, sei ein Unternehmen beauftragt, das Servicebüro für den Verbund zu leiten. Auch für den Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit gebe es keine eigene Abteilung. Stattdessen wurde dieser Aufgabenbereich an einen freiberuflichen Wirtschaftsjournalisten vergeben. Dieser schreibe und veröffentliche Pressemitteilungen für die InnovationsAllianz. Zudem würden in bundesweiten Medien Artikel und Beilagen – so gab es 2009 in den vdi-nachrichten ein Sonderheft über die Forschungs- und Transferleistungen der NRW-Hochschulen – und Anzeigen (z.B. FAZ, DIE ZEIT) platziert.

## 2.3 INSTITUTIONEN DER WISSENSCHAFTLICHEN WEITERBILDUNG

Insgesamt sechs Institutionen bundesweit fördern die wissenschaftliche Weiterbildung auf Landesebene. Diese Koordinierungsstellen oder Netzwerke wurden zumeist von den Hochschulen gegründet und sollen das jeweilige Angebot sichtbar machen und unterstützen (Übersicht 7).

Übersicht 7: Institutionen der wissenschaftlichen Weiterbildung

Land	Name und Aufgabe(n)	Gründungsdatum
Bayern	<b>Campus Wissenschaftliche Weiterbildung Bayern</b> gemeinschaftliche Vermarktung der Weiterbildungsangebote der bayerischen Hochschulen	2004
Brandenburg	<b>Agentur für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer e.V.</b> Serviceagentur der FH Brandenburg; Angebote für Wirtschaft im Bereich wissenschaftlicher Weiterbildung bzw. bedarfsgerechte Qualifizierung von Mitarbeitern	2003
Bremen	<b>Koordinierungsstelle für Weiterbildung. Einrichtung der Hochschulen im Land Bremen</b> Wahrnehmung von Aufgaben im Rahmen des gesetzlichen Weiterbildungsauftrags der Hochschulen, soweit diese nicht von den Fachbereichen erfüllt werden	2006
	<b>Institut für Wissenstransfer an der Universität Bremen GmbH (IfW)</b> Förderung des Wissenstransfers und der berufsbezogenen wissenschaftlichen Weiterbildung; insbesondere Organisationsberatung, Entwicklung, Durchführung und Evaluation innovativer Qualifizierungskonzepte	2002 (?)
Hessen	<b>Netzwerk WissWeit – Hochschulportal für wissenschaftliche Weiterbildung</b> Weiterbildungsnetzwerk von 10 staatlichen Hochschulen in Hessen; Information über Weiterbildungsangebot an Mitgliedshochschulen und dessen Qualitätssicherung	2004
Sachsen-Anhalt	<b>Landesstelle für Entwicklung und Koordinierung der wissenschaftlichen Weiterbildung in Sachsen-Anhalt</b> Koordiniert die Vernetzung der Transferzentren an sieben Hochschulen des Landes Sachsen-Anhalt.	k.A.

Als Beispiel einer solchen Dienstleistungsagentur kann das **Hochschulportal für wissenschaftliche Weiterbildung in Hessen – WissWeit** - genannt werden. Dabei handelt es sich um das Weiterbildungsnetzwerk der zehn staatlichen Universitäten und Fachhochschulen in Hessen. 2004 wurde das Netzwerk ins Leben gerufen, um eine Informationsplattform über sämtliche Weiterbildungsangebote der hessischen Hochschulen und ihrer Partner zu schaffen und gleichzeitig ein Qualitätssicherungssystem für dieses Angebot zu schaffen. Darüber hinaus solle dieser Verbund die Position der hessischen Hochschulen auf dem nationalen und internationalen Bildungsmarkt stärken. Die zehn Mitgliedshochschulen seien gleichberechtigte Partner, die durch jeweils einen so genannten Weiterbildungsverantwortlichen vertreten werden. Die Weiterbildungsverantwortlichen legten auch die Ziele und Inhalte des Projektes fest. Zentral gelenkt werde WissWeit von einer Koordinationsstelle. Öffentlichkeitsarbeit werde durch die Teilnahme an Weiterbildungsmessen und Tagungen betrieben.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> <http://www.wissweit.de>

## 2.4 INSTITUTIONEN ZUR WISSENSCHAFTLICHEN UND WIRTSCHAFTLICHEN STANDORTFÖRDERUNG

Ziele der hierunter zu fassenden Einrichtungen sind die strategische Positionierung und die Förderung des jeweiligen Bundeslandes im nationalen und internationalen Bildungs- und Hochschulbereich (Übersicht 8).

Übersicht 8: Institutionen zur wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Standortförderung

Land	Name und Aufgabe(n)	Gründungsdatum
Bayern	Bayerische Forschungsallianz Förderung des Wissenschaftsstandortes Bayern in Europa	2006
Niedersachsen	Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen Beratung der Landesregierung und der durch das Land finanzierten Wissenschaftseinrichtungen im Hinblick auf hochschul- und forschungspolitische Fragen	1997
Rheinland-Pfalz	<b>Stiftung Rheinland-Pfalz für Innovation</b> Förderung der wissenschaftlichen und technologischen Entwicklung im Bundesland	1991
Saarland	<b>Wissenschaftsforum Saar e.V.</b> Plattform zum Austausch und zur Information über hochschul- und wissenschaftspolitische Themen des Landes	2002
Saarland	<b>Initiative Wissenschaft Saar e.V.</b> Forum für Absolventen saarländischer Hochschulen, um Austausch über hochschulpolitische Themen zu ermöglichen	k.A.
Sachsen-Anhalt	<b>Wissenschaftszentrum Wittenberg</b> Unterstützung der Kommunikation zwischen Staat und Hochschulen; Kommunikation mit Öffentlichkeit und Wirtschaft	2005
Thüringen	<b>Thüringer Netzwerk Hochschulmarketing</b> (Koordination über Bauhaus-Universität Weimar)	k.A.

Die **Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (WKN)** stellt eine der Institutionen dar, deren Ziel und Kernaufgabe die Förderung des jeweiligen Bundeslandes als Wissenschaftsstandort ist. Das 1997 ins Leben gerufene Expertengremium berät die Landesregierung und die landesfinanzierten Wissenschaftseinrichtungen Niedersachsens in Fragen der Wissenschafts- und Forschungspolitik.<sup>13</sup> Die Einrichtung der WKN sei maßgeblich von den Hochschulen des Landes und des zuständigen Ministeriums initiiert worden und auf Basis eines Kabinettschlusses in Abstimmung mit der niedersächsischen Landeshochschulkonferenz erfolgt. Ein wichtiges Gründungsmotiv war die Etablierung einer systematischen Qualitätssicherung im Forschungsbereich der niedersächsischen Wissenschaftseinrichtungen und Hochschulen durch Evaluationen.

Die Entwicklung der WKN lässt sich in zwei Phasen einteilen. In den ersten acht bis neun Jahren fand eine flächendeckende Evaluation aller Fächer an den niedersächsischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen statt. Daran schloss sich eine Selbstevaluation der WKN an, wonach man sich entschied, nicht wieder „von vorn mit der flächendeckenden Evaluation“

<sup>13</sup> Telefoninterview mit Dr. Malte Schophaus, Referent für Sozial-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften der WKN, 12.3.2010. vgl. auch <http://www.wk.niedersachsen.de> und WKN (2003).



zu beginnen, sondern zukünftig eher „anlassbezogen“ zu evaluieren. Die WKN arbeite seitdem im Auftrag bzw. auf Anfrage der Hochschulen und des Ministeriums.

Die Forschungsevaluation wird in Form einer Stärken-Schwächen-Analyse vorgenommen und orientiert sich an einheitlichen Kriterien wie der wissenschaftlichen Leistung im internationalen Vergleich, der Effektivität der Nachwuchsförderung, der Vernetzung, Effektivität und Effizienz der Forschung. Das Verfahren verzichtet auf eine formelhafte Quantifizierung der Forschungsleistungen und berücksichtigt Entwicklungspotenzial und Zukunftsperspektiven. Die Ergebnisse fließen in die Vergabe von Forschungsmitteln und Strukturentscheidungen bei der Landeshochschulplanung ein (WKN 2003: 9ff.). Die für alle Fächer gleichen allgemeinen Kriterien wurden von jeweils eigenen Gutachterkommissionen für jedes Fach in Indikatoren übertragen, fachspezifisch gewichtet und ergänzt. Jede Evaluation enthält ein eigenes „Kriterienkapitel“, das die „Beratungen und Diskussionen der Gutachter über die jeweils fachlichen Besonderheiten, über den Forschungsbegriff und über die für die Bewertung der Forschungsleistung jeweils relevanten Indikatoren“ widerspiegelt (WKN 2009: 8, 12). Jede dieser Evaluationsgruppen „war dabei frei in ihrem Vorgehen und in ihrer Sprachwahl“. So soll angemessen auf die permanente inhaltliche Ausdifferenzierung der Wissenschaften reagiert werden können und zugleich die Akzeptanz in der jeweiligen Fachgemeinschaft erlangt werden. In diesem Vorgehen, so resümiert die Kommission, „mögen Ursachen für den geringen Geräuschpegel liegen, den die Evaluationen unter den meisten der Betroffenen ausgelöst haben“ (ebd.: 8). Die Kriterienkapitel wurden in einem eigenen Bericht zusammengefasst und veröffentlicht (ebd.: 18ff.).

Obwohl die WKN im Hinblick auf ihre inhaltliche Arbeit unabhängig ist und über eine eigene Geschäftsstelle verfügt, ist sie verwaltungstechnisch an das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur angegliedert. Sie setzt sich aus einer/einem Vorsitzenden und zehn stimmberechtigten Mitgliedern zusammen, die außerhalb von Niedersachsen wissenschaftlich tätig sein müssen. Hinzu kommen sechs beratende Mitglieder. Die Kommissionsmitglieder werden für drei Jahre auf Vorschlag des Ministeriums für Wissenschaft und Kultur durch den Ministerpräsidenten berufen. Von den sechs beratenden Mitgliedern werden drei von der Landeshochschulkonferenz (LHK) entsandt, zwei Mitglieder sind Vertreter der Wirtschaft bzw. des öffentlichen Lebens und ein Mitglied vertritt die VolkswagenStiftung mit Sitz in Hannover. Die Kommission kommt zweimal im Jahr zu Sitzungen zusammen, an denen auch der zuständige Minister und Staatssekretär sowie weitere Vertreter des Ministeriums teilnehmen.

Der Kommission vorgeschaltet ist eine Lenkungsgruppe, welche die Begutachtungsverfahren koordiniert und begleitet. Sie tagt im Vorfeld der Kommissionssitzungen ebenfalls zweimal im Jahr. Die siebenköpfige Lenkungsgruppe setzt sich aus zwei Mitgliedern der WKN, zwei Mitgliedern der Landeshochschulkonferenz, zwei Vertretern des MWK (aus den Abteilungen „Forschung und Innovation“ und „Hochschulen“) sowie dem wissenschaftlichen Leiter der Zentralen Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover (ZEVA) zusammen.

Die wichtigsten Anspruchsgruppen für die WKN seien die Hochschulen und außeruniversitären, aber landesfinanzierten Forschungsinstitute des Landes sowie das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur. Die Kommunikation mit diesen Anspruchsgruppen werde formal im Rahmen der zweimal im Jahr stattfindenden Sitzungen der Kommission und der Lenkungsgruppe gestaltet. Daneben gebe es auch auf einer informellen Ebene einen kontinuierlichen Austausch

zwischen Hochschulen, Forschungsinstituten, dem Ministerium und der WKN durch die Abstimmungsprozesse im Rahmen der laufenden Evaluationsprojekte.

Die Institution ist formal unabhängig, doch nehmen die genannten Anspruchsgruppen sowohl auf die strategische Entwicklung als auch auf das Alltagsgeschäft der Einrichtung Einfluss. Dies geschehe in Form eines konstruktiven Austausches im Rahmen der regelmäßigen Sitzungen der Kommission und der Lenkungsgruppe sowie im Rahmen der Projekte. Da die WKN ausschließlich für das Ministerium, die Hochschulen und Forschungseinrichtungen Leistungen erbringt und diese Gruppen auch in der Organisationsstruktur der Einrichtung verankert sind, kann deren Einfluss auf die Arbeit der WKN somit als (informell) sehr groß bezeichnet werden.

Eine gesonderte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für die WKN erfolgt nicht. Prinzipiell richte sich die WKN eher an eine Fachöffentlichkeit, womit hochschulpolitische Akteure (Hochschulen, HRK, KMK etc.) gemeint sind. Diese würden durch postalisch versandte Projektberichte kontinuierlich über die Arbeit der WKN informiert. Zusätzlich nehme die Einrichtung auch an Fachtagungen teil, wofür auch Publikationsbeiträge erarbeitet werden. Die breitere Öffentlichkeit wird nicht gezielt bzw. aktiv von der WKN angesprochen. Über die Homepage der Einrichtung erhalten jedoch interessierte Personen umfassende Informationen über die Tätigkeit der WKN. Für die Jahre 1997 bis 2003 wurde ein Tätigkeitsbericht veröffentlicht (WKN 2003).

Nach Aussagen des interviewten Vertreters der Einrichtung habe Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für die WKN kaum Bedeutung bzw. nehme in ihrem Aufgabenspektrum eine nachrangige Stellung ein. Dies sei jedoch dem Zweck der Institution geschuldet. Da die WKN primär spezifische Leistungen für die Hochschulen und Forschungseinrichtungen des Landes erbringe und durch das Land finanziert sei, gebe es weder ein Motiv (z.B. die Einwerbung von Drittmitteln oder Aufträgen) noch eine erkennbare Zielgruppe für größere Öffentlichkeitsaktivitäten.

## 2.5 INSTITUTION DER NACHWUCHSFÖRDERUNG

Das **Elitenetzwerk Bayern** ist bislang die einzige Institution bzw. Initiative bundesweit, die in der Kategorie „Nachwuchsförderung“ für ein gesamtes Bundesland tätig ist. Die Initiative besteht aus vier Förderprogrammen. Es handelt sich hierbei um Elitestudiengänge, das Max Weber-Programm Bayern, Doktorandenkollegs und Forschungsstipendien. Sowohl motivierte und leistungsfähige Studierende als auch Doktoranden und Postgraduierte sollen gefördert werden. In Höhe von 14 Mio. Euro sei eine Anschubfinanzierung für das Projekt durch die bayerische Staatsregierung und den bayerischen Landtag mit Hilfe der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft ermöglicht worden. Darüber hinaus wurden 223 Stellen für die Elitestudiengänge und Doktorandenkollegs geschaffen. Das Bayerische Eliteförderungsgesetz (BayEFG) regelt die Finanzierung des Max Weber-Programms und der Forschungsstipendien. Für diese beiden Förderprogramme stehen jährlich 8 Mio. Euro zur Verfügung. Die beiden Programme „Elitestudiengänge“ und „Internationale Doktorandenkollegs“ werden von einer 13köpfigen Kommission begleitet. Das Max Weber-Programm Bayern und die Forschungsstipendien werden von einem achtköpfigen Beirat inhaltlich und programmatisch begleitet.

Die Öffentlichkeitsarbeit des Elitenetzwerkes lässt sich nur anhand der Homepage beurteilen. Im Rahmen des Internetauftrittes werden die vier Förderprogramme ausführlich dargestellt, unter anderem durch zwei Imagefilme. Darüber hinaus werden herausragende Forschungsarbeiten und Stipendiaten dar- und vorgestellt.<sup>14</sup>

## 2.6 ÜBERLOKALE HOCHSCHULDIDAKTIKZENTREN

Hochschuldidaktische Zentren verfolgen das allgemeine Ziel der Professionalisierung der Lehre. Dem liegt die konkrete Absicht zugrunde, die Lehrqualität sowie die Qualität des Studiums zu erhöhen. Ausgehend von dieser Zielstellung beschäftigen sich Hochschuldidaktikzentren mit der Erforschung und Reflexion von Lehr- und Lernprozessen an Hochschulen. Durch Weiterbildungs- und Beratungsangebote wirken sie an der Gestaltung von Studium und Lehre mit, häufig (wenngleich nicht immer) ergänzt durch eigene Forschungsaktivitäten.<sup>15</sup> (Übersicht 9)

Übersicht 9: Überlokale Hochschuldidaktikzentren

Land	Name und Aufgabe(n)	Gründungsdatum
Baden-Württemberg	<b>Studienkommission für Hochschuldidaktik an Fachhochschulen in Baden-Württemberg</b> Verbesserung der Qualität der Lehre durch flächendeckende hochschuldidaktische Weiterbildung des Hochschulpersonals an Fachhochschulen	k.A.
	<b>Zentrum für Weiterbildung und Hochschuldidaktik der PH Freiburg</b> Fort- und Weiterbildungsangebote im Bereich Hochschuldidaktik für Mitarbeiter der PH, Lehrerfortbildung, Seniorenstudium	k.A.
	<b>Hochschuldidaktikzentrum Universitäten Baden-Württemberg – HDZ BW</b> Verbesserung der Qualität der Lehre durch flächendeckende hochschuldidaktische Weiterbildung des Hochschulpersonals an Universitäten	2001
Bayern	<b>ProfiLehre – Professionalisierung der Lehre an den Bayerischen Universitäten</b> Hochschuldidaktische Weiterbildungsangebote, um die Lehre und das Lernen an den bayerischen Universitäten zu verbessern	k.A.
	<b>Diz – Zentrum für Hochschuldidaktik an bayerischen Fachhochschulen</b> Förderung der Hochschuldidaktik an bayerischen Fachhochschulen	1996
Berlin	<b>Berliner Zentrum für Hochschullehre</b> Nachhaltige Verbesserung der Qualität der Lehre an allen 13 Berliner Hochschulen	2009
Brandenburg	<b>Netzwerk Studienqualität Brandenburg</b> Kontinuierliche Optimierung der Lehr- und Studienqualität an neun brandenburgischen Hochschulen	2008
Hessen	<b>HDM – Hochschuldidaktisches Zentrum Mittelhessen</b> Hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildung für Beschäftigte der drei Mitgliedshochschulen	2007
	<b>Arbeitsgruppe wissenschaftliche Weiterbildung der hessischen Fachhochschulen – AGWW</b> Weiterbildungsangebote im Bereich Hochschuldidaktik	ca. 2004

<sup>14</sup> <https://www.elitenetzwerk.bayern.de/>

<sup>15</sup> vgl. Leitbild des Hochschuldidaktischen Zentrums Dortmund (HDZ): <http://www.hdz.uni-dortmund.de> (Zugriff 8.6. 2010)

Land	Name und Aufgabe(n)	Gründungsdatum
Mecklenburg-Vorpommern	<b>Zentrum für Qualitätssicherung in Studium und Weiterbildung an der Universität Rostock</b> Wissenschaftliche Weiterbildung	1993
Niedersachsen	<b>Kompetenzzentrum für Hochschuldidaktik für Niedersachsen</b> Hochschuldidaktische Forschung und Weiterbildung	2000
NRW	<b>Netzwerk Hochschuldidaktik NRW</b> Zusammenschluss hochschuldidaktischer Einrichtungen, Zentren und Arbeitsstellen nordrhein-westfälischer Hochschulen	k.A.
	<b>Netzwerk hdw nrw – Hochschuldidaktische Weiterbildung NRW</b> Weiterbildungsangebote im Bereich Hochschuldidaktik für Beschäftigte der NRW-Fachhochschulen	1999
Sachsen	<b>Hochschuldidaktisches Zentrum Sachsen (an der Universität Leipzig)</b> Angebot von hochschuldidaktischen Weiterbildungskursen für Lehrende an sächsischen Hochschulen	k.A.
Thüringen	<b>HIT – Hochschuldidaktik-Initiative Thüringen (Koordination über Universität Erfurt)</b> Angebot von hochschuldidaktischen Weiterbildungsmaßnahmen für Mitgliedshochschulen	2001

Beispielhaft soll im Folgenden die Tätigkeit des Hochschuldidaktikzentrums der Universitäten Baden-Württemberg (HDZ Baden-Württemberg) betrachtet werden. Als landesweite Einrichtung übernimmt es die Funktion der Koordinierung der Tätigkeit mehrerer einzelner Hochschuldidaktikzentren. Das HDZ wurde 2001 vom baden-württembergischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst sowie den neun Universitäten des Landes gegründet. Im Fokus seiner Arbeit stehe der Ausbau eines landesweiten hochschuldidaktischen Weiterbildungsangebotes für Lehrende sowie Maßnahmen zur strukturellen Verbesserung der Lehrqualität an den Landesuniversitäten. Für Lehrende bietet das Zentrum ein berufsbegleitendes Weiterbildungsprogramm mit Zertifikatsabschluss an. Fakultäten, Institute und Fachbereiche der Universitäten berät das Zentrum zur Entwicklung von Lehr- und Lernarrangements, beispielsweise E-Learning, sowie zur Curricularentwicklung, etwa hinsichtlich der Umstellung auf die gestuften Studiengänge.<sup>16</sup>

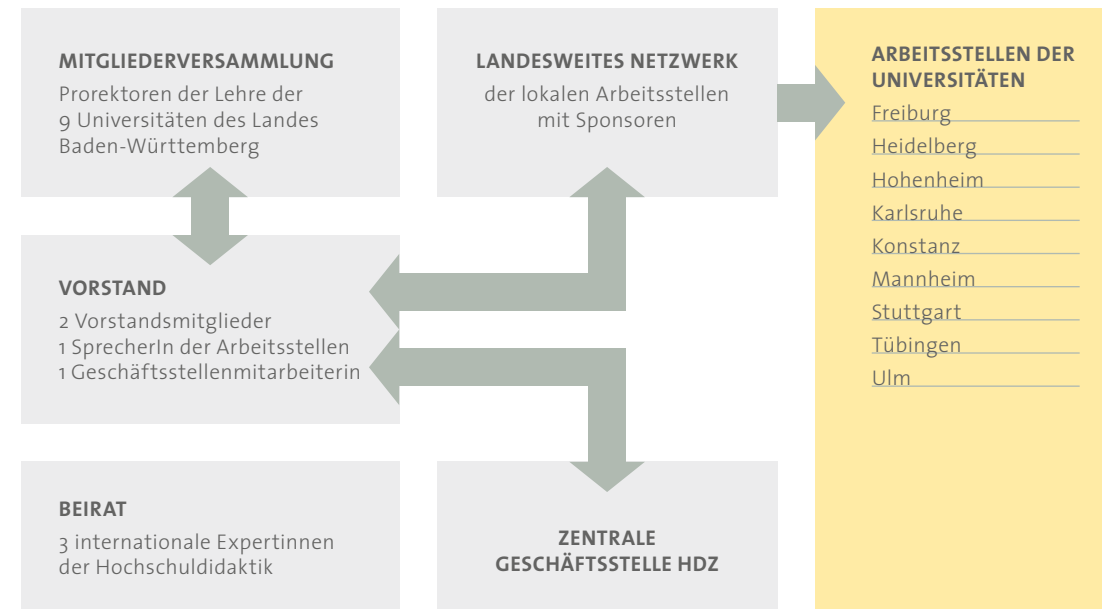
Das Hochschuldidaktikzentrum Baden-Württemberg verfügt über eine Arbeitsstelle an jeder der neun Landesuniversitäten sowie über eine Geschäftsstelle bei der Landesrektorenkonferenz. Mit jährlich wechselnder Besetzung übernimmt die Sprecherin einer der Arbeitsstellen die Funktion der Außenrepräsentation des Zentrums. Gleichzeitig leitet sie die interne Kommunikation zwischen den Arbeitsstellen und dem Vorstand. Der Vorstand des Hochschuldidaktikzentrums bildet sich aus der Sprecherin und einer Geschäftsstellenmitarbeiterin. Darüber hinaus verfügt das Zentrum über eine Mitgliederversammlung, welche durch die Prorektoren für Lehre der Landesuniversitäten gebildet wird. Finanziert wird das HDZ gemeinschaftlich durch die beteiligten Universitäten.<sup>17</sup> (Übersicht 10)

<sup>16</sup> <http://www.hdz-bawue.de> (Zugriff 8.6.2010)

<sup>17</sup> Ebd.



Übersicht 10: Struktur des Hochschuldidaktikzentrum Baden-Württemberg<sup>18</sup>



## 2.7 SONSTIGE DIENSTLEISTUNGSAGENTUREN

Schließlich gibt es noch eine Reihe weiterer Einrichtungen, die keiner der oben genannten Kategorien direkt zugeordnet werden können und die jeweils nur in einem oder zwei Bundesländern existieren. Dazu gehören Koordinierungsstellen für duale Studiengänge (Bayern, Rheinland-Pfalz), Verbundstudien (NRW) und elektronische Lernangebote (Bayern, Rheinland-Pfalz), Evaluation und Begutachtung (Rheinland-Pfalz, Thüringen), das landesweite Fremdsprachenzentren in Bremen, das Hamburger Existenzgründer Programm und die Thüringer Koordinierungsstelle Naturwissenschaft und Technik für Schülerinnen, Studentinnen und Absolventinnen. (Übersicht 11)

Übersicht 11: Sonstige Dienstleistungsagenturen

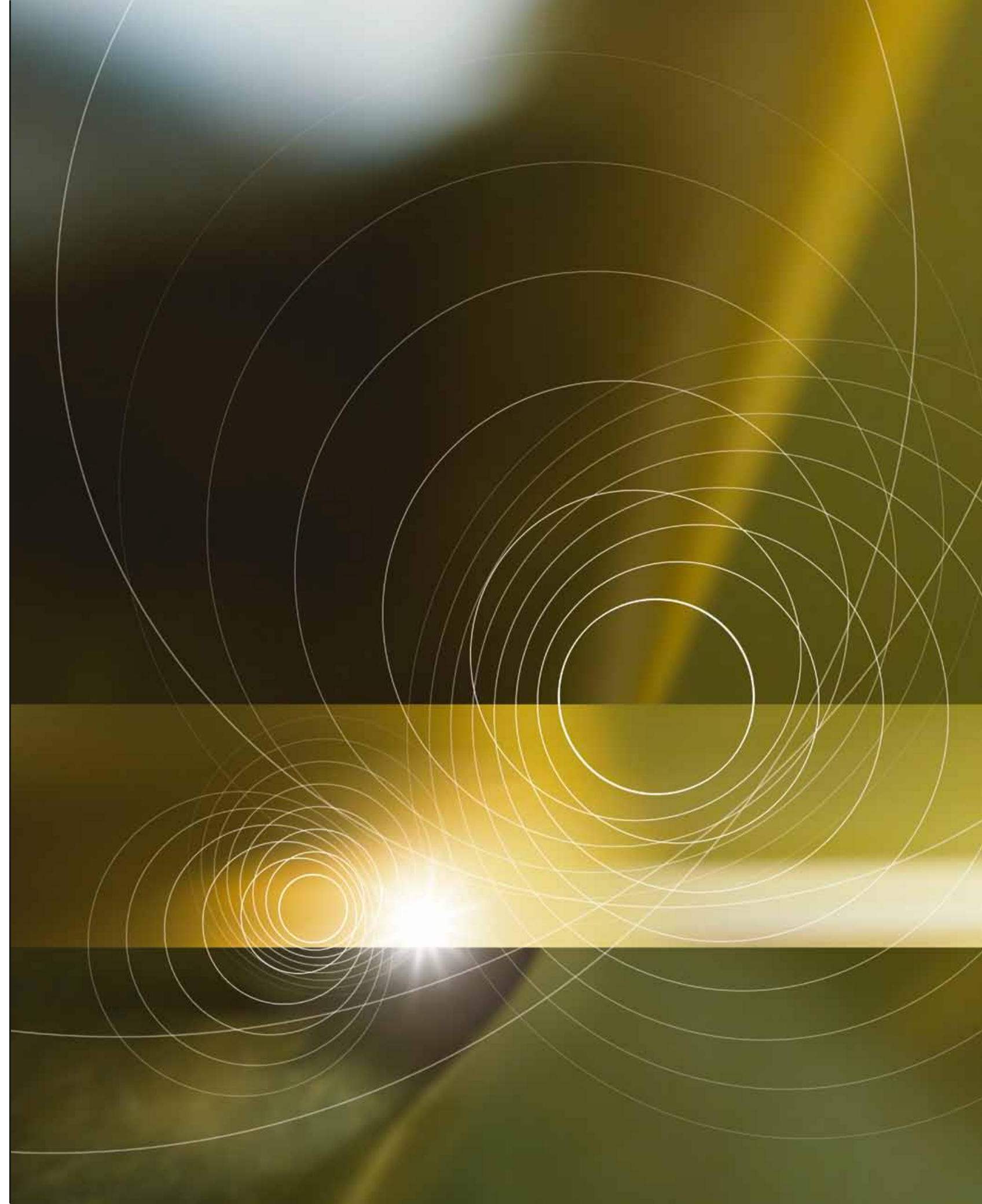
Land	Name und Aufgabe(n)	Gründungsdatum
Bayern	<b>hochschule dual</b> Koordinierung der dualen Studienangebote der 17 staatlichen Fachhochschulen	2006
	<b>virtuelle hochschule Bayern</b> Koordinierung des Einsatzes von multimedialen Lerninhalten in den bayerischen Hochschulen (entgeltfreies Angebot für Studierende der bayerischen Hochschulen)	k.A.
Bremen	<b>Fremdsprachenzentrum der bremischen Hochschulen</b> Fremdsprachenausbildung an den bremischen Hochschulen und in der Region in Kooperation mit den bremischen Kultureinrichtungen Goethe-Institut, Instituto Cervantes, Institut Francais.	1995
Hamburg	<b>hep – Hamburger Existenzgründer Programm</b> Gemeinsame Initiative der Hamburger Hochschulen (wird von Innovationsstiftung Hamburg unterstützt) zur Förderung von Unternehmensgründungen	1999
NRW	<b>Zentrum für Forschungskommunikation</b> Kommunikation von Forschungsleistungen bzw. -erfolgen an Medien, Politik, breite Öffentlichkeit	k.A.
	<b>Institut für Verbundstudien</b> Durchführung und Erarbeitung von Verbundstudiengängen, die von den Mitglieds-Fachhochschulen des Landes getragen werden	1993
Rheinland-Pfalz	<b>Virtueller Campus Rheinland-Pfalz</b> Koordination von gemeinsamen Projekten der rheinland-pfälzischen Hochschulen	k.A.
	<b>duale Hochschule Rheinland-Pfalz</b> Information über duale Studiengänge an allen rheinland-pfälzischen Fachhochschulen	2008
	<b>Hochschulevaluierungsverbund Südwest</b> Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung an den Mitgliedshochschulen	2003
Rheinland-Pfalz / Saarland / Hessen	<b>Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen</b> Förderung von Fernstudiengängen in allen drei Bundesländern	1995
Thüringen	<b>Programmkommission</b> Begutachtet Forschungsanträge im Rahmen des Landesprogramms ProExzellenz	k.A.
	<b>Thüringer Koordinierungsstelle Naturwissenschaft und Technik für Schülerinnen, Studentinnen und Absolventinnen</b> Frauenförderung im MINT-Bereich durch Beratung und Informationsangebote für Abiturientinnen, Studentinnen und Absolventinnen	k.A.
	<b>Thüringer EU-Referenten-Netzwerk (Koordinierung über TU Ilmenau)</b> Unterstützung von thüringischen Forschungseinrichtungen bei EU-Forschungsprojekten	k.A.

<sup>18</sup> Quelle: HDZ Baden-Württemberg: <http://www.hdz-bawue.de/hdz/sites/default/files/schaubild-gross.gif> (Zugriff 7.6.2010)

Beispielhaft sollen hier das Fremdsprachenzentrum in Bremen und der Virtuelle Campus Rheinland-Pfalz erläutert werden.

Das **Fremdsprachenzentrum der Hochschulen im Land Bremen (FZHB)** wurde 1995 von den vier öffentlichen Hochschulen in Bremen gegründet: der Universität Bremen, der Hochschule Bremen, der Hochschule für Künste sowie der Hochschule Bremerhaven. Als gemeinschaftliche Dienstleistungsagentur der beteiligten Hochschulen ist das Sprachenzentrum für die Fremdsprachenausbildung an den bremischen Hochschulen zuständig. Zentrale Dienstleistung des Fremdsprachenzentrums ist das Angebot von fächerbezogenen sowie fächerübergreifenden Sprachkursen. Außerdem berät das Fremdsprachenzentrum Studierende der Hochschulen zum individuellen Erwerb von Sprachkenntnissen. Kernbestandteil der Einrichtung ist ein alle Hochschulen verbindendes Selbstlernzentrum. Über eine vom Land Bremen finanzierte Kooperation des Fremdsprachenzentrums mit dem Goethe-Institut, dem Instituto Cervantes, dem Institut Français und weiteren internationalen Kulturinstituten wird Studierenden und Lernenden die Möglichkeit gegeben, spezifische Sprachzertifikate zu erwerben. Geleitet wird das Fremdsprachenzentrum durch einen Wissenschaftlichen Direktor sowie eine Gemeinsame Kommission, die sich aus Vertretern der beteiligten Hochschulen bildet. Das Fremdsprachenzentrum der Hochschulen im Land Bremen steht unter Federführung und Finanzierung der Universität Bremen. (Fremdsprachenzentrum Bremen 2010)

Der 2003 gegründete Virtuelle Campus Rheinland-Pfalz (VCRP) ist eine hochschulübergreifende Dienstleistungsagentur für E-Learning-Angebote der rheinland-pfälzischen Fachhochschulen und Universitäten sowie der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. Zum Leistungsspektrum des VCRP gehört die Entwicklung und Koordination von E-Learning-Angeboten sowie weiterer netzgestützter Lehrformen, die entsprechende juristische, technische und didaktische Information und Weiterbildung, schließlich die Bereitstellung der notwendigen technischen Infrastruktur. Darüber hinaus stellt der VCRP das Bildungsportal für E-Learning-Angebote der rheinland-pfälzischen Hochschulen zur Verfügung. Geleitet wird der Virtuelle Campus Rheinland-Pfalz durch einen von den beteiligten Hochschulen gebildeten Lenkungsausschuss sowie einem Leitungskollegium, bestehend aus drei Professorinnen bzw. Professoren. Finanziert wird die Einrichtung durch das rheinland-pfälzische Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur. (VCRP 2010)





## 3 Das Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt: Ziele, Anspruchsgruppen, Prozesse

Das Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt unterscheidet sich von den hier dargestellten Institutionen vor allem dadurch, dass es vier der sieben genannten Aufgabenfelder bedient: Es ist sowohl als eine koordinierende Institution zwischen den wissenschaftlichen Einrichtungen sowie zwischen den wissenschaftlichen Einrichtungen und dem Kultusministerium als auch als Transfer- und Innovationsagentur tätig. Die Patentverwertung<sup>19</sup> oder Forschungsinformation<sup>20</sup> werden in Sachsen-Anhalt von anderen Einrichtungen wahrgenommen. Außerdem betreibt das WZW Standortförderung und Nachwuchsförderung. Dagegen übernimmt es Dienstleistungsaufgaben wie die Bereitstellung von elektronischen Lernmedien oder hochschuldidaktische Weiterbildungen bisher nicht.

In den folgenden Abschnitten werden nun die Ziele (3.1), die Leistungsprozesse (3.2) und die Kommunikationsprozesse (3.3) des WZW auf der Grundlage einer Bestandsaufnahme dargestellt. Grundlagen der Darstellung sind die Auswertung vorliegender Dokumente und Interviews mit Akteuren des WZW.

### 3.1 ZIELE UND AUFGABEN

Ausgangspunkt einer strategischen Gestaltung des spezifischen Leistungsprofils und der Kommunikation – des sog. strategischen Marketings im umfassenden Sinne – ist ein Zielsystem, an dem die Organisation ausgerichtet werden kann. Das Zielsystem besteht aus einer Vision und konkreten Zielen zu deren Umsetzung:

- Die **Vision** schließt den grundsätzlichen Zweck der Organisation ein und sollte auch Aussagen zur Organisationskultur treffen (Runia u.a. 2005: 58).
- Die Ziele eines elaborierten Zielsystems können einerseits unterschieden werden in **strategische und operative Ziele**. Erstere formulieren die langfristige Richtung der Entwicklung, letztere

<sup>19</sup> ESA Patentverwertungsagentur Sachsen-Anhalt GmbH: <http://www.esa-pva.de/>

<sup>20</sup> Forschungsportal Sachsen-Anhalt, betrieben vom Technologie-Transfer-Zentrum der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg im Auftrag des Kultusministeriums Sachsen-Anhalt (<http://www.forschung-sachsen-anhalt.de/>). Es weist z.Z. 8.400 Projekte von 1.900 Wissenschaftlern/innen nach. „Benutzerfreundlich und tagesaktuell werden per Mausclick Kontakte und Ansprechpartner vermittelt ... Darüber hinaus werden Praktikanten und Absolventen vermittelt, Großgeräte und Ausrüstungen angeboten, Themenangebote für Diplomarbeiten bereitgestellt.“ Finanziert werde das Portal „maßgeblich“ durch Sponsoren aus der regionalen und überregionalen Wirtschaft. (Springer 2009)

die kurz- und mittelfristig umzusetzenden Absichten, die im Dienste der strategischen Ziele umgesetzt werden sollen.

- Andererseits ist zwischen **prioritären, sekundären und sonstigen Zielen** zu differenzieren: Erstere sind vorrangig und mit entsprechendem Ressourceneinsatz zu verfolgen. Die sekundären Ziele können zeitlich versetzt in Angriff genommen, dürfen aber jedenfalls auch nicht vernachlässigt werden. Die sonstigen Ziele lassen sich dann und soweit verfolgen, wenn weitere Kapazitäten – Personal-, Koordinations- und Finanzressourcen – zur Verfügung stehen bzw. mobilisiert werden können.
- Nicht ungewöhnlich ist es, dass zwischen einzelnen Zielen einer Organisation Spannungen bestehen, d.h. **Zielkonkurrenzen und Zielkonflikte** auftreten.
- Ebenso wird der Organisationsalltag immer sowohl von **manifesten als auch latenten**, d.h. explizit formulierten und verborgenen **Zielen** bestimmt.
- Sowohl Zielkonkurrenzen und -konflikte als auch manifeste und latente Ziele sind zu identifizieren und müssen **im Alltagsgeschäft prozessiert** werden. Unrealistisch ist es, sie (vollständig) eliminieren zu wollen. Unklug ist es, sie zu ignorieren.

Die ‚Vision‘ des WZW ist in dessen Satzung in Gestalt des **Vereinszweckes** formuliert:

#### Übersicht 12: Vereinszweck des WZW

(1) Zweck des Vereins ist, die Förderung von Wissenschaft und Forschung sowie die Kooperation zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen zu verbessern und abgestimmte Strategien der Wissenschaftsentwicklung zu erarbeiten. Dazu gehört, die Zusammenarbeit mit Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Verwaltung zu fördern. Zweck des Vereins ist weiterhin, die Bedeutung der Wissenschaft für Öffentlichkeit, Politik und Gesellschaft darzustellen. Der Verein dient der Förderung von Schwerpunktbildungen, Kooperation und Vernetzung in der Forschungslandschaft Sachsen-Anhalts. Im Verein arbeiten insbesondere Vertreter der Hochschulen des Landes und der außeruniversitären Forschungseinrichtungen zusammen. (Satzung § 2 Abs. 1)

#### VEREINSZWECK DES WZW

Dieser Vereinszweck wurde in **Zielvorgaben** übersetzt. Legt man diese Vorgaben zugrunde, so lassen sich die folgenden **strategischen Ziele** unterscheiden:<sup>21</sup>

- Erstens soll das WZW die **Wissenschaft fördern**, die Kooperation und Vernetzung zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen unterstützen sowie zur Bildung von wissenschaftlichen Schwerpunkten beitragen. Aktuelle Themenschwerpunkte sind der demografische Wandel, die Innovationspolitik und die Regionalentwicklung.

<sup>21</sup> Vgl. Kultusministerium Sachsen-Anhalt (April 2005): Ziele und Aufgaben des Wissenschaftszentrums Sachsen-Anhalts in Wittenberg (WZW) sowie die WZW-Webseite unter <http://www.burg-halle.de/3760.o.html> (Zugriff 12.5.2010)

- Zweitens soll das Zentrum den **Austausch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit fördern**. Dabei soll es einerseits die Publizität der Wissenschaft in den anderen gesellschaftlichen Bereichen mehren. Andererseits ist ihm aufgetragen, in Abstimmung mit diesen Bereichen Empfehlungen zur weiteren Entwicklung der Wissenschaft in Sachsen-Anhalt zu erarbeiten und so das Kultusministerium bei der Strategiebildung zu beraten. Damit stellt das WZW insgesamt auch eine neue Form der Koordination zwischen Hochschulen und Ministerium dar und kann als Ausdruck eines neuen, nämlich kooperativen Steuerungsverhältnisses gelten.

Auf der Grundlage dieser strategischen Ziele wurden und werden im WZW verschiedene **operative Ziele** definiert. Auf diese wird im Weiteren zurückzukommen sein. Vorweggenommen werden kann hier, dass sich – unabhängig von der tatsächlichen Gewichtung der Ziele, d.h. ihrer prioritären oder nachrangigen Verfolgung – vier große Zielbereiche identifizieren lassen, in denen das WZW tätig ist. Dieses sind die **Organisationsziele**:

#### Übersicht 13: Organisationsziele des WZW



Schließlich können solche operativen Ziele definiert werden, die sich auf die **Steigerung des Organisationserfolgs** beziehen. Die Zielerreichung lässt sich z.B. anhand solcher Faktoren wie Zahl von Veranstaltungsteilnehmern oder Steigerung des Bekanntheitsgrades der Organisation feststellen.

Sachdienlich dürfte im Blick sowohl auf die strategischen als auch die operativen Ziele ein zu erstellendes **Kommunikationskonzept** des WZW sein. Vorstellungen von dessen denkbaren Zielen bestehen bereits seitens der Akteure des WZW und sind auch aus den satzungsgemäßen Aufgabenbeschreibungen ableitbar:

1. Ein Teil der Akteure erachtet es als ausreichend, wenn das WZW seine eigenen Aktivitäten transparent darstellt, so dass etwa Wissenschaftler/innen, die einen Forschungsantrag stellen wollen, wissen, wo und wie sie sich unter welchen Bedingungen an das WZW wenden können oder dass die laufenden Veranstaltungen angekündigt und dokumentiert werden.<sup>22</sup>
2. Ein anderer Teil der Akteure bezieht sich auf die in der Satzung enthaltene Formulierung, nach der das WZW „die Bedeutung der Wissenschaft für Öffentlichkeit, Politik und Gesellschaft“

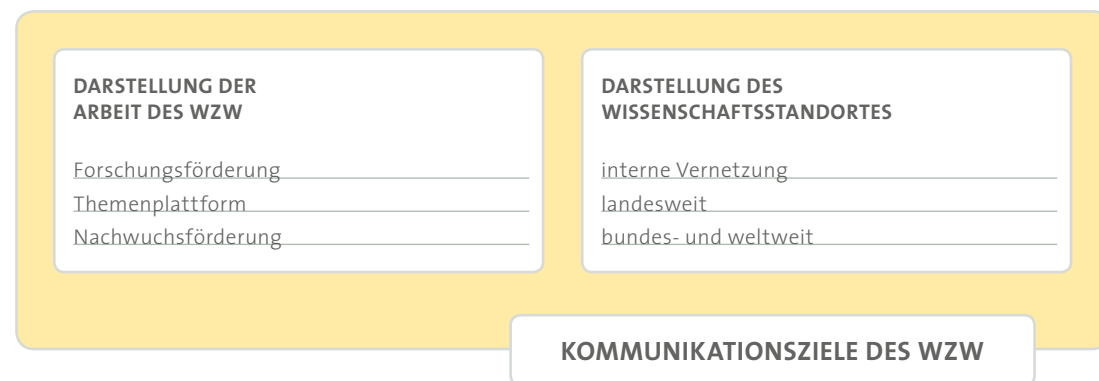
<sup>22</sup> Interview 7: Zeile 202ff.



darstellen soll und erwartet entsprechend ein Marketing, das sich nicht allein auf die Arbeit des Zentrums bezieht, sondern die Wissenschaft des Landes als Ganzes präsentiert. Dabei werden unterschiedliche Erwartungen an die Reichweite eines solchen Marketings artikuliert:

- In der einfachen Variante wird es als „**Selbstverständigung**“ der Wissenschaft des Landes interpretiert, indem das WZW Verständnis und Wahrnehmung von Wissenschaftlern untereinander, von Wissenschaft und Politik sowie Wissenschaft und Öffentlichkeit fördern sollte.<sup>23</sup>
- In einer erweiterten Perspektive rückt die **nationale Ebene** in den Blick. Der Standort Wittenberg wird als „Brückenkopf nach Berlin“ bezeichnet, wo das WZW z.B. beim BMBF für den Standort werben sollte. Aber auch Förderorganisationen wie die DFG oder die bundesweite Fachöffentlichkeit und Studierendenschaft werden hier als Adressaten genannt.<sup>24</sup>
- In einer dritten Perspektive wird vom WZW auch eine **internationale Orientierung** erwartet, etwa dass es die Wahrnehmung Sachsen-Anhalts bei europäischen Förderorganisationen und in der internationalen Wissenschaft fördern sollte.<sup>25</sup>

Übersicht 14: Kommunikationsziele des WZW



Die unterschiedlichen Erwartungen ergeben sich daraus, welche Funktionen die einzelnen Akteursgruppen als angemessen für das WZW erachten:

- Die **Akteure auf politischer Ebene** betrachten das WZW als Informations- und Wissenstransferplattform.<sup>26</sup> Sie fänden eine über das Land hinausgehende Vernetzung mit föderalen und bundespolitischen Akteuren sinnvoll, um den Wissenschaftsstandort Sachsen-Anhalt angemessen im bundespolitischen Kontext zu repräsentieren.<sup>27</sup> Dennoch sollen in der Arbeit des WZW landespolitische gegenüber bundespolitischen Problemfeldern priorisiert werden.<sup>28</sup>

<sup>23</sup> Interview 10: Zeile 77.

<sup>24</sup> Interview 10: Zeile 43ff.; 83ff. Interview 11: Zeile 528ff.

<sup>25</sup> Interview 5: Zeile 170. Interview 11: Zeile 463

<sup>26</sup> Interview 10: Zeilen 177ff.

<sup>27</sup> Interview 10: Zeilen 41ff., 77f., 82ff., 87f.

<sup>28</sup> Interview 10: Zeilen 175

- Die verschiedenen **Akteure aus dem Wissenschaftsbereich** sehen das WZW als Plattform, auf der Ministerium, Hochschulen und außeruniversitäre Institutionen gemeinsame Strategien diskutieren können. Potenzielle Kooperations- und Vernetzungsmöglichkeiten könnten bspw. im Rahmen eines als Wissenschaftscampus konzipierten mehrtägigen Workshops intensiv diskutiert werden. Neben der Förderung von Vernetzungsprozessen durch eine solche Veranstaltung wären bspw. die Weiterentwicklung des Landeshochschulgesetzes, die Gestaltung von Evaluierungsprozessen oder allgemeinere Themen wie die Entwicklung der Forschungsstrukturen innerhalb des Landes von Interesse.<sup>29</sup> Es wird davon ausgegangen, dass das WZW vor allem hinsichtlich der Vernetzung zwischen verschiedenen Disziplinen und Wissenschaftsgemeinschaften einen wertvollen Beitrag leisten könne.<sup>30</sup>
- Eher **wirtschaftsnahe Akteure** sehen das WZW als Plattform für diejenigen, die sich in Sachsen-Anhalt der Wissenschaft verpflichtet fühlen bzw. perspektivisch von ihr profitieren wollen. Sie stellen die Koordinationsfunktion für den Wissenschaftssektor und die Dienstleistungsfunktion für den Unternehmenssektor in den Vordergrund.<sup>31</sup>

Diese unterschiedlichen Vorstellungen von der Funktion des WZW signalisieren zunächst einen **allgemeinen Klärungsbedarf**. Im Weiteren haben sie Folgen für das angeregte **Kommunikationskonzept**. Für dieses kann die Klärung prinzipiell auf drei Lösungen hinauslaufen: Das zu erstellende Kommunikationskonzept konzentriert sich entweder auf

- (a) die Kommunikation des WZW mit seinen Anspruchsgruppen oder
- (b) das Kommunizieren des Wissenschaftsstandortes Sachsen-Anhalt oder
- (c) es integriert beides.

Welche Lösung hier favorisiert wird, hängt allerdings nicht nur von der strategischen Funktionszuweisung an das WZW ab, sondern auch von den zur Verfügung stehenden bzw. zu mobilisierenden Ressourcen. Zwar können sich die Vertreter der weiteren Perspektive – Darstellung des Wissenschaftsstandortes Sachsen-Anhalt – auf die WZW-Satzung berufen, doch könnten diesbezüglich zu hohe Erwartungen zumindest mittelfristig eine Kapazitätsüberforderung der Organisation darstellen.

Die Organisations- und Kommunikationsziele unterliegen in jedem Falle einer fortwährenden Entwicklung: Zum einen ändern sich die Rahmenbedingungen, innerhalb derer strategische Ziele verfolgt werden, ebenso fortwährend. Zum anderen können dadurch die einflussnehmenden Interessen wechselnde Bedeutsamkeiten erlangen. Um dies angemessen antizipieren bzw. darauf reagieren zu können, ist es sinnvoll, sich die **unterschiedlichen Interessenlagen** zu verdeutlichen. Das erleichtert es, Zielkonkurrenzen und -konflikte sowie manifeste und latente Zielverfolgungen im Alltagsgeschäft berücksichtigen und ggf. ausgleichend prozessieren zu können:

<sup>29</sup> Interview 3: Zeilen 526ff., 545ff., 558ff.

<sup>30</sup> Interview 8: Zeilen 647ff., 713ff.

<sup>31</sup> Interview 9: Zeilen 706ff.

- Im WZW treten die unterschiedlichen Vorstellungen hinsichtlich seiner Schwerpunktsetzung nach Aussagen einzelner Anspruchsgruppen-Vertreter vor allem im **Programmbeirat** zu Tage. So gestalte sich die Koordination mit Ministerien, die in den Anfangsjahren des WZW weniger stark eingebunden waren, derzeit z.T. noch problematisch; mitunter, so die Wahrnehmung, würden auch WZW-externe Konflikte ausgetragen.<sup>32</sup> Anzumerken ist hier, dass unterschiedliche Ressortinteressen grundsätzlich nicht überraschen können und sie zu artikulieren ist auch eine Aufgabe der Vertreter der verschiedenen Ministerien im Programmbeirat: Dieser besteht unter anderem deshalb, damit unterschiedliche Interessen zusammengeführt, offengelegt und diskutiert werden können. Im Ergebnis gelangt man in der Regel zu Kompromissen. Deren Logik wiederum zeichnet sich dadurch aus, dass typischerweise keiner der Beteiligten vollständig zufrieden gestellt wird. So wird von Akteuren wahrgenommen, dass das Wirtschaftsministerium versuche, über die Einflussnahme im Programmbeirat eine Berücksichtigung der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes bei der Ausrichtung des WZW sicherzustellen. Das sei aus dessen Sicht verständlich, doch sehe man den z.T. öffentlich vorgetragenen Vorwurf des Wirtschaftsministeriums, die Hochschulen täten diesbezüglich zu wenig, kritisch. Das WZW sei eine gute Plattform, um darüber zu beraten, was konkret hinsichtlich der Unterstützung der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes seitens der Hochschulen geleistet werden könne. Der Programmbeirat müsse intensiver daran arbeiten, aufzuzeigen, in welchen Bereichen in Sachsen-Anhalt konkreter Forschungsbedarf bestehe. Das wäre vor allem für die eher wirtschaftsnahen Bereiche der Hochschulen eine wertvolle Orientierungshilfe. Wenn das Wirtschaftsministerium gar bereit dazu wäre, einen Beitrag zur Förderung der Hochschulen zu leisten, dann könne man auch noch eher auf dessen Forderungen eingehen.<sup>33</sup>
- Bezogen auf den **Wissenschaftlichen Beirat** wird diskutiert, ob dieser bislang etwas zu grundlagenforschungslastig besetzt sei, wenngleich begrüßt wird, dass ihm auch ein Vertreter einer Fachhochschule angehöre.<sup>34</sup>
- Auch auf Grund der naturgemäß nicht vollständig deckungsgleichen Interessen von Universitäten und Fachhochschulen und der **differenzierten Interessenlagen** von Hochschulen verschiedener Größe scheint ein gewisses Konfliktpotenzial zu bestehen. Exemplarisch lässt sich dies an der Mittelverteilung im Rahmen des Kompetenznetzwerks für Angewandte und Transferorientierte Forschung (KAT)<sup>35</sup> zeigen, die von einzelnen größeren Fachhochschulen als ungerecht wahrgenommen wird. Der als zu gering angesetzte Größenausgleich unterlaufe eine leistungsorientierte Finanzierung der an diesem Netzwerk beteiligten Akteure.<sup>36</sup>
- Als ein weiteres und als schwerwiegender eingeschätztes Problem im Kontext des KAT wird genannt, dass sich die **gemeinsame inhaltliche Themenfindung** auf Grund der Profilbildung der einzelnen Hochschulen als sehr schwierig erweise. Neben dem positiven Kommunikationsaspekt gebe es bislang nur überschaubare reale Kooperationsmöglichkeiten.<sup>37</sup> Eine Lösung hierfür könnte u.U. durch eine stärkere Vernetzung mit eher anwendungsorientierten Bereichen der

<sup>32</sup> Interview 5: Zeilen 51ff., 55ff.; Interview 7: Zeilen 121-124

<sup>33</sup> Interview 6: Zeilen 144ff., 193ff.

<sup>34</sup> Interview 6: Zeilen 141ff.

<sup>35</sup> <http://www.kat-kompetenznetzwerk.de/>

<sup>36</sup> Interview 6: Zeilen 376ff.

<sup>37</sup> Interview 6: Zeilen 323ff.

Universitäten<sup>38</sup> oder anschlussfähigen Bereichen der außeruniversitären Forschungslandschaft möglich sein.

Als **Anregungen** für einen produktiven Umgang mit diesen unterschiedlichen Interessenlagen werden von den Akteuren verschiedene Ideen formuliert:

- Eine Möglichkeit, die Sichtbarkeit des WZW zu erhöhen, bestehe darin, ihm „ein Gesicht zu geben“.<sup>39</sup> Als Basis für eine ggf. in Zusammenarbeit mit der Landesmarketinggesellschaft (IMG) zu erarbeitenden Selbstmarketingstrategie<sup>40</sup> der sachsen-anhaltischen Wissenschaft bedürfe es einer intern abgestimmten **Eingrenzung und Spezifizierung** des abzudeckenden **Aufgabenbereichs**.<sup>41</sup> Bislang sei der Tätigkeitsbereich des WZW sowohl durch die Satzung als auch durch seine Arbeitspraxis eher weit definiert.
- Eine klare Festlegung dessen, **was mit welchen Mitteln** erreicht werden soll, ergänzt um die Zusicherung der wichtigsten Akteure, die Umsetzung dessen auch entsprechend der eigenen Möglichkeiten zu unterstützen, wäre eine wichtige Basis für die weitere Arbeit. Ein **Rahmenvertrag**, der sowohl Rechte als auch Pflichten des WZW festschreibt, könnte das formale Ergebnis eines solchen Prozesses sein.<sup>42</sup>
- Diese interne Abstimmung könne auch genutzt werden, um der von sehr unterschiedlichen Anspruchsgruppen vorgetragenen Forderung nach einer klareren **Positionierung** des WZW **in Bezug auf die Wirtschaft** nachzukommen.<sup>43</sup>
- Wichtig – auch für die Etablierung des WZW innerhalb des Landes – sei, dass sich das WZW **Aktionsfelder** suche, **die noch nicht belegt** seien bzw. sich auf Aspekte bereits bearbeiteter Themenfelder konzentriere, die bislang noch vernachlässigt würden.<sup>44</sup>

<sup>38</sup> Interview 6: Zeilen 263ff.

<sup>39</sup> Interview 15: Zeilen 53ff.

<sup>40</sup> Dazu ausführlicher unten Punkt 3.4. Kommunikationsprozesse.

<sup>41</sup> Interview 13: Zeilen 636ff.; Interview 15: Zeilen 102ff.

<sup>42</sup> Interview 4: Zeilen 608ff.

<sup>43</sup> Interview 7: Zeilen 150f.

<sup>44</sup> Interview 15: Zeilen 51f.



## 3.2 ANSPRUCHSGRUPPEN

### 3.2.1 Anspruchsgruppen nach dem Stakeholder-Konzept: Typologie

Die wissenschaftliche Literatur, die sich mit der Analyse der Anspruchsgruppen von Organisationen – meist Unternehmen – beschäftigt, arbeitet mit Stakeholder-Konzepten. Diese versuchen, alle für die Organisation relevanten Akteure systematisch zu erfassen und damit die Grundlage für ein Management der unterschiedlichen Ansprüche zu schaffen. Dabei werden **Stakeholder** nicht nur hinsichtlich der Weite ihrer Begriffsabgrenzung unterschiedlich definiert, sondern auch im Blick auf den Schwerpunkt des notwendigerweise anzuwendenden Schlüsselkriteriums. Eine Basisunterscheidung ist dabei die zwischen internen und externen Stakeholdern, d. h. solchen, die der jeweiligen Organisation angehören und solchen, bei denen dies nicht der Fall ist. Freeman/Reed (1983: 91) definieren Stakeholder eng als Gruppen, auf die Organisationen für ihr dauerhaftes Überleben angewiesen sind und weit als Gruppen, die das Erreichen der Organisationsziele beeinflussen oder durch diese beeinflusst werden. In einer etwas differenzierteren Systematik unterscheiden Mitchell/Agle/Wood (1997) zwischen **latenten, erwartungsvollen und definitiven Stakeholdern**, die sie nach den drei Kriterien Durchsetzungsmacht, der Legitimität und der Dringlichkeit ihrer Anliegen unterscheiden:

- **Macht** wird, im Sinne Max Webers, als Möglichkeit der Durchsetzung des eigenen Willens in sozialen Interaktionen auch gegen Widerstände verstanden. Sie könne auf verschiedenen Grundlagen beruhen. Etzioni (1964: 59) unterscheidet diesbezüglich entsprechend der jeweiligen ursächlichen Ressource(n) zwischen Coercive Power (Zwang, Gewalt), Utilitarian Power (materielle, finanzielle Ressourcen) und Normative Power (symbolische Ressourcen). Der Zugang zu den Mitteln, die diese Machtformen begründen, bestimme die Macht des Stakeholders vis-à-vis der jeweiligen Organisation (Mitchell/Agle/Wood 1997: 865). Des Weiteren könne die Machtposition der Stakeholder durch die Betrachtung ihrer Machtbasen, Machtbereiche, Machtstärke sowie die Ausdehnung deren Macht näher bestimmt werden (Theuvsen 2001: 7f.).
- **Legitimität** wird nach Suchman (1995: 574) Handlungen (resp. Ansprüchen) zugestanden, die in einem spezifischen sozialen Kontext als angemessen betrachtet werden. Werde ein Anspruch von den Adressaten als legitim erachtet, so fühlten letztere sich diesem auch ohne den Einsatz weiterer auf Anreiz oder Zwang abzielenden Ressourcen (Macht) verpflichtet. Daher existiere der Autorität produzierende Nexus zwischen Macht und Legitimität zwar potenziell, aber nicht zwangsläufig (Mitchell/Agle/Wood 1997: 866). Mit Scott (1995: 34ff.) lassen sich in Abhängigkeit von ihrer Grundlage drei Arten von Legitimität unterscheiden: regulative (Regelbefolgung), normative (Einklang mit Wertebasis) und kognitive (Orientierung an zugewiesenen Rollen). Je größer die Anzahl der Legitimitätsbasen der Ansprüche oder Handlungen der Stakeholder und je anerkannter diese Basen seien, als desto legitimer werde das Verhalten der Anspruchsgruppen vom Adressaten wahrgenommen (Theuvsen 2001: 9).
- **Dringlichkeit** bezeichnet die Unmittelbarkeit, mit der sich eine Organisation mit den an sie herangetragenen Ansprüchen auseinandersetzen muss. Diese sei gegeben, wenn die Auseinandersetzung mit dem vom Stakeholder vorgetragenen Anspruch für ihn sowohl keinen zeitlichen Aufschub erlaubt, als auch von entscheidender Bedeutung ist (Mitchell/Agle/Wood 1997: 867).

### Definitive Stakeholder

Akteure, die alle drei Attribute Macht, Legitimität und Dringlichkeit in die Beziehung einbringen, werden als „definitive Stakeholder“ bezeichnet: Üblicherweise handelt es sich bei diesen Anspruchsgruppen um solche **dominanten Stakeholder** (s.u.), die ihre Interessen zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht mehr durch das Management berücksichtigt sehen und deshalb dezidiert auf deren Wahrung drängen, was ihre Durchsetzungsmacht und die Legitimität ihrer Anliegen um das Schlüsselkriterium Dringlichkeit ergänzt. Wenn dieser Forderung nicht im ausreichenden Maße entsprochen werde, könne dies bspw. eine Ablösung des Managements zur Folge haben. Bei solchen Stakeholdern kann es sich z.B. um Mitglieder, Beschäftigte oder Eigentümer der Organisation handeln. Auch abhängige oder gefährliche Stakeholder (s.u.) können zu definitiven Stakeholdern werden, indem sie das ihnen noch fehlende Attribut bspw. durch Koalitionsbildung mit anderen Anspruchsgruppen erwerben.

### Erwartungsvolle Stakeholder

Erwartungsvolle Stakeholder besitzen aus der Perspektive der Anspruchsadressaten zwei der drei Schlüsselkriterien Macht, Legitimität und Dringlichkeit. Ihnen wird auf Grund ihres potenziell größeren Einflusses auf eine Organisation mehr Beachtung entgegengebracht. Man unterscheidet hier dominante, abhängige und gefährliche Stakeholder.

- **Dominante Stakeholder** sind die Anspruchsgruppe par excellence; daher stehen sie typischerweise im Fokus von Stakeholder-Analysen. Sie verfügen sowohl über Macht als auch über Legitimität. Hinzu kommt, dass sie – unter normalen Umständen – nicht außerhalb der üblichen vertraglich oder organisatorisch festgelegten Mechanismen auf die Erfüllung ihrer Forderungen drängen. Auch ohne diesen dezidierten Druck werden ihre Ansprüche vom Management berücksichtigt. Dies wird auch je nach der konkreten Beziehung der Anspruchsgruppe zur Organisation bspw. über die institutionalisierte Berichterstattung, Personalgespräche oder im Rahmen von Konsultationen kommuniziert. In diese Kategorie fallen je nach Organisationstyp unter anderem Vereinsmitglieder, Eigentümer, Investoren, Gläubiger, Angestellte oder auch politische Einflussträger.
- **Abhängige Stakeholder** verfügen nicht über die Macht, ihre legitimen und dringlich vorgebrachten Forderungen gegen den Willen des Managements oder anderer Anspruchsgruppen durchzusetzen. Sie können deren Beachtung nur erreichen, wenn das vom Management internalisierte Wertesystem dies begünstigt oder sie die Unterstützung mächtiger Stakeholder erhalten. Auch bei diesen Gruppen handelt es sich oft um Adressaten der Handlungen einer Organisation. Im Unterschied zu den vernachlässigbaren Stakeholdern (s.u.) drängen sie im Gegensatz zu diesen explizit auf die Erfüllung ihrer Forderungen. Gerade die Möglichkeit einer Koalitionsbildung mit dominanten Stakeholdern wie bspw. staatlichen Institutionen rechtfertigt die Beachtung ihrer Ansprüche durch das Management.
- **Gefährliche Stakeholder** tragen ihre Ansprüche dringlich vor und verfügen über ein relevantes Machtpotenzial, um ihren Willen gegenüber anderen Anspruchsgruppen oder dem Management durchzusetzen. Ihre Forderungen werden von diesen jedoch nicht als legitim erachtet. Der Versuch der Anwendung von Zwangsmitteln zur Durchsetzung der Stakeholder-Interessen ist dabei

nicht unwahrscheinlich (im Falle eines Unternehmens kann dies bspw. durch wilde Streiks oder Sabotage geschehen). Konkurrierende Organisationen oder auch Angestellte, deren Verhalten nicht am Wohle der Organisation orientiert ist, können in diese Kategorie fallen.

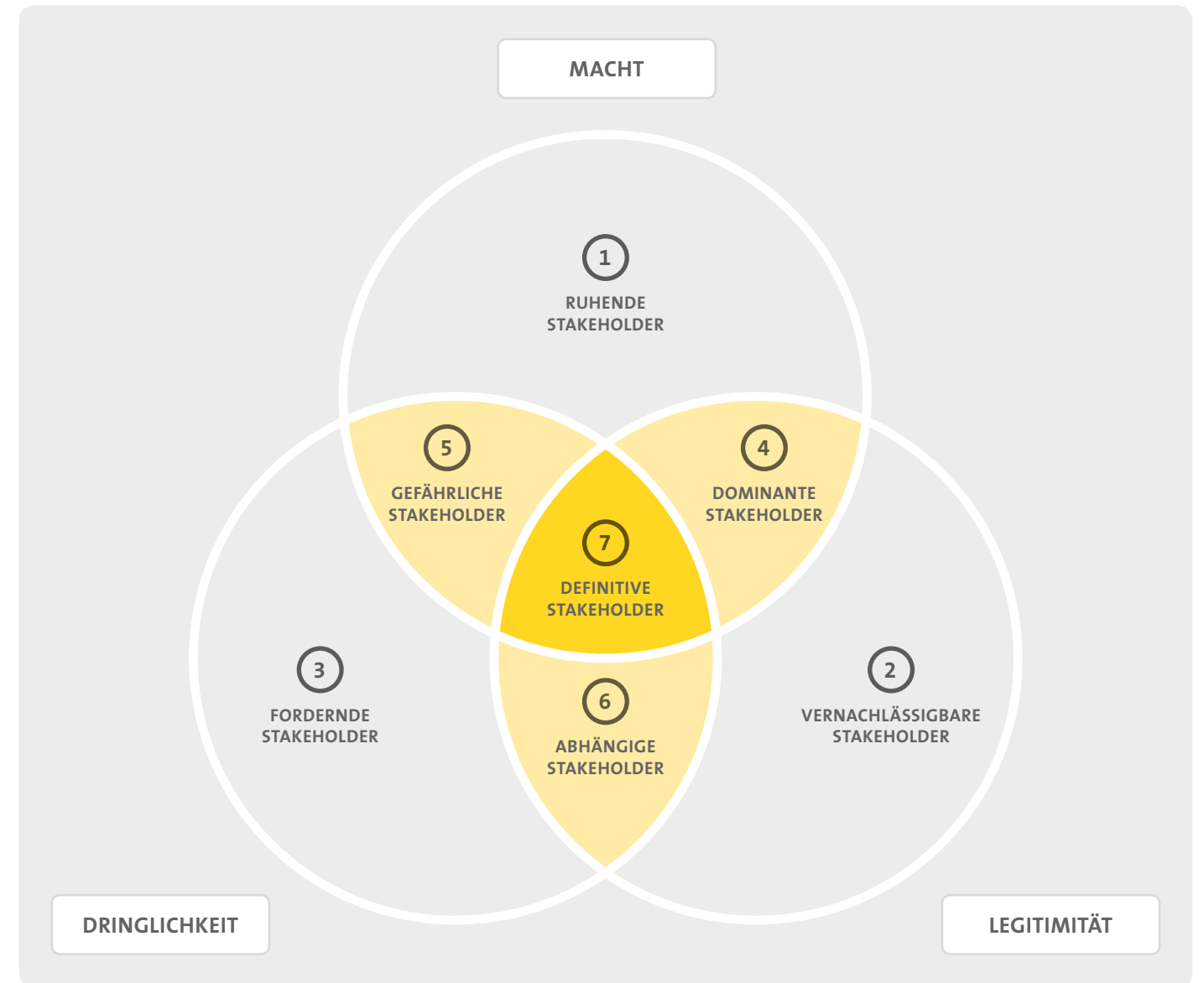
#### Latente Stakeholder

Die latenten Stakeholder, die jeweils nur über eines der Schlüsselkriterien Macht, Legitimität und Dringlichkeit verfügen, unterteilen sich in ruhende, vernachlässigbare und fordernde Stakeholder.

- **Ruhende Stakeholder** sind zwar mit der Macht ausgestattet, auf eine Organisation Einfluss zu nehmen, d.h. ihre Interessen ggf. auch gegen den Willen anderer Anspruchsgruppen oder des Managements durchzusetzen. Ihre Ansprüche sind jedoch weder legitim, noch werden sie von ihnen dringlich vorgetragen. Typischerweise fallen ehemalige Beschäftigte mit Wissen um Interna in diese Kategorie. Die mögliche zukünftige Relevanz dieser Stakeholder ergibt sich aus der Möglichkeit, durch den Erwerb eines weiteren Attributs das existierende Machtpotenzial zu realisieren. Dies kann geschehen, indem unter Anwendung von Zwang, dem Einsatz eigener materieller Ressourcen oder der Herstellung von Öffentlichkeit Druck auf die Organisation ausgeübt wird. Dann wandelt sich der ruhende zum gefährlichen Stakeholder, dem das Management in der Regel die gebührende Aufmerksamkeit schenkt.
- **Vernachlässigbare Stakeholder** haben legitime, aber nicht dringliche Ansprüche an die Organisation und verfügen über kein oder nur ein sehr geringes Machtpotenzial. In der Regel handelt es sich um Adressaten des Organisationshandelns, die in keiner regen Beziehung zur Organisation stehen. Sie drängen weder auf die Erbringung bestimmter Leistungen, noch hätten sie – wenn sie dies beabsichtigten – die Macht dazu. Auf Grund des zu vernachlässigenden Drucks wird das Management diesen Gruppen nur in sehr geringem Maße Beachtung schenken.
- **Fordernde Stakeholder** tragen ihre Ansprüche sehr dringlich vor, doch erlangen sie in Ermangelung von Machtressourcen, die zur Durchsetzung ihrer Forderungen eingesetzt werden könnten, und deren – in den Augen des Managements – fehlender Legitimation wenig Beachtung. Der durch sie verursachte Noise of Urgency mag irritieren oder verärgern, wird jedoch ungehört verhallen. Kritiker einer Organisation, die nicht über die Möglichkeit verfügen, ihr Anliegen durch Massenmedien, den Einsatz nennenswerter materieller Ressourcen oder Zwang zu verstärken, fallen in diese Kategorie.

Damit ergeben sich insgesamt sieben Typen, die in der Wahrnehmung des Adressaten des Anspruchs entweder über nur jeweils eines der Schlüsselkriterien Macht, Legitimität oder Dringlichkeit, eine Kombination von zweien oder sogar über alle drei Attribute verfügen (Übersicht 16).

Übersicht 15: Stakeholder-Typologie (Mitchell/Agle/Wood 1997: 874)



#### 3.2.2 WZW-Anspruchsgruppen und ihre Einbeziehung

Bezogen auf das WZW ergeben sich nach dieser Systematik drei Gruppierungen, die für die Analyse und Weiterentwicklung des Schnittpunktmanagements wichtig sind bzw. werden können. Sie erfordern jeweils unterschiedliche Formen der Kontaktpflege.<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Verzichtet wird hier darauf, die Anspruchsgruppen nach ihrem internen bzw. externen Charakter zu unterscheiden: Im Falle des WZW liegt diese Differenzierung quer zur hier angewandten Typologie. Zu allen der nachfolgend genannten Gruppierungen der Anspruchsgruppen gehören tatsächlich oder potenziell sowohl interne als auch externe Anspruchsgruppen. Wer davon WZW-intern bzw. WZW-extern ist, erschließt sich im Text auf dem Wege spontaner Plausibilität.



Übersicht 16: Themenbezogene Anspruchsgruppen des WZW



### Dominante Anspruchsgruppen

Den Kernbereich für das WZW bilden Anspruchsgruppen, die sich im Sinne der oben dargestellten Typologie als **dominante Stakeholder** bezeichnen lassen. Sie können auf Grund der Satzung ebenso legitime Ansprüche stellen, wie sie auch über die Macht verfügen, diese durchzusetzen:

- Dazu gehören zunächst der Vorstand, die Beiräte und das Kultusministerium. Auch das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit und das Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt des Landes Sachsen-Anhalt können aufgrund ihres Einflusses in der Landesregierung und im Rahmen des Programmbeirats als dominante Akteure eingestuft werden.
- Die ordentlichen Mitglieder des WZW, also die assoziierten Universitäten, Fachhochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen des Landes Sachsen-Anhalt, können auf Grund der Bereitstellung finanzieller Ressourcen in Form von Mitgliedsbeiträgen sowie ihrer satzungsbedingten Rechte (Stimmrecht auf der Mitgliederversammlung, Entlastung des Vorstands, Genehmigung des Wirtschaftsplans, Festlegung von Mitgliedsbeiträgen etc.) als potenziell dominant betrachtet werden. Die Bedeutung des an sich eher geringen finanziellen Beitrags, den die Mitglieder im Vergleich zum Kultusministerium leisten, wird durch dessen zeitnahe Verfügbarkeit aufgewertet.<sup>46</sup> Ihr tatsächlicher Einfluss innerhalb des WZWs hängt jedoch von ihrem konkreten Engagement ab.

<sup>46</sup> Interview 4, Zeilen 154ff.

Wie andere intermediäre Einrichtungen steht das WZW vor der Herausforderung, zwischen strukturell sehr unterschiedlichen Akteursgruppen zu vermitteln. Es unternimmt dies vor allem dadurch, dass die wesentlichen der dominanten Akteure in seine Struktur eingebunden sind. Das WZW ist als eingetragener Verein organisiert, der von einem Vorstand geführt wird, eine Geschäftsstelle betreibt und dem ein Wissenschaftlicher Beirat sowie ein Programmbeirat zur Seite stehen (Übersicht 17):

- Der **Vorstand** spiegelt den Charakter des WZW als intermediäre Einrichtung: Ihm gehören zwei Universitätsrektoren und die Kultusministerin/der Kultusminister an, wobei sich ein Rektor und ein/eMinister/in turnusmäßig im Vorstandsvorsitz abwechseln, des Weiteren je ein Vertreter der Fachhochschulen und der öffentlich finanzierten außeruniversitären Forschung in Sachsen-Anhalt.
- Die **Geschäftsstelle** wird von einem Geschäftsführer geleitet und zwei wissenschaftlichen Mitarbeitern/innen sowie drei Sachbearbeitern/innen gebildet.<sup>47</sup> Der Gründungsgeschichte des WZW sind in diesem Zusammenhang zwei Besonderheiten geschuldet: Zum einen ist der Geschäftsführer z.Z. nebenamtlich tätig und hauptamtlich Referatsleiter im Kultusministerium; diese Konstruktion scheint die Stellung des Zentrums gestärkt und eine Horizonterweiterung in Richtung eines Aufgabenzuwachses ermöglicht zu haben, ist jedoch ausdrücklich nur übergangsweise vorgesehen, da das WZW eine Einrichtung zwischen Kultusministerium und wissenschaftlichen Einrichtungen des Landes ist. Zum anderen verteilt sich die Geschäftsstelle auf die beiden Standorte Wittenberg (zwei Mitarbeiter) und Magdeburg (drei Mitarbeiter/innen); mit dem Umzug ins Wilhelm-Weber-Haus in Wittenberg wird jedoch eine Zusammenführung aller Mitarbeiter angestrebt.<sup>48</sup> Zu den Aufgaben der Geschäftsstelle gehören die Koordination des wissenschaftlichen und des Programmbeirates, die Organisation von Veranstaltungen, die inhaltliche Betreuung der WZW-Themenplattformen und die Begleitung von Gutachtungsverfahren. Außerdem leistet das WZW einen Beitrag zur Organisation der Forschungsförderung des Landes und administriert die ordnungsgemäße Verwendung von Projektfördermitteln.<sup>49</sup>
- Der **Wissenschaftliche Beirat** setzt sich aus sechs Wissenschaftlern/Wissenschaftlerinnen zusammen, von denen fünf Sachsen-Anhalt-extern sind. Die fachliche Zusammensetzung ist insoweit auffällig, als fünf Mitglieder den Natur- und Ingenieurwissenschaften entstammen, während der Vorsitz des Gremiums von einer germanistischen Sprachhistorikerin (mit intensiver Wissenschaftsratserfahrung) wahrgenommen wird.<sup>50</sup>
- Für die Abstimmung der Forschungsförderung insbesondere mit der regionalen Wirtschaft ist ein zusätzlicher **Programmbeirat** verantwortlich. In diesem Gremium erfolgen Abstimmungen zur Innovations- und Förderpolitik des Landes und zur Entwicklung entsprechender Förderstrategien.<sup>51</sup> Im Unterschied zum Wissenschaftlichen Beirat ist dieser heterogener zusammengesetzt: Ihm gehören drei Ministeriale verschiedener Landesministerien, drei Wirtschaftsvertreter und drei Wissenschaftler an.<sup>52</sup>

<sup>47</sup> Außer einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin, die zu 75 % beschäftigt ist, stehen alle Mitarbeiter/innen vollzeitlich zur Verfügung.

<sup>48</sup> Schr. Mittlg. Dr. Marco Arndt, WZW-Geschäftsstelle, 10.6.2010.

<sup>49</sup> Interview Dr. Marco Arndt, 10.3.2010

<sup>50</sup> <http://www.burg-halle.de/wzw-beirat.o.html> (Zugriff 15.5.2010)

<sup>51</sup> <http://www.wzw-lsa.de/ueber-uns.html> (Zugriff 9.6.2010); Interview 5; Zeilen 37ff.

<sup>52</sup> <http://www.burg-halle.de/3742.o.html> (Zugriff 15.5.2010)

Übersicht 17: Struktur des WZW



Trotz bzw. wegen dieser institutionellen Einbindung wird von den Akteuren eine Reihe von immanenten **Interessenkonflikten** benannt. Diese scheinen nicht ohne weiteres überbrückbar zu sein, da sie aus der Konstruktion des WZW resultieren. Sie beruhen augenscheinlich vor allem darauf, dass von den Akteuren verschiedene Rollen wahrzunehmen sind, die nicht umstandslos aufeinander abgestimmt werden können.

So sei ein grundlegender Interessenkonflikt darauf zurückzuführen, dass einige der Vorstandsmitglieder gleichzeitig Interessen von Institutionen vertreten, die mit dem WZW um immer knapper werdende Ressourcen konkurrieren.<sup>53</sup> Im Falle entgegenstehender Interessen des WZW und der jeweiligen Entsendeinstitution sei nicht damit zu rechnen, dass sich das Vorstandsmitglied gegen die Interessen der eigenen Institution entscheide.

Ebenso problematisch erscheint jedoch die Abgrenzung der Aktivitäten innerhalb des WZW von den anderen Rollen der beteiligten Akteure. Da sich Hochschulleitungen und Ministerium etwa auch in Rektorendienstberatungen gegenüberstehen, ist nicht klar definiert, welche Kommunikationen innerhalb des WZW stattfinden sollten bzw. wo welche Kommunikationen zwischen Ministerium und Hochschulen vollzogen werden.

### 3.2.3 Abhängige und gefährliche Anspruchsgruppen

Auf einer zweiten Ebene sind zum einen solche Anspruchsgruppen zu beachten, die als legitim anerkannte Ansprüche an das WZW als „dringlich“ bezeichnen und versuchen, diese einzufordern, allerdings nicht über die Macht verfügen, diese durchzusetzen – die so genannten **abhängigen Stakeholder**. Zum anderen sind solche Anspruchsgruppen zu beachten, die über Macht verfügen und ihre Ansprüche als dringlich charakterisieren, deren Ansprüche aber innerhalb des WZW nicht als legitim erachtet werden – so genannte **gefährliche Stakeholder**.

- Beispiele für die **abhängigen Stakeholder** sind z.B. Koordinatoren oder Sprecher der Kompetenznetzwerke resp. Forschungsschwerpunkte. Diese kommunizieren ihre Anliegen entweder über die Geschäftsstelle des WZW oder tragen diese direkt dem Vorstand oder dem Kultusminister vor. Im Allgemeinen gilt dabei, dass, je stärker das Netzwerk oder der Forschungsschwerpunkt ist, desto eher der direkte Weg zu den Entscheidungsträgern eingeschlagen wird.<sup>54</sup> Hier sind potenziell Delegitimierungseffekte für die WZW-Struktur zu gewärtigen, wenn dieses Vorgehen zur verfestigten Routine wird. Eine besondere Rolle unter den abhängigen Stakeholdern spielen die Nachwuchswissenschaftler/innen durch ihre Einbindung über die vom WZW etablierte Plattform. Der Erfolg der Interessenvertretungs- und Weiterbildungsfunktion der Plattform wird wohl trotz engagierter Sprecher nur begrenzt bleiben: Hoher personeller Durchlauf, Probleme interdisziplinärer Kommunikation, disziplinärer Interessenlagen (Natur- vs. Geisteswissenschaften) etc. erschweren die Institutionalisierung von Strukturen.<sup>55</sup>

<sup>53</sup> Interview 13: Zeilen 65ff.

<sup>54</sup> Interview 4: Zeilen 661ff.

<sup>55</sup> Interview 4: Zeilen 571ff.

- **Gefährliche Stakeholder** können konkurrierende Institutionen sein, die Aufgaben des WZW in eigener Regie übernehmen. So könnten sowohl Hochschulen als auch Teile der Ministerialverwaltung dem WZW Aufgaben und/oder Ressourcen entziehen. Eine mit einer unveränderten Ressourcenausstattung zu stehende Ausweitung des Aufgabenbereichs auf Grund einer weiteren Interpretation der Vereinssatzung wäre ein anderes Beispiel hierfür.

#### Weitere Anspruchsgruppen

Die dritte Gruppe stellen Akteure dar, die sich nicht von sich aus an das WZW wenden, weil sie ihre Anliegen nicht als „dringlich“ einstufen:

- Das sind erstens „**ruhende Stakeholder**“, die zwar potenziell Einfluss auf das WZW haben, diesen aber aktuell nicht nutzen und die auch nicht als legitim anerkannt sind. Ehemalige Mitarbeiter z.B. fallen auf Grund ihres Organisationswissens in diese Kategorie.
- Zweitens sind hier die **vernachlässigbaren Anspruchsgruppen** zu nennen. Das sind solche, deren Ansprüche zwar als legitim anerkannt sind, die von diesen selbst aber nicht als dringlich erachtet werden und die auch nicht über die Macht verfügen, sie einzufordern. Das sind diejenigen Institutionen, die das WZW ansprechen möchte, die aber nicht dringlich darauf reagieren: Zum Beispiel können das auf Initiative des Kultusministeriums hin gegründete KAT resp. die in ihm vereinten Kompetenznetzwerke oder die an den Universitäten durch das WZW geförderten Forschungsschwerpunkte durch ihre legitimen, aber in der Regel nicht dringenden Ansprüche und ihr begrenztes Machtpotenzial als vernachlässigbare Anspruchsgruppen betrachtet werden.<sup>56</sup>
- Weitere ggf. kooperierende, aber weniger stark eingebundene Forschungsinstitutionen, Wissenschaftler/innen, Unternehmen, Politiker/innen oder interessierte Bürger/innen fallen in die Kategorie der **latenten Stakeholder**. Des Weiteren sind Akteure zu nennen, die bislang in keiner Beziehung zum WZW stehen und bisher weder legitime Ansprüche noch Macht erworben haben: Das sind z.B. Institute, die weder eine institutionalisierte noch eine projektbezogene Ad-hoc-Beziehung zum WZW unterhalten. Hier besteht der Eindruck, dass sich vor allem die den verschiedenen Forschungsorganisationen – WGL, MPG, FhG – angegliederten Institute noch stärker im WZW engagieren könnten.<sup>57</sup> Zum einen herrsche bislang noch Unkenntnis über mögliche Kooperationseffekte. Zum anderen scheine die WZW-interne Kommunikation einstweilen einem verstärkten Engagement zu wenig zuträglich zu sein. Eine Einbindung der Mitglieder in den Prozess der Schwerpunktthemenfindung würde die Realisierung bestehender Kooperationspotenziale wahrscheinlich fördern. Andere latente Stakeholder sind z.B. regionale Vernetzungsinitiativen wie die Wirtschaftsinitiative für Mitteldeutschland oder auch die Industrie- und Handelskammern. (Übersicht 18)

<sup>56</sup> Dabei muss innerhalb dieser Kategorie jedoch zwischen einflussreicheren und weniger starken Forschungsschwerpunkten bzw. Kompetenznetzwerken unterschieden werden. Der Umstand, dass manche Sprecher bzw. Koordinatoren für den Vortrag ihrer Anliegen einen direkteren Zugang zu einzelnen Vorstandsmitgliedern oder dem Kultusminister haben, spricht dafür, zumindest die stärksten unter ihnen auch als dominante Anspruchsgruppen zu betrachten. Die weniger starken können aber auch in Ausnahmesituationen durch den dringlichen Vortrag bestimmter Forderungen leicht zu abhängigen Stakeholdern werden. In Kooperation mit dominanten Akteuren, wie den FhGs oder Universitäten, an denen sie angesiedelt sind, können sie in solchen Fällen sogar den Status definitiver Stakeholder erlangen.

<sup>57</sup> Interview 3: Zeilen 33ff., 43f.

Übersicht 18: Anspruchsgruppen des WZW



### 3.3 LEISTUNGSPROZESSE

Die Leistungsprozesse einer Organisation können zum einen aus den oben formulierten **Zielen** abgeleitet werden.<sup>58</sup> Sie sind zum anderen aber auch von der bisherigen **Realentwicklung** bestimmt, in die neben den Zieldefinitionen auch Kontextbedingungen eingehen. Damit können sich auch **Diskrepanzen** zwischen den Prozessen, die auf Grund der Organisationsziele zu erwarten sind und den tatsächlich ausgeführten Leistungen ergeben. Ebenso ist es möglich, dass einzelne zieladäquate Prozesse einen größeren Raum einnehmen, als dies auf der Grundlage der Organisationsziele zu erwarten wäre.

Im Folgenden werden die erwarteten Leistungsprozesse identifiziert und den tatsächlich ablaufenden Prozessen gegenüber gestellt. Die **erwarteten Leistungen** lassen sich auf der Grundlage der WZW-Satzung identifizieren:

<sup>58</sup> Vgl. Punkt 3.1 Ziele und Aufgaben



- Durchführung von Veranstaltungen zur Strategieentwicklung,
- Erarbeitung von Empfehlungen,
- fachliche und administrative Unterstützung des Ministeriums bei der Durchführung von Förderprogrammen,
- Durchführung allgemeiner Wissenschaftsveranstaltungen,
- Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses,
- Vergabe von Stipendien,
- Veröffentlichungen zu den genannten Themen (Satzung § 2, Abs. 2).

Durchaus in Übereinstimmung damit hat das WZW in den ersten fünf Jahren seines Bestehens **vier zentrale Leistungsprozesse** aufgebaut:

1. Hochschulpolitischer Dialog
2. Forschungsförderung
3. Nachwuchsförderung
4. Wissenschaftstransfer.

**Diskrepanzen** zwischen erwartbaren und tatsächlichen Leistungen bestehen demnach insofern, als drei Punkte bislang noch keine Rolle in der Tätigkeit des WZW spielen: die Erarbeitung von Empfehlungen, die Durchführung allgemeiner Wissenschaftsveranstaltungen und die Vergabe von Stipendien.

Die vier zentralen Leistungsprozesse werden im Folgenden – nach einem einleitenden Abschnitt zu übergreifenden Fragen – inkl. ihrer Wahrnehmung durch die Akteure dargestellt.

### 3.3.1 Allgemein: Aufgaben und Ressourcen

Eine Ressource der Zukunftsentwicklung des WZW scheint in der **Überwindung ungenauer Aufgabenzuweisungen und unklarer Aufgabenabgrenzungen** zwischen WZW, Hochschulen und Kultusministerium sowie zwischen WZW und anderen wissenschaftsunterstützenden Institutionen in Sachsen-Anhalt zu liegen. Derzeit entsteht noch der Eindruck, als definiere jede Anspruchsgruppe das WZW je nach eigener Interessenlage ein wenig anders. In Folge des Versuchs, die heterogenen Erwartungen zu erfüllen wird das zugeordnete Aufgabenspektrum immer breiter.<sup>59</sup> Unter der Annahme, dass sich die Ressourcenausstattung nicht bedeutend verbessern wird, scheint eine Diskussion über das Profil des WZW unumgänglich. Dafür sprechen mehrere Gründe:

- Zu klären und zu kommunizieren ist, **was** einzelne Anspruchsgruppen **vom WZW erwarten können** und was nicht. Auf diese Weise lassen sich Konflikte vermeiden, die aus solchen Umweltanforderungen an das WZW resultieren, die von diesem als illegitim wahrgenommen werden müssen.<sup>60</sup>

<sup>59</sup> Interview 4: Zeilen 241ff.

<sup>60</sup> Interview 5: Zeilen 129ff.

- Es bedarf einer klaren Kommunikation, **welche personellen wie finanziellen Kapazitäten** zur Aufgabenerfüllung zur Verfügung stehen, um unangemessene Forderungen nach WZW-Leistungen überzeugend zurückweisen zu können. Die enge Begrenztheit der Ressourcenausstattung des WZW ist den wenigsten Akteuren bekannt bzw. bewusst.
- Zwar bestehen aus Perspektive der Geschäftsstelle derzeit **keine Aufgabenüberschneidungen** mit anderen Institutionen. Doch befindet sich das WZW an Schnittstellen zu verschiedenen Institutionen.<sup>61</sup> Dies eröffnete einerseits Kooperationsmöglichkeiten, erfordere andererseits eine umso klarere Abgrenzung des eigenen von dem Aufgabenbereich anderer Einrichtungen.<sup>62</sup>

Ein möglicher Weg, zusätzliche Mittel zu akquirieren, scheint derzeit verschlossen: Durch die **Fehlbedarfsfinanzierung** bestehe strukturell kein Anreiz, sich für die Erfüllung satzungsbedingter Aufgaben um die Unterstützung von Sponsoren zu bemühen, um dem Ressourcenmangel zu begegnen. Daneben werde die Einwerbung von Spenden zur Finanzierung nicht-satzungsbedingter Aufgaben dadurch erschwert, dass wegen der **fehlenden Gemeinnützigkeit** des Vereins (WZW 2007: 4) – zurückzuführen auf die faktische Dienstleistungsfunktion des WZW im Rahmen der Forschungsförderung – keine Spendenquittungen ausgestellt werden können.<sup>63</sup>

Gleichwohl: Statt mit der gesetzten Annahme zu operieren, dass sich die **Ressourcenausstattung** des WZW nicht bedeutend verbessern werde, lässt sich auch der gegenteilige Fall durchspielen. Dazu konnten folgende Meinungsäußerungen erhoben werden:

- Die Geschäftsführung kann sich vorstellen, dass es gelingt, **Sponsoren** vor allem aus der Wirtschaft zu gewinnen.<sup>64</sup> Vertreter des Vorstands hingegen betrachten es als unrealistisch, dass Wirtschaftsvertreter die finanzielle Ressourcenausstattung des WZW nennenswert verbessern können.<sup>65</sup>
- Wenn eine effektive Erfüllung bestimmter WZW-Aufgaben im Rahmen solcher Projekte, die für mehrere Landesministerien von Interesse sind, durch Unterausstattung gefährdet sein sollte, dann sei sicher eine **projektbezogene Unterstützung** durch die projektinteressierten **Ministerien** möglich. Um übrigen wird die Fortführung der zum Teil bereits verfolgten Strategie der Einbindung externer Kapazitäten empfohlen.<sup>66</sup>
- Ohnehin scheine die **Konzentration** der Ressourcen auf kleine, aber unmittelbar relevante **Projekte**, die sich in überschaubarer Zeit erfolgreich abschließen und deren Ergebnisse sich angemessen kommunizieren lassen, die erfolversprechendere Strategie zu sein – statt viele Projekte anzustoßen und damit bei den Partnern Erwartungen zu wecken, die man angesichts der Ressourcenausstattung nicht erfüllen könne.<sup>67</sup>

<sup>61</sup> Interview 4: Zeilen 275ff., 287ff.

<sup>62</sup> Interview 4: Zeilen 317ff.

<sup>63</sup> Interview 4: Zeilen 157ff.

<sup>64</sup> Interview 5: Zeilen 167f.

<sup>65</sup> Interview 7: Zeile 150

<sup>66</sup> Interview 11: Zeilen 331ff.

<sup>67</sup> Interview 15: Zeilen 86, 101.

Sucht man nach dem gemeinsamen Nenner dieser Äußerungen, findet man ihn in der **Unterscheidung von Dauer- und Projektfinanzierung**: Für die Unterstützung einzelner Projekte möge es nach Auffassung der Befragten gelingen, für das WZW zusätzliche Ressourcen zu akquirieren. Lösungen für eine dauerhafte Verbesserung der Ausstattung hingegen – etwa durch zusätzliches Personal, das sich mit der Entwicklung, externen Mittelakquise und Durchführung von Projekten befasst – bleiben außerhalb dieser Überlegungen.

### 3.3.2 Hochschulpolitischer Dialog

Von den internen Akteuren des WZW wird der hochschulpolitische Dialog als die **wesentliche Leistung** des Zentrums bezeichnet. Er diene einer laufenden Koordination zwischen Staat und Hochschulen.<sup>68</sup> Sichtbar wird insbesondere das Element der Strategieentwicklung in entsprechenden Workshops, so zur Entwicklung des Berichtswesens zwischen Staat und Hochschulen<sup>69</sup> oder zur Qualitätssicherung in der Forschung.<sup>70</sup> Hochschulpolitische Empfehlungen stellen ein weiteres denkbare Instrument dar, wurden aber bisher durch das WZW noch nicht erarbeitet oder veröffentlicht.

Die **wesentlichen Einschätzungen** der bisherigen WZW-Leistungen im Hochschulpolitischen Dialog innerhalb des Landes und **Anregungen** zu dessen Weiterentwicklung sind:

- Der Hochschulpolitische Dialog wird als eine Konstruktion wahrgenommen, die potenziell ein **Beitrag zu einer modernen Form der Steuerung** sein könne, indem sie sowohl vertikal als auch horizontal kooperative Abstimmungsprozesse für wissenschaftsadäquate Lösungen fördere.<sup>71</sup>
- Neben der Stimulierung organisationsübergreifender Kooperationen werden auch die potenziell besseren Chancen auf einen **interdisziplinären Austausch** zwischen den verschiedenen Akteuren des Wissenschaftssystems in Sachsen-Anhalt betont.<sup>72</sup>
- Darüber hinaus wird erwartet, dass durch die Gremien des WZW eine **qualitätsorientierte Forschungsförderung** mit einem geringeren Maß an politischer Einflussnahme gewährleistet wird.<sup>73</sup>
- Zumindest partiell habe nach Dafürhalten einiger Mitglieder dieses Potenzial auch schon aktiviert werden können, bspw. als sich das WZW bei der **Auswertung der Zielvereinbarungen** zwischen Kultusministerium und Hochschulen engagierte.<sup>74</sup> Auch die Zusammenarbeit von Hochschulvertretern und dem Kultusministerium innerhalb des WZW-Vorstands gilt als positives Signal. Sie sei sicher einer der Gründe für die positive Wahrnehmung des WZW innerhalb desjenigen Teils der wissenschaftlichen Gemeinschaft des Landes, der mit der Arbeit des WZW vertraut ist.<sup>75</sup>

<sup>68</sup> Interview 6: Zeilen 28ff.; Interview 10: Zeilen 36f.

<sup>69</sup> Expertenworkshop „Transparenz und Information - Effizienz der Berichterstattung gegenüber der Landesregierung und dem Parlament“ am 26.10.2009 in Magdeburg. Vgl. <http://www.wzw-lsa.de/termine-und-veranstaltungen/archiv/veranstaltungen-2009/veranstaltungen-2009.html> (Zugriff 9.6.2010).

<sup>70</sup> Kolloquium „Strategien der Qualitätssicherung der Forschung“ am 08.12.2009, Gastreferent: Prof. Dr. Stefan Hornbostel (Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung iFQ - Bonn), vgl. <http://www.wzw-lsa.de/termine-und-veranstaltungen/archiv/veranstaltungen-2009/veranstaltungen-2009.html> (Zugriff 9.6.2010).

<sup>71</sup> Interview 6: Zeilen 32ff.; Interview 10: Zeilen 36f.

<sup>72</sup> Interview 6: Zeilen 40ff.

<sup>73</sup> Interview 3: Zeilen 274ff.

<sup>74</sup> Interview 6: Zeilen 80ff., 499ff.

<sup>75</sup> Interview 7: Zeilen 115f.

- Vertreter der Ministerialverwaltung wünschen sich vom WZW auch bei der Abstimmung der Hochschulzielvereinbarungen eine aktivere **Vermittlung zwischen** den diesbezüglich interessierten **Ministerien**.<sup>76</sup>
- Seitens der Geschäftsführung wird es als wichtig erachtet, dass die Ministerien das WZW als fachlich kompetente **Vertretung der Hochschulen** betrachten.<sup>77</sup> Dafür sei es nötig, innerhalb des WZW einen diesbezüglichen Konsens zu finden, der sicherstellt, dass dies auch von den Hochschulen und deren Interessenvertretungen unterstützt wird.
- Vor allem seitens der Politik wird das WZW nicht nur als Mittler zwischen Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, sondern auch als **Think Tank** wahrgenommen. Dessen Befassungsgegenstände seien verschiedenste Aspekte des Staat-Wissenschafts-Verhältnisses. Hier wünscht man sich vom WZW Impulse für die Politik, wie das Verhältnis von Wissenschaft und Staat moderner und effizienter gestaltet werden könne.<sup>78</sup> Die Entwicklung wissenschaftsadäquater Leistungs- und Qualitätskriterien sei ein gutes Beispiel hierfür.<sup>79</sup>
- Die Geschäftsführung des WZW könnte sich prinzipiell vorstellen, dass das Zentrum in Wahrnehmung seiner Think-Tank-Funktion zu bestimmten Themen **Diskussionspapiere** verabschiedet, die dann innerhalb des Landes als anerkannte Dokumente gelten. In Workshops könnten unter Einbeziehung aller für das jeweilige Thema relevanten Akteure Grundsatzpapiere erarbeitet werden, die dann richtungsweisenden Charakter hätten. Durch die Auswahl der an der Erstellung der Papiere beteiligten Akteure ließe sich sicherstellen, dass die darin enthaltenen **Empfehlungen** auch umgesetzt würden.<sup>80</sup>
- Der Wunsch nach inhaltlichen Impulsen für politische Entscheidungsprozesse wird unter Bezugnahme auf die in der Vereinssatzung festgeschriebenen Aufgaben spezifiziert: Die Erarbeitung abgestimmter **Strategien der Wissenschafts(struktur)entwicklung** solle stärker forciert werden.<sup>81</sup> Diesbezüglich bestehe auf politischer Ebene vor allem angesichts der sich in nächsten Jahren verschärfenden Rahmenbedingungen – Finanzdruck, Konkurrenzdruck – großer Beratungsbedarf.<sup>82</sup>
- Als ein möglicherweise vom WZW zu bearbeitendes Thema wird die **Analyse** der Gründe für das Scheitern der Hochschulen des Landes im Rahmen der **Exzellenzinitiative** von Bund und Ländern vorgeschlagen. Auf dieser Grundlage könnten mögliche **Strategien** für deren Überwindung entwickelt werden.<sup>83</sup>

<sup>76</sup> Interview 11: Zeilen 240ff.

<sup>77</sup> Interview 5: Zeilen 189f.

<sup>78</sup> Interview 10: Zeilen 50ff., 54ff.

<sup>79</sup> Interview 10: Zeile 61

<sup>80</sup> Interview 5: Zeilen 157ff.

<sup>81</sup> Interview 7: Zeilen 223ff., 254ff.

<sup>82</sup> Interview 10: Zeilen 162ff.

<sup>83</sup> Interview 11: Zeilen 488ff.

- Laufende Koordination

- Strategieentwicklung

- Hochschulpolitische Empfehlungen

- Vernetzung

- Als Reaktion auf die Kritik des Wirtschaftsministers an den Hochschulen wird angeregt, dass sich dieser dazu äußern solle, was aus seiner **Perspektive die Schwerpunktforschungsthemen** für Sachsen-Anhalt seien.<sup>84</sup> Die wirtschaftsnahen Hochschulen würden eine stärkere Orientierung der Auswahl zu fördernder Projekte an deren Mehrwert für die **wirtschaftliche Entwicklung des Landes** durchaus unterstützen.<sup>85</sup>

### 3.3.3 Forschungsförderung

In der Entwicklung des WZW spielt die Forschungsförderung eine **wesentliche Rolle**, da bei der Gründung der bisher für die Administration der Forschungsförderung des Kultusministeriums zuständige Projektträger in das WZW integriert worden war. Vier der fünf Mitarbeiter/innen waren vor ihrer Arbeit am WZW mit den diesbezüglichen Aufgaben betraut und setzen dies im Rahmen des WZW fort. Daher wird das WZW auch in der Außenwahrnehmung wesentlich mit dieser Aufgabe identifiziert. In der Tat koordiniert das WZW die Entwicklung der Forschungsprogramme, berät in dieser Hinsicht das Kultusministerium und vermittelt zwischen Hochschulen und Ministerium. Es ist außerdem für die Abwicklung der Förderung bis hin zur Bearbeitung von Verwendungsnachweisen verantwortlich. Die Forschungsförderung umfasst ca. zwei Drittel der Leistungen des WZW.<sup>86</sup>

Von den Akteuren wird eine Reihe von **Problemen und Anregungen** für die Gestaltung der diesbezüglichen Prozesse formuliert:

- Bei einzelnen Institutionen, die bislang keine engen Kooperationsbeziehungen mit dem WZW unterhalten haben, daran aber durchaus interessiert sind, bestehen **Unklarheiten** hinsichtlich der **Fördermodalitäten** von WZW-Projekten. So bestehe bspw. der Eindruck, dass diese Modalitäten schwerpunktmäßig auf eine verbesserte Vernetzung der wissenschaftlichen Institutionen in Sachsen-Anhalt abzielen. Eine Eingrenzung der Beteiligung auf Institutionen, die innerhalb des Landes ansässig sind, ließe sich aber häufig nur schwer realisieren: Je nach Themenschwerpunkt seien die landesinternen Kooperationsoptionen z.T. sehr überschaubar.<sup>87</sup> Ferner wäre es wichtig, **Kombi-Förderungsszenarien** für Projekte, die über Sachsen-Anhalt hinausgehen, zu ermöglichen.<sup>88</sup>
- Andere Akteure empfehlen, zur **Stärkung der Vernetzung** zwischen den verschiedenen Akteuren im Wissenschaftssystem, aber auch zwischen diesen und der regionalen Wirtschaft, bei der Konzeptionierung der Ausschreibungen entsprechende **Anreize** zu setzen.<sup>89</sup> Dadurch werde interdisziplinäre und institutionenübergreifende Forschung lukrativer, und es sei damit zu rechnen, dass mehr Verbundprojekte realisiert werden.<sup>90</sup> Eine stärkere Vernetzung bspw. mit der regionalen Wirtschaft könne – vorausgesetzt, dass die angewandte Forschung noch mehr

in den Fokus genommen werden solle – dadurch erreicht werden, dass diejenigen, die Geld von außen für Projekte einwerben, dafür auch belohnt werden.<sup>91</sup>

- Unter Bezugnahme auf aktuelle Entwicklungen wird angemerkt, dass auf Grund der Abhängigkeit der Förderentscheidungen von Budgetentwicklungen und den damit verbundenen Unsicherheiten, etwa hinsichtlich des Zeitpunkts des Förderentscheids, die Gefahr bestehe, dass **gute Anträge eher an andere Förderinstitutionen** wie die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) herangetragen werden und somit das Engagement, auf WZW-Ausschreibungen zu reagieren, abnehmen könne.<sup>92</sup>
- Auch **Haushaltssperren** belasteten nicht nur, wie vermutet, das Verhältnis zu einzelnen Partnern<sup>93</sup> oder stellten lediglich den zeitlichen Ablauf von Projekten in Frage,<sup>94</sup> sondern beeinflussten u.U. auch die Beziehung zu diesen Partnern mittel- oder gar langfristig.
- Als problematisch wird seitens einzelner Kooperationspartner angemerkt, dass die **Gründe für Verzögerungen** von Förderentscheidungen auch für solche Projekte, die inhaltlich bereits als geeignet begutachtet wurden, gar nicht bzw. nur auf Nachfrage kommuniziert würden.<sup>95</sup> Das seitens der Betroffenen durchaus bestehende Verständnis für Verzögerungsgründe könnte durch eine aktivere Informationspolitik aufrechterhalten werden.
- Das WZW kommuniziere die **Ergebnisse von Projekten** bzw. Studien nicht in angemessener Frist bspw. in Form von Abschlussberichten. Auch seien Bitten um Stellungnahmen z.T. über Monate hin nicht beantwortet worden. Ein derartiges Vorgehen führe bei den beteiligten Partnern zu vermeidbaren Frustrationen.<sup>96</sup>
- Die Struktur des WZW wird prinzipiell als funktional bewertet. Es sei aber u.U. sinnvoll, innerhalb des WZW **zwei Säulen „Grundlagenforschung“ und „angewandte Forschung“** zu unterscheiden. Dies könne themenbezogene Kooperationen von Universitäten, Fachhochschulen und außeruniversitären Forschungsinstituten innerhalb der Säulen stimulieren, die sich derzeit entlang der eher trennenden Linien von Forschungsschwerpunkten und Kompetenzzentren nicht ergeben. Die Fachhochschulen seien oftmals zu spezialisiert, um durch die Kooperationen innerhalb des KAT tatsächlich Synergie-Effekte zu generieren. Es sei vielversprechender, wenn diese mit geeigneten Teilbereichen von Universitäten und außeruniversitären Forschungsinstituten zusammenarbeiteten. Dabei sei aber zu beachten, dass die Fachhochschulen z.T. befürchteten, dass sich diese Kooperationen mit Universitäten negativ auf ihre finanziellen Ressourcen auswirken könne. Dies müsse verhindert werden.<sup>97</sup>

#### FORSCHUNGSFÖRDERUNG

- Administration
- Fachliche Beratung des Kultusministeriums

<sup>84</sup> Interview 6: Zeilen 300ff.

<sup>85</sup> Interview 6: Zeilen 277f., 286ff.

<sup>86</sup> Schr. Mittlg. Dr. Arndt, WZW-Geschäftsstelle, 10.6.2010.

<sup>87</sup> Interview 8: Zeilen 182f., 334ff.

<sup>88</sup> Interview 8: Zeilen 200ff., 809ff., 867f.

<sup>89</sup> Interview 3: Zeilen 189ff.

<sup>90</sup> Interview 6: Zeilen 292ff., 306ff.

<sup>91</sup> Interview 6: Zeilen 328ff., 336ff.

<sup>92</sup> Interview 8: Zeilen 354ff., 879ff.

<sup>93</sup> Interview 4: Zeilen 173ff.

<sup>94</sup> Interview 8: Zeilen 112ff.

<sup>95</sup> Interview 8: Zeilen 328f.

<sup>96</sup> Interview 6: Zeilen 461ff., Interview 11: Zeilen 183ff.

<sup>97</sup> Interview 6: Zeilen 223ff., 236ff., 273ff.



Einige dieser Äußerungen verdeutlichen, dass bei den verschiedenen Anspruchsgruppen z.T. sehr **unterschiedliche Vorstellungen** sowohl hinsichtlich des vom WZW abzudeckenden **Aufgabenbereichs** als auch der dem WZW zur Verfügung stehenden **Ressourcen** bestehen.

### 3.3.4 Nachwuchsförderung

Die Nachwuchsförderung findet ihren Ausdruck in einer **internetbasierten Plattform** und **jährlichen Tagungen**. Stipendien wurden bisher noch nicht vergeben. Die Nachwuchsplattform hat eine **Sprechergruppe**, der neun Nachwuchswissenschaftler/innen angehören.

Als **Einschätzungen und Anregungen** zur Weiterentwicklung der Plattform werden von Beteiligten formuliert:

- Die Nachwuchswissenschaftler-Plattform stelle einen guten Ansatz dar, der jedoch weiterentwickelt werden müsse.<sup>98</sup> Sinnvoll scheine diesbezüglich weniger die Förderung einzelner Projekte, sondern eine eher projektunabhängige Unterstützung, bspw. durch eine **Beteiligung an der strukturierten Doktorandenausbildung**.<sup>99</sup>
- Mehrfach wurde – wenn auch unter gleichzeitigem Verweis auf mögliche Finanzierungsprobleme<sup>100</sup> – die Einrichtung einer jährlichen **WZW-Sommerakademie** als eine geeignete Möglichkeit genannt.<sup>101</sup>
- Eine Option sei es, die bislang von den **Fachhochschulen** jährlich veranstaltete **Nachwuchswissenschaftlerkonferenz** in Wittenberg abzuhalten.
- In diesem Rahmen könnte, ggf. getrennt nach Grundlagenforschung und angewandter Forschung, auch ein **Preis für Nachwuchswissenschaftler/innen** verliehen werden.<sup>102</sup>
- Die Verbesserung der Nachwuchsförderung könne eventuell auch durch eine stärkere **Kooperation mit der Leopoldina** erreicht werden, wozu beim WZW bereits erste Überlegungen bestünden.<sup>103</sup>

<sup>98</sup> Interview 6: Zeilen 667ff.

<sup>99</sup> Interview 3: Zeilen 101ff., 204f.

<sup>100</sup> Interview 6: Zeilen 409f.

<sup>101</sup> Interview 6: Zeilen 401ff.; Interview 13: Zeilen 599ff.

<sup>102</sup> Interview 6: Zeilen 689ff., 692f.

<sup>103</sup> Interview 4: Zeilen 417ff.

### 3.3.5 Wissenschaftstransfer

Der vierte Leistungsbereich kann als die Förderung des **Transfers wissenschaftlichen Wissens**, kurz: Wissenschaftstransfer bezeichnet werden. Bislang orientiert sich das WZW hier an ausgewählten **Themenbereichen** von gesellschaftlicher Bedeutung und regionaler Relevanz. In diesen soll wissenschaftliche Expertise für die Entwicklung des Landes Sachsen-Anhalt nutzbar gemacht werden, indem sowohl vorhandenes Wissen aktiviert wird als auch, auf dieser Grundlage, Wissenslücken identifiziert und diese über entsprechende Projektförderungen geschlossen werden. Dieses Vorgehen unterscheidet sich insofern von anderen Transferagenturen, als letztere eher allein von der vorhandenen Expertise ausgehen und nach Verwertungsmöglichkeiten für diese suchen.

Manche Aufgaben des Wissenschaftstransfers werden in Sachsen-Anhalt von anderen Einrichtungen wahrgenommen. Das betrifft etwa die Forschungsdatenbank Sachsen-Anhalt, die an der Universität Magdeburg betrieben wird<sup>104</sup> oder die ESA Patentverwertungsagentur Sachsen-Anhalt (Übersicht 19).

Zu den WZW-Aktivitäten im Bereich des Wissenschaftstransfers werden interessenspezifisch unterschiedliche Einschätzungen und Ansprüche formuliert:

- Ein offensiveres Agieren sowie eine **stärkere Berücksichtigung ökonomischer Belange** und der Einbindung von Akteuren aus der Wirtschaft bspw. mittels Intensivierung der Kooperationsbemühungen wird sowohl von internen als auch von externen Anspruchsgruppen gefordert.<sup>105</sup> Manche erwägen, das WZW solle eine **Inkubator-Funktion** für die regionale Wirtschaft wahrnehmen.<sup>106</sup>
- Diese Forderungen, soweit sie direkt an das WZW adressiert sind, werden jedoch auch kritisch gesehen: Es gebe bereits eine **Vielzahl von Aktivitäten anderer Akteure** im Bereich der Unterstützung von Transferprozessen.<sup>107</sup> Ein direkter Kontakt zu Interessenvertretern der regionalen Wirtschaft, wie den Industrie- und Handelskammern, könne über das KAT und müsse nicht direkt über das WZW hergestellt werden.<sup>108</sup>
- Akteure aus dem politischen Bereich kritisieren die aus ihrer Perspektive zu einseitige Ausrichtung des WZW auf wissenschaftliche Belange und eine **zu geringe Orientierung an den Bedürfnissen der Wirtschaft** im Allgemeinen bzw. der regionalen Innovationssysteme im Besonderen. Das WZW nehme seine Schnittstellenfunktion zwischen Wissenschaft und Wirtschaft noch nicht ausreichend wahr.<sup>109</sup> Eine mögliche Erklärung hierfür könne sein, dass der (frühere) Kultusminister eine zu starke Orientierung an Wirtschaftsbelangen skeptisch gesehen habe.<sup>110</sup>

<sup>104</sup> <http://www.forschung-sachsen-anhalt.de/>

<sup>105</sup> Interview 7: Zeilen 196f.; Interview 10: Zeile 94; Interview 11: Zeilen 240ff.

<sup>106</sup> Interview 15: Zeilen 22ff.

<sup>107</sup> Interview 4: Zeilen 491ff.

<sup>108</sup> Interview 4: Zeilen 437ff., 442f., 456ff., 480ff.

<sup>109</sup> Interview 11: Zeilen 28ff., 41ff., 50f.

<sup>110</sup> Interview 6: Zeilen 172ff.

• Veranstaltungen

• Themenplattformen

• Koordination  
Wissenschaft–Wirtschaft

#### NACHWUCHSFÖRDERUNG

• Nachwuchsplattform

• Tagungen

• Stipendien

### Übersicht 19: ESA Patentverwertungsagentur Sachsen-Anhalt

#### ESA Patentverwertungsagentur Sachsen-Anhalt

Die ESA Patentverwertungsagentur wurde 2001 in Magdeburg gegründet. Sie ist ein zentraler Dienstleister für Forschungseinrichtungen und zuständig für den gewerblichen Rechtsschutz und die Verwertung von schutzrechtlich gesicherten Forschungsergebnissen. Dazu bietet die Agentur den Forschern und Unternehmern diverse Leistungen in den Bereichen Information, Analyse, Management, Verwertung, Organisation und Transfer.

Um die Vermarktung von Hochschulerfindungen voranzutreiben, haben sich die Universitäten, Fachhochschulen und ausgewählte außeruniversitäre Forschungseinrichtungen Sachsen-Anhalts mit der Patentverwertungsagentur unter dem Namen „Sachsen-Anhaltische Fördergemeinschaft für Erfindungsverwertung“ (SAFE) zusammengeschlossen. Diese Arbeitsgemeinschaft wird vom Land Sachsen-Anhalt und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gefördert.

Des Weiteren ist ein landesinternes Kompetenznetzwerk, eine Gemeinschaftsinitiative der Hochschulen Sachsen-Anhalts, entstanden, in dem die ESA Patentverwertungsagentur eng mit der ESA Erfinderzentrum GmbH, der tti-Technologietransfer und Innovationsförderung Magdeburg GmbH und dem KAT-Netzwerk zusammen arbeitet.

Darüber hinaus kann die ESA Patentverwertungsagentur als eines der 28 Mitglieder der 1994 gegründeten Technologieallianz mit Patentverwertungseinrichtungen anderer Bundesländer kooperieren. Die Technologieallianz repräsentiert 200 wissenschaftliche Einrichtungen mit über 100.000 patentrelevanten Wissenschaftlern und deckt damit das gesamte Spektrum innovativer deutscher Forschungsergebnisse ab.

(<http://www.netus-netzwerk.de/de/netzwerkpartner/esa-patentverwertungsagentur-sachsen-anhalt-gmbh.html>;  
<http://www.esa-pva.de/>, Zugriff 22.06.2010)

- Hochschulen, die auf Grund der an sie gestellten Erwartungen, aber auch aus ihrem Selbstverständnis heraus einen vergleichsweise direkten Beitrag zur Entwicklung der regionalen Wirtschaft leisten wollen, verweisen auch auf die **Bedeutung von Kooperationen** zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, um die **eigene Existenz** langfristig zu sichern.<sup>111</sup>
- Die wirtschaftsnahe Ministerialverwaltung fände die Erstellung von **wissenschaftssystembezogenen Expertisen** wie bspw. Analysen zur Verteilung von DFG-Mitteln auf die verschiedenen Universitäten, Untersuchungen zur Abbildung der Angebots- und Nachfragestrukturen von Bildungssektor und Arbeitsmarkt oder zur Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft im Land hilfreich. Eine systematische **Aufbereitung** und Veröffentlichung von **Forschungsergebnissen für die regionale Wirtschaft** sowie die Unterbreitung gut begründeter **Vorschläge zur Stärkung bestehender (wirtschaftsnaher) Aktivitäten** seien weitere wünschenswerte Aktivitäten. Auch von dieser Seite werden mehr Impulse für aktuelle politische Debatten eingefordert.<sup>112</sup>
- Einzelne Akteure empfehlen, dass sich das WZW einen **Überblick** über die aktuell im Land **bearbeiteten Forschungsthemen** verschaffen sollte und mit dieser Expertise für potenzielle oder bereits in Sachsen-Anhalt engagierte Investoren ein **kompetenter Ansprechpartner** sein könnte. Hier wird offenbar das Format der vorhandenen Online-„Forschungsdatenbank Sachsen-Anhalt“ als nicht ausreichend angesehen. Ferner könnten eine **Übersicht der existierenden Forschungsdatenbanken** erarbeitet und ggf. durch das WZW unterschiedliche, an den Bedürfnissen der jeweiligen Zielgruppe orientierte Benutzeroberflächen entwickelt werden.<sup>113</sup>

<sup>111</sup> Interview 6: Zeilen 172ff.

<sup>112</sup> Interview 11: Zeilen 64ff., 77ff., 88ff., 112ff., 295ff., 306ff., 336ff., 343f., Interview 15: Zeilen 39f.

<sup>113</sup> Interview 15: Zeilen 43ff., 64f.

- Man wünsche sich, dass das WZW stärker als bisher die **Realisierung von Umsetzungsvorschlägen** vorantreibe, die im Rahmen von Studien erarbeitet wurden.<sup>114</sup>
- Als ein wichtiger Innovationsfaktor in Sachsen-Anhalt und somit interessantes Themenfeld wurde der Bereich **Design** genannt. In diesem Bereich müsse jemand die **Interessen im Lande bündeln**.<sup>115</sup>
- Ein ähnlich wichtiges und auch branchenübergreifendes Thema stelle die **Ökologie** dar. Es würde derzeit versucht, Sachsen-Anhalt als das Land der erneuerbaren Energien zu vermarkten. Dies umfasse die Bereiche Biomasse, Windkraft und Solarenergie. In diesen Sektoren seien große Teile der gesamten Wertschöpfungskette (Forschung, Produktion, Anwendung) in Sachsen-Anhalt angesiedelt. Dieses Potenzial müsse stärker gefördert und nach außen hin kommuniziert werden. Wenn das WZW in Bezug auf solche bislang unterbearbeiteten Themen eine auf Sachsen-Anhalt bezogene Informationsbasis aufbauen könnte, wäre dies bspw. für die Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt (IMG) eine sehr willkommene, unterstützende Maßnahme.<sup>116</sup>
- Das derzeit bearbeitete Thema des **demografischen Wandels** wird als sehr komplex und für das Land Sachsen-Anhalt von großer Bedeutung wahrgenommen.<sup>117</sup>
- Vorgeschlagen wird die **Vernetzung** von Akteuren zum Thema **Entwicklung im ländlichen Raum**. Vorstellbar sei dabei eine Zusammenarbeit der Bereiche Landschaftsarchitektur, Landwirtschaft, Städtebau, Dorfentwicklung, Infrastrukturplanung, Soziologie und Wirtschaftsförderung.<sup>118</sup> Ein solches Netzwerk könne neben Akademikern auch Vertreter des klassischen Agrarbereichs und andere Partner aus der Wirtschaft zusammenbringen, die bspw. Teil der Nahrungsmittel- oder Bioenergie-Wertschöpfungskette sind. Seitens des WZW seien hierbei Plattform-, Transfer- und andere Unterstützungsfunktionen denkbar.<sup>119</sup>

Derzeit konzentrieren sich die Projekte auf die beiden **Themenfelder** „Demografischer Wandel“ und „Dialog Wissenschaft/Wirtschaft“, die als Themenplattformen innerhalb des WZW institutionalisiert sind. Unter dem Stichwort „Demografischer Wandel“ sollen die Folgen des Bevölkerungsrückgangs in Sachsen-Anhalt untersucht und Ansätze eines produktiven Umgangs damit entwickelt werden. Dies geschieht in anderen Formaten auch bereits in anderen Zusammenhängen.<sup>120</sup> Allerdings fällt in der Tat auf, dass sachsen-anhaltische Wissenschaftler/innen darin kaum involviert sind bzw. waren. Die WZW-Plattform sucht daher, die an den Hochschulen des Landes vorhandene Expertise zu Fragen des demografischen Wandels zu mobilisieren.

<sup>114</sup> Interview 11: Zeilen 185f.

<sup>115</sup> Interview 15: Zeilen 91ff.

<sup>116</sup> Interview 15: Zeilen 91ff.

<sup>117</sup> Interview 6: Zeilen 740ff.; vgl. auch <http://www.wzw-lsa.de/demografie.html>

<sup>118</sup> Interview 6: Zeilen 740ff., 750ff.

<sup>119</sup> Interview 3: Zeilen 144ff.

<sup>120</sup> Vgl. die IBA Stadtumbau Sachsen-Anhalt 2010 (<http://www.iba-stadtumbau.de/index.php?iba2010-de>) und die entsprechenden Aktivitäten an der Stiftung Bauhaus Dessau (<http://www.bauhaus-dessau.de/index.php?IBA-Stadtumbau-Rueckblick>, <http://www.bauhaus-dessau.de/index.php?Schrumpfende-Stadte>) sowie des sachsen-anhaltischen Ministeriums für Landesentwicklung und Verkehr (<http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/index.php?id=23023>, Zugriffe 12.5.2010)

Der „Dialog Wissenschaft/Wirtschaft“ dagegen knüpft wiederum an die Strategie anderer Transfergesellschaften an, sucht nach Möglichkeiten, Wissenschaft und Wirtschaft stärker zu vernetzen und so zu einer schnelleren Verwertung von wissenschaftlichen Ergebnissen beizutragen.

In beiden Themenplattformen wurden Lenkungsgruppen etabliert. Das WZW führt Veranstaltungen durch und macht entsprechende Dokumente über die Webseite zugänglich. Zum demografischen Wandel wurde auch ein Flyer erstellt.<sup>121</sup>

Anhand der **Themenplattform „Demografischer Wandel“** lassen sich **Probleme und Zukunftsherausforderungen** für die Gestaltung des Instruments der Themenplattformen exemplarisch veranschaulichen:

- Auf Grundlage der Aussagen einzelner Kooperationspartner entsteht der Eindruck, dass hinsichtlich der Zielstellung der im Rahmen der Plattform geförderten Projekte **keine deckungsgleiche Interpretation** seitens des WZW und einzelner Partner besteht. Einerseits besteht die Perspektive einer Förderung des Informationstransfers von der wissenschaftlichen auf die politische Ebene, ggf. ergänzt durch konkrete Umsetzungsvorschläge.<sup>122</sup> Dem steht andererseits die Wahrnehmung der Projektausschreibung als einer Maßnahme zur Exzellenzförderung, also wissenschaftlicher Forschung im engeren Sinne, entgegen.<sup>123</sup>
- Ebenso scheint nicht zwingend geklärt zu sein, ob es primär um die **Generierung neuer Erkenntnisse** zum Thema **oder die Kommunikation bereits vorhandenen Wissens** in den politischen bzw. gesellschaftlichen Bereich hinein gehen soll. Aus Perspektive der Wissenschaft solle diese Frage im Sinne der Förderung wissenschaftlicher Exzellenz im Lande zu Gunsten der Forschung beantwortet werden. Eine bloße Dissemination bestehenden Wissens sei für diese Forscher/innen von geringerem Interesse.<sup>124</sup>
- Wichtig sei den Wissenschaftlern, dass im Rahmen von Projekten, die durch das WZW gefördert werden, auch **überregionale oder internationale Kooperationen** möglich sind und somit gewährleistet werde, dass die aus den einzelnen Plattformprojekten resultierenden Forschungserkenntnisse auch über die Grenzen Sachsen-Anhalts hinaus Verbreitung finden.<sup>125</sup>
- Andere Akteure halten den demografischen Wandel zwar für ein für die Region wichtiges Thema, finden aber, dass bspw. durch die „Informationsplattform Demographie“ des Ministeriums für Landesentwicklung und Verkehr<sup>126</sup> sowie zahlreiche Konferenzen und Fachtagungen in diesem Kontext<sup>127</sup> die (wissenschaftlichen) Prognosen relativ klar seien. Es fehle hingegen an **konkreten Leitfäden und Handlungsempfehlungen**, wie die unterschiedlichen Zielgruppen, die mit den Auswirkungen der demografischen Entwicklung zu tun haben, damit umgehen sollen. Diese

<sup>121</sup> [http://www.burg-halle.de/fileadmin/\\_wzw2/content/dokumente/demografie/WZW\\_Faltblatt\\_LGdemo2.pdf](http://www.burg-halle.de/fileadmin/_wzw2/content/dokumente/demografie/WZW_Faltblatt_LGdemo2.pdf) (Zugriff 30.4.2010)

<sup>122</sup> Interview 4: Zeilen 179ff., 536f.

<sup>123</sup> Interview 8: Zeilen 94ff.

<sup>124</sup> Interview 8: Zeilen 413ff., 432ff.;

<sup>125</sup> Interview 8: Zeilen 439ff.

<sup>126</sup> vgl. <http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/index.php?id=23023>

<sup>127</sup> vgl. <http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/index.php?id=23859>

Lücke zu schließen und ggf. noch regional als Coach zu Verfügung zu stehen bzw. hierfür an entsprechende Ansprechpartner verweisen zu können, wäre für sie ein **Alleinstellungsmerkmal des WZW** in diesem Bereich.<sup>128</sup>

Übersicht 20: Leistungsprozesse des WZW



### 3.4 KOMMUNIKATIONSPROZESSE

Die Kommunikationsprozesse knüpfen an die oben<sup>129</sup> dargestellten Leistungsprozesse an. Im Folgenden werden die vorfindlichen Kommunikationsprozesse nachgezeichnet, eingangs für allgemeine Fragen (3.4.1) und anschließend auf die vier Leistungsprozesse bezogen (3.4.2 – 3.4.5).

#### 3.4.1 Allgemein

Die oben vorgenommene Gruppierung der sieben Anspruchsgruppen weist auf drei unterschiedliche Kommunikationsstrategien hin, die eine Organisation wie das WZW entwickeln oder pflegen muss:

1. Für den Kernbereich, die dominanten Anspruchsgruppen, muss eine Strategie der Beteiligung und Einbindung entwickelt werden. Diese Gruppen sind kontinuierlich an den WZW-Informationen- und Entscheidungsprozessen zu beteiligen und benötigen Zugriff auf alle relevanten Informationen.
2. Abhängige und gefährliche Anspruchsgruppen kommen von sich aus (ständig) auf das WZW zu, und es bedarf einer Strategie, die diese Kommunikationsversuche auf die Organisationsziele hin kanalisiert. Wo sie als legitim erachtet werden, können Kommunikationsanfragen bedient

<sup>128</sup> Interview 15: Zeilen 71ff.

<sup>129</sup> Punkt 3.3. Leistungsprozesse



werden. Wo dies nicht der Fall ist, müssen sie so kanalisiert werden, dass keine oder möglichst geringe Störungen entstehen.

3. Während die letzte Gruppe in der Literatur als „ruhend“, „vernachlässigbar“ und „latent“ beschrieben wird, stellt sie aus der Perspektive von zu entwickelndem WZW-Leistungsprofil und -Kommunikation ein wesentliches Potenzial dar: Wo es Akteure gibt, die über Machtressourcen verfügen, mit der sie auf die WZW-Entwicklung Einfluss nehmen können, ist zu untersuchen, wie diese im Sinne der Organisationsziele des WZW aktiviert werden können. Wo legitime Ansprüche zwar vorhanden sind, aber nicht eingefordert werden, ist ebenfalls ein Potenzial vorhanden, die Reichweite des WZW zu erweitern. Hier sind also aktive Strategien notwendig, die ruhenden Akteure in die Entwicklung einbeziehen.

Entsprechend der oben getroffenen Unterscheidung soll hier zwischen zwei Kommunikationsebenen unterschieden werden: die Kommunikation innerhalb der Organisation (Binnenkommunikation) und diejenige mit externen Anspruchsgruppen und dem weiteren Umfeld, die sich sowohl auf unmittelbare Anliegen des WZW als auch die Öffentlichkeitsarbeit für den Wissenschaftsstandort Sachsen-Anhalt bezieht (Außenkommunikation).

#### Binnenkommunikation

Seitens der Akteure wird eine Reihe **Ansprüche, Wünsche und Anregungen** an die interne WZW-Kommunikation formuliert:

- Die meisten internen Anspruchsgruppen des WZW fordern mehr **Transparenz**. Um dies zu erreichen, wird vorgeschlagen, den Austausch über laufende oder anzustoßende Aktivitäten stärker auf der **Arbeitsebene**, d.h. nicht auf Ebene der Direktoren oder relevanter Abteilungsleiter der Mitgliedsinstitutionen, sondern auch durch Einbindung bspw. der Koordinatoren für Forschung oder Drittmittelwerbung zu führen.<sup>130</sup>
- Die wirtschaftsnahe Ministerialverwaltung wünscht sich bspw. zu Beginn eines Jahres die Kommunikation des **Jahresarbeitsplans** des WZW zumindest gegenüber den beiden mit Innovationsaktivitäten beschäftigten Ministerien. Darüber hinaus müsse die Korrespondenz offener gestaltet werden. Mehr Informationen über laufende Untersuchungen und deren Ergebnisse eröffneten die Möglichkeit, sich in einzelne Projekte oder auch die Jahresarbeitsplanung stärker einzubringen.<sup>131</sup>
- In dieser Hinsicht sei es auch förderlich, die einzelnen **WZW-Projekte** im gleichen Themenbereich bspw. durch Vernetzungstreffen zu Beginn der Projektlaufphasen **untereinander bekannt** zu machen. So könnten auch eventuelle Synergien besser ausgelotet werden. Andere Möglichkeiten, die gegenseitige Wahrnehmung zu stärken und Kommunikation zwischen den Projekten zu fördern, seien deren angemessene Darstellung auf der WZW-Homepage, die Etablierung

<sup>130</sup> Interview 3: Zeilen 384ff.

<sup>131</sup> Interview 11: Zeilen 271f., 273f., 280ff., 429ff.

eines E-Mail-Verteilers, für den das WZW als Redaktion agiere, sowie die Organisation von regelmäßigen Treffen der Projekten während der Projektlaufphasen.<sup>132</sup>

- Seitens der Geschäftsführung wurde die Überlegung geäußert, dass **potenzielle Anspruchsgruppen** möglichst gleich als **Mitglieder** eingebunden werden sollten, um diese durch den direkten Kontakt und nicht über externe Kommunikationsstrategien erreichen zu müssen.<sup>133</sup>
- Der **Newsletter** würde bei regelmäßigem Erscheinen die Vernetzung der Forscher/innen in der Region fördern, indem diese voneinander und ihren aktuellen Projekten erfahren. Angesichts der Tatsache, dass es diesbezüglich nur sehr schwer möglich sei, den Überblick zu behalten, könnte er ein wichtiges Kommunikationsmedium für die Wissenschaftsgemeinschaft sein.<sup>134</sup> Durch einen regelmäßigen Informationsfluss wisse man auch besser darüber Bescheid, welche Aufgaben das WZW wahrnimmt und mit welchen Fragen man sich an das WZW wenden könne.<sup>135</sup>
- Es bestehe Interesse an den Diskussionen innerhalb des **Programmbeirats** und dessen Beschlüssen. Einzelne Mitglieder würden sich hier durch Zugang zu den Sitzungsprotokollen besser informiert fühlen.<sup>136</sup>
- Weiterhin wurde der Wunsch geäußert, mehr über das **Festlegungsprozedere der Themen**, die außerhalb der Forschungsschwerpunkte gefördert werden, zu erfahren.<sup>137</sup> Es wurde vereinzelt vermutet, dass die Schwerpunktthemensetzung politischen Vorgaben folge.<sup>138</sup> Neben der transparenteren Gestaltung des Prozesses der Schwerpunktthemen-Festlegung wurde angeregt, die WZW-Mitglieder bei den vorbereitenden Besprechungen der Themen beratend hinzuziehen.<sup>139</sup>
- Der Informationsfluss an die **Mitglieder außerhalb des Vorstandes** solle ausgeweitet werden, indem z.B. die Protokolle der Vorstandssitzungen den Mitgliedern zugänglich gemacht werden.<sup>140</sup> Der dadurch eintretende Transparenzgewinn wird indes wohl geringer ausfallen als erwartet, da die Vorstandsmitglieder ihr Kommunikationsverhalten an diese neue Situation anpassen werden. Um dennoch offene Diskussionen zu ermöglichen – die auch das Aussprechen von noch unfertigen Ideen einschließen –, dürften keine Verlaufsprotokolle verschickt werden. Beschlussprotokolle an alle WZW-Mitglieder zu versenden, dürfte dagegen ein zielführendes Element optimierter interner Kommunikation sein.

Insgesamt besteht offenbar **innerhalb des Vorstandes** ein **dichtes Kommunikationsnetz**, während die übrigen **Mitglieder des WZW nicht immer erreicht** werden. Diese drohen dann, ‚abgehängt‘ zu werden und ziehen sich ggf. von der aktiven Beteiligung zurück: Sie werden zu sog. ruhenden

<sup>132</sup> Interview 8: Zeilen 581ff., 754-758ff., 762ff., 794f.

<sup>133</sup> Interview 5: Zeilen 197ff.

<sup>134</sup> Interview 6: Zeilen 624ff.

<sup>135</sup> Interview 8: Zeilen 816ff.

<sup>136</sup> Interview 6: Zeilen 317ff.

<sup>137</sup> Interview 3: Zeilen 185ff.

<sup>138</sup> Interview 8: Zeilen 402ff.

<sup>139</sup> Interview 3: Zeilen 244ff.

<sup>140</sup> Interview 6: Zeilen 153ff. Inzwischen ist vorgesehen, die Protokolle allen Mitgliedern zugänglich zu machen (Interview 4: Zeilen 673ff.)

oder vernachlässigbaren Stakeholdern. Damit kann zum einen das Potenzial dieser Akteure nicht genutzt werden. Zum anderen droht mit dem Rückzug relevanter Akteure das WZW zugleich an Legitimität zu verlieren.

#### Außenkommunikation

Bei der Kommunikation mit möglichen Anspruchsgruppen wird zwischen der **erkundenden Kommunikation** (z.B. in Befragungen) und der **beeinflussenden Kommunikation** unterschieden (Steffenhagen 2004: 151). Für die beeinflussende Kommunikation stehen unterschiedliche **Instrumente** zur Auswahl, von denen folgende je nach Kommunikationsgegenstand für das WZW in Frage kommen könnten (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008: 648ff.):

- **Klassische Werbung** benutzt Massenkommunikationsmittel zur kommunikativen Beeinflussung von Adressaten. Dazu gehören **Anzeigen** in Druckerzeugnissen, Funk und Fernsehen, Plakate und Postwurfsendungen.
- **Online-Kommunikation** bezieht sich auf die Homepage und den E-Mail-Kontakt zu Adressaten. Aber auch Werbung auf Suchmaschinen oder Online-Diensten, Social-Network-Sites und Podcasts gehören dazu.
- **Direktkommunikation** dient der Anbahnung und Aufrechterhaltung einer direkten, personalisierten Kommunikation mit aktuellen und potenziellen Adressaten. Dazu gehören persönliche Schreiben sowie telefonische und persönliche Kontakte.
- **Public Relations** oder Öffentlichkeitsarbeit bezeichnen eine planmäßig gestaltete Beziehung mit dem Ziel, bei Anspruchsgruppen Vertrauen zu gewinnen oder zu erhalten, ohne direkt für ein konkretes Produkt zu werben.
- **Messeaktivitäten** ermöglichen verschiedene Formen der direkten Kommunikation und Kundenbindung.
- **Event Marketing** bezieht sich auf die eigenständige Inszenierung von Veranstaltungen, die sowohl konkretes Wissen als auch ein Organisationsimage vermitteln können und sich an interne Akteure oder externe Anspruchsgruppen richten können.
- **Sponsoring** umfasst die Förderung von Veranstaltungen oder Personen und dient gleichzeitig der Imageverbesserung, der Bekanntmachung, der Kontaktpflege und der Mitarbeitermotivation

Welche dieser **Instrumente** eingesetzt werden, hängt von der **Kommunikationsstrategie** ab und kann an der Zielsetzung, der gewünschten Reichweite, den gestalterischen Möglichkeiten, den Kosten und den Möglichkeiten zum Feedback und zur Beeinflussung der Kommunikationssituation ausgerichtet werden (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008: 648).

Eine **Auswertung der Protokolle der WZW-Vorstandssitzungen** aus den Jahren 2005 bis 2009 ergab zur Frage des Stellenwerts der Öffentlichkeitsarbeit folgende zentralen Befunde:

- In **elf der 18 Sitzungen** wurden die Beziehungen des WZW zu externen Akteuren und Einrichtungen bzw. die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit thematisiert.
- Die **Öffentlichkeitsarbeit des WZW** umfasst seit seinem Bestehen im Wesentlichen den Internetauftritt,<sup>141</sup> die Erstellung einer Imagebroschüre,<sup>142</sup> die Planung eines Flyers über das WZW<sup>143</sup> sowie einen Newsletter.<sup>144</sup>
- 2007 war beschlossen worden, für eine **parlamentarische Begegnung** einen Imagefilm über das WZW in Kooperation der Medienstellen der einzelnen Hochschulen zu erstellen.<sup>145</sup> Dieser Beschluss ist nicht umgesetzt worden. Im Anschluss wurde konstatiert, dass eine im Anschluss an die parlamentarische Begegnung anberaumte Pressekonferenz kaum Beachtung in den Medien fand, weshalb eine intensivere **Pressearbeit** beschlossen wird: „Zukünftig sollten gezielt Pressevertreter angesprochen und nachgefragt werden. Auf Seiten der Wissenschaft ist die Form der Kommunikation zu optimieren.“<sup>146</sup>
- Mehrfach werden in den Protokollen auch Kommunikationsmaßnahmen zu den **WZW-Plattformen** bzw. -Workshops zur **Evaluierung der Zentralen Leistungsvereinbarung** zwischen Kultusministerium und Hochschulen sowie zur **Nachwuchsförderung** erwähnt.
- Ebenso finden sich mehrfach Absichten formuliert, die Anstrengungen im Bereich der **Außenkommunikation zu verstärken**, z.B. 2007: „Die öffentlichkeitswirksame Arbeit des WZW (u.a. die der Entwicklung weiterer Strategien) soll verstärkt werden“.<sup>147</sup>
- Im März 2008 war beschlossen worden, eine/n **Mitarbeiter/in** einzustellen, die/der zu 50 % **für die Öffentlichkeitsarbeit** zuständig ist.<sup>148</sup> Diese Stelle konnte dann aber wegen der angespannten Finanzsituation nicht besetzt werden.

Insgesamt wird deutlich, dass eine grundsätzliche Diskussion über die Ziele der Öffentlichkeitsarbeit und ein darauf aufbauendes Maßnahmenkonzept im WZW noch aussteht. Bislang werden primär und ad hoc die vom WZW initiierten und durchgeführten Veranstaltungen kommuniziert.

Zunächst scheint hier eine **strategische Entscheidung** anzustehen: Ein Teil der Akteure sieht es als ausreichend an, wenn Vertreter der Anspruchsgruppen Informationen, die sie suchen, auf der Webseite des WZW finden können.<sup>149</sup> Andere Akteure erwarten eine offensivere Strategie, die für die Leistungen des WZW werben und damit auch neue Anspruchsgruppen erschließen kann.<sup>150</sup>

<sup>141</sup> Die Homepage wurde auf der Webseite der Hochschule für Kunst und Design – Burg Giebichenstein Halle Ende 2005 installiert und ist weiterhin über deren Domain erreichbar. Die Umstellung auf eine eigene Domain ist vorgesehen.

<sup>142</sup> Die Imagebroschüre der Förderschwerpunkte wurde professionell durch eine Agentur zu Beginn des Jahres 2008 erstellt (Vgl. WZW 2008a)

<sup>143</sup> Beschluss der Vorstandssitzung vom 1.10.2009. Es soll eine diesbezügliche Ausschreibung stattfinden.

<sup>144</sup> Der Newsletter ist bisher einmal, im Jahre 2009, versandt worden.

<sup>145</sup> Protokoll der Vorstandssitzung vom 1.10.2007

<sup>146</sup> Protokoll der Vorstandssitzung vom 11.7.2008

<sup>147</sup> Protokoll der Vorstandssitzung vom 23.7.2007

<sup>148</sup> Protokoll der Vorstandssitzung vom 5.3.2008

<sup>149</sup> Interview 7: Zeile 202ff.

<sup>150</sup> Interview 3: Zeile 475ff.; Interview 10: Zeile 43ff.; Interview 11: Zeile 528ff.

Letzteres kann nur gelingen, wenn mögliche Akteure zu bestimmten Themenbereichen identifiziert und zur aktiven Teilnahme gewonnen werden. Damit geraten vor allem jene ruhenden Stakeholder in den Blick, die nicht aus eigenem Antrieb auf das WZW zugehen. Diese müssen für die vier Leistungsbereiche zunächst identifiziert werden:

- Die **Gewinnung neuer Vereinsmitglieder** wird mit Blick auf Akteure des Wissenschaftssystems prinzipiell positiv gesehen, auch wenn einzelne Mitglieder darauf verweisen, dass für die Aufgabenerfüllung des WZW die Aufnahme neuer Mitglieder nicht unbedingt nötig sei.<sup>151</sup> Dennoch kämen sowohl die Leopoldina<sup>152</sup> als auch die in Sachsen-Anhalt ansässigen Institute der Max-Planck-Gesellschaft<sup>153</sup> hierfür in Frage. Diese müssten jedoch vom Nutzen eines stärkeren Engagements überzeugt werden. Das Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH) müsse als Teil des Wissenschaftssystems Sachsen-Anhalts eigentlich auch im WZW vertreten sein.<sup>154</sup> Eine erste Annäherung in diese Richtung ist durch dessen Beteiligung an der Plattform „Demografischer Wandel“ bereits erfolgt.
- Hinsichtlich der **Einbindung von Unternehmen** lassen sich zwei Positionen konstatieren. Eher wirtschaftsnahe Anspruchsgruppen finden, dass forschende Unternehmen und ggf. auch Unternehmensverbände die Möglichkeit haben sollten, Mitglieder im WZW zu werden.<sup>155</sup> WZW-Mitglieder, die bspw. durch die Zusammenarbeit im KAT-Beirat permanent persönlich Erfahrungen mit dem Engagement von Unternehmen in derartigen Strukturen machen, äußern hingegen die Befürchtung, dass man Unternehmen durch diese Gremientätigkeit leicht überfordern könne. Privatwirtschaftliche Akteure könnten ihre Standpunkte bspw. im Rahmen von KAT-Berichten einbringen, ohne gleich Mitglieder des WZW sein zu müssen.<sup>156</sup>

Darüber hinaus werden von den Akteuren folgende **Aktivitäten** im Rahmen der externen WZW-Kommunikation **angeregt**:

- Um sowohl die öffentliche Präsenz des WZW zu stärken, als auch die von Anspruchsgruppen vor allem im politischen Bereich als wichtige Zukunftsaufgabe betrachtete Funktion der Erarbeitung abgestimmter Strategien der Wissenschaftsentwicklung<sup>157</sup> zu erfüllen, ließe sich eine bislang ungenutzte Möglichkeit nutzen: Es könnten die **hochschulpolitischen Stellungnahmen**, die von WZW-Mitgliedern in anderen Kontexten (z.B. in der Landesrektorenkonferenz) erarbeitet werden, unter dem WZW-Label veröffentlicht werden. Dies wäre zudem mit nur geringem Ressourcenaufwand verbunden. Bislang werde die Veröffentlichung derartiger Stellungnahmen zu den Leitlinien der Forschung in Sachsen-Anhalt im Namen des WZW nicht aus strategischen Gründen unterlassen, sondern weil man das WZW seitens der Hochschulen noch nicht als ein geeignetes Kommunikationsmedium hierfür wahrnehme.<sup>158</sup> Dies ist vermutlich dem Umstand

<sup>151</sup> Interview 6: Zeilen 92f.

<sup>152</sup> Interview 8: Zeilen 197f., 809ff.

<sup>153</sup> Interview 5: Zeile 90

<sup>154</sup> Interview 8: Zeilen 260ff.

<sup>155</sup> Interview 11: Zeilen 551ff.

<sup>156</sup> Interview 6: Zeilen 199ff.

<sup>157</sup> Interview 11: Zeilen 120ff.

<sup>158</sup> Interview 6: Zeilen 647ff.

geschuldet, dass dieser Aufgabenbereich der strategischen Beratung in den ersten Jahren noch nicht schwerpunktmäßig durch das WZW bearbeitet wurde.

- Einzelne Akteure weisen darauf hin, dass die öffentliche Sichtbarkeit durch regelmäßige **Veröffentlichungen der Ergebnisse der WZW-Arbeit** verbessert werden könne.<sup>159</sup>
- Auch für die Außenkommunikation solle der **WZW-Newsletter** genutzt werden. Angeregt wird, dass dieser über einen eher weiten Verteiler verbreitet werde, der auf Seiten der Mitgliedsinstitutionen nicht nur die direkten Ansprechpartner, sondern auch die Koordinatoren für Forschung, Drittmittelinwerbung, Öffentlichkeitsarbeit oder andere Multiplikatoren umfasse.<sup>160</sup> Bei den Akteuren aus dem politischen Bereich, Pressevertretern oder der Landesmarketinggesellschaft bestehe Bedarf an einem tieferen Einblick in die Forschungsaktivitäten im Land. Es wäre auch denkbar, nicht nur Projekte, sondern auch verdiente Persönlichkeiten oder junge Forscher/innen näher vorzustellen. Dafür könnten bspw. Pressemitteilungen, die seitens der Mitgliedseinrichtungen an den Online-Informationdienst Wissenschaft (IDW) geschickt werden, auf interessante Meldungen hin durchgesehen, eine Auswahl getroffen und diese kurz und knapp für den Newsletter aufbereitet werden.<sup>161</sup> Mit Hilfe des Newsletters könne das WZW eine Übersetzung wissenschaftlicher Themen in eine allgemein verständliche Sprache leisten und auf diese Weise einem breiteren Publikum die Bedeutung der Wissenschaft vergegenwärtigen.<sup>162</sup>
- Angesichts der begrenzten Mittel, die für die Öffentlichkeitsarbeit des WZW zur Verfügung stehen, solle versucht werden, die bei den Mitgliedsinstitutionen oder anderen an der Arbeit des WZW interessierten Einrichtungen, wie der Landesmarketinggesellschaft, bestehenden **Ressourcen einzubinden**. Man könne z.B. die **Öffentlichkeitsarbeiter der Hochschulen** zusammennehmen, um zu diskutieren, wie die Öffentlichkeitsaktivitäten des WZW zu verbessern wären und inwieweit die beratenden Vertreter der Mitgliedsinstitutionen hierfür einen Beitrag leisten könnten.<sup>163</sup>
- Denkbar sei auch, Kooperationen mit Institutionen, die wie die **Leopoldina** über einen gewissen Bekanntheitsgrad verfügen, anzustoßen und deren Label für die Außendarstellung bspw. der Plattformen, in deren Arbeit diese Institutionen eingebunden sind, zu nutzen.<sup>164</sup> Auch habe das **KAT** das Potenzial, die Wahrnehmung und Akzeptanz des WZW in der Öffentlichkeit zu stärken.<sup>165</sup>
- Auf Grundlage einer Zielgruppen-Analyse solle ein **modulartiger E-Mail-Verteiler** angelegt sowie regelmäßig erweitert und gepflegt werden.<sup>166</sup> Mögliche Filter für den Verteiler wären folgende

<sup>159</sup> Interview 11: Zeilen 415f.

<sup>160</sup> Interview 3: Zeilen 363ff.

<sup>161</sup> Interview 3: Zeilen 482ff.; Interview 15: Zeilen 111ff.

<sup>162</sup> Interview 15: Zeilen 87ff.

<sup>163</sup> Interview 6: Zeilen 531ff.

<sup>164</sup> Interview 8: Zeilen 454, 465ff., 471ff.

<sup>165</sup> Interview 7: Zeilen 130ff.

<sup>166</sup> Interview 5: Zeilen 91, 115f.



Kategorien: wirtschaftlicher/akademischer/politischer Bereich, Natur-/Geisteswissenschaften, anwendungsorientierte Forschung/Grundlagenforschung.<sup>167</sup>

- **Tagungen** gelten als wichtiges Instrument, um der Vernetzungsfunktion des WZW tatsächlich gerecht zu werden.
- Darüber hinaus wird von einigen Akteuren vor dem Hintergrund einer konstatierten Gesichtslosigkeit des WZW<sup>168</sup> der Wunsch geäußert, das WZW möge sich und seine Arbeit **den verschiedenen Anspruchsgruppen** einmal **vorstellen**. In diese Präsentation könnten auch die Vorstellung bereits erfolgreich mitarbeitender, im Vergleich zu den Adressaten ähnlich aufgestellter Institutionen sowie Beiträge von Nutznießern solcher Mitarbeit integriert werden.<sup>169</sup>
- Es seien aber nicht immer solche Großveranstaltungen nötig. Das WZW müsse stärker das **Gespräch mit** politischen Akteuren im **Landtag** suchen. Dies könne neben Aktivitäten in Magdeburg auch durch regelmäßige Gesprächsrunden oder Einladungen interessierter politischer Akteure zu bestimmten themenspezifischen Veranstaltungen nach Wittenberg erreicht werden. Mögliche Themen solcher Gesprächskreise wären aktuelle hochschulpolitische Debatten wie bspw. die Zielvereinbarungsdiskussionen. Initiativen wie der Workshop, der bereits zu diesem Thema organisiert wurde, sollten aufgegriffen und fortgeführt werden.<sup>170</sup>
- Die **Stärkung des Standorts Wittenberg** könnte durch die Organisation von **Kamingesprächen** als Schnittstellenveranstaltungen zwischen Wissenschaft und Politik im Wilhelm-Weber-Haus<sup>171</sup> oder durch die **Verleihung der Forschungspreise** des Landes Sachsen-Anhalts in Wittenberg erreicht werden.<sup>172</sup> Dabei müsse natürlich beachtet werden, dass regelmäßig stattfindende Veranstaltungen sowohl den Einsatz personeller und finanzieller Ressourcen als auch einen aktiven Teilnehmerkreis voraussetzen. Dies müsse gewährleistet sein.<sup>173</sup>

### 3.4.2 Hochschulpolitischer Dialog

Im Rahmen des Hochschulpolitischen Dialogs sind die Kommunikationsprozesse vor allem auf den **Kernbereich der Akteure** des WZW zu beziehen. Es geht hier um die Koordination von staatlicher Wissenschaftsverwaltung und Hochschulen. Daran sind neben dem Vorstand und der Geschäftsstelle zunächst das Kultusministerium und die Hochschulleitungen beteiligt. **Nach Bedarf** werden **weitere Anspruchsgruppen** und Akteure wie der wissenschaftliche Beirat, externe Berater und Vertreter/innen des Landtags oder weiterer Ministerien hinzugezogen:

- Kernelement der Kommunikation sind die regelmäßigen **Sitzungen des WZW-Vorstandes** und die jährlichen **Mitgliederversammlungen**.<sup>174</sup>

<sup>167</sup> Interview 9: Zeilen 447ff.

<sup>168</sup> Interview 15: Zeilen 53f.

<sup>169</sup> Interview 9: Zeilen 378ff., 518ff.

<sup>170</sup> Interview 10: Zeilen 110ff.

<sup>171</sup> Interview 8: Zeilen 842ff.

<sup>172</sup> Interview 6: Zeilen 705ff.; vgl. [http://www.burg-halle.de/fileadmin/\\_wzw2/content/dateien/Forschungspreise/FP\\_Grundlagenforschung\\_De22009.pdf](http://www.burg-halle.de/fileadmin/_wzw2/content/dateien/Forschungspreise/FP_Grundlagenforschung_De22009.pdf) (Zugriff 12.5.2010)

<sup>173</sup> Interview 4: Zeilen 69ff.

<sup>174</sup> Dazu oben Punkt 3.4.1 Allgemein: Binnenkommunikation

- Außerdem werden thematische **Workshops** durchgeführt, bspw. der Expertenworkshop „Transparenz und Information – Effizienz der Berichterstattung gegenüber der Landesregierung und dem Parlament“ am 26. Oktober 2009. Am 22. April 2009 wurde ein Evaluierungsworkshop „Attraktivität der Studienbedingungen und Hochschulmarketing“ durchgeführt, an dem Vertreter der Innovations- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt mbH (Magdeburg), von Scholz & Friends Agenda (Berlin) und des Instituts für Hochschulforschung an der Universität Halle-Wittenberg (HoF) teilnahmen.
- Auch die Sitzungen des **Wissenschaftlichen Beirates** beziehen sich auf die Gestaltung der Beziehung zwischen Staat und Hochschulen.
- Als erweiterte Kommunikation in diesem Leistungsfeld kann z.B. die **Parlamentarische Begegnung** am 29.5.2008 betrachtet werden, bei der es darum ging, die Arbeit des WZW gegenüber den Mitgliedern des Landtages Sachsen-Anhalt transparent zu machen.
- Angeregt wird, dass sich allein aus der geografischen Lage Wittenbergs eine mögliche **Brückenfunktion nach Berlin** ableiten ließe. In diesem Zusammenhang wird die Erwartung geäußert, dass das WZW auf **bundespoltischer Ebene** für das Land Sachsen-Anhalt tätig werden solle, indem es dort Lobbyarbeit betreibe.<sup>175</sup>

Übersicht 21: Webseitenausschnitt Parlamentarische Begegnung 29.5.2008



### 3.4.3 Forschungsförderung

**Adressaten** der Forschungsförderung sind die Universitäten, Fachhochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen des Landes. Dementsprechend richtet sich die Kommunikation an Hochschul- und Institutsleitungen sowie Wissenschaftler/innen in Sachsen-Anhalt. Darüber hinaus werden Politik und Öffentlichkeit über die Förderprogramme des Landes und die geförderten Projekte informiert.

<sup>175</sup> Interview 10: Zeile 82ff.

Zentrales Medium ist hier bislang die **Webseite** des WZW, auf der die Forschungsprogramme dargestellt und die Antragsverfahren erläutert werden. Auch ist dort die Broschüre „exzellent – Spitzenforschung in Sachsen-Anhalt“ online abrufbar.

Daneben finden **Veranstaltungen** zur Forschungsförderung des Landes statt:

- Am 23./24. Juni 2009 fanden jeweils eine Sitzung an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg und an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg zum Thema „Formative Qualitätssicherung universitärer Wirtschaftswissenschaften Sachsen-Anhalt und kooperatives Umfeld“ statt. An beiden Sitzungen nahmen ein Vertreter des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung Berlin (DIW) sowie zwei weitere Fachvertreter teil.
- Am 4. November 2009 wurde der Forschungspreis 2009 durch das Land Sachsen-Anhalt verliehen.<sup>176</sup>
- Am 8. Dezember 2009 wurde das Kolloquium „Strategien der Qualitätssicherung der Forschung“ durchgeführt, in dessen Mittelpunkt ein Vortrag von Stefan Hornbostel, Direktor des Instituts für Forschungsinformation und Qualitätssicherung Bonn (IfQ), stand.
- Die Sitzungen des Programmbeirates begleiten ebenfalls die Forschungsförderung.

Von den Akteuren werden folgende **Einschätzungen** der forschungsförderungsbezogenen Kommunikationsprozesse getroffen:

- Als ein wesentliches Problem der Außendarstellung wird von sehr unterschiedlichen Akteuren die **geringe Wahrnehmung des WZW** innerhalb der verschiedenen Arenen, die für dessen Arbeit relevant sind (Wissenschaft, wissenschaftlicher Nachwuchs, Politik, Wirtschaft), innerhalb Sachsen-Anhalts, aber auch darüber hinaus thematisiert. Nicht nur prinzipiell an der Arbeit des WZW Interessierte, sondern auch über verschiedene Kooperationsmöglichkeiten enger mit dem WZW verbundene Partner beklagen dies.<sup>177</sup>
- Auch wüsste man nicht immer, ob das WZW an Aktivitäten, bei denen man dies erwarten würde, wie bspw. der Vergabe der Forschungspreise des Landes Sachsen-Anhalts, beteiligt sei.<sup>178</sup>
- Generell wünsche man sich mehr Informationen über aktuelle Projekte, aber auch zu solchen, deren Förderzeitraum bereits abgelaufen ist. Dies könne eine wertvolle **Orientierung für** in Zukunft **zu stellende Projektanträge** sein.<sup>179</sup>

<sup>176</sup> <http://www.wzw-lsa.de/news/meldung/kultusministerium-pressemittteilung-nr-14609.html> (Zugriff am 9.6.2010)

<sup>177</sup> Interview 3: Zeilen 28ff., 33ff., 218ff.; Interview 7: Zeilen 71f., 120; Interview 8: Zeilen 68ff.; Interview 9: Zeilen 232ff., 317ff., 338ff., 437ff.

<sup>178</sup> Interview 3: Zeilen 53ff.

<sup>179</sup> Interview 8: Zeilen 486f., 495ff., 570ff., 575ff.; Interview 3: Zeilen 350ff.

### 3.4.4 Nachwuchsförderung

Im Leistungsfeld Nachwuchsförderung stützt sich die Kommunikation vor allem auf eine **internetbasierte Plattform** sowie regelmäßige **Jahrestagungen**. Zuletzt fand die Tagung „Arbeitswelten – Forschungskulturen“ am 24./25. September 2009 in Wittenberg statt.

Die **Nachwuchsplattform** des WZW richtet sich primär an Nachwuchswissenschaftler/innen aller Fachrichtungen in Sachsen-Anhalt. Daneben werden die Wissenschaftler/innen angesprochen, welche die Zielgruppe betreuen. In gewissem Umfang wird auch eine erweiterte Öffentlichkeit über die Nachwuchsförderung in Sachsen-Anhalt informiert.

Außerdem ist über die Webseite ein **Blog** zugänglich.<sup>180</sup> In diesem sind zwischen Anfang November 2009 und Ende April 2010 sechs Beiträge mit Hinweisen auf einen Call for Papers, einen Promovierendenstammtisch und zur Diskussion über Finanzierungsmöglichkeiten veröffentlicht worden. Die Beiträge werden bislang in der Regel nicht durch Leser/innen kommentiert.<sup>181</sup> Die Webseite selbst leidet noch ein wenig unter sprachlichen Mängeln (vgl. Übersicht 22).

Übersicht 22: Screenshot aus dem Nachwuchsblog 26.09.2009



### 3.4.5 Wissenschaftstransfer

Den potenziell **größten Adressatenkreis** spricht das WZW im Leistungsfeld „Wissenschaftstransfer“ an. Hier sollen nicht nur die Wissenschaftler/innen in Sachsen-Anhalt in die Diskussion und Bearbeitung aktueller gesellschaftlicher Probleme einbezogen werden, sondern auch externe Akteure wie Vertreter der Industrie oder gesellschaftliche Gruppen.

<sup>180</sup> <http://www.burg-halle.de/3711.o.html>

<sup>181</sup> <http://www.burg-halle.de/wzw/nachwuchsplattform/category/allgemein/> (Zugriff 29.4.2010)

Schwerpunkt der Arbeit sind die **Themenplattformen** zum demografischen Wandel und zur Kooperation zwischen Wirtschaft und Wissenschaft. Dazu wurde ein Flyer „Expertenplattform Demografischer Wandel in Sachsen-Anhalt“ entwickelt. Wesentliche Informationen und einzelne Vorträge zu beiden Plattformen sind auf der **Webseite** abrufbar.<sup>182</sup> Außerdem werden über die Webseite des WZW ausgewählte Ereignisse aus der Forschungslandschaft Sachsen-Anhalt publiziert.

Daneben wurden 2009 mehrere **Veranstaltungen** im Rahmen dieses Leistungsfeldes durchgeführt:

- Es gab allein fünf Treffen (2. März, 19. Mai, 14. Juli, 17. September, 2. November) der Lenkungsgruppe Demografischer Wandel in Sachsen-Anhalt, welche die gleichnamige Expertenplattform steuert.
- Am 8. Dezember 2009 fand der Workshop „Raumwirksame Folgen des demografischen Wandels in Ostdeutschland“ statt, in dessen Zentrum ein Beitrag des Gastreferenten Rainer Klingholz vom Berlin-Institut für Bevölkerungsentwicklung stand.
- Am 31. August 2009 wurde ein Treffen der „Wissenschaftspolitischen Plattform Sachsen-Anhalt“ durchgeführt.
- Unter dem Titel „Das Wissenschaftssystem im Innovationssystem“ fanden zwei Workshops und ein Expertengespräch statt. Dabei handelt es sich um die Workshops „Das Wissenschaftssystem im Innovationssystem – Chemie/Kunststoffe in Sachsen-Anhalt“ (14.1.2009) und „Das Wissenschaftssystem im Innovationssystem – Medizintechnik in Sachsen-Anhalt“ (5.3.2009). Im Rahmen eines am 8. April 2009 stattgefundenen Expertengesprächs wurde das Thema noch einmal allgemein erörtert.
- Korrespondierend veranstaltete die Industrie- und Handelskammer Magdeburg am 9. Juli 2009 eine Kammerdialogveranstaltung unter dem Titel „KAT – Kompetenznetzwerk für angewandte und transferorientierte Forschung – Erfordernisse und Möglichkeiten eines IT-gestützten Transfers“.
- Am 5. November 2009 tagte der Programmbeirat des WZW und beriet die Ergebnisse der Untersuchungen „Das Wissenschaftssystem im Innovationssystem“ und „Das Berichtswesen des Kompetenznetzwerkes für angewandte Forschung und Technologietransfer (KAT)“.

Die Erfüllung der in der Satzung festgeschriebenen Aufgabe, die **Bedeutung der Wissenschaft** für Öffentlichkeit, Politik und Gesellschaft **darzustellen**, wird von unterschiedlichen Akteuren durchaus **verschieden interpretiert**:

- Von einigen wird das **Marketing des Wissenschaftsstandorts** Sachsen-Anhalt als sinnvolle und erfüllbare Aufgabe des WZW betrachtet.<sup>183</sup> Ein zentrales Marketing des Wissenschaftsstandor-

<sup>182</sup> <http://www.burg-halle.de/5249.o.html>; <http://www.burg-halle.de/5421.o.html> (Zugriff 29.4.2010)

<sup>183</sup> Interview 3: Zeilen 466ff.; Interview 5: Zeilen 144f., 169f.; Interview 11: Zeilen 531ff., 537ff.

tes sei trotz der Konkurrenz der einzelnen Einrichtungen wichtig, da diese nur erfolgreich sein können, wenn der Gesamtstandort einen guten Ruf besitze. Spezifische Wettbewerbsvorteile hingegen sollten auch weiterhin durch eigene Marketinganstrengungen der jeweiligen Institutionen kommuniziert werden.<sup>184</sup>

- Dabei wird das Marketing auf Landesebene als **verbesserungswürdig** betrachtet. Es gelte, neben der Außenperspektive auch das **Selbstbild der Einwohner Sachsen-Anhalts** in den Blick zu nehmen.<sup>185</sup> Die Kommunikation von herausragenden Forschungsergebnissen in die Gesellschaft hinein könne auch eine breitere Akzeptanz für die Bedürfnisse des Wissenschaftsbereichs und eine stärkere regionale Identifikation fördern.<sup>186</sup> Darüber hinaus sei mehr Überzeugungsarbeit dabei nötig, um zu kommunizieren, dass die **Spitzenforschung** eine **unerlässliche Zukunftsresource** für Sachsen-Anhalt darstelle.<sup>187</sup>
- Gemeinsame Marketinganstrengungen seien auch deshalb **landesintern** wichtig, da alle Einrichtungen darunter zu leiden hätten, wenn bspw. die politischen Akteure die Leistungsfähigkeit des Wissenschaftsbereichs gering schätzten. Das WZW sei eine geeignete Plattform für gemeinsame Aktionen, habe diesbezüglich bislang aber noch nicht genügend Initiative gezeigt.<sup>188</sup>
- Vereinzelt besteht der Eindruck, dass nicht nur das Standortmarketing, sondern auch das **Wissenschaftsstandortmarketing** stärker forciert werden sollten. Die in der überregionalen Wahrnehmung durchaus existenten bildungs- und wissenschaftssektorbezogenen Standortvorteile würden in den bestehenden Marketingkampagnen nicht ausreichend betont.<sup>189</sup> Dagegen scheine der Erfolg von Kampagnen wie „Studieren in Fernost“ fraglich zu sein.<sup>190</sup>
- Andere Akteure befinden, dass das WZW **nicht** unbedingt die **Öffentlichkeitsarbeit** der Wissenschaftseinrichtungen des Landes durch eigene Anstrengungen ergänzen solle.<sup>191</sup> Die geförderten **Schwerpunkte** sollten **ihre Exzellenz kommunizieren**, und das WZW solle sie dabei höchstens koordinierend unterstützen.<sup>192</sup> Das WZW sei von seiner Ressourcenausstattung her damit überfordert, den Wissenschaftsstandort Sachsen-Anhalt bundesweit bekannt zu machen.<sup>193</sup> Es wird darauf verwiesen, dass bspw. für die Hochschulen des Landes vor allem gute (Studien-)Angebote das wichtigste Werbeinstrument seien.<sup>194</sup>
- Wenn das WZW in Zukunft verstärkt die Leistungen der im Lande ansässigen Forschungsinstitute kommunizieren wolle, dann solle es sich regelmäßig **mit den** für die Weiterleitung der diesbe-

<sup>184</sup> Interview 6: Zeilen 419ff., 431f.

<sup>185</sup> Interview 5: Zeilen 195f.; Interview 9: Zeilen 638ff.

<sup>186</sup> Interview 6: Zeilen 631ff.

<sup>187</sup> Interview 7: Zeilen 97f.

<sup>188</sup> Interview 6: Zeilen 567ff.

<sup>189</sup> Interview 9: Zeilen 540f., 584ff., 605ff.

<sup>190</sup> Interview 6: Zeilen 434ff.

<sup>191</sup> Interview 8: Zeilen 836f.; Interview 15: Zeilen 24f., 59f.

<sup>192</sup> Interview 7: Zeilen 209ff.

<sup>193</sup> Interview 7: Zeilen 206ff.

<sup>194</sup> Interview 6: Zeilen 434ff.; Interview 15: Zeilen 62f.



züglich relevanten Informationen **Verantwortlichen**, wie bspw. den Drittmittelkoordinatoren oder Öffentlichkeitsarbeitern der jeweiligen Institutionen, **abstimmen**.<sup>195</sup>

- Es wird angeregt, dass das WZW als Grundlage einer möglichen neuen Image-Kampagne **berühmte Forscher** oder Persönlichkeiten mit Wissenschaftsbezug, die in Sachsen-Anhalt geboren sind und/oder gewirkt haben, interdisziplinär **erforschen lassen** könnte. Die Ergebnisse dieser Projekte könnten dann als eine stärkere **Betonung der Wissenschaftstradition des Landes** in das Standortmarketing eingebunden werden und das wenig inspirierende Motto „Sachsen-Anhalt – Wir stehen früher auf“ ablösen.<sup>196</sup>
- Eine weitere Möglichkeit im Rahmen einer neuen Image-Kampagne wäre, die verschiedenen in Sachsen-Anhalt ansässigen Stufen der **Wertschöpfungskette** im Bereich **regenerative Energien** stärker zu thematisieren.<sup>197</sup>
- Die **Webseite** und der bislang einmal erschienene **Newsletter** werden von den befragten Akteuren als noch nicht optimal beschrieben: Papiere, die der internen Abstimmung dienen, sollten nicht unverändert für die Außendarstellung verwendet werden (Bsp.: Übersicht „Plattform demografischer Wandel“). Generell wünsche man sich jedoch mehr Informationen über aktuelle Projekte, aber auch zu solchen, deren Förderzeitraum bereits abgelaufen ist (vgl. auch Übersicht 23).<sup>198</sup>
- Die **Auswahl des Materials**, das derzeit online für die Präsentation der WZW-Aktivitäten, wie bspw. die Plattform „Demografischer Wandel“, verwendet wird, wirkt auf einige Akteure eklektisch. Dies werde inhaltlich noch nicht dem wissenschaftlichen Anspruch gerecht, den die einzelnen Projekte anstrebten. Die derzeit verfügbaren Materialien wie Hintergrundpapiere, die z.T. auch nicht im WZW-Kontext entstanden seien, sollten sukzessive durch erste Ergebnisse aus den zu fördernden Projekten ersetzt werden.<sup>199</sup>
- Neben Informationen zu beendeten, derzeit geförderten und in Zukunft anstehenden **Projekten** sowie aktuellen Ausschreibungen sind die Akteure an näheren Informationen zu den verschiedenen **Plattformen** (Mitglieder, Inhalte, geplante Veranstaltungen) interessiert.<sup>200</sup>

<sup>195</sup> Interview 3: Zeilen 466ff.

<sup>196</sup> Interview 8: Zeilen 828ff.

<sup>197</sup> Interview 8: Zeilen 909ff.

<sup>198</sup> Interview 8: Zeilen 486f., 495ff., 570ff., 575ff.; Interview 3: Zeilen 350ff.

<sup>199</sup> Interview 8: Zeilen 507ff., 542ff.

<sup>200</sup> Interview 3: Zeilen 69ff., 340ff.; Interview 8: Zeilen 570ff., 575ff.

Übersicht 23: Vergleich WZW-Newsletter und Newsletter „Lebendige Forschung an Fachhochschulen NRW“

**Vergleich: Newsletter des Wissenschaftszentrums Sachsen-Anhalt (WZW) mit dem Newsletter des Projektes „Lebendige Forschung an Fachhochschulen in NRW“**

Entwicklungsmöglichkeiten einzelner Marketinginstrumente können am ehesten im Vergleich zu den Instrumenten anderer Einrichtungen ausgelotet werden. Daher wird der Newsletter des Wissenschaftszentrums Sachsen-Anhalt im Folgenden dem des Projektes „Lebendige Forschung an Fachhochschulen in NRW“ gegenübergestellt. Letzterer dient der Darstellung von Forschungsleistungen an Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen; er fokussiert damit also auf den Transfer von Wissenschaft, mithin auf eines der vier Aufgabenfelder auch des WZW. Der bisher einmal erschienene Newsletter des WZW stellt die Entwicklung des Wissenschaftszentrums selbst in den Mittelpunkt der Berichterstattung. Als Vergleichsausgabe von „Lebendige Forschung an Fachhochschulen“ wird die Ausgabe vom März 2010 herangezogen (bisher sind, seit Juni 2005, 31 Newsletter erschienen).

Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt	Lebendige Forschung an Fachhochschulen NRW
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berichtet über das WZW und die Wissenschaftslandschaft Sachsen-Anhalt (<a href="http://www.wzw-lsa.de/uploads/media/NewsL_Nr1_2009.pdf">http://www.wzw-lsa.de/uploads/media/NewsL_Nr1_2009.pdf</a>, Zugriff 14.3.2010)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berichtet über „Neuigkeiten, Termine und Veröffentlichungen aus den Forschungsaktivitäten der Fachhochschulen in NRW“ (<a href="http://www.fachhochschulen-nrw.de/newsletter.php">http://www.fachhochschulen-nrw.de/newsletter.php</a>, Zugriff 14.3.2010)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der dreiseitige Newsletter besteht aus einem Grußwort und drei Rubriken. Dabei handelt es sich um die Rubriken Nachrichten zur Förderung der Forschung in Sachsen-Anhalt, Plattform NachwuchswissenschaftlerInnen für Sachsen-Anhalt sowie Aktuelles und Personalia.</li> <li>• Die dazugehörigen Texte sind kurz und informativ verfasst.</li> <li>• Am Ende einer jeden Rubrik gibt es weiterführende Links, die auf Dokumente oder andere Hompages (z.B. die des Wissenschaftsrates) führen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der sechsseitige Newsletter beginnt mit einem kurzen Einleitungstext, der bereits auf die nachfolgenden Beiträge verweist. Im Anschluss finden die Leser eine Inhaltsübersicht, welche die einzelnen Textbeiträge vier Rubriken zuordnet. Dabei handelt es sich um die Rubriken: Wirtschaft, Ressourcen, Lebensraum, Menschen.</li> <li>• Die Textbeiträge sind ebenfalls kurz und informativ gehalten und zugleich sehr anschaulich verfasst.</li> <li>• Am Ende eines jeden Beitrages wird eine Person mit entsprechenden Kontaktdaten genannt, die zum jeweiligen Projekt, Termin oder der Publikation weiterführende Angaben machen kann.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Newsletter wirkt ruhiger, eher eintönig und etwas farblos, obwohl die Farben des WZW-Logos im Newsletter wiederzufinden sind.</li> <li>• Auf Fotos wurde verzichtet, obwohl es eine Rubrik „Aktuelles und Personalia“ gibt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Newsletter ist ansprechend gestaltet. Das Dokument ist in den Farben des Projektes (grün, blau, rot) gehalten und wirkt damit dynamisch und modern.</li> <li>• Zusätzlich werden Fotos genutzt, um den Text aufzulockern.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezug über die Homepage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezug über die Homepage und webbasiertes Formular zur Bestellung im E-Mail-Versand</li> </ul>

## 4 Entwicklungsoptionen: Das WZW nach Abschluss der Etablierungs- und Konsolidierungsphase

Werden die Darstellungen der intermediären und Kooperationseinrichtungen in anderen Bundesländern (s.o. Kapitel 2) einerseits und die Ziele, Aufgaben und Prozesse des WZW (s.o. Kapitel 3) andererseits vergleichend betrachtet, so ergibt sich:

- Das 2005 gegründete Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt stellt in seiner Konstruktion und Aufgabendefinition eine bundesweit einmalige Organisation dar, welche die reformierte Hochschulsteuerung durch ein intermediäres Zentrum zwischen Hochschulen und Kultusministerium ergänzt und dabei zugleich weitere wissenschaftliche und politische Akteure einbindet.
- Als Dialogforum zwischen Landespolitik und Hochschulen ist es Ausdruck gewandelter Beziehungen in der Hochschulsteuerung, indem es einen Dialog zwischen Staat und Hochschulen institutionalisiert.
- Daneben übernimmt es mit der Forschungsförderung, dem Wissenstransfer und der Nachwuchsförderung zusätzliche Aufgaben, die in anderen Bundesländern zum Teil von jeweils eigenen Einrichtungen getragen werden.

Damit gerät das WZW zugleich ins Zentrum **vielfältiger und zum Teil auch gegensätzlicher Interessen und Erwartungen**. Gerade vor diesem Hintergrund entscheiden eine klare Strategie und sorgfältig gestaltete Außenbeziehungen über Wirkung und öffentliche Wahrnehmung des Zentrums. In dem nun folgenden abschließenden Kapitel sollen auf der Grundlage der oben referierten Recherchen **Optionen für die Weiterentwicklung** des WZW formuliert werden, die einerseits den Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen Rechnung tragen und andererseits Ziele und Ressourcen des Zentrums berücksichtigen. Zunächst werden Kontextbedingungen resümiert und Basisannahmen benannt (4.1). Anschließend sind Perspektiven für die Zielpräzisierung und Leistungsentwicklung des WZW zu diskutieren (4.2). Die möglichen Werkzeuge zu deren Umsetzung werden in Toolboxes für die verschiedenen Leistungsbereiche präsentiert (4.3). Die Darstellung endet mit möglichen Varianten der künftigen Leistungs- und Kommunikationsprozesse (4.4); für diese wird methodisch die Szenario-Methode eingesetzt.



#### 4.1 KONTEXTBEDINGUNGEN UND BASISANNAHMEN

Im Laufe der Recherchen konnten zahlreiche **Anregungen** für die Weiterentwicklung des WZW zutage gefördert werden. Diese zeichnen sich naturgemäß durch **differenzierte Realitätsnähe** aus. Gleichzeitig konnte ein vergleichsweise präzises Bild der **Kontextbedingungen**, unter denen das WZW agiert, gewonnen werden. Diese sowie daraus und aus der allgemeinen Feldkenntnis der Gutachter generierte **Basisannahmen** werden nachfolgend als thesenhaft verknäppte Einschätzungen formuliert. Sie werden die anschließenden Darstellungen von WZW-Zukunftsoptionen insofern anleiten, als sie den **Filter zur Bewertung möglicher Aktivitäten**, Instrumente und Maßnahmen auf ihre **Realitätstauglichkeit** bilden:

- Das WZW ist institutioneller Ausdruck und Bestandteil einer Umstellung von hierarchischen Anweisungsverfahren auf **kooperative Steuerung** in der Hochschulpolitik Sachsen-Anhalts.
- Das WZW **vermittelt unterschiedliche Handlungslogiken**, die in den einzelnen Arenen seiner Akteure gelten: Wissenserzeugung im paradoxen Modus der nützlichen Zweckfreiheit (Wissenschaft), Erzeugung legitimer Entscheidungen (Politik), regelgeleitetes und gesetzeskonformes Handeln (Administration), nachfragebedienende und gewinnorientierte Bedürfnisbefriedigung mit Gütern und Dienstleistungen (Wirtschaft), Aufmerksamkeitskonkurrenz um Wissen und Erklärungsansprüche (Öffentlichkeit).
- Das Land **Sachsen-Anhalt** mit 2,3 Millionen Einwohnern und sein Hochschulsystem mit sieben staatlichen Hochschulen und 52.000 Studierenden ist zu **klein**, um jede Aktivität, die sinnvoll, wünschenswert bzw. notwendig ist, auf der Ebene der Einzelhochschulen zu betreiben.
- Das WZW übernimmt einerseits solche **Aufgaben**, die für das gesamte Hochschul- bzw. Wissenschaftssystem Sachsen-Anhalts **besser, effektiver und/oder mit geringerem Aufwand durch eine institutionenübergreifende Einrichtung** erledigt werden können, als wenn einzelne Hochschulen bzw. Institute diese Aufgaben je für sich wahrnehmen würden. Es übernimmt andererseits solche Aufgaben, die zwischen Kultusministerium bzw. Landesregierung und den Wissenschaftseinrichtungen besser und effektiver im Kooperationsmodus als im Anweisungsmodus umgesetzt werden.
- Das **WZW übernimmt keine Aufgaben, die** in Sachsen-Anhalt **bereits von anderen** Einrichtungen institutionenübergreifend **wahrgenommen werden**, wie z.B. Patentverwertung oder die Funktionen des Forschungsportals Sachsen-Anhalt. Zugleich steht das WZW bereit, **bei etwaigem Ausfall** solcher anderen Einrichtungen zu **prüfen**, ob die Aufgabenwahrnehmung übernommen werden könnte, sofern die entsprechende Leistung nach wie vor als sinnvoll erachtet wird, in die WZW-Leistungssystematik passt und ihre Finanzierung sichergestellt werden kann.
- Das WZW verfügt gegenwärtig über eine **Ausstattung**, die **Leistungserweiterungen** stark limitiert. Soweit zusätzliche Ressourcen zu akquirieren sind, dürfte dies am ehesten projektbezogen gelingen. Dauerhafte Ausstattungsverbesserungen insbesondere mit zusätzlicher Personalka-

pazität erscheinen wegen unterschiedlicher Interessenlagen unter den Mitgliedern allein durch Bereitstellung oder (konfliktträchtige) Intervention des Kultusministeriums als realistisch.

- Entweder sind die **Ziel- und Aufgabendefinitionen** für das WZW an die zur Verfügung stehenden **Ressourcen** oder die Ressourcen an die (gewünschte) Aufgabenwahrnehmung anzupassen.
- Die **etablierten Leistungsbereiche** des WZW – Hochschulpolitischer Dialog, Forschungsförderung, Nachwuchsförderung und Wissenschaftstransfer – werden fortgeführt. In Abhängigkeit von der künftigen Ressourcenausstattung und ggf. auch internen Optimierungsoptionen kann die Bearbeitung anderer Themen zu **weiteren Leistungsbereichen** entwickelt werden.
- Das WZW vereint **heterogene Akteure** mit z.T. voneinander **abweichenden Interessen**. Das ist grundsätzlich nicht ungewöhnlich, sondern ein Normalfall in beliebigen Organisationskontexten. Im konkreten Falle des WZW sind unterschiedliche Interessen in Gremien (Vorstand, Beiräte, MV) und Plattformen zudem ein **explizit gewollter** – also kein zu eliminierender – **Umstand**: Das WZW soll gerade differenzierte Interessen zusammenführen, um diese diskutieren und in Aushandlungsprozesse überführen zu können.
- Aus den zusammengeführten unterschiedlichen Interessen resultieren **unterschiedliche Erwartungen** an das WZW. Daher gibt es **Zielkonkurrenzen und -konflikte**, und ebenso finden sich neben den manifesten, d.h. explizit formulierten, auch latente, d.h. verborgene Ziele. Im Gelingensfall gelangt man in der Regel zu **Kompromissen**. Die Logik des guten Kompromisses wiederum zeichnet sich dadurch aus, dass typischerweise keiner der Beteiligten vollständig zufrieden gestellt wird.
- Das WZW soll dort vernetzen, wo durch **Vernetzung** solche positiven Effekte entstehen, die den Vernetzungsaufwand überschreiten. Die zentrale Voraussetzung einer sowohl dauerhaften als auch nicht lediglich formalen Mitarbeit der Akteure ist: Die **Transaktionskosten** der Kooperationen innerhalb des WZW, d.h. die kooperationsbezogenen Anbahnungs-, Abwicklungs- und Kontrollkosten, müssen **geringer** sein als die **zu erwartenden Kooperationsgewinne**.
- Die **WZW-Kommunikation** muss zwei Ebenen bedienen: die organisationsinterne (**Binnenkommunikation**) sowie diejenige mit externen Anspruchsgruppen und dem weiteren Umfeld. Letztere bezieht sich sowohl auf unmittelbare Anliegen des WZW als auch die Öffentlichkeitsarbeit für den Wissenschaftsstandort Sachsen-Anhalt (**Außenkommunikation**).
- Innerhalb des WZW besteht eine **Diskrepanz** zwischen der kommunikativen Einbindung der **Vorstandsmitglieder** einerseits und der **übrigen WZW-Mitglieder** andererseits. Dies ist normal und kennzeichnet jede Struktur, die – nicht zuletzt aus Gründen der Praktikabilität – eine formelle Hierarchie aufweist. Zu beachten ist, dass diese Diskrepanz kein solches Maß überschreitet, dass sich Akteure von der aktiven Beteiligung zurückziehen. Anderenfalls kann das Potenzial dieser Akteure nicht mehr genutzt werden und droht das WZW an Legitimität zu verlieren.



- Soweit in diesem Gutachten von „**Marketing**“ gesprochen wird, ist damit die – zwecks Erfolgsmaximierung – Ausrichtung des WZW-Leistungsspektrums auf seine Zielgruppen und die Außenkommunikation darüber bezeichnet. Daher werden in der Regel die Begriffe „Leistungsprofil“ und „Außenkommunikation“ verwendet.
- Die bisherigen Aktivitäten zur online-gestützten Platzierung der WZW-Ergebnisse bei Adressaten und potenziellen Interessenten haben erfolgreich dazu geführt, dass Akteure mit **optimalem Informationssuchverhalten** zwangsläufig auch auf das WZW stoßen. Anders verhält sich dies noch bei Akteuren mit **suboptimalem Informationssuchverhalten** – die erfahrungsgemäß die Mehrheit stellen. Anzustreben ist, dass es beliebigen Nachfragern nach Informationen, die im WZW vorrätig sind und Leistungen, die im WZW erbracht werden könnten, trotz suboptimalen Informationssuchverhaltens unmöglich ist, die Aktivitäten, Arbeitsergebnisse und Angebote des WZW zu überblicken.
- Soll die **Außenkommunikation** des WZW nicht allein auf Selbstdarstellung zielen, sondern der **Wissenschaftsstandort Sachsen-Anhalt** insgesamt zum Gegenstand werden, geht es nicht nur um die kommunikative Vermittlung konkreter Leistungen, sondern darum, ein insgesamt **positives Image** des Wissenschaftsstandortes zu erzeugen. (Übersicht 24)

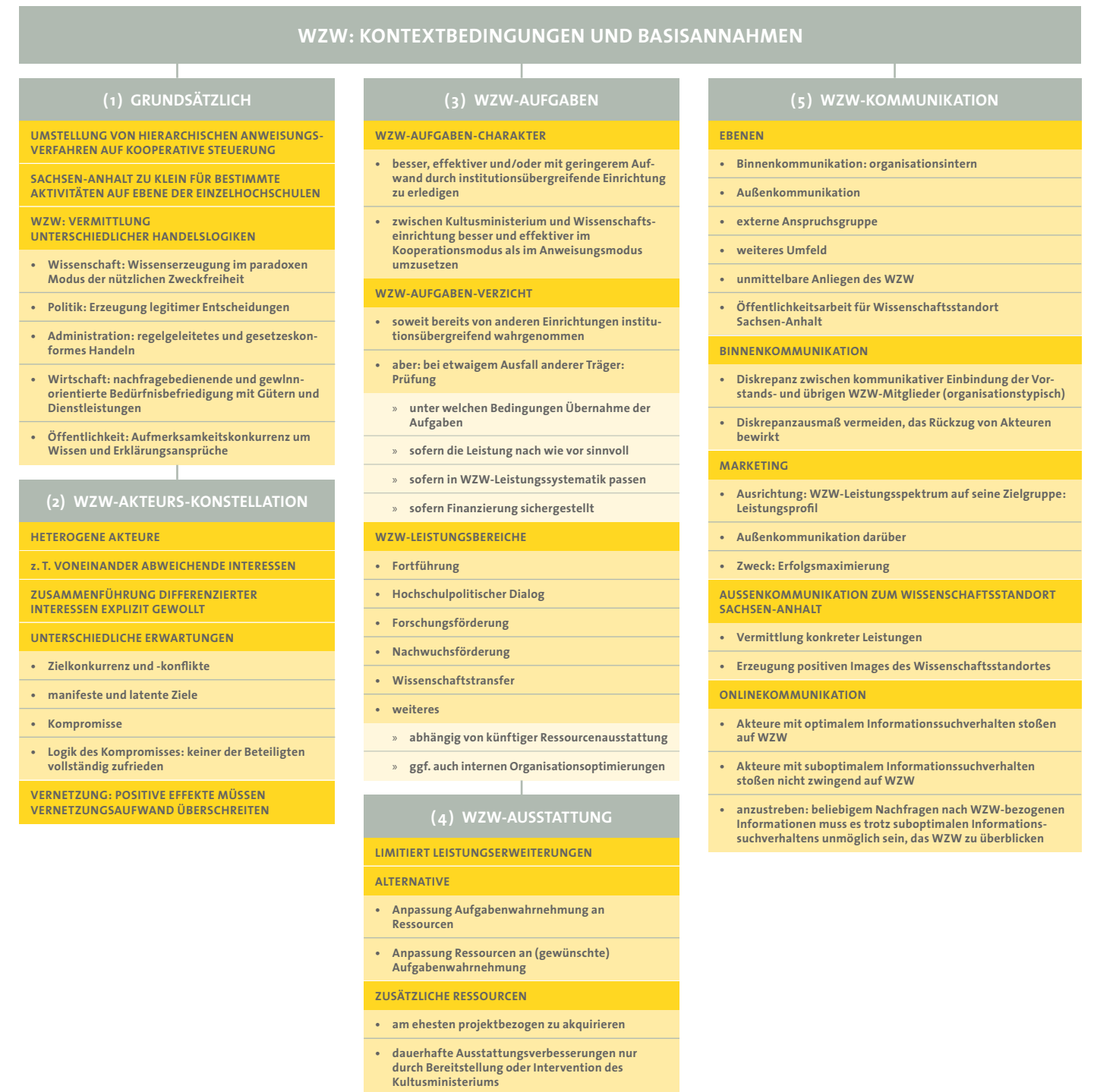
## 4.2 STRATEGIEBILDUNG

Der entscheidende Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung der Leistungen und Außenbeziehungen des Wissenschaftszentrums Sachsen-Anhalt liegt im Inneren: bei der **Selbstverständigung der Mitglieder** des Vereines auf die Ziele, Leistungen und deren Außendarstellung. Wer das Zentrum vor allem als Institution der Forschungsförderung sieht, wird sich nicht für die Themenplattformen engagieren. Wer den Dialog zwischen Ministerium und Hochschulen als internen Prozess versteht, wird keine hochschulpolitischen Empfehlungen entwickeln. Wer in der Bereitstellung von Informationen über die Förderprogramme ausreichende Öffentlichkeitsarbeit sieht, wird keinen Image-Film über die Forschungslandschaft für nötig erachten.

Dabei geht es nicht um Konflikte zwischen Verein und Geschäftsstelle, sondern vielmehr um – ggf. unausgesprochene – unterschiedliche Erwartungen innerhalb des Vereins. Erst als Resultat daraus entstehen unterschiedliche Vorstellungen davon, was die einzelnen Vereinsmitglieder einbringen und was sie von der Geschäftsstelle erwarten können. Es ist anzunehmen, dass um so mehr von der Geschäftsstelle erwartet wird, je weniger überzeugt die Vereinsmitglieder vom Nutzen bestimmter Leistungen für ihre je eigenen Institutionen sind. Am Anfang der Szenarien steht daher eine Selbstverständigung des Vereins, indem zu klären ist,

1. welche Ziele das WZW mit welcher Priorität verfolgen soll,
2. welche Leistungen für die Erreichung der einzelnen Ziele erbracht werden sollen,
3. wie diese in der Öffentlichkeit dargestellt werden sollen und
4. welchen Beitrag dazu die Geschäftsstelle und die Vereinsmitglieder leisten sollen.

Übersicht 24: Kontextbedingungen und Basisannahmen



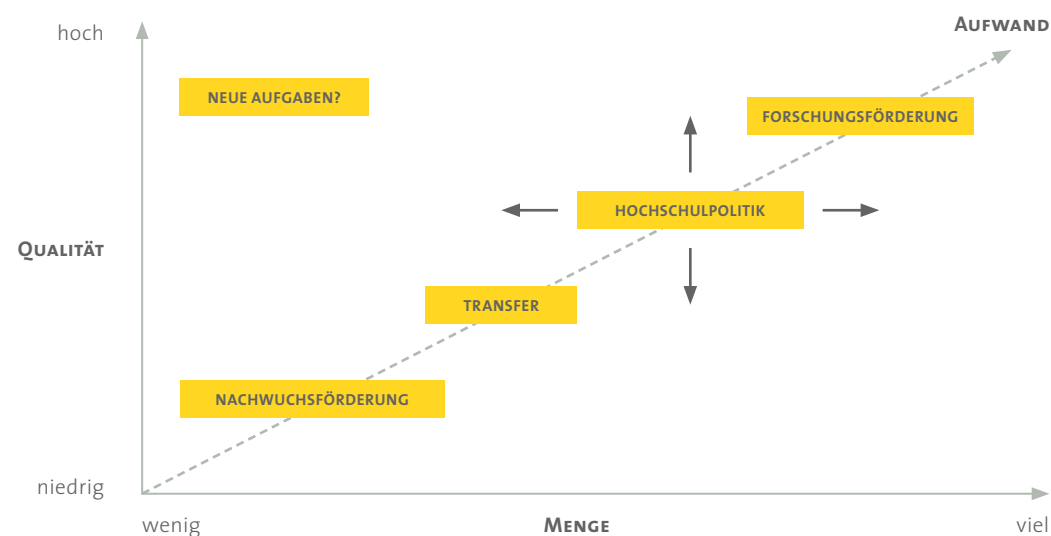
Dabei bezieht sich „Beitrag“ nicht nur auf die Ausstattung der Geschäftsstelle und den Vereinsbeitrag, sondern ebenso auf die Möglichkeit, Ressourcen von Wissenschaftlern, Pressestellen oder Verwaltungsleistungen einzubringen. Vor allem davon wird abhängen, welches der unten dargestellten Szenarien verwirklicht werden kann.

**Zieldefinitionen** sind die Voraussetzung, um den **Grad der Zielerreichung** bestimmen zu können. Die **wesentlichen Ziele** des WZW sind in seiner Satzung formuliert. Die Aufgabenwahrnehmung im **Organisationsalltag** unterscheidet sich davon etwas:

- Bislang wird von den meisten Akteuren vielfach die **Forschungsförderung** als die wesentliche Aufgabe des WZW wahrgenommen.
- Vor allem die Mitglieder des Vereins sehen in der **Koordination zwischen Staat und Hochschulen** eine zweite wesentliche Aufgabe.
- **Nachwuchsförderung** und **Wissenstransfer** werden dagegen eher als ergänzende Aufgaben am Rande wahrgenommen.

Um zu einem systematischen Umgang damit zu gelangen, sind im Rahmen eines elaborierten Zielsystems einerseits **strategische und operative Ziele** zu unterscheiden und zu formulieren, andererseits **prioritäre, sekundäre und sonstige Ziele** zu differenzieren. Im Weiteren können die Ziele – ebenso wie die einzelnen Leistungen – jeweils nach der **angestrebten Qualität** und der **angestrebten Quantität** bewertet und so dem Portfolio der Organisation zugeordnet werden. In Übersicht 25 ist eine mögliche Gewichtung dargestellt.

Übersicht 25: Zuordnung der Ziele des WZW (nach Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008: 404)



Es ist offensichtlich, dass die Kosten des Gesamtangebotes mit der Diagonale zunehmen. Das heißt, **je mehr Angebote zu einer besseren Qualität** das WZW bereitstellen sollen, **desto mehr Ressourcen** werden dafür benötigt. Im Vergleich mit den oben dargestellten intermediären und Kooperations-einrichtungen in anderen Bundesländern stellt das WZW ein weit verzweigtes Angebot bereit. In den anderen Ländern sind ähnliche Institutionen in der Regel auf eines der Themenfelder hochschulpolitischer Dialog, Transfer und Innovation, Dienstleistung, Standortförderung, Nachwuchsförderung oder Hochschuldidaktik spezialisiert. Dementsprechend bearbeiten sie diese einzelnen Bereiche dann jeweils wesentlich intensiver, als es dem WZW bei der gegenwärtigen Ausstattung möglich ist. Verglichen mit diesen Einrichtungen gehören nur die Bereiche der Dienstleistungen (wie z.B. Online-Learning) und Hochschuldidaktik (noch) nicht zu den Angeboten des WZW.

Einzelne unserer Interviewpartner sehen durchaus die Option, auf eines oder mehrere Ziele des Wissenschaftszentrums zu verzichten, d.h. eine **Konzentration auf weniger Kernaufgaben** anzustreben. Dabei wird als zentrale Kernaufgabe meist die Betreuung der Förderprogramme gesehen. Ein solches Modell würde im Prinzip die Rückkehr zur alten Forschungsförderung durch das Kultusministerium – administriert durch einen Projektträger – bedeuten. Es wird folgerichtig von anderen Akteuren als eine Auflösung des WZW in seiner jetzigen Form eingestuft. Diese Variante mag als mögliche Alternative offen stehen, ist jedoch nicht Gegenstand der unten vorgestellten Szenarien.

Für das **Kontinuitäts-** und das **optimistische Szenario** wird daher von den vier wesentlichen Zielen ausgegangen, die das gegenwärtige Leistungsspektrum des WZW kennzeichnen: Hochschulpolitischer Dialog, Forschungsförderung, Nachwuchsförderung und Wissenstransfer. Denkbar wären hier allerdings eine neue Gewichtung der Ziele und (in begrenztem Maße) auch das Bedienen höherer Erwartungen bei deren Umsetzung. Auch das **Expansionszenario** kann zunächst auf den vier genannten Zielen beruhen und würde hier vor allem größere Erwartungen in Qualität und Quantität beinhalten; es bedeutet darüber hinaus aber die Wahrnehmung weiterer Aufgaben. Grundsätzlich neue Ziele sind jedenfalls nur in einem expansiven Szenario denkbar.

Als wesentliche Grundlage für die Weiterentwicklung des WZW und damit als Element aller drei Szenarien erscheint es zentral, dass innerhalb des WZW eine **hinreichend konsistente und** von allen Beteiligten **geteilte Zielperspektive** entwickelt wird. Zu weit auseinanderlaufende Vorstellungen davon, was die Ziele sind oder wie diese gewichtet werden sollen, dürften eine wesentliche Ursache von Konflikten oder mangelndem Engagement sein. Wir schlagen daher zunächst einen **Zielfindungsworkshop** vor, in dessen Rahmen die Ziele gewichtet und möglichen Ressourcen zugeordnet werden. Dieser Zielrahmen muss dann so nach außen vermittelt werden, dass Anforderungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen entweder mit entsprechenden Ressourcen angenommen und bearbeitet oder mit Verweis auf den Zielrahmen abgelehnt werden können.

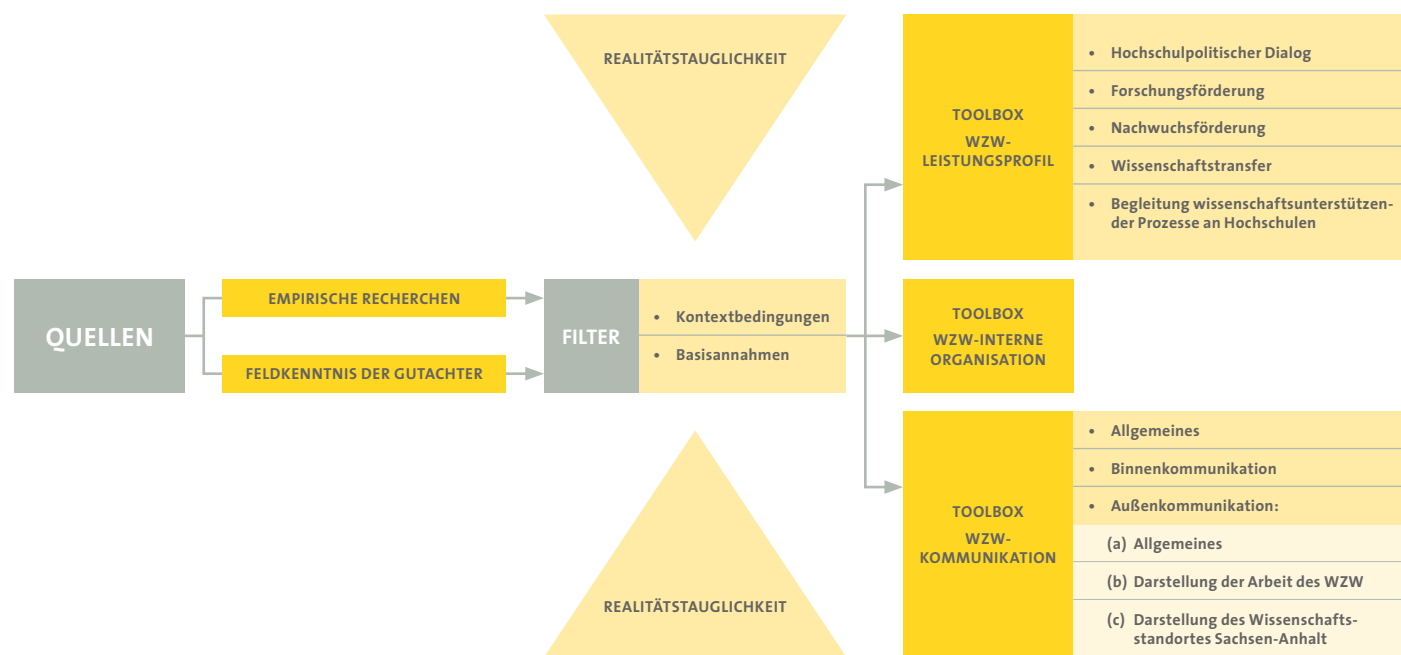
Als zweiter Schritt ist eine **Abstimmung der Strategie mit anderen Akteuren** innerhalb des Landes Sachsen-Anhalt erforderlich. Dies bezieht sich auf Akteure seitens der Landesregierung, wo z.B. zu überprüfen wäre, wie die Kommunikationsstrategie mit dem Auftrag der Marketing-Gesellschaft Sachsen-Anhalt, auch den Wissenschaftsstandort zu vermarkten, abgestimmt werden kann. Ebenso wären Aktivitäten des Kultusministeriums (wie die Kampagne „Studieren in Fernost“) darauf zu überprüfen, ob sie eher unter dem Label des WZW koordiniert werden können. Ähnliche

Abstimmungen erscheinen auch innerhalb der Hochschulen erforderlich: Hier wäre zu überprüfen, wie die institutionellen Marketingkonzepte mit einer Strategie des WZW verknüpft werden können und ob und wie die Zusammenarbeit mit den Pressestellen entwickelt werden kann. Aufbauend auf der präzisierten Zielbestimmung erscheint es dann notwendig, die **Zusammenarbeit** zwischen den Mitgliedern des Vereins **auf der Arbeitsebene** auf eine **verlässliche Grundlage** zu stellen. Obgleich es z.B. im Sinne des Vereins sein könnte, dass die Pressestellen der Mitglieder Leistungen einbringen, kommt es bisher nur in Einzelfällen dazu. In konkreten Vereinbarungen zwischen der Geschäftsstelle und den Mitgliedern könnte festgelegt werden, welche Leistungen die Mitglieder der Geschäftsstelle zur Verfügung stellen. Damit würde die Kooperation für die Geschäftsstelle planbar und der Aufwand für die Mitglieder deutlich. Bestandteil der Vereinbarungen sollte auch sein, welchen Nutzen die Mitglieder aus dieser Kooperation ziehen können.

### 4.3 TOOLBOXEN: 78 INSTRUMENTE FÜR DIE STABILISIERUNG UND WEITERENTWICKLUNG DES WZW

Nachfolgend werden drei Toolboxen für die Themen „WZW-Leistungsprofil“, „WZW-interne Organisation“ und „WZW-Kommunikation“ vorgestellt. Sie fassen sowohl sämtliche bereits angewandten als auch darüber hinaus denkbaren Instrumente und Maßnahmen zusammen, die sich (a) aus den Recherchen<sup>201</sup> destillieren lassen, (b) auf Grund der allgemeinen Feldkenntnis der Gutachter formuliert werden können und (c) den Filter der oben dargestellten „Kontextbedingungen und Basisannahmen“<sup>202</sup> erfolgreich passiert haben (Übersicht 26).

Übersicht 26: Modell Toolboxen



<sup>201</sup> vgl. oben Kapitel 2 und 3

<sup>202</sup> vgl. oben Punkt 4.1.

### 4.3.1 WZW-Leistungsprofil

Übersicht 27: Toolbox WZW-Leistungsprofil

Nr.	Instrument / Maßnahme	Anmerkungen
<b>Hochschulpolitischer Dialog</b>		
L1	<b>Workshops</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mögliche Themen: Evaluierung der Zentralen Leistungsvereinbarung; Weiterentwicklung des Landeshochschulgesetzes; Gestaltung von Evaluierungsprozessen; Entwicklung der Forschungsstrukturen</li> </ul>
L2	<b>regionsbezogene Auswertungen</b> und Bewertungen von bzw. Reaktionen auf bundesweite oder internationale Studien, Rankings und Ratings zur Wissenschaftsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es könnten z.B. das je aktuelle DFG-Forschungsranking oder die Studien der Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) aus Perspektive des Landes interpretiert und bewertet werden.</li> <li>Analyse der Gründe für das Scheitern der Hochschulen des Landes im Rahmen der Exzellenzinitiative + Strategien für deren Überwindung</li> </ul>
L3	Erstellung einer jährlichen oder zweijährlichen „ <b>Wissensbilanz</b> Sachsen-Anhalt“	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abgebildet wird indikatorengestützt und über verbale Beschreibungen, welches wissenschaftliche Wissen im Berichtszeitraum generiert wurde, wie innerhalb der sachsen-anhaltischen Wissenschaft das Management von Wissen funktioniert und welche externen Wirkungen durch die Kommunikation und den Transfer dieses Wissens erzielt wurden. Der Darstellung des Wissens und der Wissensflüsse dient ein strukturiertes Prozessmodell, das die Zunahme des Wissens im Zeitverlauf darstellt.</li> </ul>
L4	Erstellung von <b>Diskussionspapieren und Empfehlungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Themen: strategische Aspekte des Verhältnisses von Land und Wissenschaftssystem, abgestimmte Strategien der Wissenschafts(structur)entwicklung.</li> <li>Durch die Auswahl der an der Erstellung der Papiere beteiligten Akteure ließe sich die Wahrscheinlichkeit steigern, dass die darin enthaltenen Empfehlungen auch umgesetzt werden.</li> </ul>
<b>Forschungsförderung</b>		
L5	<b>Fortführung der Themenplattformen</b> „Demographischer Wandel“ und „Dialog Wissenschaft/Wirtschaft“	
L6	<b>Etablierung neuer Themenplattformen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ist grundsätzlich bereits in der Diskussion.</li> <li>Etablierung nutzen für die Gewinnung beteiligungsoffener Akteure außerhalb bisheriger WZW-Kontexte.</li> <li>Mögliche neue Schwerpunkte: Design, Ökologie, Entwicklung des ländlichen Raumes</li> </ul>
L7	<b>Themenwettbewerbe</b> für neue Plattformen bzw. Förderprogramme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stärkt Transparenz und Innovativität.</li> </ul>
L8	Unterstützungsagentur für Einwerbung und <b>Administration europäischer Fördermittel</b> für Nichtuniversitäten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die europäischen Förderprogramme, insbesondere das FRP, zeichnen sich durch extrem hohe bürokratische Anforderungen bei Antragstellung und Mittelverwaltung aus. Daher sind Einrichtungen, die nicht unmittelbar auf die Unterstützung einer Universitätsverwaltung zurückgreifen können, von der Antragstellung faktisch ausgeschlossen sind.</li> <li>Das WZW könnte den entsprechenden Support bereitstellen. Zudem würde dadurch Sinn und Nutzen des WZW in vielen Wissenschaftseinrichtungen des Landes verständlicher.</li> </ul>
L9	<b>Forschungspreise Sachsen-Anhalt:</b> Übernahme der Jury-Administration und Verleihungsveranstaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>erzeugt Identifikation von WZW und landesweiten Wissenschaftsereignissen;</li> <li>Verleihungsveranstaltung grundsätzlich in Wittenberg</li> </ul>
<b>Nachwuchsförderung</b>		
L10	<b>internetbasierte Plattform</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dient dem gegenseitigen Austausch. Könnte durch externe „Gastredner“ (Kultusministerin, Spitzenforscher) an Bedeutung gewinnen, es sollte eine Beziehung zwischen Nachwuchs und anderen Themen hergestellt werden, z.B. indem auf der Nachwuchsplattform Diskussionen zu den Themenplattformen angeregt werden, die dort auch sichtbar einfließen müssen.</li> </ul>



Nr.	Instrument / Maßnahme	Anmerkungen
L11	<b>Jahrestagung</b>	• Dient dem Austausch über fachübergreifende promotionsspezifische Probleme sowie der Formulierung und Artikulation von Ansprüchen und Vorschlägen zur Nachwuchsförderung, die an die Landespolitik gerichtet sind
L12	<b>Sprechergruppe</b>	• Bereitet die Jahrestagungen inhaltlich vor und tritt als Interessenvertretung auf
L13	Ansiedlung der <b>Graduiertenstipendienvergabe des Landes</b> am WZW	
L14	Entwicklung der <b>Nachwuchsplattform zu inhaltlichem Dialogforum</b>	• Veranstaltungen bspw. für die Angehörigen einzelner Fächergruppen
L15	Einbeziehung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Identifizierung und <b>Auswahl neuer Themenplattformen</b>	
L16	<b>Landesgraduiertenschule Sachsen-Anhalt:</b> Aufbau einer strukturierten Promotionsbegleitung für alle sachsen-anhaltischen Promovierenden	• Dient der Erhöhung der Erfolgsquote in der Regelförderzeit und setzt die Wissenschaftsratsempfehlungen zum Aufbau von Graduiertenstudiengängen innovativ um. • Es würden nicht sämtliche Fachbereiche der Universitäten benötigt, jeweils eigene Promotionsstudiengänge zu entwickeln.
L17	Etablierung eines <b>Studienzentrums für überdurchschnittlich befähigte Studierende</b> sachsen-anhaltischer Hochschulen	• Überdurchschnittliche Studierende aller Hochschulen kommen regelmäßig zusammen, um Module eines Begabtenförderungsprogramms zu absolvieren.
L18	<b>WZW-Sommerakademie</b> in Wittenberg	• Vereint die Mitglieder der Nachwuchsplattform, der Landesgraduiertenschule, des Studienzentrums für überdurchschnittlich befähigte Studierende und die Fellows
L19	Einladung von <b>Fellows</b> nach Wittenberg	• Temporär anwesende Wissenschaftler/innen bearbeiten Forschungsprojekte und wirken an den Aktivitäten des Ausbildungszentrums, der Landesgraduiertenschule und an der Sommerakademie mit
L20	Auslobung eines <b>Preises für Nachwuchswissenschaftler/innen</b>	
<b>Wissenschaftstransfer</b>		
L21	WZW als <b>Think Tank:</b> Entwicklung von Leitfäden und Handlungsempfehlungen zu Themen der Landesentwicklung, die auf aggregierten Forschungsergebnissen aufbauen	• Organisation von interdisziplinären Denkprozessen zu aktuellen und strategischen Themen der Landesentwicklung. • Dies könnte zum Alleinstellungsmerkmal des WZW werden, da dies voraussetzt, das im Land produzierte Wissen zu verknüpfen, mit überregional vorhandenem Wissen zu verbinden und auf dieser Grundlage Handlungswissen zu generieren, was seitens der Forscher/innen in den Instituten häufig nicht als Bestandteil ihres genuinen Forschungsauftrages wahrgenommen wird.
L22	<b>Definition von Schwerpunktthemen</b> der anwendungsnahen Forschung	• Abgleich der Vorstellungen des Wirtschaftsministerium und der Wissenschaft
L23	<b>Transferatlas</b>	• Regelmäßig erscheinender Katalog der transferrelevanten Expertise. • Für eine Online-Version: Entwicklung unterschiedlicher, an den Bedürfnissen der Zielgruppen orientierter Benutzeroberflächen
L24	Gatekeeper-Funktion: Entwicklung zur <b>One-Stop-Agency</b> an der <b>Schnittstelle Wissenschaft – regionale Wirtschaft/Gesellschaft</b>	• ‚One-Stop-Agency‘ hieße: Anliegen werden nicht mit mehr oder weniger hilfreichen Hinweisen auf mögliche Partner, Antragstellungswege und behördliche Ansprechpartner oder die Datenbank des Forschungsportals Sachsen-Anhalt ( <a href="http://www.forschung-sachsen-anhalt.de/">http://www.forschung-sachsen-anhalt.de/</a> ) beantwortet, die dann von den Klienten eigenständig abgearbeitet werden müssten. • Vielmehr bearbeitet die Agency – im Sinne der politisch ohnehin angestrebten Etablierung einer Dienstleistungskultur im öffentlichen Dienst des Landes – ein Anliegen selbstständig bis zu dem Punkt, an welchem dem jeweiligen Klienten ein rundes Paket aus Kontaktherstellung, Fördermiteloptionen, Antragstellungsberatung, ggf. Navigation durch Genehmigungsverfahren usw. geliefert werden kann.

Nr.	Instrument / Maßnahme	Anmerkungen
L25	Übernahme <b>anderweitig wahrge-nommener wissenschaftsnaher Serviceaufgaben</b> , sofern die bisherigen Träger ausfallen	• Voraussetzungen: Prüfung, unter welchen Bedingungen die Aufgabe übernommen werden könnte, ob sie nach wie vor als sinnvoll erachtet wird, in die WZW-Leistungssystematik passt und ihre Finanzierung sichergestellt werden kann
<b>Begleitung wissenschaftsunterstützender Prozesse an Hochschulen</b>		
L26	Einrichtung eines <b>Hochschuldidaktik-Zentrums</b> und Durchführung entsprechender Weiterbildungen	• Sachsen-Anhalt ist eines der wenigen Bundesländer, in dem es keine landesweite Hochschuldidaktik-Initiative gibt. Zugleich ist auch an den einzelnen Hochschulen die Hochschuldidaktik kaum vertreten. • Um die Hochschulen davon zu entlasten, jede für sich ein entsprechendes Angebot aufzubauen, bietet sich dafür das WZW an: Eine landeszentrale Einrichtung käme unterem Strich kostengünstiger als sieben an jeder Hochschule.
L27	<b>Evaluation</b>	• Derzeit gibt es in Sachsen-Anhalt Evaluationen als studentische Lehrveranstaltungs-bewertungen. Diese werden in Eigenregie der Hochschulen organisiert; das methodische Niveau der Befragungen und Auswertungen ist infolgedessen sehr durchwachsen, eine Professionalisierung daher angeraten. Diese zu organisieren wäre weniger aufwändig, wenn sich das WZW für alle Hochschulen darum kümmern würde. • Die Lehrevaluation wird voraussichtlich in Zukunft bedeutsamer werden, nachdem sich die Studiengangakkreditierung durch massive Qualitätsmängel weitestgehend diskreditiert hat und jedenfalls als Instrument der Lehrqualitätssicherung nicht mehr in Frage kommt. • Auch die Identifikation der forschungsstarken Bereiche qua Evaluation wird im Zuge der künftigen Verteilung der deutlich reduzierten Landeshaushaltsmittel an Bedeutung gewinnen. Das Modell der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen erscheint hier nachnutzbar: Fachevaluationen in Eigenverantwortung der Fachcommunities bei gleichzeitiger Unterstützung bei Organisation sowie Datenbesorgung und -aufbereitung
L28	Etablierung laufenden <b>Seminarbetriebs zur Unterstützung und Optimierung der Hochschuladministration</b> und des Hochschulmanagements	• Themen z.B.: „Arbeit mit Zielvereinbarungen“, „Qualitätsmanagement“, „Akkreditierung“, „Weiterentwicklung der gestuften Studiengänge“ bzw. „Modularisierung und Credit-Point-Bewertung“, „Entwicklung der Studienberatung“, „Hochschulzugang“, Zielfindungs-Workshops
L29	Betreuung <b>temporärer themenbezogener Projektgruppen</b> des WZW zu Einzelfragen der Hochschulentwicklung	• Themen z.B.: Gestaltung des Hochschulzugangs, Entwicklung der W-Besoldung, insbesondere deren leistungsbezogener Bestandteile, Entwicklung gestufter Studiengänge, Akkreditierung
L30	<b>Seminarangebote</b> für Berufsberater/innen und Gymnasiallehrer/innen <b>zum Thema Studienwahlentscheidung</b>	• In Zusammenarbeit mit Berufsberatung der Arbeitsagenturen
L31	Betreuung der Organisation von <b>Stärken-Schwächen-Analysen</b> der Hochschulen	• Stärken-Schwächen-Analysen benötigen die Beteiligung einrichtungsexterner Akteure, um die ‚blinden Flecken‘ einer ausschließlichen Innensicht zu meiden
L32	Integration des internetgestützten <b>„Informations- und Dokumentations-systems Hochschulentwicklung und Hochschulforschung“</b> (ids hochschule)	• Das seit dem Jahre 2000 am Institut für Hochschulforschung (HoF) aufgebaute ids stellt den Zugriff auf genau jenes Wissen sicher, welches eine Wissenschaftsserviceeinrichtung von der Art des WZW benötigt
L33	<b>Unterstützung der Weiterbildungs-angebote</b> der Hochschulen	• Erstellung eines hochschulübergreifenden Angebotskatalogs, Etablierung eines Qualitätssicherungssystem, Unterstützung für Beteiligung an Weiterbildungsmessen. • Praktisch umzusetzen als Netzwerk der Weiterbildungsverantwortlichen bzw. -stellen an den Hochschulen

### 4.3.2 WZW-interne Organisation

Übersicht 28: Toolbox WZW-interne Organisation

Nr.	Instrument/Maßnahme	Anmerkungen
O1	<b>Konzentration des WZW-Personals</b> in Wittenberg	Aktuelle 2-Standort-Situation beeinträchtigt die Funktionalität des WZW. Mit dem Einzug ins Wilhelm-Weber-Hauses werden die räumlichen Voraussetzungen gegeben sein. Zu beachten sind die persönlichen Lebenssituationen der Magdeburger Mitarbeiter/innen
O2	Beauftragung eines <b>freien Journalisten</b> /einer freien Journalistin	Voraussetzung für deutliche Steigerung der Öffentlichkeitsaktivitäten. Zu Details siehe unten „Außenkommunikation (a) Allgemeines“
O3	<b>Personalstelle für Kommunikation</b> bzw. Marketing, ggf. auch mit Zuständigkeit für Sponsoring	Voraussetzung für sehr deutliche Steigerung der Öffentlichkeitsaktivitäten. Sofern auch Sponsoring-Zuständigkeit: Chance zur teilweisen Eigenrefinanzierung der Stelle
O4	Erstellung einer <b>Geschäftsordnung</b>	satzungsmäßige Erfordernis
O5	Erstellung eines <b>Geschäftsverteilungsplanes</b>	Strukturierung der Aufgabenverteilung und Verantwortlichkeiten
O6	Aufstellung und Kommunikation eines <b>Jahresarbeitsplanes</b>	Stärkt die Transparenz
O7	Bei Etablierung neuer Themenplattformen: <b>neue Lenkungsgruppen</b>	zu gewinnenden Wissenschaftler/innen ist der individuelle Nutzen einer Mitarbeit zu vermitteln
O8	Ausschreibung von <b>Praktikantenstellen</b>	Eine Entlastung der Geschäftsstellenmitarbeiter/innen kann dadurch gelingen, dass ein Katalog von wiederholt anfallenden und routinierbaren Tätigkeiten erstellt wird, der dann zur Grundlage der Beschäftigung von jeweils ein bis zwei Praktikanten/Praktikantinnen wird. Je nach Engagement, Kompetenzen und Flexibilität der jeweiligen Person können darüber hinaus auch Tätigkeiten jenseits routinierter Abläufe übertragen werden. Entscheidung nötig: bezahlte oder unbezahlte Praktika? Bezahlte Praktika führen erfahrungsgemäß dazu, den Kreis der Bewerber/innen zu vergrößern und steigern die Motivation.
O9	Gewinnung <b>neuer Vereinsmitglieder</b>	insbesondere aus dem Bereich der außeruniversitären Forschung, denkbar auch: Arbeitsagenturen, ESA Patentverwertungsagentur Sachsen-Anhalt GmbH, IHKS
O10	<b>Einbindung der Hochschulkordinatoren</b> für Forschung oder Drittmittelwerbung	dies kann die Transparenz und Durchschlagsfähigkeit der WZW-Aktivitäten stärken und Informationsverluste vermeiden, da die bisher die WZW-interne Kommunikation allein tragenden Leitungsebenen notwendige Prioritätensetzungen berücksichtigen müssen
O11	Wahrnehmung der <b>Geschäftsstellenfunktion für</b> diverse wissenschaftsbezogene <b>Gremien und Institutionen</b> auf Landesebene	Angebot an die entsprechenden Gremien und Institutionen, das auf Nachfrage und nach Klärung der Finanzierung als Leistung erbracht wird. Adressaten: z.B. Landesrektorenkonferenz, Landeskonferenz der Hochschulgleichstellungsbeauftragten, Landeskonferenz der StudentInnenräte, Gründernetzwerk, Zusammenschluss der Career-Services der Hochschulen, Netzwerk der Hochschultransferstellen. Aufgabe: WZW betreut als Bürodienstleister die technisch-organisatorischen Abläufe (Termin-, Tagesordnungs-, Unterlagen- inkl. Wiedervorlagen- und Archivmanagement, Sitzungstermine, Reisekostenabrechnung)

### 4.3.3 WZW-Kommunikation

Übersicht 29: Toolbox WZW-Kommunikation

Nr.	Instrument / Maßnahme	Anmerkungen
<b>Allgemeines</b>		
K1	<b>Workshop</b> zur Kommunikationsstrategie	Teilnehmer/innen: Vertreter der Vereinsmitglieder, darunter mögliche strategische Partner wie Vertreter/innen von Hochschulpresseabteilungen. Ergebnis: gemeinsame Definition davon, was die Außenkommunikation leisten soll, ob es also primär um die Darstellung der eigenen Arbeit oder stärker um die Vermarktung des Wissenschaftsstandortes gehen soll
K2	Erstellung eines <b>Kommunikationskonzepts</b>	Ziele, Adressaten, Mitwirkende (aus den Mitgliedseinrichtungen, z.B. deren Pressestellen), Ressourcenausstattung
<b>Binnenkommunikation</b>		
K3	<b>Zielfindungsworkshop</b> für die künftige Ausrichtung des WZW	Als Instrument beteiligungsorientierter Strategieentwicklung des WZW
K4	<b>Newsletter</b>	WZW-Nachrichten am Ende des Newsletters platzieren, da zugleich auch Werbefunktion für Wissenschaftsstandort Sachsen-Anhalt, d.h. WZW- und landesexterne Adressaten; Weitere Details siehe unten: Außenkommunikation (b) Darstellung der Arbeit des WZW
K5	<b>Intensivierung der Kommunikation</b>	Insbesondere zu Fördermodalitäten und Schwerpunkten der vom WZW administrierten Programme und aktivere Kommunikation von Ablehnungsentscheidungen inkl. deren Begründungen
<b>Außenkommunikation</b>		
<b>(a) Allgemeines</b>		
K6	Beauftragung eines <b>freien Journalisten</b> /einer <b>freien Journalistin</b>	Voraussetzung für deutliche Steigerung der Öffentlichkeitsaktivitäten. Übertragung präzise bestimmter und externalisierbarer Aufgaben im Bereich Öffentlichkeitsarbeit, z.B. permanente Auswertung von Pressemitteilungen der Mitgliedseinrichtungen auf Nutzbarkeit im WZW-Kontext, Verfassen und Veröffentlichung von WZW- bzw. auf die Sachsen-Anhalt-Wissenschaftslandschaft bezogene Pressemitteilungen, Redaktion des WZW-Newsletters
K7	<b>Personalstelle für Kommunikation</b> bzw. Marketing, ggf. auch Sponsoring	Voraussetzung für sehr deutliche Steigerung der Öffentlichkeitsaktivitäten
K8	Jährlicher <b>Parlamentarischer Abend</b>	Hochschulpolitische Debatten, z.B. zur Gestaltung der Zielvereinbarungen. Zugleich: Vermittlung der Rolle und Bedeutung des WZW in den politischen Raum.
<b>(b) Darstellung der Arbeit des WZW</b>		
K9	<b>Newsletter</b>	Formale Merkmale: Regelmäßigkeit, Übersichtlichkeit (möglichst als E-Mail lesbar, d.h. nicht als PDF versenden (allerdings für den Download von der Homepage eine PDF-Version bereitstellen); Ein-Spalten-Satz und Arial-Schrift wegen guter Lesbarkeit am Bildschirm), Integration von Fotos und Grafiken (z.B. Infografiken zu Forschungsergebnissen), mit Abmeldefunktion. Prägnanter Name, z.B. unter Bezugnahme auf den (künftigen) WZW-Sitz: „Weber-Haus-Post – Newsletter des WZW“. Inhaltliches: WZW-Nachrichten am Ende des Newsletters platzieren, da zugleich auch Werbefunktion für Wissenschaftsstandort Sachsen-Anhalt, d.h. auch WZW- und landesexterne Adressaten; Präsentation von Forschungsergebnissen im Kontext von WZW-Förderungen; dabei Übersetzung wissenschaftlicher Themen in allgemein verständliche Sprache; Vorstellungen historischer und zeitgenössischer Forscherpersönlichkeiten oder/und von Nachwuchswissenschaftlern aus Sachsen-Anhalt
K10	Klassische Werbung: <b>allgemeine WZW-Selbstdarstellung</b>	Broschüren, Flyer

Nr.	Instrument / Maßnahme	Anmerkungen
K11	Klassische Werbung: <b>anlassgebundener Einsatz</b>	Broschüren, Flyer, Anzeigen. Mögliche Anlässe: Ausschreibungen, neue Funktion auf der WZW-Homepage (z.B. für Wissenschaftstransfer)
K12	<b>Public Relations:</b> Schriftenreihe des WZW, Jahresberichte	
K13	Offensives <b>Bewerben des Wilhelm-Weber-Hauses</b> als künftigen WZW-Sitz und seines Namensgebers	Mit dem Weber-Haus bezieht das WZW eine von Wissenschaftsgeschichte getränkte Immobilie, die sich für Identifikation eignet, nicht zuletzt durch die Person des Namensgebers, Angehöriger einer mitteldeutschen Gelehrtenfamilie und einer der Göttinger Sieben sowie Entdecker des magnetischen Flusses (Maßeinheit: 1 Wb). Auf der WZW-Homepage wird dies bereits unternommen ( <a href="http://www.burg-halle.de/5385.o.html">http://www.burg-halle.de/5385.o.html</a> ). Auch WZW-Flyer könnten immer einen entsprechenden Hinweis auf das Haus und dessen Geschichte enthalten. Ebenso ließe sich der WZW-Newsletter mit einem Bezug zum Haus benennen, etwa „Weber-Haus-Post – Newsletter des WZW“, „Weber-Haus-Mitteilung“ oder „Weber-Brief – Nachrichten aus dem WZW“
<b>(c) Darstellung des Wissenschaftsstandortes Sachsen-Anhalt</b>		
K14	Bestimmung der <b>relevanten Adressaten</b>	Regionale Öffentlichkeit, wissenschaftliche Gemeinschaft, bundesweite Wissenschaftspolitik, Förderorganisationen, nationale und internationale Öffentlichkeit
K15	Mitgliedschaft im online-„ <b>informationsdienst wissenschaft</b> “ (idw)	Jährlicher Mitgliedsbeitrag: € 500,-. Nur sinnvoll, wenn regelmäßig (Presse-)Mitteilungen herausgegeben werden
K16	<b>dezentrale Kommunikationsstruktur</b>	Wesentliche Leistungen sollten auch ohne das direkte Eingreifen von Vorstand oder Geschäftsstelle erreicht werden. Anstelle etwa einer Koordination eines Presseprojektes durch die Geschäftsstelle könnte diese Koordinierungsaufgabe an die Pressestelle einer Mitgliedsorganisation übergeben werden, um so die Geschäftsstelle zu entlasten und zugleich die Aufgaben dort zu bearbeiten, wo die größte Kompetenz dafür vorhanden ist. Automatische Einspeisung der Pressemeldungen aller Hochschulen auf der WZW-Homepage
K17	Jährliche <b>Treffen der Öffentlichkeitsarbeiter</b> der Hochschulen	Diskussion von Öffentlichkeitsstrategien und Vereinbarung von Arbeitsaufteilungen, die für die WZW-Öffentlichkeitsarbeit erbracht werden
K18	<b>Klassische Werbung:</b> Broschüren, Flyer, Anzeigen	Ziele: Imagebildung für Wissenschaftsstandort; Überlagerung der nicht wissenschaftsaffinen Landeskampagne „Sachsen-Anhalt – Wir stehen früher auf“
K19	<b>Online-Kommunikation</b>	Webseite, Newsletter, Themenspezifische E-Mail-Verteiler, Twitter, Podcasts (i-tunes-university), Imagefilm, informationsdienst wissenschaft (idw)
K20	<b>Homepage</b>	Mehr Informationen. CMS mit Selbsteintragungsfunktion für berechnigte Nutzer: Rektoratsbüros und Pressestellen der Hochschulen bzw. außeruniversitären Institute. Dies kann Aktualität verbessern und Inhalte verbreitern. Intensivierung der Kommunikation der Ergebnisse von WZW-geförderten Projekten
K21	<b>Newsletter</b>	Details siehe oben: Außenkommunikation (b) Darstellung der Arbeit des WZW
K22	<b>E-Mail-Verteiler</b>	Mit Filter, z.B. nach: wirtschaftlichem/akademischem/politischem Bereich, Natur-/Geisteswissenschaften, anwendungsorientierte Forschung/Grundlagenforschung
K23	<b>Direktkommunikation</b>	Gezielte und personalisierte Ansprache von Pressevertretern. Erhöht die Verbindlichkeit.
K24	Public Relations: <b>Anzeigen</b> für Wissenschaftsstandort	in Printmedien (analog zu Sachsen und Thüringen), Funk und Internet, Sonderhefte, Sonderseiten in Fach- und Publikumszeitschriften, sog. „Verlagsbeilagen“ zu Wissenschaft in Sachsen-Anhalt
K25	<b>Messeaktivitäten</b>	Ein entsprechendes Informationsportal wird derzeit von Uni Magdeburg unterhalten

Nr.	Instrument / Maßnahme	Anmerkungen
K26	<b>„Event Marketing“:</b> Erzeugung besonderer Termine mit Wiedererinnerungspotenzial	Parlamentarischer Abend; Vorstellung des Wilhelm-Weber-Hauses und dessen Nutzung durch das WZW im Rahmen des IBA-Projektes „Wissenschaft im Campus“; Verleihung der Forschungspreise Sachsen-Anhalt; Verleihung Nachwuchspreis Sachsen-Anhalt
K27	<b>Workshops</b> und Tagungen	Plattformen „Nachwuchs“ und „Demografischer Wandel“; Kolloquien zu Themen wie „Wissenschaft und Wirtschaft entlang der Studiengangsstruktur“; Veranstaltungen des KAT (Kompetenznetzwerk für Angewandte und Transferorientierte Forschung)
K28	<b>Sponsoring</b>	Z.B. bei „Nacht der Wissenschaft“ durch T-Shirts und andere Produkte mit Slogan für Wissenschaftsstandort.
K29	Marketing-Kampagne <b>„Studieren in Fernost“:</b> aktives Bewerben über WZW-Homepage	In der Kampagne nimmt das Kultusministerium Sachsen-Anhalt im Kreis der ostdeutschen Länder eine herausgehobene Rolle wahr, und alle sachsen-anhaltischen Hochschulen beteiligen sich daran – mithin sind bereits die wesentlichen Akteure des WZW involviert. Daher bietet es sich an, wechselseitige Werbeeffekte zu erzeugen
K30	Kooperation mit <b>Landesmarketing-gesellschaft (IMG)</b>	Ergebnis: Selbstmarketingstrategie der sachsen-anhaltischen Wissenschaft
K31	Verbindung der Außendarstellung des Wissenschaftsstandortes Sachsen-Anhalt mit seiner Einbindung in den <b>mitteldeutschen Wissenschaftsraum</b>	Vgl. die Broschüre „Wissenschaftsatlas Metropolregion Mitteldeutschland. Universitäten, Hochschulen, Forschungsinstitute, Forschungszentren“, 2009 (URL: <a href="http://www.region-mitteldeutschland.com/files/wa_metropol-region_mitteldeutschland_internet.pdf">http://www.region-mitteldeutschland.com/files/wa_metropol-region_mitteldeutschland_internet.pdf</a> ). Da insbesondere die sächsische, aber (vor allem durch die Universität Jena) auch die thüringische Wissenschaftslandschaft in überregionalen Leistungsvergleichen besser abschneiden als die sachsen-anhaltische, können durch die kommunikative Mitteldeutschland-Einbindung Image-transfereffekte für Sachsen-Anhalt erzeugt werden.
K32	Jährlicher <b>Parlamentarischer Abend</b>	hochschulpolitische Debatten, z.B. zur Gestaltung der Zielvereinbarungen
K33	Veranstaltungen in und mit der <b>Berliner Landesvertretung</b> Sachsen-Anhalt beim Bund	(Re)Präsentation des Wissenschaftsstandortes Sachsen-Anhalt im bundespolitischen Kontext. Z.B. Beteiligung an der jährlichen Berliner „Langen Nacht der Wissenschaft“ mit Ausstellung und begleitenden Veranstaltungen
K34	Veranstaltungen in und mit dem <b>Brüsseler Verbindungsbüro</b> Sachsen-Anhalts bei der EU	(Re)Präsentation des Wissenschaftsstandortes Sachsen-Anhalt im europäischen Kontext.



#### 4.4 SZENARIEN: LEISTUNGS- UND KOMMUNIKATIONSPROZESSE

Auf der Grundlage der Toolboxen (oben 4.3) werden nun drei denkbare Szenarien der künftigen WZW-Entwicklung formuliert (vgl. Gausemeier/Fink/Schlake 1995):

Übersicht 30: Systematik der Szenarien



- ein **Kontinuitätsszenario**, das davon ausgeht, dass der Erhalt und die Fortführung des gegenwärtigen Zustands im Vordergrund stehen soll, also keine nennenswerten Ausweitungen der Aufgaben vorgenommen bzw. kein wesentliches Wachstum bei den personellen und sächlichen Ressourcen eintritt sowie Vernetzungen auf dem Niveau der Gegenwart stabilisiert werden;
- ein **optimistisches Szenario**, das darüber hinausgehend die aktive Freisetzung von Entwicklungspotenzialen und die Umsetzung kreativer Ideen annimmt, welche ohne oder mit geringfügigem zusätzlichen Ressourceneinsatz zu realisieren sind, etwa durch Profilschärfung oder verbesserte Koordination der beteiligten Akteure;
- ein **Expansionsszenario**, welches, allerdings unter der Bedingung erhöhten Finanzmittel-Einsatzes, die weitreichendste Entwicklung umfasst, d.h. nicht nur ein Besser, sondern auch ein Mehr an Ressourcen und Aufgaben simuliert.

Diese drei Szenarien umfassen unter methodischem Aspekt ein **Trendszenario** (wie sähe es aus, wenn die Entwicklung so weiterläuft wie bisher? – das Kontinuitätsszenario) und zwei **Alternativszenarien** (was wäre, wenn eine andere Richtung eingeschlagen würde? – das optimistische und das Expansionsszenario). Dabei weisen beide Alternativszenarien in die gleiche Richtung, unterscheiden sich aber hinsichtlich des Grades an Umsetzungsintensität und -dynamik. Die Szenarien sind nach dem **Baukastenprinzip** angelegt: Dasjenige mit der geringeren Reichweite geht jeweils in demjenigen auf, welches darüber hinausführt (Übersicht 30). Dies heißt zugleich: Die Organisationsentwicklung kann sich zunächst auch an einem der weniger zupackenden Szenarien orientieren und dann zu einem gegebenen Zeitpunkt gleichsam die zweite bzw. dritte Antriebsstufe zünden, um zusätzlichen Schub zu gewinnen.

##### 4.4.1 Kontinuitätsszenario

Im Kontinuitätsszenario steht der **Erhalt des gegenwärtigen Zustandes** im Vordergrund. Dies kann durchaus bereits eine Herausforderung darstellen, wenn z.B. einzelne Akteure einen ‚Rückbau‘ des WZW zur Institution der Forschungsförderung in Erwägung ziehen.

Die **Ressourcenausstattung** bleibt in diesem Szenario auf dem gegebenen Stand. **Aufgaben und Leistungen** werden gleichfalls im aktuellen Umfang wahrgenommen. Das Leistungsspektrum des WZW kennzeichnen daher die vier derzeit zentralen Aufgabenfelder: Hochschulpolitischer Dialog, Forschungsförderung, Nachwuchsförderung und Wissenschaftstransfer. Allerdings finden **interne Optimierungen** statt, so dass in geringem Umfange Leistungsverbesserungen möglich sind.

Übersicht 31: Kontinuitätsszenario

KONTINUITÄTSSZENARIO	
<b>(1) WZW-LEISTUNGSPROFIL</b>	<b>(3) WZW-KOMMUNIKATION</b>
<b>HOCHSCHULPOLITISCHER DIALOG</b>	<b>ALLGEMEINES</b>
• 2–4 Workshops jährlich Erstellung Kommunikationskonzept	• Workshop zur Kommunikationsstrategie
<b>FORSCHUNGSFÖRDERUNG</b>	• Erstellung Kommunikationskonzept
• Fortführung Themenplattform „Demografischer Wandel“	<b>BINNENKOMMUNIKATION</b>
• Fortführung Themenplattform „Dialog Wissenschaft/Wirtschaft“	• Zielfindungsworkshop für künftige WZW-Ausrichtung
<b>NACHWUCHSFÖRDERUNG</b>	• Intensivierung der Kommunikation
• internetbasierte Plattform	• Newsletter
• Jahrestagung	<b>AUSSENKOMMUNIKATION</b>
• Sprechergruppe	• Allgemeines
<b>WISSENSCHAFTSTRANSFER</b>	» Beauftragung eines/s freien Journalisten/in
• bestehende Themenplattformen	» Jährlicher Parlamentarischer Abend
<b>(2) WZW-INTERNE ORGANISATION</b>	• Darstellung WZW-Arbeit
• Erstellung Geschäftsordnung	» Newsletter
• Erstellung Geschäftsverteilungsplan	» Klassische Werbung: Broschüren, Flyer
• Aufstellung und Kommunikation Jahresarbeitsplan	» Public Relations: Schriftenreihe des WZW, Jahresberichte
• Konzentration WZW-Personal in Wittenberg	» Offensives Bewerben des Wilhelm-Weber-Hauses
• Ausschreibung Praktikantenstellen	• Darstellung Wissenschaftsstandort Sachsen-Anhalt
• Gewinnung neuer Vereinsmitglieder	» Marketing-Kampagne „Studieren in Fernost“ Bewerbung über WZW-Homepage
• Einbindung Hochschulkoordinatoren für Forschung/ Drittmittelwerbung	» Jährlicher Parlamentarischer Abend

Dafür ist es entscheidend, bestehende **Unklarheiten und Konflikte** möglichst zu beseitigen oder zumindest so weit zu identifizieren, dass die daraus resultierenden Blockaden aufgelöst werden können. Wichtig sind **klare Prioritäten** bei den Zielen und Leistungsprozessen und eine Zuordnung der vorhandenen Ressourcen. Auf dieser Grundlage können Schwerpunkte gesetzt und Aufgaben delegiert werden.

**Adressaten der Kommunikation** des WZW sind vorrangig die **internen Anspruchsgruppen**. Daneben werden, soweit die entsprechenden Ressourcen aufgebracht werden können, bereits erfolgreich angewandte Strategien der Kommunikation mit **externen Anspruchsgruppen** gefestigt. **Gegenstand** der Kommunikation ist die **Selbstdarstellung** des WZW; eine wirksame Bewerbung des Wissenschaftsstandortes Sachsen-Anhalt kann innerhalb des Kontinuitätszenarios nicht in nennenswertem Umfang geleistet werden. Im Einzelnen werden die folgenden Ziele verfolgt und Maßnahmen umgesetzt bzw. stabilisiert (Übersicht 31):

#### 4.4.2 Optimistisches Szenario

Das WZW befasst sich in diesem Szenario zum einen damit, sämtliche Aktivitäten zu betreiben, die bereits im Kontinuitätsszenario (Übersicht 33) dargestellt worden waren. Zum anderen erbringt es **zusätzliche Leistungen**. Das Leistungsspektrum des WZW kennzeichnen weiterhin die vier derzeit **zentralen Aufgabenfelder**: Hochschulpolitischer Dialog, Forschungsförderung, Nachwuchsförderung und Wissenschaftstransfer. Allerdings werden innerhalb dieser mehr Leistungen als bisher erbracht. Zudem wird mit vorerst einer Maßnahme der neue Leistungsbereich „Begleitung wissenschaftsunterstützender Prozesse an Hochschulen“ eröffnet.

Die Realisierung des optimistischen Szenarios setzt ein **zusätzliches Engagement der Mitglieder** voraus. Dies kann gelingen, wenn auf der Grundlage der zuvor definierten Ziele und Prioritäten der je **individuelle Nutzen** für die einzelnen internen Anspruchsgruppen stärker sichtbar wird, so dass diese auch zusätzliche Ressourcen in die Leistungsprozesse einbringen.

Insbesondere geht es hierbei darum, dass das WZW solche Leistungen erbringt, die eine **Entlastung der Mitgliedsinstitutionen** bewirken – d.h. dass Aufgaben übernommen werden, welche anderenfalls die Mitglieder im jeweils eigenen Hause erbringen müssten, die aber zugleich nicht durch die einzelnen Mitgliedsinstitutionen erbracht werden müssen, weil im konkreten Falle institutionelle Egoismen keine Rolle spielen, so dass eine Aufgabendelegation als unproblematisch erscheint.

**Adressaten der Kommunikation** des WZW sind die internen und externen Anspruchsgruppen. Gegenstand der Kommunikation ist die Selbstdarstellung des WZW; eine wirksame Bewerbung des Wissenschaftsstandortes Sachsen-Anhalt kann innerhalb des optimistischen Szenarios allenfalls am Rande geleistet werden.

Im Einzelnen werden vor allem die folgenden **Ziele** verfolgt und **Maßnahmen** umgesetzt (Übersicht 32):

Übersicht 32: Optimistisches Szenario

OPTIMISTISCHES SZENARIO	
<b>(1) WZW-LEISTUNGSPROFIL</b>	<b>(2) WZW-INTERNE ORGANISATION</b>
<b>HOCHSCHULPOLITISCHER DIALOG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen aus Kontinuitätsszenario</li> <li>• Neue Lenkungsgruppen für neue Themenplattformen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen aus Kontinuitätsszenario</li> <li>• weitere Workshops</li> <li>• Erstellung Diskussionspapiere und Empfehlungen</li> </ul>	<b>(3) WZW-KOMMUNIKATION</b>
<b>FORSCHUNGSFÖRDERUNG</b>	<b>ALLGEMEINES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen aus Kontinuitätsszenario</li> <li>• Etablierung neuer Themenplattformen</li> <li>• Forschungspreise Sachsen-Anhalt Übernahme Jury-Administration und Verleihungsveranstaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen aus Kontinuitätsszenario</li> </ul>
<b>NACHWUCHSFÖRDERUNG</b>	<b>BINNENKOMMUNIKATION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen aus Kontinuitätsszenario</li> <li>• Ansiedlung Graduiertenstipendienvergabe des Landes am WZW</li> <li>• Entwicklung Nachwuchsplattform zu inhaltlichem Dialogforum</li> <li>• Einbeziehung wissenschaftlichen Nachwuchses in Identifizierung und Auswahl neuer Themenplattformen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen aus Kontinuitätsszenario</li> </ul>
<b>WISSENSCHAFTSTRANSFER</b>	<b>AUSSENKOMMUNIKATION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen aus Kontinuitätsszenario</li> <li>• weitere Themenplattformen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allgemeines <ul style="list-style-type: none"> <li>» Maßnahmen aus Kontinuitätsszenario</li> </ul> </li> <li>• Darstellung WZW-Arbeit <ul style="list-style-type: none"> <li>» Maßnahmen aus Kontinuitätsszenario</li> <li>» Klassische Werbung: auch Anzeigen</li> </ul> </li> <li>• Darstellung des Wissenschaftsstandortes Sachsen-Anhalt <ul style="list-style-type: none"> <li>» Maßnahmen aus Kontinuitätsszenario</li> <li>» Jährliche Treffen der Öffentlichkeitsarbeiter der Hochschulen</li> <li>» Dezentrale Kommunikationsstruktur: Übernahme einzelner Presseprojekte durch Presseteile einer Mitgliedseinrichtung</li> <li>» Homepage: Mehr Informationen</li> <li>» Newsletter: neben Binnen- auch Aussenorientierung</li> <li>» Workshops und Tagungen mit Aussenwirkung: Themenplattformen „Demografischer Wandel“ und „Dialog Wissenschaft/Wirtschaft“</li> </ul> </li> </ul>
<b>BEGLEITUNG WISSENSCHAFTSUNTERSTÜTZENDER PROZESSE AN HOCHSCHULEN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung Weiterbildungsangebote der Hochschulen</li> </ul>	

### 4.4.3 Expansionszenario

Dieses Szenario ist das zupackendste und bedarf einer intensiven Vorbereitung. Es sollte auch dann, wenn seine Umsetzung aktuell als unrealistisch bewertet wird, als **mögliche Zukunftsoption** ins Kalkül gezogen werden. Eine **Beschreibung aus der Sicht des Jahres 2017** könnte dann z.B. folgendermaßen lauten:

Mitte der 2010er Jahre waren die Studienanfängerzahlen in Sachsen-Anhalt um fast 50 % eingebrochen. Ab 2015 hatte auch in den westdeutschen Ländern ein Rückgang der entsprechenden Altersjahrgänge eingesetzt, so dass die sachsen-anhaltischen Hochschulen nicht mehr von ‚Überlauftenden‘ profitieren konnten. Parallel war der Landeshaushalt auf drei Viertel seines Realniveaus von 2009 zurückgegangen (und wird bis 2020 auf zwei Drittel zurückgehen). In Folge dieser dramatischen Entwicklungen hatte der Finanzminister/die Finanzministerin gefordert, die Hochschulen zu drei Holdings zusammenzufassen: „Universität Sachsen-Anhalt“, „Kunsthochschule Sachsen-Anhalt“ und „Fachhochschule Sachsen-Anhalt“. In dieser kritischen Situation hatten die Hochschulen darauf verweisen können, dass sie bereits über eine Art Holding-Struktur verfügen: das Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt. Zunächst war dies ein eher trickreiches Vorgehen mit der Absicht, die schleichende Zusammenlegung von Hochschulen und Hochschulstandorten zu vermeiden. Einmal ausgesprochen, war dieser Weg dann aber auch überzeugend zu legitimieren. Daher wurde eine dynamische Entwicklung des WZW in Gang gesetzt, die in dieser Form nicht vorhergesehen werden konnte, inzwischen aber eindrucksvolle Ergebnisse erbracht hat – und den Finanzminister/die Finanzministerin unterdessen davon überzeugt hat, auf die Bildung der drei Hochschulholdings verzichten zu können.

Voraussetzung dieser Entwicklung muss es gewesen sein, die Anspruchsgruppen des WZW von den Chancen eines Wissenschaftszentrums für Sachsen-Anhalt stärker zu überzeugen und **weitere Ressourcen** zu mobilisieren. Das WZW befasst sich dann zum einen damit, sämtliche Aktivitäten zu betreiben, die bereits im Kontinuitäts- und optimistischen Szenario (Übersichten 31 und 32) dargestellt worden waren. Zum anderen **erweitert** es sein **Leistungsprofil deutlich**. Dies betrifft sowohl die bisherigen Leistungsbereiche Hochschulpolitischer Dialog, Forschungsförderung, Nachwuchsförderung und Wissenschaftstransfer als auch den Leistungsbereich „Begleitung wissenschaftsunterstützender Prozesse an Hochschulen“.

Das Kommunikationskonzept und die reale Kommunikation des WZW integriert nunmehr zweierlei Elemente. **Adressaten** sind die **internen und externen Anspruchsgruppen** sowie die **breitere Öffentlichkeit** inner- und außerhalb Sachsen-Anhalts. **Gegenstände** sind die **Selbstdarstellung** des WZW und eine wirksame Bewerbung des **Wissenschaftsstandortes Sachsen-Anhalt**.

Im Einzelnen werden vor allem die folgenden **Ziele** verfolgt und **Maßnahmen** umgesetzt (Übersicht 33):

Übersicht 33: Expansionszenario

EXPANSIONSSZENARIO		
(1) WZW-LEISTUNGSPROFIL	(2) WZW-INTERNE ORGANISATION	
HOCHSCHULPOLITISCHER DIALOG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maßnahmen aus Kontinuitätsszenario</li> <li>Maßnahmen aus optimistischem Szenario</li> <li>Wahrnehmung der Geschäftsfunktion für diverse wissenschaftsbezogene Gremien und Institutionen auf Landesebene</li> <li>Personalstelle für Kommunikation bzw. Marketing, ggf. auch Sponsoring</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maßnahmen aus Kontinuitätsszenario</li> <li>Maßnahmen aus optimistischem Szenario</li> <li>weitere Workshops</li> <li>Erstellung Diskussionspapiere und Empfehlungen</li> <li>regionsbezogene Auswertungen, Bewertungen, Reaktionen zu/auf bundesweite oder internationale Studien, Rankings und Ratings zur Wissenschaftsentwicklung</li> <li>Erstellung der jährlichen oder zweijährlichen „Wissensbilanz Sachsen-Anhalt“</li> </ul>		
FORSCHUNGSFÖRDERUNG	(3) WZW-KOMMUNIKATION	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maßnahmen aus Kontinuitätsszenario</li> <li>Maßnahmen aus optimistischem Szenario</li> <li>Themenwettbewerbe für neue Plattformen bzw. Förderprogramme</li> <li>Unterstützungsentwurf für Einwerbung und Administration europäischer Fördermittel für Nichtuniversitäten</li> </ul>	ALLGEMEINES	
NACHWUCHSFÖRDERUNG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maßnahmen aus Kontinuitätsszenario</li> <li>Maßnahmen aus optimistischem Szenario</li> <li>Landesgraduiertenschule Sachsen-Anhalt: strukturierte Promotionsbegleitung</li> <li>Etablierung Studienzentrum für überdurchschnittlich befähigte Studierende</li> <li>WZW-Sommerakademie in Wittenberg</li> <li>Einladung Fellows nach Wittenberg</li> <li>Auslobung Preis für Nachwuchswissenschaftler/innen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maßnahmen aus Kontinuitätsszenario</li> <li>Maßnahmen aus optimistischem Szenario</li> <li>Personalstelle für Kommunikation bzw. Marketing, ggf. auch Sponsoring</li> <li>Darstellung der WZW-Arbeit                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Maßnahmen aus Kontinuitätsszenario</li> <li>Maßnahmen aus optimistischem Szenario</li> </ul> </li> <li>Darstellung des Wissenschaftsstandortes Sachsen-Anhalt                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Maßnahmen aus Kontinuitätsszenario</li> <li>Maßnahmen aus optimistischem Szenario</li> <li>Bestimmung der relevanten Adressaten</li> <li>Mitgliedschaft im online-„informationsdienst wissenschaft“ (idw)</li> <li>Klassische Werbung: Broschüren, Flyer, Anzeigen</li> <li>Systematisierung und Verstärkung Online-Kommunikation</li> <li>diverse E-Mail-Verteiler</li> <li>Direktkommunikation mit Pressevertretern</li> <li>Public Relations: Anzeigen für Wissenschaftsstandort</li> <li>Messeaktivitäten</li> <li>„Event Marketing“: Erzeugung besonderer Termine mit Wiedererinnerungspotenzial</li> <li>Workshops und Tagungen mit Aussenwirkung: alle WZW-Themenplattformen und -Leistungsbereiche</li> <li>Kooperation mit Landesmarketinggesellschaft (IMG)</li> <li>Verbindung Aussendarstellung des Wissenschaftsstandortes Sachsen-Anhalt mit seiner Einbindung in mitteleuropäischen Wissenschaftsraum</li> <li>Veranstaltungen in und mit Berliner Landesvertretung Sachsen-Anhalt beim Bund</li> <li>Veranstaltungen in und mit Brüsseler Verbindungsbüro Sachsen-Anhalts bei EU</li> </ul> </li> </ul>
WISSENSCHAFTSTRANSFER		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maßnahmen aus Kontinuitätsszenario</li> <li>Maßnahmen aus optimistischem Szenario</li> <li>WZW als Think Tank: Entwicklung von Leitfäden und Handlungsempfehlungen zu Themen der Landesentwicklung auf Grundlage aggregierter Forschungsgebiete</li> <li>Definition von Schwerpunktthemen der anwendungsnahen Forschung</li> <li>Erstellung Transferatlas</li> <li>Gatekeeper-Funktion: Entwicklung zur One-Stop-Agency an der Schnittstelle Wissenschaft – regionale Wirtschaft/Gesellschaft</li> </ul>		
BEGLEITUNG WISSENSCHAFTSUNTERSTÜTZENDER PROZESSE AN HOCHSCHULEN		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maßnahmen aus optimistischem Szenario</li> <li>Einrichtung eines Hochschuldidaktik-Zentrums: Durchführung von Weiterbildungen</li> <li>Evaluation</li> <li>Seminarbetrieb zur Optimierung der Hochschuladministration</li> <li>Betreuung temporärer themenbezogener WZW-Projektgruppen zu Einzelfragen der Hochschulentwicklung</li> <li>Seminarangebote zu Studienwahlentscheidung für Berufsberaterinnen und Gymnasiallehrer/innen</li> <li>Betreuung und Organisation von Stärken-Schwächen-Analysen der Hochschulen</li> <li>Integration des internetgestützten „Informations- und Dokumentationssystems Hochschulentwicklung und Hochschulforschung“</li> <li>Übernahme anderweitig wahrgenommener wissenschaftsnaher Serviceaufgaben, sofern die bisherigen Träger ausfallen</li> </ul>		



## 4.5 ZUSAMMENFASSUNG

Im Folgenden werden die Maßnahmen der einzelnen Szenarien (siehe 4.3.1-4.3.3) zusammengefasst und an die Toolboxes (siehe 4.2.2.) rückgekoppelt:

- Die Darstellung trägt dem oben erwähnten Umstand Rechnung, dass die Szenarien nach dem **Baukastenprinzip** angelegt sind: Dasjenige mit der geringeren Reichweite geht jeweils in demjenigen auf, welches darüber hinausführt.
- Insoweit kann sich die WZW-Entwicklung auch zunächst an einem der weniger zupackenden Szenarien orientieren und **später in das nächst höhere Szenario** eintreten.
- Übersicht 34 ist, wie oben die Szenario-Übersichten, **intern gegliedert** nach „WZW-Leistungsprofil“, „WZW-interne Organisation“ und „WZW-Kommunikation“.
- **Erläuterungen** zu den einzelnen aufgeführten Maßnahmen finden sich oben in den ebenso gegliederten Toolboxes; die in Klammern vermerkten Nummern erleichtern das Auffinden innerhalb der Toolboxes.<sup>203</sup>
- Die Übersicht enthält, wie oben, im Kontinuitätsszenario Maßnahmen, die bereits routinierte Praxis sind oder dies durch Organisationsoptimierungen werden können und in den beiden anderen Szenarien neu aufzulegende Maßnahmen.

Übersicht 34: Zusammenfassung der Maßnahmen und Aktivitäten in den drei Szenarien

	Kontinuitäts-szenario	Optimistisches Szenario	Expansions-szenario
<b>WZW-Leistungsprofil</b>			
<b>Hochschul-politischer Dialog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2-4 Workshops jährlich (L1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung Diskussionspapiere und Empfehlungen (L4)</li> <li>• weitere Workshops (L1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• regionsbezogene Auswertungen, Bewertungen, Reaktionen zu/auf bundesweite oder internationale Studien, Rankings und Ratings zur Wissenschaftsentwicklung (L2)</li> <li>• Erstellung der jährlichen oder zweijährlichen „Wissensbilanz Sachsen-Anhalt“ (L3)</li> </ul>
<b>Forschungsförderung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortführung Themenplattform „Dialog Wissenschaft/Wirtschaft“ (L5)</li> <li>• Fortführung Themenplattform „Demographischer Wandel“ (L5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablierung neuer Themenplattformen (L6)</li> <li>• Forschungspreise Sachsen-Anhalt: Übernahme Jury-Administration und Verleihungsveranstaltung (L9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Themenwettbewerbe für neue Plattformen bzw. Förderprogramme (L7)</li> <li>• Unterstützungsagentur für Einwerbung und Administration europäischer Fördermittel für Nichtuniversitäten (L8)</li> </ul>

<sup>203</sup> „L“ steht dabei für die Toolbox „WZW-Leistungsprofil“, „O“ für „WZW-interne Organisation“ und „K“ für die Toolbox zur „WZW-Kommunikation“.

	Kontinuitäts-szenario	Optimistisches Szenario	Expansions-szenario
<b>Nachwuchsförderung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jahrestagung (L11)</li> <li>• internetbasierte Plattform (L10)</li> <li>• Sprechergruppe (L12)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbeziehung wissenschaftlicher Nachwuchs in Identifizierung und Auswahl neuer Themenplattformen (L15)</li> <li>• Entwicklung Nachwuchsplattform zu inhaltlichem Dialogforum (L14)</li> <li>• Ansiedlung Graduiertenstipendienvergabe des Landes am WZW (L13)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablierung Studienzentrum für überdurchschnittlich befähigte Studierende (L17)</li> <li>• Landesgraduiertenschule Sachsen-Anhalt: strukturierte Promotionsbegleitung (L16)</li> <li>• WZW-Sommerakademie (L18)</li> <li>• Einladung Fellows nach Wittenberg (L19)</li> <li>• Auslobung Preis für Nachwuchswissenschaftler/innen (L20)</li> </ul>
<b>Wissenschaftstransfer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bestehende Themenplattformen (L5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• weitere Themenplattformen (L6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WZW als Think Tank: Entwicklung Leitfäden und Handlungsempfehlungen zu Themen der Landesentwicklung auf Grundlage aggregierter Forschungsergebnisse (L21)</li> <li>• Definition von Schwerpunktthemen der anwendungsnahen Forschung (L22)</li> <li>• Erstellung Transferatlas (L23)</li> <li>• Gatekeeper-Funktion: Entwicklung zur One-Stop-Agency an der Schnittstelle Wissenschaft – regionale Wirtschaft/Gesellschaft (L24)</li> </ul>
<b>Begleitung wissenschaftsunterstützender Prozesse an Hochschulen</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung Weiterbildungsangebote der Hochschulen (L33)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einrichtung Hochschuldidaktik-Zentrum: Durchführung Weiterbildungen (L26)</li> <li>• Evaluation (L27)</li> <li>• Seminarbetrieb zur Optimierung der Hochschuladministration (L28)</li> <li>• Betreuung temporärer themenbezogener WZW-Projektgruppen zu Einzelfragen der Hochschulentwicklung (L29)</li> <li>• Seminarangebote zu Studienwahlentscheidung für Berufsberater/innen und Gymnasiallehrer/innen (L30)</li> <li>• Betreuung Organisation von Stärken-Schwächen-Analysen der Hochschulen (L31)</li> <li>• Integration des internetgestützten „Informations- und Dokumentationssystems Hochschulentwicklung und Hochschulforschung“ (L32)</li> <li>• Übernahme anderweitig wahrgenommener wissenschaftsnaher Serviceaufgaben, sofern die bisherigen Träger ausfallen (L25)</li> </ul>
<b>WZW-INTERNE ORGANISATION</b>			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung Geschäftsordnung (O4)</li> <li>• Erstellung Geschäftsverteilungsplan (O5)</li> <li>• Aufstellung und Kommunikation Jahresarbeitsplan (O6)</li> <li>• Konzentration WZW-Personal in Wittenberg (O1)</li> <li>• Ausschreibung Praktikantenstellen (O8)</li> <li>• Gewinnung neuer Vereinsmitglieder (O9)</li> <li>• Einbindung Hochschulkoordinatoren für Forschung/Drittmittelwerbung (O10)</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Lenkungsgruppen für neue Themenplattformen (O7)</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrnehmung der Geschäftsstellenfunktion für diverse wissenschaftsbezogene Gremien und Institutionen auf Landesebene (O11)</li> <li>• Personalstelle für Kommunikation bzw. Marketing, ggf. auch Sponsoring (O3)</li> </ul>

	Kontinuitäts-szenario	Optimistisches Szenario	Expansions-szenario
<b>WZW-KOMMUNIKATION</b>			
<b>Allgemeines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erstellung Kommunikationskonzept (K1)</li> <li>Workshop zur Kommunikationsstrategie (K2)</li> </ul>		
<b>Binnen-kommuni-kation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zielfindungsworkshop für künftige WZW-Ausrichtung (K3)</li> <li>Newsletter (K4)</li> <li>Intensivierung der Kommunikation (K5)</li> </ul>		
<b>Außenkom-munikation</b>	<b>Allgemeines</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beauftragung eines/r freien Journalist/in (K6)</li> <li>Jährlicher Parlamentarischer Abend (K8)</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalstelle für Kommunikation bzw. Marketing, ggf. auch Sponsoring (K7)</li> </ul>	
	<b>Darstellung WZW-Arbeit</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offensives Bewerben Wilhelm-Weber-Haus (K13)</li> <li>Klassische Werbung: Broschüren, Flyer (K10)</li> <li>Newsletter (K9)</li> <li>Public Relations: Schriftenreihe des WZW, Jahresberichte (K12)</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Klassische Werbung: auch Anzeigen (K18)</li> </ul>	
<b>Darstellung des Wissenschaftsstandortes Sachsen-Anhalt</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jährlicher Parlamentarischer Abend (K8)</li> <li>Marketing-Kampagne „Studieren in Fernost“: Bewerben über WZW-Homepage (K29)</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jährliche Treffen der Öffentlichkeitsarbeiter der Hochschulen (K17)</li> <li>Dezentrale Kommunikationsstruktur: Übernahme einzelner Presseprojekte durch Pressestelle einer Mitgliedseinrichtung (K16)</li> <li>Homepage: Mehr Informationen (K20)</li> <li>Newsletter: neben Binnen- auch Außenorientierung (K21)</li> <li>Workshops und Tagungen mit Außenwirkung: Themenplattformen „Demografischer Wandel“ und „Dialog Wissenschaft/ Wirtschaft“ (K27)</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestimmung der relevanten Adressaten (K14)</li> <li>Mitgliedschaft im online-„informationsdienst wissenschaft“ (idw) (K15)</li> <li>Klassische Werbung: Broschüren, Flyer, Anzeigen (K18)</li> <li>Systematisierung und Verstärkung Online-Kommunikation (K19)</li> <li>diverse E-Mail-Verteiler (K22)</li> <li>Direktkommunikation mit Pressevertretern (K23)</li> <li>Public Relations: Anzeigen für Wissenschaftsstandort (K24)</li> <li>Messeaktivitäten (K25)</li> <li>„Event Marketing“: Erzeugung besonderer Termine mit Wiedererinnerungs-potenzial (K26)</li> <li>Workshops und Tagungen mit Außenwirkung: alle WZW-Themenplattformen und -Leistungsbereiche (K27)</li> <li>Kooperation mit Landesmarketinggesellschaft (IMG) (K30)</li> <li>Verbindung Außendarstellung des Wissenschaftsstandortes Sachsen-Anhalt mit seiner Einbindung in mitteldeutschen Wissenschaftsraum (K31)</li> <li>Veranstaltungen in und mit Berliner Landesvertretung Sachsen-Anhalt beim Bund (K33)</li> <li>Veranstaltungen in und mit Brüsseler Verbindungsbüro Sachsen-Anhalts bei EU (K34)</li> </ul>		

## Literatur

- ETZIONI, AMITAI (1964): Modern Organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- FREEMAN, R. EDWARD/REED, DAVID L. (1983): Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, in: California Management Review 3/1983, S. 88-106.
- GAUSEMEIER, JÜRGEN /ALEXANDER FINK/OLIVER SCHLAKÉ (1995): Szenario-Management, München: Hanser.
- HOCHSCHULDIDAKTIKZENTRUM BADEN-WÜRTTEMBERG (2010): Das HDZ, in: dies, Homepage des HDZ, <http://www.hdz-bawue.de/hdz/das-hdz.html> (Zugriff 07.06.2010).
- HOCHSCHULDIDAKTISCHES ZENTRUM (2010): Leitbild des HDZ, in: dass., Homepage des HDZ, <http://www.hdz.uni-dortmund.de/index.php?id=377> (Zugriff 07.06.2010).
- KÖNIG, KARSTEN/QUAI-ER, GUNTER (2007): Hochschulsteuerung und Entwicklungsplanung, in: Pasternack, Peer (Hg.): Stabilisierungsfaktoren und Innovationsagenturen. Die ostdeutschen Hochschulen und die zweite Phase des Aufbau Ost. Leipzig: Akademische Verlagsanstalt, S. 97-139.
- MEFFERT, HERIBERT/BURMANN, CHRISTOPH/KIRCHGEORG, MANFRED (2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler.
- METROPOLREGION MITTELDEUTSCHLAND (2010): Wissenschaftsatlas Metropolregion Mitteldeutschland. Universitäten, Hochschulen, Forschungsinstitute, Forschungszentren“, Chemnitz, online unter [http://www.region-sachsendreieck.de/imperia/md/content/metropolregionsachsendreieck/downloads/wissenschaftsatlas\\_metropolregion\\_mitteldeutschland.pdf](http://www.region-sachsendreieck.de/imperia/md/content/metropolregionsachsendreieck/downloads/wissenschaftsatlas_metropolregion_mitteldeutschland.pdf) (Zugriff 14.5.2010).
- MITCHELL, RONALD K./AGLE, BRADLEY R./WOOD, DONNA J. (1997): Towards a theory of stakeholder identification and salience. Defining the principles of who and what really counts, in: Academy of Management Review. 4/22, S. 853-886.
- PASTERNAK, PEER / ROLAND BLOCH / DANIEL HECHLER / HENNING SCHULZE (2008): Lehre und Studium im Kontakt zur beruflichen Praxis in Ostdeutschland: Gesamtübersicht sämtlicher recherchierter Aktivitäten. Anhang zu: dies., Fachkräfte bilden und binden. Lehre und Studium im Kontakt zur beruflichen Praxis in den ostdeutschen Ländern (HoF-Arbeitsbericht 4/2008). Wittenberg: Institut für Hochschulforschung (HoF), URL <http://www.hof.uni-halle.de/cms/download.php?id=142>.
- SCHMIDT, SIMONE (2007): Hochschulmarketing. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven. Saarbrücken: Verlag Dr. Müller.
- SCHÜNEMANN, CLAUDIA (2009): Die Arbeit der niedersächsischen Kooperationsstellen von Hochschulen und Gewerkschaften am Beispiel des Projektes ZAUBER. In: Keller, Andreas/Staack, Sonja (Hg.): Innovation durch Partizipation. Steuerung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen im 21. Jahrhundert. Bielefeld: W. Bertelsmann, S. 165-170.
- SCOTT, W. RICHARD (1995): Institutions and Organisations. London: Thousand Oaks.
- SPRINGER, SYLVIA (2009): 10 Jahre Forschungsportal Sachsen-Anhalt. Virtueller Marktplatz für Wissens- und Technologietransfer weltweit nachgefragt, in: Wissenschaftsmanagement 2/2009, S. 44.
- STEFFENHAGEN, HARTWIG (2004): Marketing. Eine Einführung. Stuttgart: Kohlhammer.
- SUCHMAN, MARC, C. (1995): Mangaging Legitimacy. Strategic ans Instituional Approaches, in: Academy of Management 3/1995, S. 571-610.
- THEUVSEN, LUDWIG (2001): Stakeholder-Management. Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen, Arbeitsstelle Aktive Bürgergesellschaft an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, [http://www.aktive-buerger-schaft.de/fp\\_files/Diskussionspapiere/2001wp-band16.pdf](http://www.aktive-buerger-schaft.de/fp_files/Diskussionspapiere/2001wp-band16.pdf) (Zugriff 10.6.2010).
- VIRTUELLER CAMPUS RHEINLAND-PFALZ (VCRP) (2010): Homepage des VCRP, [http://www.vcrp.de/index.php?id=20&no\\_cache=1](http://www.vcrp.de/index.php?id=20&no_cache=1) (Zugriff 10.06.2010).

- WKN, WISSENSCHAFTLICHE KOMMISSION NIEDERSACHSEN (2003): Tätigkeitsbericht 1997-2003. Hannover: Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen.
- WKN, WISSENSCHAFTLICHE KOMMISSION NIEDERSACHSEN (2009): Von Agrar- bis Wirtschaftswissenschaften: Alle über einen Leisten? Zur Forschungsevaluation in Niedersachsen und ihren fachspezifischen Kriterien. Hannover: Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen.
- WZW, WISSENSCHAFTSZENTRUM SACHSEN-ANHALT (2006): Bericht des Vorstandes und der Geschäftsführung. Berichtszeitraum: 2005 und 2006. Wittenberg: Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt.
- WZW, WISSENSCHAFTSZENTRUM SACHSEN-ANHALT (2007): Jahresbericht 2007. Wittenberg: Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt.
- WZW, WISSENSCHAFTSZENTRUM SACHSEN-ANHALT (2008): Jahresbericht 2008. Wittenberg: Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt.
- WZW, WISSENSCHAFTSZENTRUM SACHSEN-ANHALT (2008A): exzellent. Spitzenforschung in Sachsen-Anhalt. Wittenberg: Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt [http://www.wzw-lsa.de/fileadmin/wz-w-homepage/content/dokumente/Dokumente/Publikationen/Broschuere\\_Gesamt.pdf](http://www.wzw-lsa.de/fileadmin/wz-w-homepage/content/dokumente/Dokumente/Publikationen/Broschuere_Gesamt.pdf).

### Analysierte Sitzungsprotokolle

- Vorstandssitzung des WZW am 1.10.2009 (091014\_18\_SitzungVorstand\_Ptk.pdf)
- Vorstandssitzung des WZW am 29.6.2009 (090702\_Protokoll\_17VS.pdf)
- Vorstandssitzung des WZW am 8.12.2008 (081209\_Protokoll\_16\_SitzVS\_End.pdf)
- Vorstandssitzung des WZW am 11.7.2008 (080711\_Protokoll.pdf)
- E-Mail mit Änderung des Protokolls vom 11.7.2008 (080725\_WZW\_Prot\_ÄndTOP6.pdf)
- Vorstandssitzung des WZW am 5.3.2008 (080312\_WZW\_Prot-ZM.pdf)
- Vorstandssitzung des WZW am 1.10.2007 (Protokoll\_Vorstand011007.doc)
- Vorstandssitzung des WZW am 5.7.2007 (070720\_Protokoll\_endgültig.pdf)
- Vorstandssitzung des WZW am 21.5.2007 (Protokoll\_Vorstandssitzung\_210507.doc)
- Vorstandssitzung des WZW am 21.3.2007 (Protokoll Sitzung Vorstand 210307.doc)
- Vorstandssitzung des WZW am 4.12.2006 (061220\_endgProt\_WZW\_versandt.doc)
- E-Mail zum Protokoll der Vorstandssitzung des WZW am 6.9.2006 (060906-WZW-Protokoll-E-Mail- Ministerzeichnung.pdf)
- Vorstandssitzung des WZW am 19.6.2006 (060623-Protokoll\_Vorstandssitzung\_190606.doc)
- Vorstandssitzung des WZW am 10.4.2006 (060410\_Protokoll\_E-Mail\_AL4.pdf)
- Vorstandssitzung des WZW am 28.2.2006 (060228\_Protokoll.pdf)
- Vorstandssitzung des WZW am 26.1.2006 (Protokoll Vorstandssitzung 260106.doc)
- Vorstandssitzung des WZW am 17.11.2005 (051117\_WZW\_Ergebnisprotokoll.pdf)
- Vorstandssitzung des WZW am 23.9.2005 (Protokoll Vorstandssitzung 230905.doc)
- Vorstandssitzung des WZW am 29.6.2005 (090705\_Protokoll\_Sitzung\_290605.pdf)

# Anhang

## ANLAGE 1 Interviewpartner

Gesprächspartner/in	Datum
Dr. Marco Arndt, Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt	10.03.2010
Prof. Dr. Alfons Balmann, Direktor, Abteilungsleiter Strukturwandel Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa Halle/S. (IAMO)	02.03.2010
Dr. Thomas Brockmeier, Geschäftsführer, Abteilungsleiter Geschäftsfeld Standortpolitik, IHK Halle-Dessau	02.03.2010
Dr. Sieghard Flohr, Referatsleiter 25, Innovations- und Transferpolitik, Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt und Jörg Lutzmann, Ministerium für Wirtschaft und Arbeit, des Landes Sachsen-Anhalt	02.03.2010
Prof. Dr. Dieter Orzessek, Rektor Hochschule Anhalt (FH), Köthen	02.03.2010
Prof. Dr. Klaus Erich Pollmann, Rektor, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg	02.02.2010
Dr. rer. nat. Karin Preißner, Geschäftsführerin, Hochschule Bayern e.V., München	24.03.2010
Bettina Quäschning, IMG Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt mbH, Magdeburg	30.03.2010
Katrin Rehschuh, Leiterin der Stabsstelle, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg	17.03.2010
Prof. Dr. Gisela Schäfer-Richter, Vorstandsvorsitzende, InnovationsAllianz der NRW-Hochschulen e.V., Düsseldorf	23.03.2010
Dr. Malte Schophaus, Referent für Sozial-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen, Hannover	12.03.2010
Dr. Marco Sunder, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Abteilung Strukturökonomik, Institut für Wirtschaftsforschung Halle	02.03.2010
Marco Tuller, Mitglied des Landtages Sachsen-Anhalt, Wissenschaftsausschuss, Halle (Saale)	24.02.2010
Dr. Gerhard Wünscher, Geschäftsführer WZW, Kultusministerium des Landes Sachsen-Anhalt Wissenschaftspolitik und Hochschulplanung, Magdeburg	02.02.2010



## ANLAGE 2 Leitfragen externe Interviews WZW

Das Wissenschaftszentrum Wittenberg soll den Austausch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit befördern und die Kooperation und Vernetzung innerhalb des Wissenschaftssystems unterstützen. Im Rahmen einer Beratung zur Strategieentwicklung des WZW bitten wir Sie um Ihre Einschätzung von Aufgabe und Funktion des WZW und ggf. auch um Anregungen für die weitere Entwicklung.

### 1. Wie haben Sie aus Ihrer Perspektive die Entwicklung des WZW wahrgenommen?

- 1.1 Seit wann kennen Sie das WZW?
- 1.2 In welcher Form haben Sie mit dem WZW zu tun?
- 1.3 Wo ist die Zusammenarbeit mit dem WZW aus Ihrer Perspektive gelungen?
- 1.4 Wie könnte Ihre Institution in Zukunft mit dem WZW zusammenarbeiten?
- 1.5 Wo gab es Probleme in der Zusammenarbeit mit dem WZW?
- 1.6 Wie stellen Sie sich eine optimale Zusammenarbeit mit dem WZW vor?
- 1.7 Gibt es aus Ihrer Perspektive alternative Möglichkeiten, um Kooperation und Zusammenarbeit mit den wissenschaftlichen Institutionen/den Hochschulen des Landes zu fördern?

### 2. Das WZW ist eine in dieser konkreten Form bundesweit einmalige Institution zur Vernetzung von Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Es bezieht vielfältige gesellschaftliche Akteure ein. Wie beurteilen Sie diese Konstruktion?

- 2.1 Welche Akteure prägen diese Institution aus Ihrer Perspektive entscheidend?
  - 2.1.1 Welche materiellen Ressourcen stellen diese bereit?
  - 2.1.2 Welche immateriellen Ressourcen stellen diese bereit?
  - 2.1.3 Hat sich die Bedeutung der Akteure im Laufe der Zeit verändert?
- 2.2 Welche Akteure müssten stärker in die Arbeit des WZW einbezogen werden?
  - 2.2.1 Was könnten diese für das WZW leisten?
  - 2.2.2 Was kann das WZW für diese leisten?
- 2.3 Gibt es Akteure, die aus Ihrer Perspektive zu viel Einfluss haben?
- 2.4 Haben Sie in der Vergangenheit Konflikte zwischen diesen Anspruchsgruppen beobachtet?
  - 2.4.1 Worum ging es etwa?
  - 2.4.2 Wie wurden diese gelöst?
- 2.5 Wie gelingt es dem WZW zwischen externen (Politik, Wirtschaft, Öffentlichkeit) und wissenschaftlichen Ansprüchen zu vermitteln?

### 3. Außendarstellung: Wie nehmen Sie die Außendarstellung des WZW wahr und wo sollte es sich weiter entwickeln?

- 3.1 Wie beurteilen Sie die Außendarstellung des WZW?
  - 3.1.1 Wird die Arbeit transparent dargestellt?
  - 3.1.2 Finden Sie persönlich Informationen, die Sie benötigen?
  - 3.1.3 Ist es die Aufgabe des WZW, darüber hinaus für den Wissenschaftsstandort Sachsen-Anhalt zu werben?
- 3.2 Wo wünschen Sie sich mehr Informationen?
  - 3.2.1 In welchen Bereichen würden Sie sich mehr Informationen wünschen?
  - 3.2.2 Sollten Informationen anders strukturiert sein?
  - 3.2.3 Welche Formen der Außendarstellung wünschen Sie sich?
- 3.3 Wie könnte die Außendarstellung des WZW noch verbessert werden?
  - 3.3.1 Ohne zusätzliche Mittel?
  - 3.3.2 Mit zusätzlichen Mitteln?

### 4. Perspektiven: Sehen Sie besondere Stärken des WZW für ein modernes Wissenschaftsland Sachsen-Anhalt und wo sehen Sie noch Entwicklungsbedarf?

- 4.1 Wo sehen Sie die Stärken des WZW für die Wissenschaftslandschaft in Sachsen-Anhalt?
- 4.2 Wo sehen Sie Entwicklungsbedarf für das WZW?
- 4.3 Gibt es aus Ihrer Sicht Aufgaben, die das WZW neu übernehmen oder ausbauen sollte?
  - 4.3.1 bei gleicher Ressourcen-Ausstattung?
  - 4.3.2 wenn mehr Mittel zur Verfügung ständen?
- 4.4 Gibt es Aufgaben, die das WZW abgeben sollte?
  - 4.4.1 Gibt es Aufgaben, die das WZW an die Hochschulen abgeben sollte?
  - 4.4.2 Gibt es Aufgaben, die besser direkt vom Ministerium bearbeitet werden sollten?
  - 4.4.3 Wo könnten Aufgaben sonst angesiedelt werden?
  - 4.4.4 Warum erscheint Ihnen das sinnvoll?
- 4.5 Nehmen wir einmal an, Sachsen-Anhalt ist in fünf Jahren ein exzellenter Forschungs- und Wissenschaftsstandort: welche Rolle hätte das WZW auf dem Weg dorthin gespielt, und was wird es dann leisten?
- 4.6 Schon im nächsten Jahr soll das Weber-Haus dem WZW zur Verfügung stehen, wofür sollte es diese eigene Adresse nutzen?

### ANLAGE 3 Vergleichsorganisationen nach Bundesländern

Kategorie	Name	Aufgabe(n)	gegründet	Quelle / Webseite
<b>Baden-Württemberg</b>				
Standort-förderung	Baden-Württemberg International	Positionierung von baden-württembergischen Unternehmen und Hochschulen im Ausland; Ansprechpartner für ausländische Unternehmen hinsichtl. Unternehmenskooperationen und -ansiedlungen sowie Know-How-Transfer	1984	<a href="http://www.bw-i.de">http://www.bw-i.de</a>
Transfer	BIOPRO Baden-Württemberg GmbH	Innovationsgesellschaft bietet Unterstützung für Unternehmen und Forschungseinrichtungen in der Biotechnologie- und LifeScience-Branche	2002	<a href="http://www.bio-pro.de">http://www.bio-pro.de</a>
Didaktik-zentren	Hochschuldidaktikzentrum Universitäten Baden-Württemberg - HDZ BW	Verbesserung der Qualität der Lehre durch flächendeckende hochschuldidaktische Weiterbildung des Hochschulpersonals an Universitäten	2001	<a href="http://www.hdz-bawue.de/hdz/">http://www.hdz-bawue.de/hdz/</a>
Transfer	Steinbeis-Stiftung	Unterstützung und Beratung von Hochschulen und der Wirtschaft hinsichtlich Technologietransfer	1971 (1968)	<a href="http://www.stw.de">http://www.stw.de</a>
Didaktik-zentren	Studienkommission für Hochschuldidaktik an Fachhochschulen in Baden-Württemberg	Verbesserung der Qualität der Lehre durch flächendeckende hochschuldidaktische Weiterbildung des Hochschulpersonals an Fachhochschulen	k.A.	<a href="http://www.hochschuldidaktik.net/">http://www.hochschuldidaktik.net/</a>
Didaktik-zentren	Zentrum für Weiterbildung und Hochschuldidaktik der PH Freiburg	Fort- und Weiterbildungsangebote im Bereich Hochschuldidaktik für Mitarbeiter der PH, Lehrerfortbildung, Seniorenstudium	k.A.	<a href="http://www.ph-freiburg.de/hochschule/zentrale-einrichtungen/zwh.html">http://www.ph-freiburg.de/hochschule/zentrale-einrichtungen/zwh.html</a>
<b>Bayern</b>				
Standort-förderung	Bayerische Forschungsallianz	Förderung des Wissenschaftsstandortes Bayern in Europa	2006	<a href="http://www.bayfor.org">http://www.bayfor.org</a>
Weiter-bildung	Campus Wissenschaftliche Weiterbildung Bayern	gemeinschaftliche Vermarktung der Weiterbildungsangebote der bayerischen Hochschulen	2004	<a href="http://www.cwwb.de">http://www.cwwb.de</a>
Didaktik-zentren	Diz – Zentrum für Hochschuldidaktik an bayerischen Fachhochschulen	Förderung der Hochschuldidaktik an bayerischen Fachhochschulen	1996	<a href="http://www.diz-bayern.de/">http://www.diz-bayern.de/</a>
Nachwuchs	Elite-Netzwerk Bayern e.V.	Förderung des wissenschaftl. Nachwuchses; Bindung Hochschulqualifizierter an Bundesland	2004 (1966)	<a href="https://www.elitenetzwerk.bayern.de/">https://www.elitenetzwerk.bayern.de/</a>
HS-Zu-sammen-schlüsse	Hochschule Bayern e.V.	Interessenvertretung der Mitglieds-Fachhochschulen gegenüber Politik und Wirtschaft (siehe Universität Bayern e.V.)	2006	<a href="http://www.hochschule-bayern.de/index.php">http://www.hochschule-bayern.de/index.php</a>
sonstige	hochschule dual	Koordinierung der dualen Studienangebote der 17 staatlichen Fachhochschulen	2006	<a href="http://www.hochschule-dual.de">http://www.hochschule-dual.de</a>
Didaktik-zentren	ProfilLehre – Professionalisierung der Lehre an den Bayerischen Universitäten	Hochschuldidaktische Weiterbildungsangebote, um die Lehre und das Lernen an den bayerischen Universitäten zu verbessern	k.A.	<a href="http://www.unibw.de/profilehre/">http://www.unibw.de/profilehre/</a>
HS-Zu-sammen-schlüsse	Universität Bayern e.V.	Interessenvertretung der Mitglieds-Universitäten gegenüber Politik und Wirtschaft (siehe Hochschule Bayern e.V.)	2003	<a href="http://www.uni-bayern.de/">http://www.uni-bayern.de/</a>

Kategorie	Name	Aufgabe(n)	gegründet	Quelle / Webseite
sonstige	Virtuelle Hochschule Bayern	Koordinierung des Einsatzes von multimedialen Lerninhalten in den bayerischen Hochschulen (entgeltfreies Angebot für Studierende der bayerischen Hochschulen)	k.A.	<a href="http://www.vhb.org">http://www.vhb.org</a>
<b>Berlin</b>				
Didaktik-zentren	Berliner Zentrum für Hochschullehre	Nachhaltige Verbesserung der Qualität der Lehre an allen 13 Berliner Hochschulen	2009	<a href="http://www.bzhl.tu-berlin.de/">http://www.bzhl.tu-berlin.de/</a>
Transfer	Ipal GmbH (Innovation, Patente, Lizenzen) - Patentverwertungsagentur Berlin	Dienstleister für Berliner Hochschulen im Hinblick auf die Bewertung von Technologien, Patentierungen und Verwertung von Patenten	2001	<a href="http://www.ipal.de/">http://www.ipal.de/</a>
Transfer	TSB Technologiestiftung Berlin Gruppe	Förderung von Wissenschaft und Forschung sowie Bildung in Bezug auf innovative naturwissenschaftliche Technologien. Gruppe besteht aus <ul style="list-style-type: none"> <li>• TSB Zukunftsfonds</li> <li>• TSB-Initiativen</li> <li>• TSB-Technologiestiftung</li> <li>• TSB-Innovationsagentur</li> <li>• Förderverein</li> </ul>	k.A.	<a href="http://www.technologiestiftung-berlin.de">http://www.technologiestiftung-berlin.de</a>
<b>Brandenburg</b>				
Weiter-bildung	Agentur für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer e.V.	Serviceagentur der FH Brandenburg; Angebote für Wirtschaft im Bereich wissenschaftl. Weiterbildung bzw. bedarfsgerechte Qualifizierung von Mitarbeitern	2003	<a href="http://www.aww-brandenburg.de">http://www.aww-brandenburg.de</a>
Transfer	iq brandenburg – netzwerk der Technologietransferstellen des Landes Brandenburg	Vernetzung von Akteuren aus Wirtschaft und Wissenschaft, um Forschungsprojekte auf Landesebene zu initiieren und zu fördern	1992	<a href="http://www.iq-brandenburg.de">http://www.iq-brandenburg.de</a>
HS-Zu-sammen-schlüsse	Landeshochschulrat Brandenburg	Beratung von Hochschulleitungen und zuständigem Ministerium in grundsätzlichen hochschulpolitischen Fragen; Vermittler zw. Staat und Hochschulen	k.A.	<a href="http://www.landeshochschulrat.brandenburg.de/cms/detail.php/bb1.c.126307.de">http://www.landeshochschulrat.brandenburg.de/cms/detail.php/bb1.c.126307.de</a>
Didaktik-zentren	Netzwerk Studienqualität Brandenburg	Kontinuierliche Optimierung der Lehr- und Studienqualität an neun brandenburgischen Hochschulen	2008	<a href="http://www.sq-brandenburg.de">http://www.sq-brandenburg.de</a>
<b>Bremen</b>				
sonstige	Fremdsprachenzentrum der bremischen Hochschulen	Fremdsprachenausbildung an den bremischen Hochschulen und in der Region in Kooperation mit den bremischen Kultureinrichtungen Goethe-Institut, Instituto Cervantes, Institut Francais. Geplant sind weitere Kooperationen	1995	<a href="http://www.fzhb.uni-bremen.de">http://www.fzhb.uni-bremen.de</a>
Weiter-bildung	Institut für Wissenstransfer an der Universität Bremen GmbH (IfW)	Förderung des Wissenstransfers und der berufsbezogenen wissenschaftlichen Weiterbildung. Insbesondere Organisationsberatung, Entwicklung, Durchführung und Evaluation innovativer Qualifizierungskonzepte	2002 (?)	<a href="http://www.ifw.uni-bremen.de">http://www.ifw.uni-bremen.de</a>

Kategorie	Name	Aufgabe(n)	gegründet	Quelle / Webseite
Weiterbildung	Koordinierungsstelle für Weiterbildung. Einrichtung der Hochschulen im Lande Bremen	Wahrnehmung von Aufgaben im Rahmen des gesetzlichen Weiterbildungsauftrags der Hochschulen, soweit diese nicht von den Fachbereichen erfüllt werden	2006	<a href="http://www.hs-bremen.de/internet/de/weiterbildung/koowb/">http://www.hs-bremen.de/internet/de/weiterbildung/koowb/</a>
<b>Hamburg</b>				
Transfer	Arbeitsstelle für Wissens- und Technologietransfer	Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft, um Forschungsprojekte zu fördern	ca. 1980	<a href="http://www.wissenschaft.hamburg.de/index.php/article/detail/6541?PHPSES-SID=4560e1c3aecd82fb7d44c069aa23cod">http://www.wissenschaft.hamburg.de/index.php/article/detail/6541?PHPSES-SID=4560e1c3aecd82fb7d44c069aa23cod</a>
sonstige	hep – Hamburger Existenzgründer Programm	Gemeinsame Initiative der Hamburger Hochschulen (wird von Innovationsstiftung Hamburg unterstützt) zur Förderung von Unternehmensgründungen	1999	<a href="http://hep-online.de/cms/">http://hep-online.de/cms/</a>
Transfer	TuTech Innovation GmbH Hamburg Innovation GmbH	Transfergesellschaften; Vermittlung/Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft, um Forschungsprojekte zu initiieren und Forschungsergebnisse zu verwerten	1992	<a href="http://tutech.de/">http://tutech.de/</a> <a href="http://www.hamburg-innovation.de/">http://www.hamburg-innovation.de/</a>
<b>Hessen</b>				
Didaktikzentren	Arbeitsgruppe wissenschaftliche Weiterbildung der hessischen Fachhochschulen – AGWW	Weiterbildungsangebote im Bereich Hochschuldidaktik	ca. 2004	<a href="http://www.tzm-giessen.de/agww/index.html">http://www.tzm-giessen.de/agww/index.html</a>
Didaktikzentren	HDM – Hochschuldidaktisches Zentrum Mittelhessen	Hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildung für Beschäftigte der drei Mitgliedshochschulen	2007	<a href="http://www.hd-mittelhessen.de/links.cfm">http://www.hd-mittelhessen.de/links.cfm</a>
Transfer	hipo – Hessische Intellectual Property Offensive	Vermarktung und Verwertung von Forschungsergebnissen	k.A.	<a href="http://www.hipo-online.net/">http://www.hipo-online.net/</a>
Weiterbildung	Netzwerk WissWeit – Hochschulportal für wissenschaftliche Weiterbildung	Weiterbildungsnetzwerk von 10 staatl. Hochschulen in Hessen; Information über Weiterbildungsangebot an Mitgliedshochschulen und dessen Qualitätssicherung	2004	<a href="http://www.wissweit.de/">http://www.wissweit.de/</a>
Transfer	TechnologieTransferNetzwerk Hessen	Bündelung und Vermarktung von Transferaktivitäten	2001	<a href="http://www.ttn-hessen.de/">http://www.ttn-hessen.de/</a>
Transfer	TransMIT GmbH	Anbahnung von Kontakten zwischen Wissenschaft und Wirtschaft; Transfergesellschaft	k.A.	<a href="http://www.transmit.de/">http://www.transmit.de/</a>
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>				
Transfer	Forschungsverbund Mecklenburg-Vorpommern e.V.	Anbahnung von Kontakten zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, Forschungstransferleistungen	1995	<a href="http://www.fmvev.net/">http://www.fmvev.net/</a>
Transfer	Patent- und Verwertungsagentur Mecklenburg-Vorpommern	Patentierung und Verwertung von Erfindungen und Forschungsergebnissen an Hochschulen MVs	2001	<a href="http://www.pva-mv.de/">http://www.pva-mv.de/</a>
Transfer	Verwertungsverbund M-V (Geschäftsstelle an der Universität Rostock)	Verwertung von Forschungsergebnissen der Mitgliedshochschulen	k.A.	<a href="http://www.verwertungsverbund-mv.de/">http://www.verwertungsverbund-mv.de/</a> <a href="https://www.uni-rostock.de/index.php?id=28772">https://www.uni-rostock.de/index.php?id=28772</a>
Didaktikzentren	Zentrum für Qualitätssicherung in Studium und Weiterbildung an der Universität Rostock	Wissenschaftliche Weiterbildung	1993	<a href="http://www.weiterbildung-rostock.de/">http://www.weiterbildung-rostock.de/</a>

Kategorie	Name	Aufgabe(n)	gegründet	Quelle / Webseite
<b>Niedersachsen</b>				
Didaktikzentren	Kompetenzzentrum für Hochschuldidaktik für Niedersachsen	Hochschuldidaktische Forschung und Weiterbildung	2000	<a href="http://www.tu-braunschweig.de/khn">http://www.tu-braunschweig.de/khn</a>
Standortförderung	Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen	Beratung der Landesregierung und der durch das Land finanzierten Forschungs- u. Wissenschaftseinrichtungen im Hinblick auf hochschul- und forschungspolitische Fragen	1997	<a href="http://www.wk.niedersachsen.de/master/C20410238_L20_Do.html">http://www.wk.niedersachsen.de/master/C20410238_L20_Do.html</a>
<b>Nordrhein-Westfalen</b>				
HS-Zusammenschlüsse	Hochschule NRW e.V.	Förderung des Zusammenwirkens der Fachhochschulen hinsichtl. Lehre und Forschung; Mitwirkung an Hochschulpolitik	2009 (1971)	<a href="http://www.fh-nrw.de">http://www.fh-nrw.de</a>
Transfer	InnovationsAllianz der NRW-Hochschulen e.V.	Unterstützung der nordrhein-westfälischen Hochschulen bei Forschung und Transfer; Vernetzung der Hochschulen mit regionalen Wirtschaftspartnern	2007	<a href="http://www.innovationsallianz.nrw.de/">http://www.innovationsallianz.nrw.de/</a>
sonstige	Institut für Verbundstudien	Durchführung und Erarbeitung von Verbundstudiengängen, die von den Mitglieds-Fachhochschulen des Landes getragen werden	1993	<a href="http://www.ifv-nrw.de">http://www.ifv-nrw.de</a>
Didaktikzentren	Netzwerk hdw nrw – Hochschuldidaktische Weiterbildung NRW	Weiterbildungsangebote im Bereich Hochschuldidaktik für Beschäftigte der NRW-Fachhochschulen	1999	<a href="http://www.hdw-nrw.de/">http://www.hdw-nrw.de/</a>
Didaktikzentren	Netzwerk Hochschuldidaktik NRW	Zusammenschluss hochschuldidaktischer Einrichtungen, Zentren und Arbeitsstellen nordrhein-westfälischer Hochschulen	k.A.	<a href="http://kathmandu.hdz.uni-dortmund.de/netzwerk-nrw/">http://kathmandu.hdz.uni-dortmund.de/netzwerk-nrw/</a>
sonstige	Zentrum für Forschungskommunikation	Kommunikation von Forschungsleistungen bzw. –erfolgen an Medien, Politik, breite Öffentlichkeit	k.A.	<a href="http://www.zefo.de">http://www.zefo.de</a>
<b>Rheinland-Pfalz</b>				
sonstige	duale Hochschule Rheinland-Pfalz	Information über duale Studiengänge an allen rheinland-pfälzischen Fachhochschulen	01.10.2008	<a href="http://www.dualehochschule.rlp.de/main/index.php">http://www.dualehochschule.rlp.de/main/index.php</a>
sonstige	Hochschulevaluierungsverbund Südwest	Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung an den Mitgliedshochschulen	30.06.2003	<a href="http://www.hochschulevaluierungsverbund.de/">http://www.hochschulevaluierungsverbund.de/</a>
Transfer	Institut für Innovation, Transfer und Beratung	Transfer von Forschungsergebnissen, Kontaktabahnung zwischen Wissenschaft und Wirtschaft	k.A.	<a href="http://www.itb-institut.de/">http://www.itb-institut.de/</a>
Transfer	Patentverbund Forschung Rheinland-Pfalz	Förderung der Verwertung und Patentierung von Forschungsergebnissen	2001 (?)	<a href="http://www.uni-kl.de/IMG/verbund/derpatentverbund/patentverbund.html">http://www.uni-kl.de/IMG/verbund/derpatentverbund/patentverbund.html</a>
Standortförderung	Stiftung Rheinland-Pfalz für Innovation	Förderung der wissenschaftlichen und technologischen Entwicklung im Bundesland	1991	<a href="http://www.stiftung-innovation.rlp.de/">http://www.stiftung-innovation.rlp.de/</a>
sonstige	Virtueller Campus Rheinland-Pfalz	Koordination von gemeinsamen Projekten der rheinland-pfälzischen Hochschulen	k.A.	<a href="http://www.vcrp.de/index.php">http://www.vcrp.de/index.php</a>
sonstige	Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen	Förderung von Fernstudiengängen in allen drei Bundesländern	1995	<a href="http://www.zfh.de/">http://www.zfh.de/</a>
<b>Saarland</b>				
Standortförderung	Initiative Wissenschaft Saar e.V.	Forum für Absolventen saarländischer Hochschulen, um Austausch über hochschulpolitische Themen zu ermöglichen	k.A.	<a href="http://www.initiative-wissenschaft-saar.de/">http://www.initiative-wissenschaft-saar.de/</a>



Kategorie	Name	Aufgabe(n)	gegründet	Quelle / Webseite
Standort-förderung	Wissenschaftsforum Saar e.V.	Plattform zum Austausch und zur Information über hochschul- und wissenschaftspolitische Themen des Landes	2002	<a href="http://www.wissenschaftsforum-saar.de/">http://www.wissenschaftsforum-saar.de/</a>
<b>Sachsen</b>				
Didaktik-zentren	Hochschuldidaktisches Zentrum Sachsen	Angebot von hochschuldidaktischen Weiterbildungskursen für Lehrende an sächsischen Hochschulen	k.A.	<a href="http://www.hds.uni-leipzig.de/">http://www.hds.uni-leipzig.de/</a>
<b>Sachsen-Anhalt</b>				
Transfer	Forschungsportal Sachsen-Anhalt	Informationsplattform für Forschung und Technologietransfer; Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Wissenschaft	k.A.	<a href="http://www.forschung-sachsen-anhalt.de/">http://www.forschung-sachsen-anhalt.de/</a>
Weiterbildung	Landesstelle für Entwicklung und Koordinierung der wissenschaftlichen Weiterbildung in Sachsen-Anhalt	Koordinierung der Vernetzung der Transferzentren an sieben Hochschulen des Landes Sachsen-Anhalt	k.A.	<a href="http://www.wiweiter.org/ww1/cms/front_content.php">http://www.wiweiter.org/ww1/cms/front_content.php</a>
Transfer	Patentverwertungsagentur Sachsen-Anhalt GmbH	zentraler Dienstleister für die Forschungseinrichtungen in Fragen des gewerblichen Rechtsschutzes sowie bei der Verwertung von schutzrechtlich gesicherten Forschungsergebnissen	k.A.	<a href="http://www.esa-pva.de/">http://www.esa-pva.de/</a>
diverse	Wissenschaftszentrum Wittenberg	Unterstützung der Kommunikation zwischen Staat und Hochschulen; Kommunikation mit Öffentlichkeit und Wirtschaft	2005	<a href="http://www.burg-halle.de/wzw.html">http://www.burg-halle.de/wzw.html</a>
<b>Schleswig-Holstein</b>				
Transfer	Innovationsstiftung Schleswig-Holstein	Förderung des Wissenstransfers aus Wissenschaft zur Wirtschaft; Public-Private-Partnership zwischen E.ON	2004	<a href="http://www.i-sh.de/">http://www.i-sh.de/</a>
Transfer	Patent- und Verwertungsagentur für wissenschaftliche Einrichtungen in Schleswig-Holstein mbH	Beratung von Erfindern, Begleitung und Patentierungen von Erfindungen	k.A.	<a href="http://www.pva-sh.de/">http://www.pva-sh.de/</a>
Transfer	Technologie Transfer Portal Kiel	Bereitstellung von Informationen über Wissenschaft und Wirtschaft	k.A.	<a href="http://www.tecport-kiel.de/index.html">http://www.tecport-kiel.de/index.html</a>
<b>Thüringen</b>				
Didaktik-zentren	HIT – Hochschuldidaktik-Initiative Thüringen (Koordinierung über Universität Erfurt)	Angebot von hochschuldidaktischen Weiterbildungsmaßnahmen für Mitgliedshochschulen	2001	<a href="http://www2.uni-erfurt.de/hit/index.html">http://www2.uni-erfurt.de/hit/index.html</a>
Transfer	PATON – Landespatentzentrum Thüringen (Koordinierung über TU Ilmenau)	Patentförderung, -analyse und -verwertung	k.A.	<a href="http://www.tu-ilmenau.de/paton/">http://www.tu-ilmenau.de/paton/</a>
sonstige	Programmkommission	Begutachtet Forschungsanträge im Rahmen des Landesprogramms ProExzellenz	k.A.	<a href="http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tkm/forschung/foerderung/projektfoerderung/2009-05-29_liste_pk_fotos_strukturgramm.pdf">http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tkm/forschung/foerderung/projektfoerderung/2009-05-29_liste_pk_fotos_strukturgramm.pdf</a>
sonstige	Thüringer EU-Referenten-Netzwerk (Koordinierung über TU Ilmenau)	Unterstützung von thüringischen Forschungseinrichtungen bei EU-Forschungs	k.A.	<a href="http://www.eu-forschung.de/">http://www.eu-forschung.de/</a>

Kategorie	Name	Aufgabe(n)	gegründet	Quelle / Webseite
sonstige	Thüringer Koordinierungsstelle Naturwissenschaft und Technik für Schülerinnen, Studentinnen und Absolventinnen	Frauenförderung im MINT-Bereich durch Beratung und Informationsangebote für Abiturientinnen, Studentinnen und Absolventinnen	k.A.	<a href="http://www.thueko.de/">http://www.thueko.de/</a>
Standort-förderung	Thüringer Netzwerk Hochschulmarketing (Koordinierung über BU Weimar),		k.A.	keine eigene Homepage; nähere Auskünfte über Raika Nebelung: <a href="mailto:raika.nebelung@uni-weimar.de">raika.nebelung@uni-weimar.de</a>



INSTITUT FÜR HOCHSCHULFORSCHUNG (HOF)  
an der Martin-Luther-Universität Halle–Wittenberg

Collegienstraße 62  
06886 Lutherstadt Wittenberg  
[www.hof.uni-halle.de](http://www.hof.uni-halle.de)



**wzw** wissenschaftszentrum  
sachsen-anhalt  
lutherstadt wittenberg

Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt  
Lutherstadt Wittenberg e.V.  
Schlossstraße 10  
06886 Lutherstadt Wittenberg  
[www.wzw-lsa.de](http://www.wzw-lsa.de)



**SACHSEN-ANHALT**