

FOM Hochschule für Oekonomie & Management (Ed.); Heupel, Thomas (Ed.); Hohoff, Christoph (Ed.); Landherr, Gerrit (Ed.)

## Working Paper

# Internationalisierung der FOM Forschung: Berichte aus dem Europäischen Forschungsraum

Arbeitspapiere der FOM, No. 73

### Provided in Cooperation with:

FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

*Suggested Citation:* FOM Hochschule für Oekonomie & Management (Ed.); Heupel, Thomas (Ed.); Hohoff, Christoph (Ed.); Landherr, Gerrit (Ed.) (2019) : Internationalisierung der FOM Forschung: Berichte aus dem Europäischen Forschungsraum, Arbeitspapiere der FOM, No. 73, ISBN 978-3-89275-094-9, MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Essen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/199114>

#### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

#### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

*Nr.*  
**73**

*Internationalisierung der FOM Forschung*  
Berichte aus dem Europäischen Forschungsraum

~  
Thomas Heupel / Christoph Hohoff / Gerrit Landherr

Arbeitspapiere der FOM



**Thomas Heupel / Christoph Hohoff / Gerrit Landherr**

*Internationalisierung der FOM Forschung*  
Berichte aus dem Europäischen Forschungsraum

Arbeitspapiere der FOM, Nr. 73

Essen 2019

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)  
ISBN 978-3-89275-093-2 (Print) – ISBN 978-3-89275-094-9 (eBook)

Dieses Werk wird herausgegeben von der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie;  
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2019 by



Akademie  
Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH

MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
[info@mav-verlag.de](mailto:info@mav-verlag.de)

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

Thomas Heupel, Christoph Hohoff & Gerrit Landherr (Hrsg.)

*Internationalisierung der FOM Forschung:  
Berichte aus dem Europäischen Forschungsraum*

Mit Beiträgen von

Johanna Maria Gelberg

und

Ines Kösters

Arbeitspapiere der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Nr. 73, Essen 2019

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-093-2 (Print) - ISBN 978-3-89275-094-9 (eBook)

## Vorwort

Die Internationalisierungsstrategie der FOM ist von der Überzeugung getragen, dass die großen gesellschaftlichen Herausforderungen der Gegenwart nur gemeinsam zu lösen sind und die Hochschule ihre Potenziale und Kompetenzen in Wissenschaft und Innovation zur Lösung einbringen möchte. Indem die Forschenden der Hochschule mit internationalen Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeiten und Partnerschaften für zukünftige Wissenschaftsprojekte knüpfen, erhalten die Forschungsaktivitäten eine zusätzliche Qualität.

Vor diesem Hintergrund hat die Hochschule in den letzten Jahren ihre Aktivitäten im Bereich grenzüberschreitender Drittmittelprojekte deutlich intensiviert. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Hochschule haben erfolgreich Fördermittel des BMBF für Projekte mit internationalem Bezug eingeworben. Zudem beteiligt sich die Hochschule regelmäßig an Ausschreibungen europäischer Förderprogramme wie Erasmus<sup>plus</sup>. Der Beitrag von Christoph Hohoff beschreibt die ersten Schritte der FOM in die internationale Drittmittelforschung und befasst sich insbesondere mit den Rahmenbedingungen, die an nichtstaatlichen Hochschulen dabei zu berücksichtigen sind.

Ein Schwerpunkt der Internationalisierungsstrategie der FOM ist der europäische Forschungsraum. Die weiteren Beiträge im vorliegenden Sammelband thematisieren dazu gemeinsame Forschung mit europäischen Partnern. Zur Einordnung dieser Projekte stellt Gerrit Landherr zunächst die Internationalisierungsstrategie der Hochschule vor. Anschließend folgen zwei Beiträge aus konkreten europäischen Forschungsprojekten. Ines Kösters berichtet über Zwischenergebnisse aus dem vom BMBF geförderten Forschungsprojekt „Arteria Danubia“. In diesem Projekt wird gemeinsam mit Hochschulpartnern aus Ungarn und Bulgarien untersucht, ob und unter welchen Voraussetzungen Modellgesundheitsregionen einen Beitrag zur effizienteren Gesundheitsversorgung in diesen Ländern leisten können. Des Weiteren geht der Beitrag auf Besonderheiten im Projektmanagement in internationalen Projekten ein und stellt diese anhand von „Arteria Danubia“ dar.

Der folgende Beitrag von Johanna Gelberg „Gemeinsam digitale Kompetenzen in Europa stärken“ beschreibt wesentliche Ergebnisse aus dem Erasmusplus-geförderten Projekt „e-COMMA“. Der weltweite Trend zur Digitalisierung, insbesondere die Bereiche Online Marketing und e-Commerce, führt in europäischen KMU oftmals dazu, dass Mitarbeitende zusätzliche Aufgaben in diesen Berei-

chen übernehmen müssen. Für diese Zielgruppe wurden europaweit notwendige Job- und Kompetenzprofile sowie dazugehörige Qualifizierungsangebote und Trainingskonzepte entwickelt und pilotiert.

Mit „Arteria Danubia“, „e-COMMA“ und weiteren Projekten leistet die Hochschule einen kleinen Beitrag zur Realisierung des Europäischen Forschungsraums. Der letzte Beitrag in diesem Sammelband setzt sich mit diesem politischen Konzept einer gemeinsamen europäischen Forschungspolitik auseinander. Die Forschung an der FOM wird die damit verbundene zunehmend europäische Ausrichtung von Förderprogrammen in Zukunft noch stärker berücksichtigen müssen.

Wir wünschen allen Lesern eine anregende Lektüre. Bei der Initiierung dieses Bandes ging es uns darum, Ihnen vertiefte Einblicke und interessante Erkenntnisse zur Internationalisierungsstrategie der FOM Hochschule anbieten zu können.

Essen im April 2019

Prof. Dr. Thomas Heupel

Prorektor Forschung

Christoph Hohoff

Vizekanzler Forschungsorganisation

Gerrit Landherr

EU-Referent

**Inhalt**

- |   |   |     |
|---|---|-----|
| 1 | Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne – Drittmittelförderung in der Internationalisierung ohne den Schub des Matthäus-Effekts<br><i>Christoph Hohoff</i> | 1   |
| 2 | Differenzierung oder Angleichung?<br>Eine Analyse der Internationalisierung der FOM Hochschule für Oekonomie & Management<br><i>Gerrit Landherr</i>       | 29  |
| 3 | Arteria Danubia – Internationales Forschungsanbahnungsprojekt<br><i>Ines Kösters</i>  | 68  |
| 4 | Projektbericht e-COMMA – Gemeinsam digitale Kompetenzen in Europa stärken<br><i>Johanna M. Gelberg</i>  | 95  |
| 5 | Eine verstärkte Partnerschaft im Europäischen Forschungsraum im Zeichen von Exzellenz und Wachstum– COM (2012) 392 final<br><i>Gerrit Landherr</i>        | 118 |

## Herausgeber



### **Prof. Dr. Thomas Heupel**

studierte Wirtschaftswissenschaft an der Universität Siegen. Er war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für ökologische Betriebswirtschaft (IÖB) und Geschäftsführer des Siegener Mittelstandsinstituts (SMI) der Universität Siegen. Seit 2007 ist er hauptberuflicher Dozent der FOM Hochschule, seit 2009 Prorektor für Forschung. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Erfolgs- und Kostencontrolling, Automotive Industry Management, Demografischer Wandel, Ökologische Ökonomie sowie dem Management von KMU.

Email-Adresse: [thomas.heupel@fom.de](mailto:thomas.heupel@fom.de)



### **Dipl.-Ing. (FH) Christoph Hohoff**

studierte Nachrichtentechnik an der FH Dortmund. Nach erfolgreichem Abschluss des Studiums war er zunächst in leitenden Funktionen in der Jugend- und Erwachsenenbildung tätig. Es folgten leitende Tätigkeiten im Bereich des Beschäftigtertransfers und des Qualitätsmanagements in der Bildungsbranche. Heute ist er als Bereichsleiter Support Forschung für verschiedene BCW-Einrichtungen tätig und Vizekanzler für Forschungsorganisation der FOM Hochschule. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt in der Drittmittelforschung und in der Konzeption und Administration von Transferprojekten. Zudem leitet er selbst Drittmittelprojekte und ist wissenschaftlicher Koordinator des iaim Institute of Automation & Industrial Management.

Email-Adresse: [christoph.hohoff@fom.de](mailto:christoph.hohoff@fom.de)



**Dipl.-Kfm. Gerrit Landherr**

studierte Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Personalmanagement sowie Planung & Organisation an der Universität Duisburg-Essen. Anschließend war er dort als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung tätig. Er ist Mitautor mehrerer Veröffentlichungen zum Themengebiet Internationales Personalmanagement. Im Bereich Support Forschung der FOM betreut er die internationalen Forschungsprojekte, seit 2018 ist er EU-Referent der Hochschule.

Email-Adresse: [gerrit.landherr@fom.de](mailto:gerrit.landherr@fom.de)



**Dr. Johanna Maria Gelberg**

studierte Germanistik und Anglistik an der Ruhr-Universität Bochum. Ihre philologische Dissertation schrieb sie an der Université du Luxembourg. In Luxemburg sammelte sie erste Erfahrungen in interdisziplinären und internationalen Forschungsprojekten. Seit 2017 ist sie im Bereich Support Forschung in der BCW-Gruppe tätig und war als wissenschaftliche Mitarbeiterin maßgeblich am Projekt e-COMMA beteiligt.

Email-Adresse: johanna.gelberg@fom.de



**Ines Kösters, M. A.**

studierte Sozialwissenschaft im Bachelor und Master an der Ruhr-Universität Bochum mit einer Schwerpunktlegung in Management und Regulierung von Arbeit, Wirtschaft und Organisation im Master. Seit 2017 arbeitet sie an der FOM Hochschule im Bereich Support Forschung und akquiriert, beantragt und betreut dort internationale Forschungsprojekte und ist u.a. für das Qualitätsmanagement verschiedener laufender Projekte zuständig. Weiterhin arbeitete sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin in einem internationalen Projektverbund zu der Thematik Netzwerkbildung im Gesundheitswesen.

Email-Adresse: ines.koesters@fom.de

**1 Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne – Drittmittelförderung in der Internationalisierung ohne den Schub des „Matthäus-Effekts“**

*Christoph Hohoff*

**Inhalt**

Abkürzungsverzeichnis.....	3
1 Einleitung .....	4
2 Internationale Drittmittelforschung an nichtstaatlichen FH .....	5
2.1 Rahmenbedingungen der Drittmittelforschung .....	5
2.2 Internationalisierung der Forschung an FH .....	9
2.3 Nationale Förderung der Internationalisierung der Forschung an FH .....	11
2.4 EU Fördermittel in nationalen Förderprogrammen .....	13
2.5 Ausgewählte europäische Förderprogramme.....	15
3 Grundzüge der Forschungsstrategie der FOM.....	17
3.1 Entwicklung der internationalen Drittmittelforschung.....	19
3.2 Beispiel: chinesisch-deutsche Drittmittelprojekte.....	21
4 Ausblick.....	25
Literaturverzeichnis.....	26

**Abkürzungsverzeichnis**

BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
CDZ	Chinesisch-Deutsches Zentrum für Wissenschaftsförderung
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst e.V.
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
ESF	Europäischer Sozialfonds
EU	Europäische Union
FDIBA	Fakultät für deutsche Ingenieur- und Betriebswirtschaftsausbildung
FH	Fachhochschule/n
ifgs	Institut für Gesundheit und Soziales an der FOM
KCBT	German-Sino Competence Center of Business & Technology
NA	Nationale Agentur
NRW	Nordrhein-Westfalen
NSFC	National Natural Science Foundation of China
UCAM	Universidad Católica San Antonio de Murcia
VHB	Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.
WR	Wissenschaftsrat

## 1 Einleitung

Der Einstieg in die öffentliche Drittmittelförderung stellt gerade für hauptberuflich Lehrende an nichtstaatlichen Fachhochschulen (FH) oftmals eine große Herausforderung dar. Es gilt hier vielfach das biblische Matthäus-Prinzip „wer hat dem wird gegeben“. Je mehr Drittmittel und Projekte in der Vergangenheit eingeworben wurden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, weitere Vorhaben bewilligt zu bekommen. Gutachterinnen und Gutachter bewerten Vorleistungen, die im Rahmen von kompetitiven Verfahren gewonnen werden konnten, als Indiz von wissenschaftlicher Qualität.

In dem Programm „Forschung an Fachhochschulen“ formuliert das BMBF, dass neben der praxisnahen Qualifizierung von FH für eine anwendungs- und lösungsorientierte Forschung in enger Kooperation mit den Unternehmen in der Region und darüber hinaus stehen.<sup>1</sup> In dieser Formulierung ist eine weitere Herausforderung für bislang weniger in öffentlichen Förderprogrammen erfahrene Professorinnen und Professoren enthalten: die Befähigung und Erfahrung in der Zusammenstellung von bzw. Integration in die für die anwendungsbezogene Forschung so wichtigen Forschungsverbünde.

Die öffentlichen Fördermöglichkeiten für Forschungsprojekte in Deutschland sind nahezu unüberschaubar. Die DFG, der DAAD, die Bundesländer und verschiedene Ministerien im Bund bieten vielfältige Programme zur Forschungs- und Innovationsförderung. Die Auswahl eines passenden und ggf. auch aussichtsreichen Programms stellt eine weitere Hürde dar, die für die oben genannte Gruppe zu bewältigen ist.

Übertragen auf das Feld der europäischen oder gar internationalen Forschungsförderung steigt der Grad an Komplexität noch einmal merklich. Die Konkurrenz um die begrenzten Mittel wird größer und damit die Erfolgswahrscheinlichkeiten kleiner. Das Zusammenstellen von grenzüberschreitenden Verbänden gestaltet sich schwieriger und die Anzahl der Fördermöglichkeiten wird größer.

Der vorliegende Beitrag zeichnet den groben Rahmen der verschiedenen Herausforderungen und den Weg der Auseinandersetzung mit diesen an der FOM aus dem Blick der Forschungsadministration nach und gibt einen Ausblick in die weitere geplante Strategieumsetzung im Bereich der Internationalisierung der öffentlich geförderten Drittmittelforschung an der Hochschule.

---

<sup>1</sup> <https://www.bmbf.de/de/forschung-an-fachhochschulen-543.html>, Zugriff 29.12.2018.

## **2 Internationale Drittmittelforschung an nichtstaatlichen FH**

### **2.1 Rahmenbedingungen der Drittmittelforschung**

Drittmittelprojekte sind Forschungs- und Entwicklungsvorhaben, die von Mitgliedern der Hochschule im Rahmen ihrer dienstlichen Aufgaben durchgeführt und nicht aus Haushaltsmitteln, sondern mit Beiträgen Dritter finanziert werden.<sup>2</sup> Die Gelder werden nach den Vorgaben der Fördermittelgeber bewirtschaftet und dürfen nur für den vorgesehenen Zweck verwendet werden. Die verschiedenen Zuwendungsgeber stellen dabei unterschiedliche Anforderungen an die Antragstellung, Projektdurchführung und an das Berichtswesen. Die jeweilige Hochschule ist im Falle einer Bewilligung verpflichtet, Rechenschaft über die korrekte Mittelverwendung abzulegen.

Der intrinsischen Forschungsmotivation vieler hauptberuflich Lehrender an nichtstaatlichen FH, die diese zu Forschungsleistungen, insbesondere zu öffentlich geförderten Drittmittelprojekten motiviert, stehen rahmengebende Vorgaben die Forschung an nichtstaatlichen FH als Organisation betreffend gegenüber. Diesen, zum einen in den jeweils geltenden Hochschulgesetzen der Länder, zum anderen im Kontext der Verfahren der Institutionellen Akkreditierung durch den WR begründeten Vorgaben müssen sich die hauptberuflich Lehrenden individuell, als auch die nichtstaatlichen Hochschulen institutionell stellen.

Nichtstaatliche Hochschulen gehören, bedingt durch die staatliche Anerkennung (mit der insbesondere die Befugnis zur Abnahme von Hochschulprüfungen und die Vergabe von Hochschulgraden verbunden ist) in den Ordnungsrahmen der Hochschulgesetze der Landesgesetzgeber. Für die FOM gilt dementsprechend das Gesetz über die Hochschulen des Landes NRW. Gemäß § 3 nehmen die FH in NRW Forschungs- und Entwicklungsaufgaben sowie Aufgaben des Wissenstransfers (insbesondere wissenschaftliche Weiterbildung, Technologietransfer) wahr.

Zu unterscheiden vom Rechtsakt der staatlichen Anerkennung ist die Institutionelle Akkreditierung durch den WR. Im Rahmen der vom WR im Sinne einer Qualitätssicherung durchgeführten Institutionellen Akkreditierung soll die Frage geklärt werden, ob die betrachtete Hochschule in der Lage ist, Leistungen in Lehre und Forschung zu erbringen, die anerkannten wissenschaftlichen Maßstäben

---

<sup>2</sup> Vgl. auch <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/BildungKulturfinanzen/Glossar/Drittmittel.html>, Zugriff 04.01.2019.

entsprechen.<sup>3</sup> Im Rahmen dieser Akkreditierung stellt sich dementsprechend im Wesentlichen die Frage der Hochschul förmigkeit<sup>4</sup> der jeweiligen Bildungseinrichtung. Um die im Rahmen der Hochschul förmigkeit geforderten Leistungen in der Forschung erbringen zu können, sind aus Sicht des WR verschiedene Voraussetzungen erforderlich, die im Akkreditierungsverfahren überprüft werden. Ein wesentliches Kriterium ist dabei der Angebotsanspruch, der einem adäquaten institutionellen Anspruch entsprechen muss. Für die Forschung bedeutet dies, dass im Rahmen eines institutionellen Bacheloranspruchs die Forschungsaktivitäten mindestens lehrbezogene Aspekte aufgreifen müssen. Soll institutionell auch den Anforderungen des Mastersektors entsprochen werden, so sind die Forschungsaktivitäten substantiell zu erhöhen. Der WR erwartet, dass innerhalb der Professorenschaft der disziplinäre Austausch über die eigene Hochschule hinaus stattfindet, z. B. durch aktive Beteiligung an Fachkongressen und fachwissenschaftliche Publikationen. Die Einwerbung und Bearbeitung öffentlicher oder privater Drittmittelprojekte und die Veröffentlichung der erzielten Ergebnisse gehören ebenfalls dazu.<sup>5</sup>

In seinem Leitfaden der Institutionellen Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen fordert der WR, dass die Forschung an der Hochschule fest und systematisch verankert sein muss. Die strukturellen Rahmenbedingungen und Forschungsleistungen sollen von dem jeweiligen institutionellen Anspruch und der jeweiligen Fächerkultur geprägt sein. Im Rahmen des Leitfadens wird weiterhin ausgeführt, dass die an der Hochschule erbrachten Leistungen in erster Linie durch wissenschaftliche Publikationen zu dokumentieren sind. Die hauptberuflich Lehrenden sollen in die Forschungslandschaft ihres jeweiligen Faches eingebunden sein und die Hochschule soll eine den jeweiligen Fächerkulturen angemessene Kooperationskultur in der Forschung ermöglichen. Neben individuellen Kooperationen der hauptberuflich Lehrenden soll die Hochschule institutionell verankerte Kooperationen unterhalten und als Institution in die weitere Forschungslandschaft eingebettet sein.<sup>6</sup>

Ein Vergleich der Höhe der eingeworbenen Drittmittel zwischen Universitäten, den staatlichen und den nichtstaatlichen FH fällt aus Sicht der nichtstaatlichen FH eher ernüchternd aus. Im Rahmen der vom Stifterverband für die deutschen Wissenschaften in Kooperation mit der McKinsey & Company durchgeführten

---

<sup>3</sup> Wissenschaftsrat (2016b): 1.

<sup>4</sup> Vgl. Wissenschaftsrat (2012): 125.

<sup>5</sup> Vgl. Wissenschaftsrat (2015): 36f.

<sup>6</sup> Vgl. Wissenschaftsrat (2015): 11.



und im Jahr 2010 publizierten Studie „Rolle und Zukunft privater Hochschulen in Deutschland“<sup>7</sup> wurde auch die Drittmittelsituation an nichtstaatlichen Hochschulen untersucht. Die Studie unterscheidet dabei zwischen Einnahmen aus öffentlichen und sonstigen (privaten) Drittmitteln und führt aus, dass es privaten Hochschulen bei öffentlichen Förderprogrammen von Bund, Ländern und EU mit insgesamt knapp 1 Prozent nur unterdurchschnittlich gelänge, öffentliche Drittmittel einzuwerben.<sup>8</sup>

Professorinnen und Professoren öffentlicher Universitäten warben 2016 im Durchschnitt 263.890 Euro an Drittmitteln ein, Professorinnen und Professoren an öffentlichen FH gelang es demgegenüber nur 34.130 Euro einzuwerben. Im Bereich der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften lag der entsprechende Wert mit 22.880 Euro noch darunter. An privaten FH warben Professorinnen und Professoren im Jahr 2016 durchschnittlich 15.350 Euro an Drittmitteln ein.<sup>9</sup>

Häufiger als den öffentlichen Hochschulen gelingt den privaten Hochschulen die Einwerbung von Drittmitteln bei Stiftungen. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass Stiftungen bei den gemeinnützig organisierten privaten Hochschulen oft selbst als Träger fungieren oder innerhalb einer gGmbH oder einem Verein mit dem Träger der Hochschule eng verbunden sind. Da es sich bei den Drittmitteln aus der Wirtschaft nach Angaben des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 2016 unter anderem sowohl um Spenden als auch um Forschungsaufträge handelt, ist anzunehmen, dass in Anbetracht der in der Regel an privaten Hochschulen weniger häufig stattfindenden Forschung anteilig mehr Spenden der Wirtschaft in die privaten Hochschulen fließen. Insgesamt stammen nach der Einteilung des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 2016 nur 45,53 Prozent der im Jahr 2013 eingeworbenen Drittmittel der privaten Hochschulen aus dem öffentlichen Bereich.<sup>10</sup>

Im Haushaltsjahr 2015 haben die deutschen Hochschulen insgesamt etwa 720 Mio. Euro an Drittmitteln direkt von den Institutionen der Europäischen Union erhalten. Dies entspricht einem Anteil von 9,7 Prozent der gesamten Drittmittel-einnahmen und einem Betrag pro Professur von 15.518 Euro. Professorinnen und Professoren an Technischen Universitäten verfügten im Durchschnitt über

---

<sup>7</sup> Vgl. Frank (2010): 31f.

<sup>8</sup> Vgl. Stifterverband (2010): 32.

<sup>9</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2018): 28.

<sup>10</sup> Konegen-Greiner (2016): 11.

mehr als 50.000 Euro an EU-Drittmitteln; Professuren an großen und kleinen Universitäten kamen auf mehr als 20.000 Euro. An Fachhochschulen liegt das entsprechende Budget bei weniger als 4.000 Euro.<sup>11</sup> Während an öffentlichen Hochschulen im Jahr 2013 der Anteil der Drittmittel aus der EU bei 10,52 % lag, belief sich der entsprechende Wert bei privaten Hochschulen auf 8,91 %.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. DAAD (2018): 20.

<sup>12</sup> Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft (2016): 12.

## 2.2 Internationalisierung der Forschung an FH

In seinen Empfehlungen zur Internationalisierung von Hochschulen attestiert der WR den FH eine im Vergleich zu den Universitäten langsamer voranschreitende Internationalisierung und führt vor allem strukturelle Gründe dafür an. Er weist darauf hin, dass viele Förderinstrumente mit internationaler Zielrichtung auf die Forschung und die Phase der Promotion ausgerichtet sind. In den Bereichen Transfer und Weiterbildung, die traditionell Stärken von FH sind, seien internationale Kooperationen und Förderformate bisher weniger ausgeprägt. Darüber hinaus weist der WR darauf hin, dass FH i. d. R. über wenig oder kein Personal im Bereich des Wissenschaftsmanagements und im Mittelbau verfügen, die administrative und operative Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Internationalisierung übernehmen könnten. Auch das in der Regel hohe Lehrdeputat schränke die Spielräume für Professorinnen und Professoren bei der Initiierung und Pflege von internationalen Kooperationen ein.

Zur weiteren Internationalisierung von FH empfiehlt der WR unter anderem die Förderung der Vernetzung der FH mit in- und ausländischen Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft sowie aus dem Gesundheitssektor und dem sozialen Bereich. Hierzu wird die Etablierung von Foren und Netzwerken vorgeschlagen, die die Suche nach Partnern für die Umsetzung von Kooperationsideen, u. a. in Forschung und Transfer, erleichtern. Er weist darauf hin, dass transnationale Bildungsangebote, in denen FH stark vertreten seien, genutzt werden sollten, um die Internationalisierung voranzubringen.<sup>13</sup>

Die individuelle Forschungsleistung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie die an einer Hochschule erbrachten Leistungen in der Forschung werden, wie oben bereits ausgeführt, in erster Linie durch wissenschaftliche Publikationen dokumentiert. Darüber hinaus sind wissenschaftliche Publikationen unverzichtbar, um den individuellen Nachweis der wissenschaftlichen Anschluss- und Leistungsfähigkeit für die Bearbeitung von Drittmittelprojekten zu dokumentieren. Dabei sind Zeitschriftenrankings wie beispielsweise das VHB-JOURQUAL – ein Ranking von betriebswirtschaftlich relevanten Zeitschriften auf der Grundlage von Urteilen der Mitglieder des VHB – von großer Bedeutung. Dies betrifft insbesondere auch die überwiegende Anzahl der nichtstaatlichen FH, da diese in weiten Teilen einen betriebswirtschaftlich ausgerichteten Angebotsan-

---

<sup>13</sup> Wissenschaftsrat (2018a): 89.

spruch aufweisen. Betrachtet man das Teilranking „allgemeine Betriebswirtschaftslehre“<sup>14</sup> ist festzustellen, dass in den Kategorien A+ bis B lediglich eine Zeitschrift aus dem deutschsprachigen Raum gelistet ist. In der Kategorie C ist der weitaus überwiegende Teil der gerankten Zeitschriften englischsprachig und international orientiert. Von in Summe fünf D-gerankter Zeitschriften sind drei deutschsprachig. Dementsprechend führt, insbesondere wenn die nichtstaatliche FH ein Studienangebot im Master-Segment durchführt, kein Weg an internationalen, englischsprachigen Peer-Review Publikationen vorbei, um den vom WR formulierten Ansprüchen der Institutionellen Akkreditierung sowie der Begutachtung im Rahmen von Wettbewerben um Drittmittel erfolgreich entsprechen zu können.

---

<sup>14</sup> <https://vhbonline.org/vhb4you/jourqual/vhb-jourqual-3/teilrating-abwl/>, Zugriff 02.02.2019.

### 2.3 Nationale Förderung der Internationalisierung der Forschung an FH

In Anbetracht des oben beschriebenen Sachverhaltes lohnt auch ein kurzer Blick in die nationale Förderlandschaft in Deutschland, die die Internationalisierung von FH fördern soll. Das BMBF fördert mit zwei Förderlinien im oben bereits erwähnten Programm ‚Forschung an Fachhochschulen‘ die Internationalisierung von FH.<sup>15</sup> Ziel ist es, die internationale wissenschaftliche Kooperationsfähigkeit und Teilnahme am Europäischen Forschungsraum der FH zu verbessern. Im Rahmen von „EU-Antrag-FH“ werden dabei Maßnahmen zur Unterstützung der FH bei der grenzüberschreitenden Vernetzung und Antragstellung im Rahmen des Programms Horizont 2020 unterstützt. Die Förderung in „EU-Strategie-FH“ zielt darauf ab, die strategische Positionierung und Sichtbarkeit von FH im Europäischen Forschungsraum zu erhöhen. Mit einer Projektlaufzeit von 48 Monaten ist diese Förderlinie als attraktiv zu bezeichnen. Voraussetzung für die Förderung der Umsetzung der vorzulegenden Strategiekonzepte ist u. a., dass die FH internationale bzw. europäische Forschungsaktivitäten belegen kann und möglichst über Erfahrungen mit den europäischen Forschungsrahmenprogrammen verfügt. Ferner sollten in Grundzügen internationale Kontakte und fachliche Netzwerke bestehen. Unter den geförderten Projekten in diesen Förderlinien, die im Förderkatalog des Bundes gelistet sind, findet sich keines, das an einer nichtstaatlichen FH durchgeführt wird.

Das Anfang 2019 vom BMBF ausgeschriebene Programm HAW.International des DAAD soll zur Internationalisierung der FH beitragen. Das Programm soll die FH dabei unterstützen, Forschung und Lehre internationaler auszurichten sowie ihre Sichtbarkeit im europäischen Forschungsraum zu erhöhen. Es verfolgt das Ziel, den Internationalisierungsprozess auf allen Hochschulebenen strategisch zu verankern und über alle Personengruppen, vom Studierenden über die Lehrenden und Forschenden bis hin zum Verwaltungspersonal, nachhaltig umzusetzen. Der DAAD bietet dabei vier unterschiedliche Module an, die einzeln oder komplementär genutzt werden können.<sup>16</sup>

Die Beteiligung an internationalen Forschungsprogrammen zur Lösung globaler Probleme, der Ausbau und die Verbesserung bilateraler Beziehungen und der Zugang zu interessanten Forschungsregionen sind die wesentlichen Ziele der

---

<sup>15</sup> <http://www.forschung-fachhochschulen.de/programm/forschung-an-fachhochschulen>, Zugriff 16.04.2019.

<sup>16</sup> Vgl. <https://www.bmbf.de/de/mehr-internationale-strahlkraft-fuer-fachhochschulen-7930.html>, Zugriff 10.03.2019.

wissenschaftlich-technischen Zusammenarbeit (WTZ).<sup>17</sup> WTZ basiert auf zwischenstaatlichen Abkommen bzw. Vereinbarungen im wissenschaftlich-technischen Bereich. Diese sind die Grundlage für die Förderung gemeinsamer bi- oder multilateraler Forschungsprojekte, i. d. R. anwendungsnahe, wissenschaftlich-technologische Vorhaben von gegenseitigem Interesse. Trotz dieser gerade auch für nichtstaatliche FH sicherlich interessanten Zielorientierung, finden sich unter den geförderten Projekten nur sehr wenige, die von diesen Hochschulen umgesetzt werden.

Darüber hinaus ermöglichen eine Reihe von nationalen und transnationalen Förderorganisationen und Stiftungen mehr oder minder kleinteilige und zum Teil auf Länder oder Regionen begrenzte Förderungen der Forschungsanbahnung.

---

<sup>17</sup> Vgl. [https://www.internationales-buero.de/de/wissenschaftlich\\_technologische\\_zusammenarbeit.php](https://www.internationales-buero.de/de/wissenschaftlich_technologische_zusammenarbeit.php), Zugriff 10.03.2019.

## 2.4 EU Fördermittel in nationalen Förderprogrammen

Ein vorstellbarer Versuch, Distanz zu öffentlichen europäischen Fördermitteln und den damit verbundenen Themenstellungen zu halten und sich eher regional zu profilieren (d. h. eine regionale Profilbildung von FH) wird u. a. durch den WR<sup>18</sup> ausdrücklich begrüßt, gestaltet sich aber bei einer halbwegs ambitionierten Forschungsstrategie – und mag diese ebenfalls regional geprägt sein – als schwierig. Der Europäische Forschungsraum bringt eine enge Vernetzung der nationalen öffentlichen Forschungs- und Wissenschaftssysteme und eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit mit sich, die bis in die föderalen und regionalen Förderprogramme wirkt. Dies ist auch in den Zielen des Lissabon-Vertrags<sup>19</sup> begründet, der wirtschaftliche, soziale und territoriale Entwicklungsunterschiede in der EU verringern soll. Die Regional- oder Strukturpolitik der EU in den Jahren 2014 – 2020, auch Kohäsionspolitik genannt, bezieht sich auf die Strategie Europa 2020<sup>20</sup> und soll einen Beitrag zu intelligentem, nachhaltigem und integriertem Wachstum in den Regionen der EU leisten. Die Programme der europäischen Regional- oder Strukturpolitik sind somit neben dem Forschungsrahmenprogramm Horizont 2020<sup>21</sup> die wichtigsten Investitionsquellen der EU in Forschungs- und Innovationsmaßnahmen. Die Mittel für die Regionalpolitik der EU belaufen sich in den Jahren 2014-2020 auf fast 352 Mrd. Euro, für das Forschungsrahmenprogramm Horizont stehen in diesem Zeitraum 75 Mrd. Euro zur Verfügung. Es ist z. B. Aufgabe des EFRE, eines Teils des EU Kohäsionsfonds, den wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Zusammenhalt in der EU zu stärken, indem Ungleichheiten zwischen den verschiedenen Regionen abgebaut werden. Schwerpunkte der Förderung sind dabei auch Forschung, Entwicklung und Innovation. Das Operationelle Programm Nordrhein-Westfalens 2014-2020 für die Förderung von Investitionen in Wachstum und Beschäftigung aus dem EFRE<sup>22</sup> umfasst z. B. ein Volumen von ca. 2,42 Milliarden Euro, von denen die Hälfte aus EU-Fördergeldern finanziert wird. Damit ist das Programm eines der größten Förderprogramme in der Geschichte des Landes NRW.

---

<sup>18</sup> Vgl. Wissenschaftsrat (2018b): 20.

<sup>19</sup> Vgl. <http://www.bpb.de/internationales/europa/europaeische-union/43000/grafik-lissabonner-vertrag>, Zugriff 03.03.2019.

<sup>20</sup> [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy\\_de](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_de), Zugriff 03.03.2019.

<sup>21</sup> <https://www.horizont2020.de>, Zugriff 03.03.2019.

<sup>22</sup> <https://www.efre.nrw.de/efre-programm/op-efre-nrw/>, Zugriff 03.03.2019.

Der ESF<sup>23</sup> ist ein Instrument der EU zur Förderung der Beschäftigung und sozialen Integration. Er fokussiert Themen wie die Förderung einer besseren Bildung, die Unterstützung von Ausbildung und Qualifizierung sowie den Abbau von Benachteiligungen am Arbeitsmarkt. In NRW stehen z. B. die Anpassung der Arbeitskräfte, Unternehmen und Unternehmer an den Wandel sowie die Förderung des Zugangs zum lebenslangen Lernen, die Steigerung der Fähigkeiten und Kompetenzen der Arbeitskräfte sowie die Erhöhung der Arbeitsmarktrelevanz der Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung im Vordergrund. Für das Operationelle Programm des ESF Nordrhein-Westfalen 2014-2020 werden 1,25 Mrd. Euro zur Verfügung gestellt – 627 Mio. Euro werden dabei aus Mitteln des EU-Haushalts finanziert.

Die ESF-Förderprogramme des Bundes werden u. a. unter der Federführung des BMAS und des BMBF umgesetzt.<sup>24</sup> Insbesondere das beim BMBF angesiedelte Programm „Zukunft der Arbeit“, das die Herausforderungen aufgreift, die für Unternehmen und Menschen durch den Strukturwandel, die Technisierung und zunehmende Globalisierung in der Arbeitswelt entstehen, kann beispielhaft als attraktives Programm für die anwendungsnahe forschenden FH genannt werden. In den Vorhaben werden neue Konzepte und Modelle in enger Kooperation von Forschung, Wirtschaft und Sozialpartnern entwickelt und auf betrieblicher Ebene pilotiert.<sup>25</sup> In der entsprechenden Richtlinie wird zum Ausdruck gebracht, dass das BMBF bestrebt ist, den Anteil der FH in der Forschungsförderung zu erhöhen. FH werden explizit ermuntert, sich an Verbundprojekten in dem Programm zu beteiligen.<sup>26</sup>

Eine Beteiligung an den genannten Förderprogrammen, die hier nur exemplarisch und kurz beschrieben werden können, sei sie national oder regional fokussiert, bringt es mit sich, dass sich die interessierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie die Hochschule als Organisation mit dem europäischen Förder- und Forschungsraum sowie dessen Zielen auseinandersetzen müssen.

---

<sup>23</sup> <https://www.esf.de/portal/DE/Ueber-den-ESF/inhalt.html>, Zugriff 03.03.2019.

<sup>24</sup> <https://www.esf.de/portal/DE/Foerderperiode-2014-2020/ESF-Programme/inhalt.html>, Zugriff 27.03.2019.

<sup>25</sup> [https://www.esf.de/portal/SharedDocs/Meldungen/DE/2017/2017\\_09\\_05\\_aufruf\\_zukunft\\_der\\_arbeit\\_mittelstand.html](https://www.esf.de/portal/SharedDocs/Meldungen/DE/2017/2017_09_05_aufruf_zukunft_der_arbeit_mittelstand.html), Zugriff 27.03.2019.

<sup>26</sup> <https://www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung-1418.html>, Zugriff 27.03.2019.



## 2.5 Ausgewählte europäische Förderprogramme

Europäische Förderprogramme können für die Internationalisierung der Forschung nichtstaatlicher FH eine wichtige Rolle einnehmen. Auf eine eingehende und umfängliche Betrachtung aller verschiedenen Förderprogramme auf europäischer Ebene wird an dieser Stelle verzichtet. Insbesondere wird auch bewusst darauf verzichtet, auf das Rahmenprogramm der Europäischen Union für Forschung und Innovation Horizont 2020 einzugehen, da nichtstaatliche FH hier i. d. R. nahezu chancenlos sind und sich dieses im Normalfall kaum dazu eignet für die Hochschulen einen Weg in die Internationalisierung zu finden. Im Folgenden werden Programme aufgeführt die für nichtstaatliche FH im Zuge der Internationalisierung von Bedeutung und nützlich sein können.

Um dem Ziel einer Internationalisierung der Forschung näher zu kommen, ist die Bildung von bzw. Integration in Netzwerke von großer Bedeutung. Erasmus<sup>plus</sup><sup>27</sup>, das Programm für Bildung, Jugend und Sport der EU, ist in verschiedener Hinsicht für nichtstaatliche FH von Interesse. Gerade die in Erasmus<sup>plus</sup> enthaltenen Strategischen Partnerschaften fördern die strukturierte Zusammenarbeit von europäischen Organisationen aus den Programmländern zur Unterstützung ihrer Internationalisierungsaktivitäten in verschiedenen Bildungssektoren. Der DAAD nimmt in Deutschland seit 1987 die Aufgaben einer Nationalen Agentur für die EU-Programme im Hochschulbereich wahr, dazu gehört auch Erasmus+. In den Auswahlrunden 2014 bis 2016 hat der DAAD insgesamt 41 Projekte von 37 deutschen Einrichtungen gefördert, dabei wurden 18 Vorhaben von FH berücksichtigt. Dies zeigt, dass FH hier durchaus erfolgreich sein können.

Das Programm zur europäischen territorialen Zusammenarbeit Interreg ist Teil der Struktur- und Investitionspolitik der Europäischen Union und wird in drei Ausrichtungen umgesetzt. Ausrichtung A umfasst die grenzübergreifende Zusammenarbeit mit dem Ziel der Weiterentwicklung der wirtschaftlichen und sozialen Zusammenarbeit in benachbarten Grenzregionen. Ausrichtung B umfasst die transnationale Zusammenarbeit zwischen nationalen, regionalen und kommunalen Partnern in transnationalen Kooperationsräumen, um die territoriale Integration dieser Räume zu erhöhen. Die interregionale Zusammenarbeit in Ausrichtung C verfolgt das Ziel, Kooperationsnetze und Erfahrungsaustausch zu fördern,

---

<sup>27</sup> <https://www.erasmusplus.de/>, Zugriff 10.03.2019.

um die Wirksamkeit bestehender Instrumente für Regionalentwicklung und Kohäsion zu verbessern.<sup>28</sup> Interreg ist vor diesem Hintergrund ebenfalls ein Programm, das insbesondere in der Ausrichtung A für FH interessante Themenstellungen zugänglich macht. Allerdings führen die z. T. recht hohen Eigenbeteiligungen bzw. unattraktiven Förderquoten zu der Frage, ob ein Engagement privater FH hier wirtschaftlich tragfähig gestaltet werden kann.

---

<sup>28</sup> Vgl. [https://www.interreg.de/INTERREG2014/DE/Interreg/transnationalezusammenarbeit\\_node.html](https://www.interreg.de/INTERREG2014/DE/Interreg/transnationalezusammenarbeit_node.html), Zugriff 10.03.2019.

### 3 Grundzüge der Forschungsstrategie der FOM

Der jährlich vorgelegte Forschungsbericht<sup>29</sup> der FOM dokumentiert die Forschungsstrategie und die Forschungsleistung der Hochschule. Dabei werden drei Bereiche von Forschungsleistungen benannt, auf die sich die Strategie fokussiert. Zu diesen Bereichen gehören Publikationen in national wie international gerankten wissenschaftlichen Journals und Transferpublikationen in anwendungsorientierten Fachmedien. Weitere Bereiche sind Vorträge auf nationalen und internationalen wissenschaftlichen Kongressen sowie die aktive Beteiligung an nationalen und europäischen öffentlichen Drittmittelprogrammen. Im Bereich der Drittmittelförderung wurden sukzessive Kompetenzen aufgebaut. Heute verfügt die FOM über fundierte Erfahrungen im Bereich der Beteiligung in nationalen sowie zunehmend auch in europäischen Förderprogrammen. Die FOM unterhält eine größere Zahl an Kontakten zu Universitäten und Forschungseinrichtungen in Deutschland, zu Partnern aus dem EU-Forschungsraum sowie zu langjährigen internationalen Kooperationspartnern. Sie beteiligt sich gemeinsam mit diesen Partnern regelmäßig und erfolgreich an nationalen und zunehmend auch an internationalen Förderprogrammen.

Strukturegebend für die fachliche Orientierung der Forschungsstrategie ist eine masterkongruente Forschungsprofilierung, die sich am fachlichen Angebotsspektrum sowie am Angebotsanspruch orientiert und in der thematischen Ausrichtung die Forschungseinrichtungen widerspiegelt. Die Forschungseinrichtungen sind als In-Institute und KompetenzCentren organisiert, die allen Forschenden der FOM offenstehen. Darüber hinaus werden, auf der Basis der Leitlinien guter wissenschaftlicher Praxis, Rahmenbedingungen für die Gesamtforschung definiert und beschrieben. Um institutionell auch den durch den Wissenschaftsrat formulierten Anforderungen des Mastersektors zu entsprechen<sup>30</sup>, wurden die Forschungsaktivitäten in den entsprechenden wissenschaftlichen Fachgebieten erhöht und ein forschungsorientiertes Anreizsystem ausdifferenziert. Die FOM Hochschule verfügt heute in allen Hochschulbereichen und in allen Master-Angeboten über Institute bzw. KompetenzCentren und kann hierüber den Grundstein für eine „Forschende Lehre“ bieten. Die umrissene Forschungsstrategie und deren Umsetzung schaffen die Grundlage dafür, dass die Forschung an der FOM fest und systematisch verankert ist, und dass die strukturellen Rah-

---

<sup>29</sup> <https://www.fom.de/forschung.html>, Zugriff 27.03.2019.

<sup>30</sup> Vgl. 2.1.

menbedingungen dem institutionellen Anspruch und den vertretenen Fächerkulturen entsprechen. In seiner Stellungnahme zur Institutionellen Akkreditierung bescheinigte der WR der FOM im Juli 2017, dass sich die Forschungsleistungen auf einem angemessenen Niveau befänden, um eine hinreichende forschungsbasierte Lehre zu gewährleisten.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. Wissenschaftsrat (2016a): 68.

### 3.1 Entwicklung der internationalen Drittmittelforschung

Im Zuge der regelmäßigen Fortschreibung der Forschungsstrategie der FOM wurde das Ziel der Internationalisierung zeitlich als letztes Element integriert. Die Internationalisierung der Forschung ist in die Internationalisierungsstrategie der Hochschule eingebunden und fokussiert eine Reihe von Maßnahmen. Neben der Förderung der Teilnahme an, und Ausrichtung von internationalen Tagungen und Konferenzen, sollen verstärkt Forschungsvorhaben auf europäischer Ebene durchgeführt werden. Darüber hinaus wird das Ziel des Ausbaus der Forschungs-kooperationen mit ausländischen Hochschulen verfolgt.<sup>32</sup> Die weiteren Ausführungen fokussieren sich auf das Ziel der Verstärkung von Forschungsvorhaben auf europäischer Ebene. Die Aktivitäten zur Einwerbung und Durchführung von öffentlich geförderten Drittmittelvorhaben stehen dabei im Mittelpunkt.

Die Herausforderungen der nichtstaatlichen FH im Segment der nationalen öffentlichen Drittmittelforschung wurde in Abschnitt 2.1 bereits ausgeführt. Die FOM hatte und hat hier noch deutlichen Aufholbedarf im Vergleich zu staatlichen FH und verfolgt diese Herausforderung weiterhin prioritär und engagiert. Auslöser für erste und auch weitere Schritte in Richtung national und international sowie europäisch ausgerichteter Förderprogramme waren und sind die individuelle internationale Vernetzung von Lehrenden bzw. das Nutzen entsprechender Netzwerke in denen Angehörige der Forschungseinrichtungen eingebunden sind. Weiterhin sammelte die FOM im Rahmen von aktiven Beteiligungen der in 2.4 umrissenen Programme, insbesondere an EFRE und ESF, Erfahrungen mit den Zielsetzungen und Rahmenbedingungen des europäischen Förder- und Forschungsraums. Darüber hinaus basierten und basieren die Entwicklungsansätze für trans- und internationale Förderprojekte oft auf existierenden Kooperationen im Bereich von Studium und Lehre der Hochschule.

Ein wesentlicher Ansatzpunkt dafür ist z. B. das deutsch-bulgarische Projekt FDIBA, dass das größte und älteste deutsche Ausbildungsprojekt in Osteuropa ist und sowohl von bulgarischer als auch von deutscher Seite betreut wird. Die FDIBA an der Technischen Universität Sofia wurde im Jahre 1990 auf Grund der Vereinbarung zwischen den Regierungen der Bundesrepublik Deutschland und der Republik Bulgarien eingerichtet und wird vom DAAD gefördert.<sup>33</sup> Die euro-

---

<sup>32</sup> Vgl. <https://www.fom.de/international/internationalisierungsstrategie-der-fom.html>, Zugriff 22.04.2019.

<sup>33</sup> Vgl. <http://fdiba.tu-sofia.bg/de/fakultaet/allgemeines-ueber-uns.html>, Zugriff 22.04.2019.

päisch ausgerichteten Drittmittelanträge und -projekte des ifgs (Institut für Gesundheit und Soziales)<sup>34</sup> an der FOM beziehen wiederholt die FDIBA als eine wichtige Partnerin mit ein.

Gemeinsam mit der UCAM (Universidad Católica San Antonio de Murcia) in Spanien führt die FOM ein kooperatives Promotionsprogramm durch. Weitere kooperative Promotionsprogramme sind mit Universitäten in Deutschland, den Niederlanden und Polen in Anbahnung. Im Jahr 2019 wurde die UCAM Teil eines europäischen Konsortiums, das unter der Federführung des ifgs einen Antrag für eine strategische Partnerschaft im Erasmus<sup>plus</sup> Programm der EU eingereicht hat. Daran beteiligt ist u. a. auch die FDIBA. Die FOM bietet ihren berufstätigen Studierenden eine Reihe von auf diese Zielgruppe zugeschnittenen Studienphasen an derzeit zehn kooperierenden Hochschulen in Europa, den USA und Australien an, die von einem eigens dazu eingerichteten International Office koordiniert werden. Zu diesem Programm gehört u. a. das Angebot eines Auslandssemesters an der UCAM.

Die FOM kooperiert in Studium und Lehre seit mehr als fünfzehn Jahren mit verschiedenen Partnerhochschulen in China, bietet gemeinsame Studiengänge an und unterhält an zwei Hochschulen in China ständige Büros. In Kapitel 3.2 wird auf den Ausbau dieser Kooperation bis hin zu gemeinsamen Forschungsaktivitäten näher eingegangen. Um ihre Kompetenzen als Organisation auszubauen, besuchte zudem ein Mitarbeiter der Forschungsadministration der FOM die Weiterbildung „Zertifikat EU-Referent/in Forschung“ und schloss diese durch den DLR Projektträger bzw. das EU-Büro des BMBF koordinierte Maßnahme im Jahr 2018 erfolgreich ab.

In seiner Stellungnahme zur Institutionellen Akkreditierung würdigte der WR im Juli 2017, dass die FOM gemäß ihres gestiegenen Forschungsanspruchs das Netzwerk an forschungsbezogenen Kooperationsbeziehungen zu Hochschulen weiter ausgebaut hat. Hervorgehoben werden insbesondere die bestehenden Kooperationsbeziehungen einiger Forschungseinrichtungen der FOM mit Universitäten, die der Durchführung auch drittmittelfinanzierter Forschungsprojekten dienen. Die Anstrengungen, sich verstärkt um internationale Forschungskoperationen zu bemühen, wurden vom WR begrüßt.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. <https://www.fom.de/forschung/institute/ifgs/forschungsprojekte.html>, Zugriff 22.04.2019.

<sup>35</sup> Vgl. Wissenschaftsrat (2016a): 82.

### 3.2 Beispiel: chinesisch-deutsche Drittmittelprojekte

Forschungsbezogene Kooperationen folgen, wie bereits ausgeführt, in vielen Fällen den Lehrkooperationen. Ein deutlicher Schwerpunkt liegt dabei an der FOM auf chinesisch-deutschen Kooperationen. Die FOM kooperiert in der Lehre seit mehr als fünfzehn Jahren mit verschiedenen Partnerhochschulen in China und bietet gemeinsame Studiengänge an. Insbesondere seit 2016 wird zusätzlich ein Schwerpunkt auf die Entwicklung gemeinsamer Drittmittelprojekte gelegt. Im Grunde folgt die FOM auch damit den in 2.2 ausgeführten Empfehlungen des WR, der vorschlägt, transnationale Bildungsangebote zu nutzen, um die Internationalisierung voranzubringen. Die gemeinsamen bzw. China-bezogenen Forschungsaktivitäten gehen, zum Beispiel im Bereich der Publikationen, weit darüber hinaus, können aber hier aus Platzgründen und der gewählten thematischen Fokussierung nicht gewürdigt werden.

Auf institutioneller Ebene wurde, der eigenen Forschungsstrategie entsprechend, als Kristallisationspunkt der angestrebten Forschungsaktivitäten, das KCBT<sup>36</sup>, unter der Leitung von Prof. Andreas Oberheitmann, gegründet, das die Forschungsaktivitäten der German-Sino School of Business & Technology<sup>37</sup> an der FOM zusammen führen soll, die auf deutscher Seite die kooperativen Studienprogramme betreut. Ziel des KCBT ist es, allgemeine, globale Entwicklungen in ihren internationalen Ursachen, Wirkungen, Verflechtungen und Perspektiven zu erforschen und darzustellen. Prof. Oberheitmann studierte Wirtschaftswissenschaften und Sinologie an der Ruhr-Universität Bochum und promovierte an der Tsinghua University Beijing zum Thema „Chinas energy security strategy and its implications for the regional environment – a dynamic welfare approach“. Er verfügt über eine langjährige Berufserfahrung in China, u. a. durch die Leitung eines internationalen Umweltforschungszentrums an der Tsinghua University Beijing. Er koordiniert die Lehraktivitäten als Gesamtstudienleiter der FOM an der Shandong Agricultural University (SDAU) in Taian. Prof. Oberheitmann verfügt über hervorragende Kontakte zu Universitäten, Forschungseinrichtungen und verschiedenen Ministerien sowie zu Vertreterinnen und Vertretern der deutschen Wirtschaft in China. Das KCBT wirbt regelmäßig in Round-Table Veranstaltungen

---

<sup>36</sup> Vgl. <https://www.fom.de/forschung/kompetenzcentren/kcbt.html>, Zugriff 16.04.2019.

<sup>37</sup> Vgl. <https://www.fom.de/international/fom-german-sino-school-of-business-und-technology.html>, Zugriff 22.04.2019.

um weitere hochschulinterne Beteiligungen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Aktuell haben sich neun hauptberuflich Lehrende dem KCBT angeschlossen.

Die FOM kooperiert im Bereich von Studium und Lehre mit der Shandong Agricultural University, Provinz Shandong, der Shanxi University of Finance and Economics, dem College of Mobile Telecommunications an der Chongqing University of Posts and Telecommunications sowie dem College of Information an der Shanxi Agricultural University. Neuere Kooperationspartner sind die Beijing Union University und die Wuhan Business University in der Provinz Hubei. Mit der Shenyang University in der Provinz Liaoning konnte eine erste Kooperation in Studium und Lehre im ingenieurwissenschaftlichen Bereich eingegangen werden.

Die thematische Ausrichtung der eingereichten Förderskizzen sowie öffentlich geförderten Forschungsprojekte, die basierend auf den genannten Kooperationen gemeinsam entwickelt werden konnten, lagen bislang insbesondere in den Forschungsfeldern Digitale Transformation, KMU-Forschung sowie Nachhaltigkeit und Ressourceneffizienz. Eine erste internationale Konferenz "Opportunities and challenges for small- and medium-sized enterprises in Germany and China in a globalized world" wurde im Jahr 2016 durch die Konrad-Adenauer-Stiftung gefördert. Die Ergebnisse der Konferenz wurden in der FOM Schriftenreihe Deutsch-chinesischer Wirtschaftsdialog (der FOM) publiziert.<sup>38</sup>

In der Folge wurde ein Förderprogramm gesucht, das es, ohne die Wirkung des zu Anfang beschriebenen Matthäus-Prinzips nutzen zu können, ermöglichen sollte, auf diesen kleineren Vorleistungen mit weiteren kleinen Schritten aufzubauen. Dies gelang im Rahmen des vom BMBF geförderten Projekts „Chinesisch-Deutsche Beiträge zur digitalen Transformation“ (DigiTrans CD, FKZ 01D016006). Im Rahmen dieses Vorhabens wurde im Februar 2017 eine Traveling Conference unter dem Oberthema „Industrie 4.0 – Ressourceneffizienz und digitale Transformation“ bei vier chinesischen Partnerhochschulen durchgeführt. Eine weitere Verstetigung gelang im Anschluss daran im September 2017 im Rahmen des Symposiums "International Symposium on Small- and Medium-Sized Enterprises in Germany and China - Similarities and Dissimilarities". Für diese Tagung konnte eine Förderung der DFG und der NSFC über das CDZ (FKZ

---

<sup>38</sup> Elsner, Andree und Oberheitmann, Andreas (Eds.) (2016): New Trails for SMEs in Germany and China: Cooperations. Opportunities. Challenges. Perspectives. FOM Schriftenreihe Deutsch-chinesischer Wirtschaftsdialog, Nr. 4. Essen.



GZ 1413) eingeworben werden. Die Ergebnisse der Konferenz wurden 2018 in der Schriftenreihe des German-Sino Competence Center of Business & Technology publiziert.<sup>39</sup>

Im Kontext der Bemühungen, die Forschungszusammenarbeit mit den chinesischen Partnern weiter auszubauen, beteiligte sich die FOM unter der Federführung von Prof. Oberheitmann an einer Reihe von Förderprogrammen. Im Jahr 2016 wurde eine Skizze im Rahmen der Richtlinie zur Förderung von Konzeptions- und Vorbereitungsmaßnahmen zur Etablierung gemeinsamer Forschungspräsenzen mit Partnern, u. a. in China<sup>40</sup>, beim BMBF eingereicht. Darüber hinaus erfolgte eine Beteiligung am Wettbewerb zur Förderung von innovativen Konzepten zur deutschlandweiten Fach-Alumniarbeit mit Chinabezug des BMBF.<sup>41</sup> In 2017 beteiligte sich die FOM an einem Aufruf im Programm EU-Strategie-FH des BMBF. Im Jahr 2018 erfolgte eine Skizzeneinreichung im Rahmen der Richtlinie zur Förderung von Vernetzungs- und Sondierungsreisen deutscher Hochschulen und Forschungseinrichtungen zum Aufbau von Kooperationen mit Partnern u. a. in China.<sup>42</sup> All diese und einige nicht genannte Bemühungen blieben erfolglos. Die Kooperationspartner sind aber weiterhin gewillt ihre begonnene Zusammenarbeit auch im Rahmen von öffentlich geförderten Drittmittelprojekten in der Forschung zu festigen. Gemeinsam mit der Shandong Agricultural University bewarb sich die FOM Anfang 2019 um die Förderung einer Sino-German Cooperation Group<sup>43</sup> beim CDZ. Darüber hinaus wurde ein Beitrag zum Wettbewerb „CONNECT Bildung-Forschung-Innovation“ zur Unterstützung herausragender Initiativen im Auf- und Ausbau internationaler Vernetzung und Forschungskooperationen des BMBF unter Fokussierung des Ziellandes China eingereicht.<sup>44</sup>

An den verschiedenen Drittmittelanträgen und Projekten haben sich regelmäßig weitere Partner beteiligt, hier lassen sich unter anderem nennen: RWI Leibniz-

---

<sup>39</sup> Andreas Oberheitmann, Andree Elsner, Chen Shengwei, Xu Xuanguo (Hrsg.), *Small and Medium-Sized Enterprises in Germany and China – Similarities and Dissimilarities*. KCBT In-sights to German and Chinese Business and Technology Vol. 5. Essen, 2018).

<sup>40</sup> <https://www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung-1262.html>, Zugriff 16.04.2019.

<sup>41</sup> Vgl. <https://www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung-1212.html>, Zugriff 16.04.2019.

<sup>42</sup> Vgl. <https://www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung-1767.html>, Zugriff 16.04.2019.

<sup>43</sup> Vgl. [http://www.sinogermanscience.org.cn/de/forderung/forderprogramme/koo/201503/t20150316\\_9414.html](http://www.sinogermanscience.org.cn/de/forderung/forderprogramme/koo/201503/t20150316_9414.html), Zugriff 16.04.2019.

<sup>44</sup> Vgl. <https://www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung-2241.html>, Zugriff 22.04.2019

Institut für Wirtschaftsforschung e. V.; German Chamber of Commerce in China, South and Southwest China; EWG Essener Wirtschaftsförderungsgesellschaft; Initiative Wissenschaftsstadt Essen; Universität Duisburg-Essen.

.

#### **4 Ausblick**

Die FOM wird weiterhin das Ziel verfolgen, den Bereich der öffentlich geförderten internationalen Drittmittelprojekte auszubauen. Wie oben ausgeführt, konnten dabei schon eine Reihe von Erfolgen verzeichnet werden, andererseits wird anhand der beschriebenen und weitaus nicht vollständigen Auflistung von abgelehnten Vorhaben deutlich, dass die Herausforderungen hoch sind.

Aus Sicht der Forschungsadministration steht neben der Stetigkeit der Beteiligung der Forschungseinrichtungen an passfähigen Förderprogrammen der weitere Ausbau der internationalen Netzwerke im Vordergrund der strategischen Aktivitäten. Im Jahr 2019 werden zum Zeitpunkt des Erscheinens dieses Beitrags und unabhängig von den im Begutachtungsprozess befindlichen Vorhaben, mindestens drei weitere internationale Drittmittelprojekte beginnen. Eine weitere Verstetigung ist also, zumindest für die nächsten rund drei Jahre, gesichert.

Auch weiterhin werden existierende internationale Kooperationen aus den Bereichen Studium und Lehre dabei regelmäßig als Basis dienen. Andererseits werden erfolgreich durchgeführte internationale Forschungsvorhaben zu Verstetigung und Ausweitung der Netzwerke beitragen. Dies ist z. B. im Rahmen der Entwicklung der internationalen Drittmittelprojekte am oben erwähnten ifgs sehr deutlich nachzuvollziehen.

Ein wesentlicher Impuls zur weiteren Entwicklung der Strategie im Kontext internationaler Drittmittelprojekte wird der Wechsel zur EU-Förderperiode 2021-2027 und die damit verbundenen möglichen Neuausrichtungen der Förderprogramme darstellen. Es ist ein zentrales Interesse der Forschungsadministration, hier frühzeitig und zielgerichtet Beratungsangebote für die Forschungseinrichtungen zur Verfügung stellen zu können.

## Literaturverzeichnis

- DAAD / AvH / HRK (Hrsg.). (2018). Internationalität an deutschen Hochschulen: Erhebung von Profildaten 2017. DAAD Studien. Bonn: DAAD.
- Elsner, Andree und Oberheitmann, Andreas (Eds.) (2016): New Trails for SMEs in Germany and China: Cooperations. Opportunities. Challenges. Perspectives. FOM Schriftenreihe Deutsch-chinesischer Wirtschaftsdialog, Nr. 4. Essen.
- Frank, Andrea / Hieronimus, Solveigh / Killius, Nelson / Meyer-Guckel, Volker (2010): Rolle und Zukunft privater Hochschulen in Deutschland, Edition Stifterverband, Essen.
- Konegen-Grenier, Christiane (2016): Die Finanzierung der Ausbildungsleistungen der privaten Hochschulen. Ein Vorschlag für eine Berücksichtigung im Hochschulpakt, IW-Report -22/2016, Köln.
- Andreas Oberheitmann, Andree Elsner, Chen Shengwei, Xu Xuanguo (Hrsg.), Small- and Medium-Sized Enterprises in Germany and China – Similarities and Dissimilarities. KCBT In-sights to German and Chinese Business and Technology Vol. 5. Essen, 2018).
- Statistisches Bundesamt (2018): Hochschulen auf einen Blick.
- Wissenschaftsrat (2018a): Empfehlungen zur Internationalisierung von Hochschulen, München.
- Wissenschaftsrat (2018b): Empfehlungen zu regionalen Kooperationen wissenschaftlicher Einrichtungen, Berlin.
- Wissenschaftsrat (2016a): Stellungnahme zur Reakkreditierung der FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Kiel.
- Wissenschaftsrat (2016b): Institutionelle Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen durch den Wissenschaftsrat 2001 bis 2016, Berlin.
- Wissenschaftsrat (2015): Leitfaden der Institutionellen Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen, Berlin.
- Wissenschaftsrat (2012): Private und kirchliche Hochschulen aus Sicht der Institutionellen Akkreditierung, Berlin.

## **2 Differenzierung oder Angleichung? Eine Analyse der Internationalisierung der FOM Hochschule für Oekonomie & Management<sup>1</sup>**

*Gerrit Landherr*

---

<sup>1</sup> Der vorliegende Beitrag entstand ursprünglich als Prüfungsleistung im Modul „Internationalisierung“ des Weiterbildungsstudiengangs *Wissenschaftsmanagement* an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer. Abgedruckt ist eine geringfügig aktualisierte und überarbeitete Version.

## Inhalt

Abbildungsverzeichnis .....	31
Abkürzungsverzeichnis .....	31
1 Einleitung .....	32
2 Internationalisierung von deutschen Hochschulen .....	34
2.1 Begriffseinordnung und Definition .....	34
2.2 Theoretischer Hintergrund .....	35
2.3 Messung der Internationalisierung von Hochschulen .....	38
3 Analyse der Internationalisierung der FOM Hochschule .....	41
3.1 Voraussetzungen für Internationalisierung an der FOM Hochschule ...	41
3.2 Vorgehensweise der Untersuchung .....	43
3.3 Analyse der Internationalisierungsstrategie .....	45
3.3.1 Allgemeiner Teil der Strategie .....	45
3.3.2 Teilziel Internationalisierung@home .....	47
3.3.3 Teilziel Experience abroad .....	48
3.3.4 Teilziel Internationalisierung der Forschungszusammenarbeit ..	51
3.3.5 Teilziel Transnationalität von Studiengängen .....	54
3.4 Bewertung der Internationalisierung der FOM Hochschule .....	55
4 Fazit .....	57
Literatur .....	58
Anhang .....	62

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Gründe für die Internationalisierung an deutschen Hochschulen	35
Abbildung 2:	Drittmiteleinnahmen der deutschen Hochschulen 2009-2012 in Millionen Euro .....	51

**Abkürzungsverzeichnis**

CHE	Centrum für Hochschulentwicklung
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst
FIBAA	Foundation for International Business Administration Accreditation
IW	Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.

## 1 Einleitung

Das gesamte deutsche Hochschulsystem scheint seit mehreren Jahren von einem intensiven Internationalisierungsbedürfnis gekennzeichnet. Internationalisierung wird sowohl von hochschulinternen als auch -externen Akteuren als eine wesentliche strategische Herausforderung für die deutsche Hochschullandschaft genannt.<sup>2</sup> Die Bundesregierung formuliert es so:

„Das Bildungs-, Wissenschafts- und Innovationssystem Deutschlands muss international ausgerichtet sein, um im weltweiten Wettbewerb zu bestehen und damit wir unserer Verantwortung gerecht werden, zur Lösung globaler Herausforderungen beizutragen.“<sup>3</sup>

Ungeachtet des breiten Konsens, den es grundsätzlich zum Internationalisierungsbedarf der deutschen Hochschulen zu geben scheint, ergeben sich jedoch Fragen zur konkreten Ausgestaltung: Ist es realistisch anzunehmen, dass bei der ausgeprägten Vielfalt des deutschen Hochschulsystems alle Hochschulen gleichermaßen betroffen sind und ähnliche Strategien und Vorgehensweisen entwickeln müssen? Oder bestehen bei der Internationalisierung wesentliche Differenzierungen zwischen verschiedenen Hochschultypen, zwischen großer Volluniversität und kleiner spezialisierter Hochschule, zwischen Exzellenzuniversität und regional verankerter Fachhochschule, zwischen privater und kirchlicher Hochschule?

Dieser Themenkomplex wird in dieser Arbeit exemplarisch untersucht. Dazu wird im Folgenden beispielhaft die Internationalisierung der privaten FOM Hochschule für Oekonomie & Management beschrieben und analysiert, die sich sowohl in der Trägerschaft als auch in der Zusammensetzung ihrer Studierenden deutlich von anderen Hochschulen in Deutschland unterscheidet. Ziel der Arbeit ist herauszuarbeiten, ob und welche Differenzierungsmerkmale in der Internationalisierung der FOM bestehen. Anhand dieser Merkmale wird gleichzeitig auch eine Analyse der Internationalisierung der FOM Hochschule vorgenommen.

Zu diesem Zweck erfolgt in Kapitel 2 zunächst eine Definition des Begriffes Internationalisierung. Anschließend wird der Ansatz des soziologischen Neoinstitutionalismus eingeführt, welcher den theoretischen Hintergrund der Untersuchung

---

<sup>2</sup> Vgl. exemplarisch Brandenburg / Knothe (2008): 8, 9; Metzner (2015): 5f.; Bode (2012): 7.

<sup>3</sup> BMBF (2016): 4.



darstellt. Abschließend wird in diesem Kapitel die Vorgehensweise zur Messung des Internationalisierungsgrades von Hochschulen entwickelt.

In Kapitel 3 erfolgt die eigentliche Untersuchung. Zunächst werden dazu die speziellen Voraussetzungen an der FOM als private Hochschule mit berufsbegleitenden Studiengängen angeführt. Anschließend wird die Internationalisierungsstrategie als zentrales Dokument der Internationalisierung mit den Strategien anderer deutscher Hochschulen verglichen, um Differenzierungsmerkmale herauszuarbeiten und eine kritische Würdigung der Internationalisierung der FOM vorzunehmen. Die Arbeit schließt mit einem kurzen Ausblick auf die weitere Internationalisierung der FOM und der Hochschulen allgemein.

## 2 Internationalisierung von deutschen Hochschulen

### 2.1 Begriffseinordnung und Definition

Begrifflich ist Internationalisierung von Internationalität abzugrenzen. Die Internationalität einer Hochschule beschreibt den Ist-Zustand in einer Organisation mit Bezug auf internationale Aktivitäten.<sup>4</sup> Darüber hinausgehend definiert Knight die Internationalisierung einer Hochschule als Prozess der Integration einer internationalen, interkulturellen oder globalen Dimension in die Funktionen und Leistungen der Organisation.<sup>5</sup> Diese Definition beinhaltet jedoch keine Begründung, warum ein derartiger Prozess angestoßen wird. Hölscher erweitert diese Definition, indem er Internationalisierung als Reaktion einer Hochschule auf Globalisierung beschreibt, und zwar in den wesentlichen Bereichen Lehre, Forschung und Verwaltung.<sup>6</sup> Die Herausforderungen der Globalisierung bestehen dabei in einem zunehmenden internationalen Wettbewerb der Hochschulen untereinander (Universitätsrankings etc.) und einem damit zusammenhängenden Wettbewerb um die besten Köpfe (Studierende und Personal). Darüber hinaus wird Globalisierung mit einem allmählichen Rückzug des Staates aus der Hochschulfinanzierung in Verbindung gebracht, was wiederum zu einem gesteigerten Wettbewerb um alternative (internationale) Finanzierungsquellen führt.<sup>7</sup> Auffällig ist, dass Internationalisierung danach auf ökonomisch motivierte Gründe zurückzuführen ist.

Die genannten Gründe für Internationalisierung werden gestützt durch Ergebnisse einer Studie des Stifterverbandes, wie Abbildung 1 zeigt. Obwohl hier auch der „Beitrag zur Völkerverständigung“ angeführt wird, dominieren die ökonomischen Motive.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Brandenburg / Knothe (2008): 10.

<sup>5</sup> Vgl. Knight (2004): 11.

<sup>6</sup> Vgl. Hölscher (2012): 1715. Vgl. auch Bode (2012): 7.

<sup>7</sup> Vgl. Hölscher (2012): 1714, 1715.

<sup>8</sup> Das Motiv „Beitrag zur Fachkräftesicherung in Deutschland“ ist dabei eher ein volkswirtschaftliches und weniger ein betriebswirtschaftliches Motiv der einzelnen Hochschule.

**Abbildung 1:** Gründe für die Internationalisierung an deutschen Hochschulen<sup>9</sup>

Führt man die beiden Definitionen zusammen, ist Internationalisierung ein strategiegeleiteter langfristiger Prozess zur Steigerung der Internationalität einer Organisation. Mit diesem Prozess reagieren Hochschulen auf die zunehmende Globalisierung. Da der Prozess Lehre, Forschung und Verwaltung, d. h. alle wesentlichen Bereiche der Hochschule betrifft, kann Internationalisierung darüber hinaus als Querschnittsfunktion angesehen werden.<sup>10</sup>

## 2.2 Theoretischer Hintergrund

Zur Beschreibung und Erklärung von Internationalisierung im Hochschulbereich gibt es unterschiedliche theoretische Ansätze. Diese Ansätze sind hauptsächlich

<sup>9</sup> Quelle: In Anlehnung an Stifterverband (2015): 18. Die Daten beruhen auf einer Befragung der Rektorinnen und Rektoren sowie Präsidentinnen und Präsidenten von 389 deutschen Hochschulen. Der Rücklauf beträgt 47%. Vgl. ebenda: 37. Aus den Daten geht nicht eindeutig hervor, ob das obige Ergebnis durch eine offene oder geschlossene Fragestellung ermittelt wurde.

<sup>10</sup> Vgl. Borgwardt (2012): 23.

im Bereich der Organisationstheorien einzuordnen. Im Folgenden werden drei in der Literatur verwendete theoretische Ansätze kurz vorgestellt.<sup>11</sup>

Aus traditioneller funktionalistischer Sicht ist Internationalisierung die rationale Reaktion von Hochschulen auf eine globale ökonomische Entwicklung, die den Bedarf zur internationalen Kooperation erhöht. Der erhöhte internationale Kooperationsbedarf äußert sich z. B. durch eine zunehmende Ausdifferenzierung innerhalb von Fachdisziplinen, was einen steigenden Bedarf an internationalen Forschungspartnern mit sich bringt, da die relevante Forschungscommunity im eigenen Land kleiner wird. Hochschulen erfüllen mit der Internationalisierung damit letztlich eine Nachfrage des internationaler werdenden Bildungsmarktes.<sup>12</sup>

Eine alternative theoretische Erklärung bietet der auf Hall und Soskice zurückgehende Varieties of Capitalism-Ansatz. Danach bestehen kapitalistische Wirtschaftssysteme jeweils aus Subsystemen, zwischen denen Wechselwirkungen bestehen. In zwei Idealtypen kapitalistischer Systeme, nämlich in liberalen und in koordinierten Marktwirtschaften, sind die einzelnen Subsysteme jeweils schlüssig aufeinander abgestimmt und verstärken sich dadurch wechselseitig. Die USA und Großbritannien sind klassische Beispiele für eine liberale Marktwirtschaft; Deutschland steht beispielhaft für eine koordinierte Marktwirtschaft.<sup>13</sup> In der Übertragung auf das Hochschulsystem eines Landes sind verschiedene Subsysteme ebenfalls aufeinander abgestimmt und verstärken sich gegenseitig.<sup>14</sup> Aufgrund der unterschiedlichen zugrunde liegenden Systeme lassen sich nach diesem Ansatz bei der Internationalisierung jeweils charakteristische Unterschiede zwischen deutschen Hochschulen in einem koordinierten System und ihren amerikanischen und englischen Pendanten in jeweils liberalen Systemen feststellen.<sup>15</sup>

Eine weitere theoretische Betrachtungsmöglichkeit ist der soziologische Neoinstitutionalismus. Nach Meyer und Rowan reagieren Organisationen auf die Unsicherheit ihrer Umwelt, indem sie bereits vorhandene, scheinbar erfolgreiche

---

<sup>11</sup> Vgl. z. B. Schofer / Meyer (2005), Graf (2009). Daneben existieren weitere Erklärungsansätze, wie z. B. systemtheoretische Ansätze, Anlehnungen an das Bürokratiekonzept von Max Weber oder das Modell der „organisierten Anarchie“. Vgl. für einen ausführlichen Überblick Jahr (2007): 13-25.

<sup>12</sup> Vgl. Schofer / Meyer (2005): 900.

<sup>13</sup> Vgl. Hall / Soskice (2001): 6-8. Die USA sind dabei ein Beispiel für eine liberale Marktwirtschaft, Deutschland steht beispielhaft für eine koordinierte Marktwirtschaft. Zu den jeweiligen Wechselwirkungen vgl. die Darstellungen auf S. 28 (koordinierte Marktwirtschaft) und S. 32 (liberale Marktwirtschaft).

<sup>14</sup> Vgl. Graf (2009): 573f.

<sup>15</sup> Ein empirischer Vergleich von Kompetenzen von Hochschulabsolventinnen und -absolventen in Deutschland und Großbritannien bestätigt Voraussagen dieses Ansatzes. Vgl. Hölscher (2012a): 479f.

Strukturen und Regeln anderer Organisationen übernehmen. Damit entsprechen Organisationen wiederum den Erwartungen ihrer Umwelt und legitimieren sich gegenüber ihrer Umwelt.<sup>16</sup> Durch dieses wechselseitige Kopieren werden sich Organisationen, die in vergleichbaren Kontexten agieren, im Zeitablauf immer ähnlicher. Dieses Phänomen wird als Isomorphismus bezeichnet, wobei Isomorphismus weiter in drei Arten differenziert werden kann:

- Isomorphismus aus Zwang entsteht z. B. durch verpflichtende Gesetze und Auflagen des Staates.
- Von mimetischem Isomorphismus spricht man, wenn sich Organisationen von sich aus an erfolgreichen anderen Organisationen orientieren, z. B. durch Benchmarking am Marktführer.
- Normativer Isomorphismus als dritter Fall entsteht durch die zunehmende Professionalisierung und Vernetzung innerhalb eines vergleichbaren Feldes oder einer Branche. Dies führt dazu, dass z. B. durch Berufsverbände oder Beraterinnen und Berater weitgehend einheitliche Vorstellungen eines professionellen Verhaltens vermittelt werden, welche aus den Netzwerken in die verschiedenen Organisationen zurückgespielt werden.<sup>17</sup>

Für alle drei Arten von Isomorphismus gilt, dass die übernommenen Strukturen und Regeln nicht zwangsläufig funktional für die Organisation sind. Vielmehr glaubt die Umwelt, dass es sich um die jeweils effizienteste Lösung handelt, und hinterfragt diesen Glauben nicht. Meyer und Rowan nennen dies „Rationalitätsmythen“.<sup>18</sup>

Der Ansatz des soziologischen Neoinstitutionalismus ist nicht ohne Kritik geblieben. Er erklärt zwar, wie sich Rationalitätsmythen durchsetzen, aber nicht, wie sie eigentlich entstehen. Ebenso bleibt unberücksichtigt, dass das Handeln einer Organisation von mehreren Akteuren mit unterschiedlichen Interessen und Machtpositionen bestimmt werden kann.<sup>19</sup> Der Begriff Rationalitätsmythos birgt zudem die Gefahr, dass er wertend aufgefasst wird. Aktivitäten von Organisationen werden dabei per se als nicht rational oder als bloße Fassade abgestempelt. In diesem Sinne ist der Begriff aber nicht zu verstehen. Übernommene Strukturen

---

<sup>16</sup> Vgl. Jörges-Süß / Süß (2004): 316.

<sup>17</sup> Vgl. zu den einzelnen Isomorphismusarten jeweils mit Beispielen DiMaggio / Powell (1983): 150f.

<sup>18</sup> Meyer / Rowan (1977): 347, vgl. Jörges-Süß / Süß (316).

<sup>19</sup> Vgl. Müller-Jentsch (2011): 6, 7. Dort werden weitere Kritikpunkte des Ansatzes aufgeführt.

und Regeln sind zwar nicht zwangsläufig funktional, dies bedeutet aber nicht, dass sie immer wirkungslos oder dysfunktional sind.<sup>20</sup> Im Gegensatz zu den zuerst vorgestellten Ansätzen (funktionalistische Sicht und Varieties of Capitalism-Ansatz) können mit dem soziologischen Neoinstitutionalismus zudem neben Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen verschiedenen nationalen Hochschulsystemen auch verschiedene Organisationen innerhalb eines nationalen Hochschulsystems bezüglich Gemeinsamkeiten und Unterschieden analysiert werden. Von daher ist er für die Fragestellung, ob sich die Internationalisierung der FOM als privater Hochschule wesentlich von denen anderer Hochschulen innerhalb des deutsche Hochschulsystems unterscheidet, besonders geeignet und bildet deshalb die theoretische Grundlage der folgenden Betrachtung. Entsprechend stützen sich mehrere Studien, die das Verhältnis zwischen privaten und staatlichen Hochschulen in einzelnen Ländern untersuchen, auf den soziologischen Neoinstitutionalismus.<sup>21</sup>

### 2.3 Messung der Internationalisierung von Hochschulen

Die Messung von Internationalisierung im Hochschulbereich ist keineswegs trivial. Laut Definition ist Internationalisierung ein strategischer Prozess. Die zugrunde liegende Strategie wird meistens in der Internationalisierungsstrategie einer Hochschule explizit formuliert. Die Strategie stellt daher eine Basis für den Internationalisierungsprozess dar; aufgrund seines langfristigen Charakters gilt dies sowohl für Hochschulen, bei denen der Prozess bereits fortgeschritten ist, als auch für Hochschulen, die sich noch in einem frühen Stadium der Internationalisierung befinden.<sup>22</sup> Von daher bildet die Internationalisierungsstrategie das zentrale Dokument in der Analyse der Internationalisierung der FOM. Die konkrete Ausprägung von Internationalisierung an der FOM wird darüber hinaus in der vorliegenden Untersuchung an verschiedenen Stellen durch Kennzahlen

---

<sup>20</sup> Vgl. Hericks (2017): 1.

<sup>21</sup> Vgl. Fernández Darraz et al. (2009): 9. Die Autoren verweisen dort auf Studien in Argentinien, Ungarn und Rumänien.

<sup>22</sup> Vgl. Brandenburg / Knothe (2008): 14, 15. Es ist allerdings nicht empirisch erwiesen, dass das Vorhandensein einer Internationalisierungsstrategie zu effizienterer Internationalisierung führt. Vgl. ebenda: 22.

oder Indikatoren ergänzt.<sup>23</sup> Zusammen mit dem Kerndokument der Internationalisierungsstrategie dienen sie in der vorliegenden Arbeit als Grundlage der Analyse der Internationalisierung der FOM.<sup>24</sup>

Um herauszuarbeiten, ob und welche Differenzierungsmerkmale zwischen der Internationalisierung der FOM und den Strategien anderer deutscher Hochschulen bestehen, ist es sinnvoll, eine Vergleichsgruppe festzulegen. Die Theorie des soziologischen Neoinstitutionalismus geht davon aus, dass sich alle Akteure in einem Feld im Zeitablauf ähnlicher werden. Dennoch bestehen innerhalb des Feldes deutscher Hochschulen wesentliche Unterschiede, die sich vor allem an der Art der Hochschule (Fachhochschule oder Universität) und der Größe der Hochschule festmachen. Das Statistische Bundesamt differenziert Hochschulen nach Hochschulart in Universitäten, Kunsthochschulen, Fachhochschulen und Verwaltungsfachhochschulen.<sup>25</sup> Der DAAD differenziert zusätzlich zur Größe der Hochschulen mit folgender Kategorisierung:<sup>26</sup>

- Technische Universitäten
- Große Universitäten (mehr als 20.000 Studierende)
- Kleine Universitäten (bis 20.000 Studierende)
- Große Fachhochschulen (mehr als 5.000 Studierende)
- Kleine Fachhochschulen (bis 5.000 Studierende)
- Kunst- und Musikhochschulen

Als Fachhochschule mit aktuell ca. 50.000 Studierenden wird die FOM der Kategorie „große Fachhochschulen“ zugeordnet. Wenn möglich, werden im Folgenden Daten aus dieser Kategorie zum Vergleich herangezogen. Die Gruppe der großen Fachhochschulen in Deutschland hat nach dieser Definition eine Grundgesamtheit von 74 Fachhochschulen, davon 64 staatliche, 9 private und eine

---

<sup>23</sup> Im Folgenden wird zur einfacheren Lesart einheitlich der Begriff Kennzahl verwendet, obwohl Kennzahl und Indikator keine Synonyme sind. Eine Kennzahl gibt einen quantitativ messbaren Sachverhalt wieder, einem Indikator liegt ein Konzept (z. B. Qualität oder Leistung) zugrunde, welches mithilfe von Kennzahlen annähernd abgebildet werden kann (z. B. indem eine Kennzahl in das Verhältnis zu einer anderen Zahl gesetzt wird). Vgl. Woll (2011): 16, 17; Brandenburg / Federkeil (2007): 7.

<sup>24</sup> Da Internationalisierung ein langfristiger Prozess ist, können streng genommen nur Kennzahlen, die in Zeitreihen darstellbar sind, entsprechende Entwicklungen abbilden. Vgl. Brandenburg / Federkeil (2007): 8. Die in dieser Arbeit benutzten Kennzahlen dienen vor allem zum besseren Verständnis und erfüllen dieses strenge Kriterium nicht.

<sup>25</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2017): 12, 14.

<sup>26</sup> Vgl. Maiworm (2016): 6.

kirchliche Fachhochschule.<sup>27</sup> Stehen keine oder nicht ausreichend Vergleichsdaten für die Kategorie "große Fachhochschulen" zur Verfügung, werden hilfsweise Vergleichsdaten der ungenaueren Kategorie „Fachhochschulen“ des Statistischen Bundesamtes genutzt. Es ist anzumerken, dass beide Kategorisierungen die Vergleichbarkeitsproblematik verringern, aber nicht auflösen. Hochschule A mit 5.001 Studierenden mag z. B. eher mit Hochschule B mit 4.999 Studierenden vergleichbar sein als mit der 20.000 Studierende zählenden Hochschule C.

---

<sup>27</sup> Stand Dezember 2017. Eigene Berechnung auf Grundlage der Hochschuldatenbank von Studis Online, <https://www.studis-online.de/Hochschulen/FH/>.



### 3 Analyse der Internationalisierung der FOM Hochschule

#### 3.1 Voraussetzungen für Internationalisierung an der FOM Hochschule

Die FOM Hochschule ist mit bundesweit ca. 50.000 Studierenden an aktuell 29 Studienorten die größte private Hochschule in Deutschland. Primäre Zielgruppe der FOM sind Berufstätige. Für diese bietet die FOM hauptsächlich wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge parallel zur beruflichen Tätigkeit oder zur betrieblichen Ausbildung an. Die Studiengänge wurden 2008 komplett auf das Bachelor-/Mastersystem umgestellt. Die Hochschule ist von der FIBAA seit 2012 systemakkreditiert. Träger der FOM ist die gemeinnützige Stiftung BildungsCentrum der Wirtschaft. Der Sitz der Hochschule ist Essen, daher unterliegt die FOM der Beaufsichtigung des Ministeriums für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen. Sofern man von einer „durchschnittlichen“ deutschen Hochschule sprechen kann, gibt es im Vergleich dazu bei der FOM zwei wesentliche Unterschiede: erstens die private Trägerschaft, zweitens die Fokussierung auf berufs begleitende Studierende. Dadurch ergeben sich auch für die Internationalisierung eine unterschiedliche Ausgangslage und unterschiedliche Herausforderungen.<sup>28</sup>

Als Hochschule in privater Trägerschaft besteht für die FOM im Gegensatz zu staatlichen Hochschulen ein Insolvenzrisiko. Zwischen 1980 und 2006 existierten in Deutschland 131 private Hochschulen, davon wurden 24 geschlossen.<sup>29</sup> Internationalisierung ist per Definition eine strategische Entscheidung, die eine wirtschaftliche Kosten/Nutzen-Abwägung erfordert. Ausgehend von dieser Überlegung ist für die Internationalisierung ein Unterschied zwischen der FOM und staatlichen Hochschulen, die keinem Insolvenzrisiko unterliegen, zu erwarten. Andererseits unterliegt die FOM als staatlich anerkannte Hochschule dem Akkre-

---

<sup>28</sup> Durch die bundesweite Präsenz der FOM ergeben sich zudem für die unterschiedlichen Standorte in Abhängigkeit von Studierendenzahl und regionalen Besonderheiten weitere Herausforderungen. Ein vergleichsweise großes Hochschulzentrum wie München, in dessen Umfeld international tätige Konzerne ihren Sitz haben, wird anderen Herausforderungen begegnen als ein relativ kleines Hochschulzentrum wie Siegen, in dessen Umfeld eher regional verankerte mittelständische Unternehmen tätig sind. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Hochschule als Gesamtorganisation.

<sup>29</sup> Die „Überlebensrate“ der privaten Hochschulen betrug in diesem Zeitraum 0,94 im Vergleich zu 0,98 bei staatlichen Hochschulen. Vgl. zu den Daten und zur Berechnung der Überlebensrate Fernández Darraz et al. (2009): 51, 52. Für exemplarische jüngere Fälle von Insolvenzen und wirtschaftlichen Schief lagen privater Hochschulen vgl. Beschorner (2017): 526.

ditierungsverfahren durch den Wissenschaftsrat. Bewertungsgrundlage in diesem Verfahren ist die sogenannte „Hochschulförmigkeit“. Dies bedeutet, dass eine private Hochschule in Lehre, Forschung und Verwaltung Voraussetzungen erfüllen muss, die aus den Gegebenheiten staatlicher Hochschulen abgeleitet sind.<sup>30</sup> Internationalisierung wird in den Kriterien der Hochschulförmigkeit nicht explizit erwähnt. Als Querschnittsaufgabe ist sie jedoch in den institutionellen Anspruch an Lehre, Forschung und Verwaltung implizit eingebunden. Dies zeigt sich z. B. in der aktuellen Reakkreditierungsentscheidung des Wissenschaftsrats zur FOM, in die an verschiedenen Stellen die Beurteilung der Internationalisierung der Hochschule eingeflossen ist.<sup>31</sup> Die Hochschulförmigkeit entspricht einem klassischen Isomorphismusmechanismus, der einerseits als Isomorphismus aus Zwang interpretiert werden kann, da die für private Hochschulen überlebenswichtige staatliche Anerkennung eng mit der Beurteilung durch den Wissenschaftsrat verbunden ist. Da sich das Gutachterteam des Wissenschaftsrates im Wesentlichen aus Professorinnen und Professoren sowie weiteren Fachvertreterinnen und –vertretern zusammensetzt, kann alternativ oder ergänzend von einem normativen Isomorphismus gesprochen werden.<sup>32</sup> Aus der Anforderung der Hochschulförmigkeit kann daher aus theoretischer Sicht auf eine vergleichbare Internationalisierung von FOM und anderen Hochschulen geschlossen werden.

Die zweite wesentliche Besonderheit der FOM ist die Fokussierung auf berufsbegleitend Studierende. Diese Zielgruppe hat im Rahmen der Internationalisierung mit besonderen Herausforderungen zu kämpfen. Ein längerer Studienaufenthalt im Ausland kollidiert z. B. oft mit den Interessen der Arbeitgeber der berufsbegleitend Studierenden. Berufsbegleitend Studierende sind im Durchschnitt etwas älter als Vollzeitstudierende und haben daher auch vermehrt familiäre Verpflichtungen, was wiederum ein Hindernis für längere Auslandsaufenthalte darstellen kann. Von daher sind auch in diesem Fall Unterschiede zwischen der Internationalisierung der FOM und der vergleichbarer Hochschulen zu erwarten. Andererseits versteht sich die FOM als Hochschule der Wirtschaft. Sie betont sowohl in ihrer Außendarstellung als auch in ihrem Leitbild ihre gute Vernetzung mit Wirtschaft und professionellen Verbänden und ihren Anspruch, ihr Studien-

---

<sup>30</sup> Eine Liste aller Kriterien der Hochschulförmigkeit findet sich unter Wissenschaftsrat (2015): 10, 11.

<sup>31</sup> Vgl. Wissenschaftsrat (2016): 29, 58, 81.

<sup>32</sup> Vgl. zur Zusammensetzung der Arbeitsgruppe, welche die Hochschulförmigkeit prüft, Wissenschaftsrat (2015): 20.

angebot auf die Bedürfnisse der Wirtschaft und ihrer Beschäftigten auszurichten.<sup>33</sup> Auslandserfahrung gewinnt für Hochschulabsolventinnen und -absolventen aus Sicht der Wirtschaft zunehmend an Bedeutung im Rekrutierungsprozess.<sup>34</sup> Auch die in Abbildung 1 angeführte Studie des Stifterverbandes nennt als Grund für die Internationalisierung von Hochschulen, dass dadurch die Arbeitsmarktchancen von Absolventinnen und Absolventen gesteigert werden. Die FOM kooperiert mit Wirtschaftskammern, Verbänden und Unternehmen z. B. bei der Entwicklung und Umsetzung von Studienprogrammen.<sup>35</sup> Die Erwartungen der Wirtschaft, mit denen die Hochschule eine hohe Vernetzung aufweist, können ebenfalls als normativer Isomorphismusmechanismus angesehen werden.

Beide Besonderheiten der FOM erscheinen für die Internationalisierung zunächst ambivalent. Das Insolvenzrisiko auf der einen und die Hochschulförmigkeit auf der anderen Seite stehen in einem Spannungsverhältnis.<sup>36</sup> Die Mobilitätsbeschränkungen berufsbegleitend Studierender sind ebenfalls nicht ohne weiteres mit den Erwartungen der Wirtschaft in Einklang zu bringen. Aus theoretischer Sicht wirken jedoch bei beiden Besonderheiten Isomorphismusmechanismen. Daher wird die Hypothese aufgestellt, dass die Internationalisierung der FOM der Internationalisierung vergleichbarer staatlicher Hochschulen in Deutschland ähnlich ist. Diese Hypothese wird im Folgenden anhand der Internationalisierungsstrategie und wenn vorhanden anhand ergänzender Kennzahlen überprüft.

### 3.2 Vorgehensweise der Untersuchung

Das Centrum für Hochschulentwicklung führte bereits 2008 eine Studie zu Internationalisierungsstrategien an deutschen Hochschulen durch. Angeschrieben wurden 338 deutsche Hochschulen, der Rücklauf betrug insgesamt ca. 28%. Die Rücklaufquote für die Gruppe der Fachhochschulen betrug allerdings nur 10%.<sup>37</sup>

---

<sup>33</sup> FOM (2015): 8.

<sup>34</sup> Zu den Anforderungen der Wirtschaft gibt es eine ausführliche Studie des DAAD in Zusammenarbeit mit dem arbeitgebernahen Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Auslandserfahrungen und interkulturelle Kompetenzen sind danach im Rekrutierungsprozess für potentielle Arbeitgeber zwar weniger bedeutend als z. B. fachliche Passung und kognitive Fähigkeiten, werden aber grundlegend positiv bewertet. Zudem werden bei der Entscheidung zwischen zwei ansonsten gleich geeigneten Kandidatinnen oder Kandidaten solche mit Auslandserfahrung bevorzugt. Vgl. DAAD /IW (2016): 144, 145.

<sup>35</sup> Vgl. FOM (2015): 8.

<sup>36</sup> Vgl. dazu ausführlich Beschoner (2017): 528f.

<sup>37</sup> Vgl. Brandenburg / Knothe (2008): 26f.

2013 veröffentlichte der DAAD ausgewählte Ergebnisse einer Mitgliederbefragung zu Internationalisierungsstrategien von Fachhochschulen. Insgesamt 79 Fachhochschulen nahmen teil, davon 33 aus der für einen Vergleich besonders relevanten Kategorie „große Fachhochschulen“. <sup>38</sup> Die Ergebnisse dieser Studien werden im weiteren Verlauf als Vergleich herangezogen. Zudem wird die Internationalisierungsstrategie der FOM mit den Strategien von acht deutschen Fachhochschulen verglichen, die im Rahmen einer Online-Recherche als Stichprobe herangezogen wurden. Eine zunächst vorgesehene Zufallsauswahl aus der Gruppe der „großen Fachhochschulen“ führte zu keinen verwertbaren Ergebnissen, da viele Hochschulen ihre Internationalisierungsstrategien nicht öffentlich zur Verfügung stellen. <sup>39</sup> Hilfsweise wurden daher die Strategien der Fachhochschulen ausgewählt, die bei einer Google-Suche nach den Schlagwörtern „Internationalisierungsstrategie“ und „Hochschule“ als erste Ergebnisse angeführt wurden. Sechs Hochschulen dieser Stichprobe gehören zur Gruppe der „großen Fachhochschulen“: Hochschule Düsseldorf, Hochschule Fulda, Hochschule Heilbronn, Hochschule Kempten, Hochschule Magdeburg-Stendal und Hochschule Ostwestfalen-Lippe. Darüber hinaus wurden die Strategien der Hochschule Ludwigshafen am Rhein und der Hochschule Nordhausen einbezogen. Sieben Bundesländer sind in der Stichprobe vertreten, alle Fachhochschulen darin sind in staatlicher Trägerschaft.

Für die Auswertung der Stichprobe wurden in einem ersten Schritt Schlüsselbegriffe aus der Internationalisierungsstrategie der FOM identifiziert. Für jede Strategie in der Stichprobe wurde daraufhin untersucht, ob sich diese Schlüsselbegriffe wörtlich oder in ähnlicher Form dort wiederfinden. In einem zweiten Schritt wurden aus den Strategien der Stichprobe weitere Schlüsselbegriffe identifiziert, die sich in der Internationalisierungsstrategie der FOM nicht wiederfinden, um neben Übereinstimmungen auch relevante Unterschiede bestimmen zu können. Eine Liste mit den Schlüsselbegriffen und deren Häufigkeiten in der Stichprobe findet sich im Anhang. <sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Deutscher Akademischer Austauschdienst (2013): 7.

<sup>39</sup> Auf diesen Sachverhalt weist bereits die Studie des Centrums für Hochschulentwicklung hin. Vgl. Brandenburg / Knothe (2008): 30.

<sup>40</sup> Alle Strategien sind zum Zeitpunkt der Verfassung der vorliegenden Arbeit aktuell mit Ausnahme der Strategie der Hochschule Ostwestfalen-Lippe (Zeitraum 2010-2015). Die Strategie der Hochschule Ludwigshafen am Rhein ist eine integrierte Internationalisierungs- und Forschungsstrategie.

### 3.3 Analyse der Internationalisierungsstrategie

#### 3.3.1 Allgemeiner Teil der Strategie

Die Internationalisierungsstrategie der FOM wurde im Dezember 2014 verabschiedet und zuletzt am 17.06.2015 aktualisiert.<sup>41</sup> Hier ist zunächst festzustellen, dass die Strategie der FOM vergleichsweise spät verabschiedet wurde. 2008 gaben 48% der befragten deutschen Hochschulen an, über eine Internationalisierungsstrategie zu verfügen. Bei den teilnehmenden Fachhochschulen lag der Wert bei 72%, allerdings ist dieser Wert aufgrund der geringen Rücklaufquote von Fachhochschulen mit Vorsicht zu betrachten.<sup>42</sup> 2012 führte die Mitgliederbefragung des DAAD zu dem Ergebnis, dass aus der Vergleichsgruppe der großen Fachhochschulen 72,7% über eine schriftlich formulierte Internationalisierungsstrategie verfügten.<sup>43</sup>

Die Strategie beschreibt zunächst im allgemeinen Teil die Ausgangslage für die FOM. Die zunehmende Globalisierung führt demnach dazu, dass Internationalisierung als Bestandteil aller Aktivitäten in Lehre und Forschung mitgedacht werden muss. Danach werden die besonderen Herausforderungen eines berufs begleitenden Studiums thematisiert. Für die Beziehungen zu Partnerhochschulen wird der Grundsatz „Tiefe vor Breite“ festgelegt, wobei sowohl auf die Internationalisierungsstrategien der deutschen Wirtschaft verwiesen wird und konkret Europa, China, die USA und die Türkei als Zielregionen angeführt werden. Speziell für die Internationalisierung der Forschung wird auf die deutschen Ziele der Strategie Europa 2020 und auf den europäischen Forschungsraum verwiesen.

Bei der Betrachtung des allgemeinen Teils der Strategie fallen zunächst Gemeinsamkeiten mit den Internationalisierungsstrategien anderer Fachhochschulen auf. Aus der oben genannten Studie des DAAD wird speziell zu Fachhochschulen der Trend herausgearbeitet, dass Internationalisierung eine Reaktion auf Globalisierung und den globalisierten Arbeitsmarkt sowie als Querschnittsaufgabe verstanden wird.<sup>44</sup> Dies findet sich auch in den Internationalisierungsstrategien der Stichprobe: fünf Strategien nennen die Globalisierung als Auslöser der Internationalisierung, vier führen Internationalisierung als Querschnittsfunktion an. Beide Punkte finden sich in der Internationalisierungsstrategie der FOM wieder.

---

<sup>41</sup> Vgl. FOM (2015a). Die komplette Internationalisierungsstrategie der FOM findet sich im Anhang.

<sup>42</sup> Vgl. Brandenburg / Knothe (2008): 29. Angeschrieben wurden 338 deutsche Hochschulen, der Rücklauf betrug insgesamt ca. 28%.

<sup>43</sup> Vgl. Deutscher Akademischer Austauschdienst (2013): 7.

<sup>44</sup> Vgl. Thimme (2014): 1

Neben den Gemeinsamkeiten gibt es allerdings auch Unterschiede. In der Strategie der FOM werden weitere für Fachhochschulen verbreitete Internationalisierungsbegründungen wie z. B. Reputationsgewinn im internationalen Wettbewerb um Studierende und Sichtbarkeit als international ausgerichtete Hochschule nicht erwähnt.<sup>45</sup> In der Stichprobe finden sich fünf Bezüge auf den Wettbewerb und den damit verbundenen demografischen Wandel. Dafür stellt der Hinweis auf die Restriktionen des berufsbegleitenden Studiums ein Alleinstellungsmerkmal der Strategie der FOM dar. Auch der Grundsatz „Tiefe vor Breite“ findet sich in dieser Form weder in den allgemeinen Erhebungen noch in den allgemeinen Teilen der Internationalisierungsstrategien in der Stichprobe.<sup>46</sup> Konsistent zu diesem Grundsatz nennt die Strategie der FOM zudem ausgewählte Länder als Schwerpunkte. Dies findet sich vergleichbar nur in einer Internationalisierungsstrategie aus der Stichprobe.

Eine Auffälligkeit im allgemeinen Teil der Strategie der FOM ist der häufige Verweis auf konkrete externe Institutionen. Insgesamt finden sich in dem ca. halbseitigen allgemeinen Teil der Strategie sechs solcher Bezüge. Die Strategie verweist auf Ziele des Wissenschaftsstandorts Deutschland, wie sie in den Wissenschaftsministerien von Bund und Ländern vorgegeben werden, auf die Hochschulrektorenkonferenz, das Centrum für Hochschulentwicklung, Internationalisierungsstrategien der deutschen Wirtschaft, auf die Ziele der nationalen Strategie Europa 2020 und auf den europäischen Forschungsraum. In der Stichprobe finden sich lediglich bei einer Fachhochschule vergleichbare Verweise, allerdings in deutlich geringerem Umfang.<sup>47</sup>

Die Besonderheiten der FOM spiegeln sich im allgemeinen Teil der Internationalisierungsstrategie wieder. Aufgrund ihrer speziellen Zielgruppe der berufsbegleitend Studierenden steht die FOM weniger im direkten Wettbewerb um internationale Studierende als vergleichbare Hochschulen. Daraus lässt sich erklären, dass diese in der Vergleichsgruppe häufig vorkommende Begründung in der Internationalisierungsstrategie fehlt. Gleichwohl kann sich die FOM dem Wettbewerb um internationale Reputation nicht völlig verschließen, weil dies z. B. für die Forschung oder für die Rekrutierung von Personal abträglich wäre. Die in der

---

<sup>45</sup> Vgl. Deutscher Akademischer Austauschdienst (2013): 9.

<sup>46</sup> In der Strategie der Hochschule Ostwestfalen-Lippe findet sich im allgemeinen Teil die Formulierung, „an ausgewählten Standorten im Ausland präsent zu sein“.

<sup>47</sup> Die Hochschule Magdeburg-Stendal verweist in ihrer Strategie auf die Empfehlungen des HRK-Audits „Internationalisierung der Hochschulen“ und auf den ECHE Codec der Erasmus Charta. Zudem werden im Anhang dieser Strategie weitere institutionelle Rahmenbedingungen aufgeführt.

Strategie beschriebene Konzentration auf ausgewählte internationale Partnerschaften, die in der Vergleichsgruppe selten vorkommt, erscheint vor diesem Hintergrund schlüssig.

Der auffällig häufige Verweis auf externe Institutionen kann dagegen als normativer Isomorphismusmechanismus interpretiert werden: eine Berufung auf Institutionen, die einen Orientierungsrahmen liefern, der normative Bindungen entfaltet.<sup>48</sup> Vor dem Hintergrund des Kriteriums der Hochschulförmigkeit, welches an der FOM regelmäßig extern überprüft wird, ist vorstellbar, dass die Strategie auf die Übernahme von Konzepten anerkannter Institutionen im Bereich der Internationalisierung verweist, um ein professionelles Verhalten der eigenen Organisation darzustellen und nach außen zu legitimieren.

### 3.3.2 Teilziel Internationalisierung@home

Im zweiten Teil der Internationalisierungsstrategie der FOM werden vier strategische Teilziele genannt. Den Teilzielen werden jeweils Maßnahmenpakete zugeordnet. Das erste Teilziel lautet „Internationalisierung@home“. Dieses Teilziel soll erreicht werden durch folgende Maßnahmen:

- Ausbau internationaler und interkultureller Lernangebote
- Steigerung des Einsatzes von Dozenten mit internationaler Erfahrung
- Etablierung ausländischer Gastdozenten im Vorlesungsbetrieb
- Steigerung des Anteils von Erasmus-Studierenden (Incoming)
- Steigerung der Verfügbarkeit internationaler Literatur

Die Internationalisierung der eigenen Strukturen ist ein Hauptmerkmal der Internationalisierungsstrategien der deutschen Fachhochschulen, wie aus der Studie des DAAD hervorgeht. Die dort genannten Maßnahmen entsprechen weitgehend denen der FOM.<sup>49</sup> In der Stichprobe findet sich in drei Strategien ein vergleichbares Teilziel. Für jede der in der Strategie der FOM genannten Maßnahmen finden sich in den Strategien der Stichprobe jeweils sechs Entsprechungen.<sup>50</sup> Einzig die Maßnahme „Steigerung der Verfügbarkeit internationaler Literatur“ taucht weder in den vergleichenden Studien noch in der Stichprobe auf. Diese

---

<sup>48</sup> Vgl. Schaefers (2002): 840.

<sup>49</sup> Vgl. Thimme (2014).

<sup>50</sup> Für den Vergleich wurden die Maßnahmen „Steigerung des Einsatzes von Dozenten mit internationaler Erfahrung“ und „Etablierung ausländischer Gastdozenten im Vorlesungsbetrieb“ aus der Internationalisierungsstrategie der FOM zusammengefasst.

für eine Internationalisierungsstrategie ungewöhnliche Maßnahme ist vor dem Hintergrund der dezentralen Organisation der FOM zu verstehen. Die Ausstattung der einzelnen Bibliotheken mit über die Standardwerke hinausgehenden internationalen Fachzeitschriften an aktuell 29 Hochschulzentren unterschiedlicher Größe ist sowohl eine administrative als auch eine finanzielle Herausforderung.<sup>51</sup>

In diesem Teilziel spiegelt sich die Besonderheit der FOM besonders in einem Punkt wieder, der in der Strategie nicht erwähnt wird. In den Internationalisierungsstrategien der Stichprobe findet sich viermal der Hinweis auf die Integration von Geflüchteten. In den Vergleichsstudien fehlt dieser Aspekt, was wahrscheinlich darauf zurückzuführen ist, dass zum Zeitpunkt ihrer Erstellung dieses Thema noch nicht auf den Agenden der Hochschulen war. Dass sich in der Strategie der FOM keine entsprechende Maßnahme finden lässt, mag ebenfalls mit dem Erstellungsdatum zusammenhängen. Darüber hinaus sind Geflüchtete aber aufgrund wirtschaftlicher und gesetzlicher Gegebenheiten normalerweise über einen längeren Zeitraum nicht berufstätig. Diese Gruppe gehört daher nicht zur primären Zielgruppe der FOM.

Neben diesem Unterschied unterscheidet sich die Internationalisierungsstrategie der FOM in diesem Teil weder in der Zielsetzung noch in den Maßnahmen zur Zielerreichung wesentlich von Strategien vergleichbarer Hochschulen. Da die Internationalisierungsstrategie vergleichsweise spät verabschiedet wurde, ist dies als mimetischer Isomorphismus interpretierbar. Andererseits ist vor dem oben dargestellten Hintergrund der Hochschulförmigkeit auch eine Interpretation als normativer Isomorphismus vorstellbar.

### 3.3.3 Teilziel Experience abroad

Das zweite Teilziel lautet „Experience abroad“. Zu seiner Erreichung werden folgende Maßnahmen aufgelistet:

- Weiterentwicklung der Erasmus-Partnerschaften
- Unterstützung bei selbstorganisierten Auslandsaufenthalten von Studierenden

---

<sup>51</sup> An der FOM in München studierten im Sommersemester 2017 ca. 5.600 Studierende, in Wesel dagegen ca. 250 Studierende. Die FOM begegnet dieser Herausforderung gerade für die kleineren Studienorte durch zunehmenden Kauf von Online-Lizenzen. Der weitere Ausbau der Bibliotheken an den einzelnen Standorten ist eine Auflage im Rahmen der erfolgreichen Reakkreditierung der FOM 2016. Vgl. Wissenschaftsrat (2016) 19.



- Ausbau von FOM-Auslandsangeboten für Studierende
- Bündelung aller Beratungsangebote im International Office
- Etablierung von Angeboten zur Erlangung internationaler Abschlüsse
- Vermehrter Einsatz von FOM-Lehrenden an ausländischen Hochschulen
- Integration von Auslandsaufenthalten in Vollzeitprogramme (eufom School)

„Experience abroad“ beinhaltet alle Auslandserfahrungen von Hochschulangehörigen. Das Teilziel, diese Auslandserfahrungen zu unterstützen und zu steigern, ist ein Trend, der sich auch in der Studie des DAAD bei den meisten deutschen Fachhochschulen findet.<sup>52</sup> Sieben von acht Internationalisierungsstrategien der Stichprobe beinhalten das Ziel, die Auslandsaufenthalte der Hochschulangehörigen zu unterstützen und zu steigern. Von den einzelnen Maßnahmen werden auch die Erasmus-Partnerschaften, die Etablierung eigener Angebote zur Erlangung internationaler Abschlüsse (von insgesamt 40% der Hochschulen) und die Erhöhung der Mobilität der Lehrenden (von insgesamt 30% der Hochschulen) als gängige Maßnahmen in der Studie des DAAD genannt.<sup>53</sup> In der Stichprobe wird sechsmal der Ausbau der Erasmus-Partnerschaften angeführt.<sup>54</sup> Ebenso finden sich dort viermal die Angebote zu internationalen Abschlüssen. Sechsmal wird die Erhöhung der Mobilität von Lehrenden als konkrete Maßnahme genannt.

Die Integration von Auslandsaufenthalten in Vollzeitprogramme ist ebenfalls ein Punkt, der in der Studie des DAAD als gängige Maßnahme genannt wird.<sup>55</sup> Zwei Hochschulen in der Stichprobe verweisen in ihren Strategien darauf. Etwas überraschend taucht dieser Punkt auch in der Internationalisierungsstrategie der FOM auf. Die FOM bietet hauptsächlich berufsbegleitende Studiengänge an, in der zur Hochschule gehörenden eufom School ist es jedoch auch möglich, ein Vollzeitstudium zu absolvieren. Im Wintersemester 2017 studierten 76 Studierende in solchen Studiengängen, das sind ca. 0,2% aller FOM Studierenden. Die eufom-Studiengänge stellen also innerhalb des Angebots der FOM eine sehr kleine Nische dar. Zum Zeitpunkt der Erstellung der Strategie war diese Maßnahme noch in Vorbereitung. Inzwischen ist ein Auslandssemester in den eufom-Studiengängen obligatorisch.

---

<sup>52</sup> Vgl. Thimme (2014), Deutscher Akademischer Austauschdienst (2013): 11.

<sup>53</sup> Vgl. Thimme (2014).

<sup>54</sup> Es ist nicht in jedem Fall der Stichprobe explizit ersichtlich, ob der Ausbau der Partnerschaften eine ERASMUS-Partnerschaft beinhaltet. Dieser Wert kann daher geringer sein.

<sup>55</sup> Vgl. Deutscher Akademischer Austauschdienst (2013): 11.

Die Punkte „Unterstützung bei selbstorganisierten Auslandsaufenthalten von Studierenden“ und „Ausbau von FOM-Auslandsangeboten für Studierende“ finden sich in dieser konkreten Form nicht in den Vergleichsstudien. Allerdings wird dort allgemeiner die Steigerung der Mobilität von Studierenden angeführt.<sup>56</sup> Sieben von acht Strategien der Stichprobe beinhalten diesen Punkt in allgemeiner Form ebenso. Dass die Strategie der FOM hier vergleichsweise konkrete Maßnahmen nennt, ist wiederum vor dem Hintergrund der Zielgruppe der berufsbegleitend Studierenden zu betrachten. Internationale Mobilität von Studierenden wird hauptsächlich mit Programmen wie Erasmus<sup>plus</sup> in Verbindung gebracht. Da ein Auslandsaufenthalt im Rahmen von Erasmus<sup>plus</sup> in der Regel mindestens drei Monate beträgt, kollidiert dieser vergleichsweise lange Zeitraum oftmals mit den Interessen der Arbeitgeber der berufsbegleitend Studierenden, so dass die Beteiligungsraten von FOM Studierenden hier im Vergleich zu Vollzeitstudierenden sehr gering sind. Im Sommersemester 2016 absolvierten 19 Studierende einen Auslandsaufenthalt im Rahmen von Erasmus<sup>plus</sup>, das entsprach lediglich ca. 0,05% der Gesamtstudierendenzahl. Es liegt daher nahe, dass die FOM hier zusätzlich auf speziell auf ihre Studierenden zugeschnittenen Programme verweist.

Der Punkt „Bündelung aller Beratungsangebote im International Office“ ist eher eine interne Organisationsmaßnahme. Das International Office der FOM wurde 2015 als zentrale Anlaufstelle für alle Auslandsprogramme für Studierende installiert. Vorher waren die Programme historisch gewachsen auf verschiedene Ansprechpartnerinnen und –partner sowie Organisationseinheiten in der Hochschule verteilt. In der älteren Studie des CHE findet sich ein vergleichbarer Aspekt „Internationalisierung der Dienstleistungen“, in der Studie des DAAD wird die Verbesserung des Supports für die Studierenden erwähnt.<sup>57</sup> In der Stichprobe verweisen zwei Hochschulen auf ihr International Office oder ihr akademisches Auslandsamt. Die explizite Nennung in der Strategie der FOM in Verbindung mit der vergleichsweise späten organisatorischen Etablierung korrespondiert mit der bereits angesprochenen relativ späten Verabschiedung der Internationalisierungsstrategie.

Bei der Bewertung dieses Teilziels fallen zwar erneut besondere Nennungen auf, die auf das berufsbegleitende Studium zurückzuführen sind. Auffällig ist jedoch besonders die hohe Übereinstimmung mit Internationalisierungsstrategien vergleichbarer Hochschulen. Diese Übereinstimmung ist zumindest teilweise darauf

---

<sup>56</sup> Vgl. Deutscher Akademischer Austauschdienst (2013): 11.

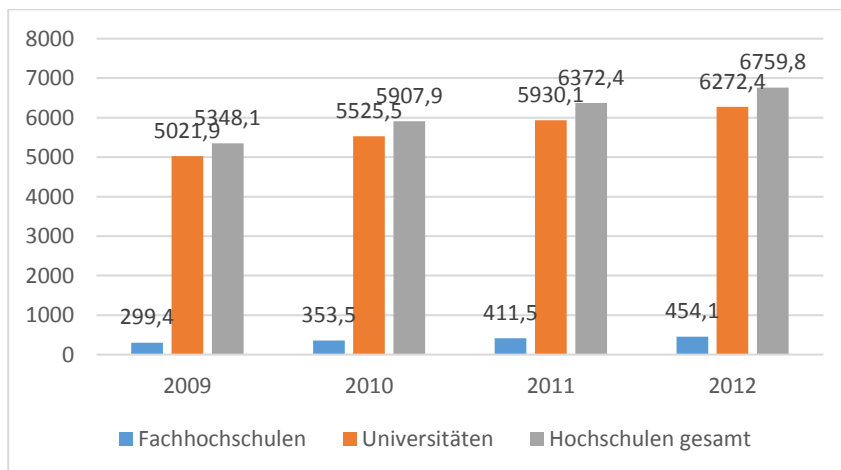
<sup>57</sup> Vgl. Brandenburg / Knothe (2008): 25, Deutscher Akademischer Austausch Dienst (2013): 11.

zurückzuführen, dass Erasmus-Partnerschaften und obligatorische Auslandsaufenthalte für eufom-Studierende als Maßnahmen in der Strategie enthalten sind. Wie gezeigt, ist die FOM als private Hochschule einem Insolvenzrisiko ausgesetzt und daher im Vergleich zu staatlichen Hochschulen in besonderem Maße gezwungen, Strategien und Maßnahmen auf betriebswirtschaftliche Effizienz zu prüfen. Sowohl Erasmus-Partnerschaften als auch obligatorische Auslandsaufenthalte betreffen nur einen sehr geringen Teil der Studierenden. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist eine Aufnahme in die Strategie daher nicht zwingend erforderlich. Von daher können diese Punkte der Internationalisierungsstrategie mit einiger Berechtigung als mimetischer oder normativer Isomorphismusmechanismus interpretiert werden.

### 3.3.4 Teilziel Internationalisierung der Forschungszusammenarbeit

Das dritte Teilziel der Strategie betrifft die Forschung und lautet Internationalisierung der Forschungszusammenarbeit. Grundsätzlich ist Forschung ein Bereich, in dem die Fachhochschulen als Gesamtheit Nachholbedarf gegenüber den Universitäten haben. Vergleicht man z. B. die Drittmiteinnahmen als Indikator von Forschungsleistung, ergibt sich für Fachhochschulen und Universitäten folgendes Bild:

**Abbildung 2:** Drittmiteinnahmen der deutschen Hochschulen 2009 – 2012 in Millionen Euro



Quelle: In Anlehnung an Hachmeister / Duong / Roessler (2015): 7.

Obwohl die Fachhochschulen danach ihre Drittmiteleinnahmen kontinuierlich steigern können, machen diese insgesamt nur etwa sieben Prozent des Gesamtvolumens aus. Der weitaus größte Anteil wird von Universitäten eingeworben, obwohl ca. die Hälfte aller deutschen Hochschulen Fachhochschulen sind. Schlüsselte man die Drittmiteleinnahmen von Fachhochschulen weiter auf, so entfällt ungefähr ein Drittel davon allein auf die Fächergruppe der Ingenieurwissenschaften. Zudem wird bei Forschungsk Kooperationen von Fachhochschulen oftmals vor allem Potenzial im regionalen Umfeld gesehen.<sup>58</sup> Es ist daher davon auszugehen, dass der Nachholbedarf für die Gruppe der Fachhochschulen insgesamt auch für die Internationalisierung von Forschung zutrifft. Die FOM macht hier keine Ausnahme. Der Wissenschaftsrat lobt in seiner Stellungnahme zur Reakkreditierung die institutionellen Rahmenbedingungen der Forschung und bezeichnet die Forschungsleistungen insgesamt als angemessen.<sup>59</sup> Gleichwohl sind z. B. die Höhe der Drittmittel und die Anzahl an hochrangigen Publikationsleistungen im Vergleich mit Universitäten gering. Innerhalb der Forschung an der FOM ist Internationalisierung ein vergleichsweise junger strategischer Schwerpunkt.

Vor diesem Hintergrund werden in der Internationalisierungsstrategie der FOM folgende Maßnahmen zur Erreichung des Teilzieles genannt:

- Förderung der Teilnahme an internationalen Konferenzen
- Vermehrte Ausrichtung von internationalen Konferenzen
- Verstärkte Durchführung von europäischen Forschungsvorhaben
- Ausbau der Forschungsk Kooperationen mit ausländischen Hochschulen

In der älteren Untersuchung des CHE wird der Punkt Forschung nicht genannt. In der jüngeren Studie des DAAD geben dagegen über die Hälfte der befragten Fachhochschulen an, hier einen strategischen Schwerpunkt bei der Internationalisierung gesetzt zu haben, in den meisten Fällen allerdings ohne konkrete Maßnahmen zu nennen.<sup>60</sup> In der Stichprobe beinhalten sieben von acht Strategien einen entsprechenden Schwerpunkt. Hinzuweisen ist hier insbesondere auf die integrierte Forschungs- und Internationalisierungsstrategie der Hochschule Ludwigshafen am Rhein, in der Forschung als zentraler Treiber der Internationalisierung genannt wird. Keine der in der Strategie genannten Maßnahmen in diesem

---

<sup>58</sup> Vgl. Hachmeister / Duong / Roessler (2015): 11.

<sup>59</sup> Vgl. Wissenschaftsrat (2016): 66-68.

<sup>60</sup> Vgl. Thimme (2014).

Bereich findet sich in der Studie des DAAD.<sup>61</sup> In der Stichprobe werden dreimal die internationalen Konferenzen angeführt, europäische Forschungsvorhaben werden siebenmal und internationale Forschungs Kooperationen ebenfalls dreimal genannt.<sup>62</sup>

In der Strategie der FOM fehlt ein Hinweis auf gemeinsame Promotionsprogramme mit Partnerhochschulen im Ausland. Das fehlende Promotionsrecht stellt für Fachhochschulen einen Wettbewerbsnachteil gegenüber Universitäten dar. Inzwischen mögliche kooperative Promotionsprogramme werden von vielen deutschen Universitäten weiterhin zurückhaltend bewertet.<sup>63</sup> Für Fachhochschulen liegt es daher nahe, auf kooperative Promotionsprogramme mit ausländischen Partnerhochschulen auszuweichen. Tatsächlich wird dies als häufige Maßnahme in der Studie des DAAD angeführt.<sup>64</sup> In der Stichprobe findet sich in der Hälfte der Strategien eine entsprechende Maßnahme.

Zusammenfassend unterscheidet sich die Strategie der FOM im Bereich Internationalisierung der Forschung nicht wesentlich von denen anderer deutscher Fachhochschulen. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass die Besonderheiten der FOM als privater Anbieter berufsbegleitender Studiengänge für den Bereich Forschung im Vergleich zu den vorherigen Teilbereichen, die eher die Lehre und die Verwaltung betreffen, weniger relevant sind. Die Maßnahmen sind zudem im Vergleich zu den vorherigen Teilbereichen der Strategie sehr allgemein formuliert, was eine Ähnlichkeit mit Strategien anderer Hochschulen weiterhin begünstigt. Überraschend ist lediglich der fehlende Hinweis auf kooperative Promotionsprogramme mit ausländischen Hochschulen, da die FOM ein solches Programm anbietet und hier ein weiterer Ausbau in konkreter Vorbereitung ist.<sup>65</sup> Da die Internationalisierung der Forschung ein relativ junger Bereich an der FOM ist, kann hier erneut eine Interpretation als mimetischer Isomorphismus vorgenommen werden. Alternativ ist wiederum vor dem Hintergrund der Hochschulförderung eine Interpretation als normativer Isomorphismus denkbar.

---

<sup>61</sup> Vgl. DAAD (2013): 14.

<sup>62</sup> Die in der FOM-Strategie genannten Maßnahmen „Förderung der Teilnahme an internationalen Konferenzen“ und „Vermehrte Ausrichtung von internationalen Konferenzen“ wurden für den Vergleich zur Maßnahme „internationale Konferenzen“ zusammengefasst.

<sup>63</sup> Vgl. Czornohus et al. (2012): 111, 112.

<sup>64</sup> Vgl. Thimme (2014).

<sup>65</sup> Die FOM bietet ein kooperatives Promotionsprogramm mit der Universidad Católica San Antonio de Murcia in Spanien an.

### 3.3.5 Teilziel Transnationalität von Studiengängen

Das letzte Teilziel der Internationalisierungsstrategie lautet Transnationalität von Studienangeboten. Dieses Teilziel soll erreicht werden durch folgende Maßnahmen:

- Ausbau der FOM German-Sino School of Business & Technology, insbesondere durch Master- und Forschungsprogramme
- Entwicklung und Durchführung von gemeinsamen Studienprogrammen mit ausländischen Hochschulen

Transnationale Studiengänge sind nur schwer von der Etablierung internationaler Abschlüsse abzugrenzen. Diese Maßnahme wurde jedoch bereits in Teilziel zwei der Strategie explizit erwähnt (vgl. Gliederungspunkt 3.3.3). Die Internationalisierungsstrategie der FOM weist hier also eine Redundanz auf. Es wird an dieser Stelle daher kein erneuter Abgleich mit den Vergleichsstudien und der Stichprobe und auch keine erneute Bewertung hinsichtlich möglicher Isomorphismusmechanismen vorgenommen.

Es bleibt die Frage, warum dieser Punkt als eigenständiges Teilziel in die Internationalisierungsstrategie aufgenommen wurde. Erklären lässt sich dies anhand der ersten angeführten Maßnahme des Teilziels. Mit dem Ausbau der FOM German-Sino School of Business & Technology, insbesondere durch Master- und Forschungsprogramme, wird ein vergleichsweise konkretes Teilziel genannt. Die FOM verfügt über eine mehr als 15-jährige Erfahrung mit verschiedenen Partnerhochschulen in China. Das Studienangebot der FOM für chinesische Studierende zählt europaweit zu den größten Austauschprogrammen mit Hochschulen in China. Insgesamt befinden sich über alle Jahrgänge mehr als 2.300 Studierende in dem Programm. Seit Bestehen der Kooperation konnten ca. 3.000 Absolventinnen und Absolventen einen deutsch-chinesischen Doppelabschluss erhalten. In jüngster Zeit wurde die Kooperation auch durch gemeinsame Drittmittelprojekte und Publikationen auf die Forschung ausgeweitet. Im Gegensatz zu den vorherigen Teilzielen und Maßnahmen hat die FOM in diesem speziellen Teilbereich der Internationalisierung im Vergleich zu anderen Hochschulen eine relativ starke Marktposition. Dies kann als Erklärung dienen, warum die Redundanz in Kauf genommen und der Ausbau dieser starken Position als eigenständiges Teilziel in die Strategie aufgenommen wurde. Folgerichtig verweist der allgemeine Teil der Internationalisierungsstrategie auf China als einen Schwerpunkt der Aktivitäten (vgl. Gliederungspunkt 3.3.1).

### 3.4 Bewertung der Internationalisierung der FOM Hochschule

Abschließend sei noch auf ein weiteres Merkmal der Internationalisierungsstrategie der FOM hingewiesen. Die Strategie vermeidet es, die angeführten Maßnahmen mit konkreten messbaren Kriterien zu versehen. Die Studie des DAAD weist darauf hin, dass die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung mit der Konkretisierung der Maßnahmen anhand von Kennzahlen steigt.<sup>66</sup> In der Stichprobe nennen drei Hochschulen solche Vorgaben; allerdings geschieht dies jeweils nur an ausgewählten Stellen und nicht für die gesamte Strategie. Sowohl für die FOM als auch für die Hochschulen der Stichprobe kann angenommen werden, dass intern solche Vorgaben existieren, diese jedoch nicht öffentlich kommuniziert werden. Dieser Punkt stellt eine der Grenzen der Untersuchung dar. Eine weitere Einschränkung ist, dass nicht jede öffentlich kommunizierte Strategie mit der tatsächlichen Strategie einer Hochschule deckungsgleich sein muss. Dies gilt sowohl für die Strategie der FOM als auch für die in der Stichprobe untersuchten Strategien. Zudem ist die verwendete Stichprobe vergleichsweise klein und beruht aus dargestellten Gründen nicht auf einer Zufallsauswahl.

Trotz dieser Limitationen lässt die Untersuchung Rückschlüsse auf die zu Beginn aufgestellte Hypothese zu, dass die Internationalisierung der FOM denen staatlicher Hochschulen in Deutschland ähnlich ist. Diese Hypothese konnte im Lauf der Untersuchung nicht verworfen werden. Die Internationalisierungsstrategie und damit verbundene Kennzahlen weisen einige Besonderheiten auf, die in den meisten Fällen weniger auf die private Trägerschaft, sondern eher auf die Fokussierung auf berufsbegleitende Studierende zurückgeführt werden können. Dazu gehören z. B. der fehlende Hinweis auf die Integration von Geflüchteten und die geringe Zahl von Erasmus-Studierenden (Outgoings). In diesen Teilbereichen ist die Strategie in Anlehnung an das besondere Format der FOM Hochschule formuliert.

In vielen Punkten finden sich jedoch deutliche Überschneidungen sowohl zu den Vergleichsstudien als auch zur angeführten Stichprobe. Vor dem Hintergrund des soziologischen Neoinstitutionalismus können diese Ähnlichkeiten als Isomorphismusmechanismen interpretiert werden, und zwar entweder als mimetischer oder als normativer Isomorphismus. Für eine Interpretation als mimetischer Isomorphismus spricht die Feststellung, dass die Internationalisierungsstrategie der FOM vergleichsweise spät verabschiedet wurde. Die dargestellte Herausforde-

---

<sup>66</sup> Vgl. DAAD (2013): 8.

zung der Hochschulformigkeit und der auffällig häufige Bezug auf externe Institutionen im allgemeinen Teil der Strategie sprechen dagegen eher für einen normativen Isomorphismus. Betrachtet man die Internationalisierung der Hochschule als Ganzes, kann eine Kombination der beiden Mechanismen angenommen werden.



#### 4 Fazit

Zu Beginn der Arbeit wurde die Frage aufgeworfen, ob es realistisch ist anzunehmen, dass im vielfältigen deutschen Hochschulsystem vergleichsweise unterschiedliche Hochschultypen ähnliche Strategien zur Internationalisierung entwickeln. Die vorliegende Arbeit hat diese Fragestellung vor dem theoretischen Hintergrund des soziologischen Neoinstitutionalismus untersucht. Sie kann die Frage nicht abschließend beantworten, jedoch zeigen, dass zwischen ausgewählten, in Trägerschaft und Zielgruppe unterschiedlichen Fachhochschulen offenkundige Gemeinsamkeiten in der kommunizierten Internationalisierungsstrategie bestehen. Es bleibt die Frage, ob die kommunizierten Strategien nicht immer auch die Funktion haben, die Hochschulen gegenüber den Erwartungen ihrer Umwelt zu legitimieren.

Für weitere Forschungsarbeiten wäre es interessant, die dargestellten Gemeinsamkeiten in den schriftlichen Internationalisierungsstrategien anhand ausgewählter Kennzahlen zur Internationalisierung in Forschung, Lehre und Verwaltung über längere Zeiträume zu vergleichen. Hier könnte überprüft werden, ob die festgestellten ähnlichen Maßnahmen über längere Zeiträume auch in ähnliche Ergebnisse münden. Eine weitere interessante Fragestellung ist die nach der Funktionalität. Da die Feststellung, dass eine Maßnahme durch Isomorphismusmechanismen beeinflusst worden ist, keine Aussage über deren Funktionalität beinhaltet, sind hier Kosten-Nutzen-Analysen zu den verschiedenen Maßnahmen vorstellbar.

## Literatur

- Beschorner, Harald (2017): Staat vor privat?, in: Kaluza, Bernd / Braun, Klaus Dieter / Beschorner, Harald / Rolfes, Bernd (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Fragen zu Steuern, Finanzierung, Banken und Management. Prof. Dr. Rainer Elschen zum 66. Geburtstag. Springer Gabler, Wiesbaden, 525-537.
- BMBF Bundesministerium für Bildung und Forschung (2016): Internationalisierung von Bildung, Wissenschaft und Forschung. Strategie der Bundesregierung.
- Bode, Christian (2012): Internationalisierung – Status Quo und Perspektiven, in: Borgwardt, Angela (Hrsg.): Internationalisierung der Hochschulen. Strategien und Perspektiven. Schriftenreihe des Netzwerk Exzellenz an Deutschen Hochschulen, Berlin.
- Borgwardt, Angela (2012): Welchen Stellenwert hat Internationalisierung für deutsche Hochschulen?, in: Borgwardt, Angela (Hrsg.): Internationalisierung der Hochschulen. Strategien und Perspektiven. Schriftenreihe des Netzwerk Exzellenz an Deutschen Hochschulen, Berlin.
- Brandenburg, Uwe / Federkeil, Gero (2007): Wie misst man Internationalität und Internationalisierung von Hochschulen? Indikatoren- und Kennzahlenbildung. CHE Arbeitspapier Nr. 83, Gütersloh.
- Brandenburg, Uwe / Knothe, Sabine (2008): Institutionalisierung von Internationalisierungsstrategien an deutschen Hochschulen. CHE Arbeitspapier Nr. 116, Gütersloh.
- Czornohus, Sascha / Dobersalske, Katrin / Heuel, Fabian / Petrow, Nina (2012): Auf dem Weg zu Promotion: Zur Benachteiligung von Fachhochschulabsolventinnen und -Absolventen, in: Das Hochschulwesen, Jg. 60 (5): 110-124.
- DAAD Deutscher Akademischer Austauschdienst / IW Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2016): Hochschulabsolventen mit Auslandserfahrungen auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Köln.
- DAAD Deutscher Akademischer Austauschdienst (2013): Internationalisierungsstrategien von Fachhochschulen. Vortrag von Dr. Christian Thimme, November 2013. [https://www.daad.de/medien/veranstaltungen/lt/2013\\_ag5\\_thimme.pdf](https://www.daad.de/medien/veranstaltungen/lt/2013_ag5_thimme.pdf) (letzter Zugriff am 11.02.2019).

- DiMaggio, Paul J. / Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: *American Sociological Review*, Vol. 48 (2): 147-160.
- Fernández Darraz, Enrique / Lenhardt, Gero / Reiz, Robert D. / Stock, Manfred (2009): Private Hochschulen in Chile, Deutschland, Rumänien und den USA. Institut für Hochschulforschung Wittenberg, Arbeitsbericht 3'09.
- FOM (2015): Leitbild der FOM Hochschule, Stand März 2015. <https://www.fom.de/die-fom-hochschule.html#!acc=das-leitbild-der-fom/ac-cid=404> (letzter Zugriff am 11.02.2019).
- FOM (2015a): Internationalisierungsstrategie der FOM Hochschule, Stand 17.06.2015. <https://www.fom.de/international/internationalisierungsstrategie-der-fom.html#!acc=transnationalitaet-von-studienangeboten/ac-cid=12205> (letzter Zugriff am 11.02.2019).
- Graf, Lukas (2009): Applying the Varieties of Capitalism Approach to Higher Education: comparing the internationalization of German and British universities, in: *European Journal of Education*, Vol. 44 (4), 569-585.
- Hachmeister, Cort-Denis / Duong, Sindy / Roessler, Isabel (2015): Forschung an Fachhochschulen aus der Innen- und Außenperspektive: Rolle der Forschung, Art und Umfang. CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Arbeitspapier Nr. 181.
- Hall, Peter A. / Soskice, David (2001): An Introduction to Varieties of Capitalism, in: Hall, Peter A. / Soskice, David (Eds.): *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundation of Comparative Advantage*. Oxford University Press, New York.
- Hericks, Katja K. (2017): Rationalitätsmythos – ein Konzept, in: *Institution – Organisation – Gesellschaft*. Nano-Papers No. 4.
- Hölscher, Michael (2012): Universities and Higher Learning, in: Anheier, Helmut K. / Jürgensmeyer, Mark (Eds.): *Encyclopedia of Global Studies, 1714-1719*.
- Hölscher, Michael (2012a): Spielarten des Kapitalismus und Kompetenzen von Hochschulabsolventinnen und –absolventen. Eine komparative empirische Analyse, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 64 (3), 479-505.

- Jahr, Volker (2007): Innovation und Macht in der Organisation Hochschule. Die Etablierung des ökologischen Faktors am Fachbereich Agrarwissenschaften der Universität Kassel aus organisationstheoretischer Sicht. Zugl. Dissertation Universität Kassel. Kassel University Press.
- Jörges-Süß, Katharina / Süß, Stefan (2004): Neo-Institutionalistische Ansätze der Organisationstheorie, in: Das Wirtschaftsstudium, Jg. 33 (3): 316-318.
- Knight, Jane (2004): Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales, in: Journal of Studies in International Education, Vol. 8 (1), 5-31.
- Maiworm, Friedhelm (2016): Internationalität an deutschen Hochschulen – Siebte Erhebung von Profildaten 2016. Studie im Auftrag der Alexander von Humboldt-Stiftung, des Deutschen Akademischen Austauschdienstes und der Hochschulrektorenkonferenz. Kassel.
- Metzner, Joachim (2015): Hochschule im Wandel. Herausforderungen und Chancen. Vortrag aus Anlass der feierlichen Verabschiedung der Gründungspräsidentin der Hochschule Rhein-Waal Prof. Dr. Marie-Luise Klotz am 30. April 2015.
- Meyer, John W. / Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: The American Journal of Sociology, Vol. 83 (2): 340-363.
- Müller-Jentsch, Walther (2011): Kritik und Weiterführung institutionalistischer Theorieansätze in der Arbeits- und Industriesoziologie, in: Arbeits- und Industriesoziologische Studien. Jg. 4 (2), 5-15.
- Schaefers, Christine (2002): Der soziologische Neo-Institutionalismus. Eine organisationstheoretische Analyse- und Forschungsperspektive auf schulische Organisationen, in: Zeitschrift für Pädagogik, Jg. 48 (6), 835-855.
- Schofer, Evan / Meyer, John W. (2005): The Worldwide Expansion of Higher Education in the Twentieth Century, in: American Sociological Review, Vol. 70 (6), 898-920.
- Statistisches Bundesamt (2017). Bildung und Kultur. Studierende an Hochschulen Wintersemester 2016/2017. Fachserie 11 Reihe 4.1.
- Stiferverband für die deutsche Wissenschaft (2015): Internationale Hochschule: Anspruch und Wirklichkeit. Lage und Entwicklung der Hochschulen aus Sicht ihrer Leitungen, 2014, Essen.

Thimme, Christian (2014): Tschüss, Region! Fachhochschulen sind auf Weltkurs, in: Deutsche Universitätszeitung 02/2014.

Wissenschaftsrat (2015): Leitfaden der Institutionellen Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen. Drs. 4395-15, Berlin.

Wissenschaftsrat (2016): Stellungnahme zur Reakkreditierung der FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Essen. Drs. 5419-16, Kiel.

Woll, Christian (2011): Wie lassen sich Forschungsleistungen messen? Entwicklung eines Indikatorensets zur Anwendung auf dem Gebiet der Berufsbildungsforschung. Wissenschaftliches Diskussionspapier Nr. 131, Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung, Bonn.

## Anhang

### Anhang 1: Internationalisierungsstrategie der FOM Hochschule<sup>67</sup>

Stand: 17.06.2015



## Internationalisierungsstrategie der FOM Hochschule

### Ausgangslage

Die fortschreitende Globalisierung und Internationalisierung ist Herausforderung und Chance für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Die Auswirkungen für die Gesellschaft zeigen sich in vielen Facetten und betreffen dabei in besonderem Maße Hochschulen und deren Angebote. Bildung ist der Schlüssel für den Einzelnen, die Chancen und Risiken der Globalisierungsprozesse zu erkennen und für den persönlichen Erfolg in Balance zu bringen. Internationalisierung wird zunehmend zu einem Qualitätsmerkmal von Hochschulausbildung und muss als Bestandteil aller Aktivitäten in Lehre und Forschung mitgedacht und berücksichtigt werden. Bei den entsprechenden Hochschulaktivitäten ist es wichtig, die Grundsätze von Nachhaltigkeit und Qualität zu beachten. Dazu gehört auch die Ausrichtung an den übergeordneten Zielen des Wissenschaftsstandortes Deutschland, wie sie beispielsweise in den Wissenschaftsministerien von Bund und Ländern vorgegeben werden.

Jede Hochschule benötigt aus Sicht der Hochschulrektorenkonferenz oder dem Centrum für Hochschulentwicklung eine maßgeschneiderte Strategie zur Internationalisierung mit entsprechenden Zielen und Maßnahmen. An der FOM Hochschule gilt es, die besonderen zeitlichen und organisatorischen Restriktionen des ausbildungs- und berufsbegleitenden Studiums zu berücksichtigen. Die FOM strebt zur Sicherstellung von Effizienz partnerschaftliche Beziehungen zu ausgewählten internationalen Hochschulpartnern nach dem Grundsatz „Tiefe vor Breite“ an. Die Hochschule orientiert sich an den Internationalisierungsstrategien der deutschen Wirtschaft und legt den Schwerpunkt der Aktivitäten zurzeit auf europäische Länder, China, die USA und die Türkei. Die Forschenden an der FOM beteiligen sich aktiv am europäischen Wettbewerb um Forschungsmittel und bringen zunehmend auch bei deutschen Förderprogrammen internationale Komponenten ein. Es erfolgt eine starke Orientierung an den Zielen der nationalen Strategie Europa 2020 und dem Grundgedanken eines europäischen Forschungsraums.

### Strategie

Die Strategie der FOM Hochschule lässt sich unter folgenden Oberpunkten und mit den aufgeführten Maßnahmen beschreiben:

#### 1. Internationalisierung@home

Allen Studierenden soll im Studium an den deutschen Studienorten ein angemessenes Maß an Internationalität geboten werden. Die Vermittlung entsprechender Schlüsselqualifikationen und interkultureller Kompetenz soll auf ein Leben in der globalisierten Welt vorbereiten und die Mobilität im Arbeitsmarkt sichern. Dies soll unter anderem durch folgende Maßnahmen erreicht werden:

- Ausbau von internationalen und interkulturellen Lernangeboten in den Studiengängen
- Steigerung des Einsatzes von Dozenten mit internationaler Erfahrung

---

<sup>67</sup> FOM (2015a).

Stand: 17.06.2015



## Internationalisierungsstrategie der FOM Hochschule

- Etablierung ausländischer Gastdozenten im Rahmen von Veranstaltungen und Studiengängen
- Ausbau des Anteils von ausländischen Studierenden im Rahmen von ERASMUS
- Steigerung der flächendeckenden und mobilen Verfügbarkeit von internationaler Literatur und Zeitschriften

### 2. Experience abroad

Die direkte Erlangung von internationaler Erfahrung soll gefördert und durch hochschuleigene Angebote ermöglicht werden. Diese Aktivitäten geben wichtige Impulse für Lernen, Lehre und Forschung und schärfen zugleich das internationale Profil der FOM. Durch folgende Maßnahmen soll dies erreicht werden:

- Bedarfsorientierte Weiterentwicklung der ERASMUS-Partnerschaften
- Erweiterung der Unterstützung bei selbstorganisierten Auslandsaufenthalten der Studierenden
- Bedarfsgerechter Ausbau der FOM-Angebote für Studierende in Beruf und Ausbildung
- Bündelung aller Beratungsangebote für Auslandsaufenthalte in einem International Office
- Etablierung neuer FOM-Angebote zur Erlangung internationaler Abschlüsse, z.B. Top-Up Degree, Double Degree, Combined Degree.
- Unterstützung der Hochschulkooperationen durch den Einsatz von FOM-Dozenten
- Integration von Auslandsaufenthalten in Vollzeitprogramme (hier: eufom school)

### 3. Internationalisierung der Forschungszusammenarbeit

Die FOM führt ihre Forschungsaktivitäten bevorzugt mit internationaler Ausrichtung durch. Dies hilft einerseits bei der Etablierung des Forschungsstandortes Deutschland und unterstützt andererseits auch die Lehre an der Hochschule. Folgende Maßnahmen sollen durchgeführt werden:

- Förderung der Teilnahme an internationalen Tagungen und Konferenzen
- Steigerung der Beteiligung an der Ausrichtung von internationalen Tagungen und Konferenzen
- Verstärkte Durchführung von Forschungsvorhaben auf europäischer Ebene
- Ausbau der Forschungsk Kooperationen mit ausländischen Hochschulen

### 4. Transnationalität von Studienangeboten

Als international ausgerichtete Volkswirtschaft ist die deutsche Wirtschaft auf ausländischen Fach- und Führungskräftenachwuchs angewiesen. Die transnationalen Studienangebote der FOM leisten hier einen wichtigen Beitrag bei der Vermittlung von Fachwissen, interkultureller und sprachlicher Kompetenz für diese Zielgruppe und sind ein wichtiger Antriebsmotor für die Internationalisierung der FOM im Ganzen. Ziele sind daher:

- Ausbau und Professionalisierung der German-Sino School of Business & Technology, insbesondere durch Master- und Forschungsprogramme
- Gemeinsame Entwicklung und Durchführung von innovativen Studienprogrammen in Kooperation mit ausländischen Hochschulen

## Anhang 2: Auswertung der Stichprobe

Fachhochschule	Düsseldorf	Fulda	Heilbronn	Kempten	Magdeburg-Stendal	Ostwestfalen-Lippe	Ludwigshafen	Northausen	Treffer
Vergleichsgruppe	große FH	große FH	große FH	große FH	große FH	große FH	kleine FH	kleine FH	
Besonderheit						Zeitraum 2010-2015	integrierte Forschungs- und Internationalisierungsstrategie		
Bundesland	NRW	Hessen	Baden-Württemberg	Bayern	Sachsen-Anhalt	NRW	Rheinland-Pfalz	Thüringen	
<b>allgemeiner Teil</b>									
Globalisierung	ja	ja	nein	nein	ja	ja	nein	ja	5
Querschnitt	nein	nein	ja	ja	ja	ja	nein	nein	4
Wettbewerb/dem. Wandel	ja	ja	nein	nein	ja	ja	ja	nein	5
Tiefe vor Breite	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	0
konkrete Länder	nein	nein	nein	ja	ja	nein	nein	nein	1
externe Institutionen	nein	nein	nein	nein	ja	nein	nein	nein	1
<b>spezieller Teil</b>									
Internationalisierung@home	nein	nein	nein	nein	ja	ja	nein	ja	3
internationale Lernangebote	ja	ja	ja	nein	nein	ja	ja	ja	6
internationale Dozenten	ja	nein	ja	ja	ja	ja	nein	ja	6
Steigerung Incoming	nein	ja	nein	ja	ja	ja	ja	ja	6
Integration/Flüchtlinge	ja	ja	ja	nein	ja	nein	nein	nein	4
<i>Experience abroad</i>	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nein	ja	7
(ERASMUS) Partnerschaften	ja	ja	ja	nein	ja	nein	ja	ja	6
internationale Abschlüsse	ja	nein	ja	nein	nein	ja	nein	ja	4
Lehrerimmobilität	ja	nein	ja	ja	ja	ja	nein	ja	6
Auslandaufenthalt im Studiengang	ja	nein	nein	nein	nein	ja	nein	nein	2
Studierendenmobilität Outgoings	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nein	ja	7
Support/Int. Office	nein	nein	nein	ja	nein	ja	nein	nein	2
<i>Forschung</i>									
internationale Konferenzen	ja	ja	ja	ja	nein	ja	ja	ja	7
europ. Forschungsvorhaben	nein	nein	ja	ja	nein	ja	nein	nein	3
internationale Forschungsk Kooperation	ja	ja	ja	ja	nein	ja	ja	ja	7
kooperative Promotionen	ja	nein	nein	nein	nein	nein	ja	nein	3
<i>konkrete Kennzahlen</i>									
	nein	nein	ja	nein	nein	ja	nein	ja	4



### **3 Arteria Danubia – Internationales Forschungsanbahnungsprojekt**

*Ines Kösters*

## Inhalt

3	Arteria Danubia – Internationales Forschungsanbahnungsprojekt .....	I
	Abkürzungsverzeichnis .....	69
1	Einleitung .....	71
2	Projektbeschreibung .....	73
2.1	Hintergründe und Entstehung der Projektidee .....	73
2.2	Initiierung des Projektes durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung .....	75
2.3	Zugrundeliegendes Konzept der Gesundheitsregionen <sup>plus</sup> .....	76
2.4	Beschreibung und Ziele des Projektes .....	78
3	Projektarbeit .....	80
3.1	Einführende Informationen .....	80
3.2	Inhalte im Projekt Arteria Danubia .....	82
3.2.1	Projektphase 1 .....	83
3.2.2	Projektphase 2 .....	85
3.3	Aspekte der interkulturellen Zusammenarbeit .....	85
4	Projektergebnisse .....	87
4.1	Bisherige Zwischenergebnisse .....	87
4.2	Erhofftes Endergebnis .....	87
5	Ausblick und Fazit .....	89
5.1	Ausblick auf zukünftige internationale Forschung an der FOM .....	89
5.2	Fazit: Arteria Danubia .....	91
	Literatur .....	92

**Abkürzungsverzeichnis**

ArDa	Analyse und Diskussion über die Implementierung von Modellgesundheitsregionen im Bereich Oberlauf und Unterlauf der Donau
BG	Bulgarien
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
Com.HeNet	Competences in Health Network Management
DE	Deutschland
EU	Europäische Union
EUDSR	EU-Strategie für den Donaauraum
ELTE	Eötvös Loránd Universität Budapest
FDIBA	Fakultät für Deutsche Ingenieur- und Betriebswirtschaftsausbildung der Technischen Universität Sofia
FOM	Fachhochschule für Oekonomie und Management gGmbH
FuE	Forschung und Entwicklung
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GR	Gesundheitsregionen <sup>plus</sup>
HU	Ungarn
WHO	World Health Organisation

## 1 Einleitung

Internationale Forschung und weltweite Vernetzung gewinnen für die Arbeit der Zukunft immer mehr an Bedeutung und bieten wachsende Möglichkeiten für Hochschulen und ihre Forschungspartner. Ebenso hat für die FOM Hochschule für Oekonomie und Management gGmbH internationale Forschung und vor allem die Projektleitung von internationalen bzw. europäischen Forschungsprojekten in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen und ist ein wesentlicher und fester Bestandteil der Hochschulpolitik geworden.

Arteria Danubia ist ein solches europäisches Forschungsprojekt unter Leitung der FOM Hochschule, bei dem es vor allem um die Anbahnung von weiteren Forschungsaktivitäten, dem Auf- und Ausbau eines effizienten Partnernetzwerkes sowie der Identifizierung nachfolgender möglicher Forschungsprojekte geht. Gefördert wird dieses Projekt vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. Inhaltlich beschäftigt sich Arteria Danubia mit einer möglichen gesundheitlichen Chancengleichheit und verbessertem Zugang zu Gesundheitsleistungen durch die Nutzung von regionalen Gesundheitsnetzwerken in europäischen Mitgliedsstaaten. Zu Grunde liegt der Projektidee ein regionales Netzwerkmodell aus Bayern, welches auf seine Implementierungsfähigkeit für Regionen in Ungarn und Bulgarien hin untersucht wird.

Neben der thematischen und inhaltlichen Darstellung des Projektes, spielt ebenso auch die Zusammenarbeit in einem internationalen und interkulturellen Projektteam eine bedeutsame Rolle für diesen Beitrag. Interkulturalität und Internationalisierung sind in den vergangenen Jahren wesentliche Begriffe geworden, insbesondere im Hochschulkontext.

Diese und weitere Aspekte werden in diesem Beitrag dargestellt mit dem Ziel, einen Einblick in internationale Forschung an der FOM Hochschule zu ermöglichen, durch die Darstellung des internationalen Forschungsprojektes Arteria Danubia. Dazu wird zuerst eine einleitende Projektbeschreibung gegeben, in der die Hintergründe dargestellt werden, welche zur Entwicklung der Projektidee geführt haben sowie eine Darstellung der Ziele. Weiterhin wird die Thematik Projektarbeit erläutert und anhand von Beispielen und Erfahrungen aus dem Projekt Arteria Danubia anschaulich dargelegt. Vor allem der Aspekt der interkulturellen Zusammenarbeit spielt bei diesem Projekt, so wie bei allen internationalen Projekten, eine wichtige Rolle.

In einem folgenden Kapitel werden die bisherigen und erhofften Projektergebnisse dargestellt und in einem Schlusskapitel ein Ausblick auf internationale Forschung an der FOM Hochschule ermöglicht.

## 2 Projektbeschreibung

Das Projekt „Arteria Danubia – Analyse und Diskussion über die Implementierung von Modellgesundheitsregionen im Bereich Oberlauf und Unterlauf der Donau (ArDa)“ ist ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördertes Forschungsanbahnungsprojekt mit einer Laufzeit vom 01. April 2017 bis zum 31. März 2019 unter der Projektleitung der FOM Hochschule für Oekonomie und Management (FOM). ArDa ist ein internationales Projekt mit Partnern aus Deutschland, Ungarn und Bulgarien. Neben der FOM sind dies weiterhin der ungarische Partner die Eötvös Loránd Universität Budapest (ELTE) und der bulgarische Partner die Fakultät für Deutsche Ingenieur- und Betriebswirtschafts-ausbildung (FDIBA) der Technischen Universität Sofia.

### 2.1 Hintergründe und Entstehung der Projektidee

Die Hintergründe zur Entwicklung des Projekts ArDa liegen zum einen in der Diversität der gesundheitlichen Versorgung der Mitgliedsstaaten der Europäischen Union (EU) und zum anderen in der Ausschreibung des BMBF „Strategie der Bundesregierung zur Internationalisierung von Wissenschaft und Forschung – Richtlinien zur Förderung eines Ideenwettbewerbs zum Auf- und Ausbau innovativer FuE-Netzwerke mit Partnern in Donauanrainerstaaten“<sup>1</sup>.

Gesundheit ist laut Definition der World Health Organisation (WHO) aus dem Jahr 1948 nicht nur die Abwesenheit von Krankheit, sondern ein Zustand oder Status von vollkommenem physischem, mentalem und sozialem Wohlbefinden und somit abhängig von verschiedenen Faktoren und Einflüssen<sup>2</sup>. Von besonderer Bedeutung sind demnach auch die verschiedenen Aspekte und Ausprägungen in den unterschiedlichen Mitgliedsstaaten der EU.

Die Mitgliedsstaaten der EU lassen sich in verschiedenen Aspekten durch Diversität charakterisieren. In unterschiedlichen Staaten lassen sich diverse politische, kulturelle oder sozioökonomische Unterschiede feststellen, je nachdem welche Mitgliedstaaten betrachtet werden, in stärkerer oder schwächerer Ausprägung. Im Projekt ArDa liegt das Augenmerk auf der gesundheitlichen Versorgung und Prävention in drei europäischen Ländern. Deutschland (DE), Ungarn (HU) und

---

<sup>1</sup> BMBF (2015): 1. Mehr Informationen dazu in Kapitel 2.2 BMBF.

<sup>2</sup> Vgl. WHO: <http://www.who.int/about/mission/en/>.

Bulgarien (BG) gehören alle drei zum Donaauraum<sup>3</sup>, für den die EU im Jahr 2011 die EU-Strategie für den Donaauraum (EUSDR) entwickelt hat, um für eine verstärkte und effektivere Kooperation zu sorgen<sup>4</sup>. Die EUSDR gehört zu den sogenannten makroregionalen Strategien der EU, welche sich dadurch auszeichnen, dass sie sich zum einen als integrierte Rahmenwerke auf die jeweiligen beteiligten Mitgliedsstaaten und Drittstaaten beziehen, sie sich des Weiteren mit den entsprechenden relevanten regionalen Herausforderungen befassen und zum anderen für regionale Kooperation sowie zur ökonomischen, sozialen und territorialen Beziehungsverstärkung genutzt werden<sup>5</sup>. Ein zusätzlicher wichtiger Aspekt ist, dass sie Kooperationen und transnationale Zusammenarbeit zur Bündelung und effektiven Nutzung von Ressourcen ermöglichen und unterstützen<sup>6</sup>. Makroregionale Strategien, wie die EUSDR, sollen dazu genutzt werden, gegebene nationale oder regionale politische Rahmen und Programme zu erweitern, damit die wichtigsten Probleme einer Region identifiziert und durch kooperative Projekte und Initiativen gelöst werden können<sup>7</sup>. Der Donaauraum ist als Region von besonderer Bedeutung, da er mit der Donau als zweitgrößtem Fluss Europas einen wichtigen Wirtschaftsraum darstellt, in dem viele Millionen Menschen aus insgesamt 14 verschiedenen Ländern gesund leben möchten<sup>8</sup>. Zugehörig zum Donaauraum sind die neun EU-Staaten Deutschland, Tschechien, Österreich, Slowakei, Kroatien, Ungarn, Rumänien, Bulgarien und Slowenien, sowie die fünf Nicht-EU-Staaten Ukraine, Moldawien, Serbien, Montenegro und Bosnien-Herzegowina<sup>9</sup>. Besondere Herausforderungen stellen sich demnach nicht nur durch politische und ökonomische Diversitäten, sondern auch durch historisch gewachsene spezielle Strukturen, kulturelle Unterschiede und den Unterschied zwischen „alten“ und „neuen“ EU-Mitgliedsstaaten<sup>10</sup>. Insbesondere mit Blick auf die Gesundheit der Bevölkerung in DE, HU und BG stellt die gemeinsame Verbindung und Zugehörigkeit zum Donaauraum einen wichtigen Ansatzpunkt für regionale Kooperation dar.

---

<sup>3</sup> Wobei Deutschland laut der EU nur mit Teilen der Bundesländer Bayern und Baden-Württemberg zum Donaauraum gehört.

<sup>4</sup> Vgl. Bos, E. (2017): 19. Neben der Strategie für den Donaauraum gibt es noch weitere makroregionale Strategien, an denen Deutschland beteiligt ist, wie zum Beispiel die Strategie für den Ostseeraum oder für den Alpenraum.

<sup>5</sup> Vgl. Bos, E. (2017): 21.

<sup>6</sup> Vgl. ebd.

<sup>7</sup> Vgl. ebd.

<sup>8</sup> Vgl. Sielker, F. (2017): 73.

<sup>9</sup> Vgl. Sielker, F. (2017): 87.

<sup>10</sup> Vgl. ebd.

## 2.2 Initiierung des Projektes durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung

Das Projekt Arteria Danubia ist ein vom BMBF gefördertes Forschungsanbahnungsprojekt. Das BMBF steht seit dem 14. März 2018 unter der Leitung der Bundesministerin für Bildung und Forschung Anja Karliczek. Wichtige Themen, die im BMBF behandelt werden, sind unter anderem Bildung als Möglichkeit für alle Lebensbereiche, Teilhabe als Chance für Bildungsgerechtigkeit, Wohlstand in Verbindung mit Spitzenforschung, Innovation als Motor der Zukunft sowie Nachhaltigkeit und Gesundheit als Ansätze für Klimaforschung oder Gesundheitsprävention<sup>11</sup>.

Das Projekt Arteria Danubia ist aufgrund einer Bekanntmachung des BMBF vom 08. Juni 2015 entstanden. Die „Bekanntmachung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im Rahmen der Strategie der Bundesregierung zur Internationalisierung von Wissenschaft und Forschung – Richtlinien zur Förderung eines Ideenwettbewerbs zum Auf- und Ausbau innovativer FuE-Netzwerke mit Partnern in Donauanrainerstaaten“<sup>12</sup> ist speziell auf den Donaoraum als wichtiger Wirtschaftsraum bezogen. Gegenstand der Förderung ist der Auf- und Ausbau von Forschungs- und Entwicklungsnetzwerken mit Deutschland und Ländern des Ober- und des Unterlaufs der Donau. Das Projekt wurde in zwei aufeinander folgende Förder- bzw. Projektphasen eingeteilt. Die erste Phase konzentrierte sich auf den Auf- und Ausbau des Netzwerkes und wurde genutzt, um die Projektpartner innerhalb eines Forschungsnetzwerkes zusammenzubringen und die entstandenen Strukturen zu verstetigen. Ziel der zweiten Förderphase ist es, die Weiterfinanzierung und das Fortbestehen des geschaffenen Netzwerkes sicherzustellen. Dazu werden grundsätzlich gemeinsame Folgeanträge für thematisch weiterführende Forschungsprojekte vorbereitet und eingereicht. Dahingehend wurden in der Bekanntmachung des BMBF bereits im Vorfeld der Projektzusage entsprechende europäische Förderprogramme benannt, bei der in der zweiten Projektphase Folgeanträge eingereicht werden sollen.

Der Unterschied zwischen einem Forschungsprojekt und einem Forschungsanbahnungsprojekt wird mit Blick auf Arteria Danubia deutlich. Ein Forschungsanbahnungsprojekt wie ArDa dient der Anbahnung eines sich unmittelbar anschließenden Forschungsprojektes, indem es die finanziellen Mittel zur Verfügung

---

<sup>11</sup> Vgl. <https://www.bmbf.de/de/bildung-und-forschung-sind-der-schlüssel-203.html>.

<sup>12</sup> BMBF (2015): Bekanntmachung.



stellt, um Partner zusammenzubringen und somit die Möglichkeit bietet ein entsprechendes notwendiges Netzwerk aufzubauen. Aus diesem Netzwerk geht im weiteren Verlauf ein Antrag für ein nachfolgendes Forschungsprojekt mit der gleichen Thematik hervor.

In dem Projekt ArDa liegt das Augenmerk hauptsächlich auf den Möglichkeiten, die ein Netzwerk bzw. eine Vernetzung von wichtigen Beteiligten des Gesundheitswesens für eine Verbesserung der Gesundheit einer regionalen Bevölkerung darstellt. Dafür wird im Projekt das Modell der bayerischen Gesundheitsregionen<sup>plus</sup> (GR) betrachtet und auf eine Implementierung in HU und BG hin untersucht. Durch eine Vernetzung der verschiedenen relevanten Gesundheitsakteure vor Ort, wird eine effektivere Versorgung und Vorsorge für die Bevölkerung erwartet, wie es u.a. durch das Modell der GR in Bayern (DE) möglich ist. Dies soll durch effektiveren Austausch zwischen den Beteiligten sowie zwischen den Gesundheitsakteuren und der Bevölkerung bzw. den Patienten gewährleistet werden und außerdem mithilfe von verschiedenen Projekten zu aktuellen Themen und Problemlagen erreicht werden, wie im folgenden Abschnitt verdeutlicht werden wird.

### **2.3 Zugrundeliegendes Konzept der Gesundheitsregionen<sup>plus</sup>**

Der Begriff Region bezeichnet ein geografisches Gebiet welches sich durch ähnliche politische, sozioökonomische oder kulturelle Gegebenheiten auszeichnet und dadurch bedingt in gewisser Weise als Einheit fungiert. In den bayerischen GR steht das Thema Gesundheit der regionalen Bevölkerung demnach an der ersten Stelle. Die GR sind charakterisiert als netzwerkartige Zusammenschlüsse relevanter Akteure des regionalen Gesundheitswesens, welche sich gemeinsam den jeweiligen akuten regionalen Gesundheitsproblemen oder -defiziten stellen<sup>13</sup>. Diese Akteure finden sich in verschiedenen Gremien einer GR zusammen und entwickeln Projekte und Ideenansätze für eine effektivere bessere gesundheitliche Versorgung und somit für eine bessere Gesundheit. Es werden drei verschiedene Gremien in einer GR unterschieden. Das sogenannte Gesundheitsforum dient als zentrales Steuerungs- und Managementinstrument und bildet mit fachlich relevanten Akteuren das Kernelement der GR zur Bearbeitung politikrelevanter Themen und Aspekte<sup>14</sup>. Daneben werden verschiedene problemspezifische Arbeitsgruppen aus den jeweiligen relevanten Expertinnen oder Experten

---

<sup>13</sup> Vgl. Holleder, A. et al. (2016): 2.

<sup>14</sup> Vgl. STMGP (2016): 12f.

gegründet, sowie als drittes Gremium die Geschäftsstelle der GR, welche zwischen dem Gesundheitsforum und den verschiedenen Arbeitsgruppen koordiniert sowie als erste Anlaufstelle für die gesamte GR dient<sup>15</sup>.

Die Versorgungsstrukturen im Gesundheitswesen sind je nach Region historisch bedingt unterschiedlich gewachsen und entwickeln sich anhand diverser regionaler Einflüsse auch heutzutage nicht überall gleich weiter<sup>16</sup>. Dementsprechend lassen sich in unterschiedlichen Regionen auch unterschiedliche Problemlagen und Herausforderungen im Gesundheitswesen feststellen. Auf dieser Grundlage müssen sich die GR zusammenfinden und ihre Arbeit und ihre Projekte ausrichten, damit regionspezifisch effektive Strukturen und Vorgehensweisen entwickelt werden können. „Regionale Gesundheitsnetze unterstützen durch entsprechende Strukturen das Zusammenspiel der Akteure, erleichtern den Austausch von Informationen und fördern akteursübergreifende Abstimmungsprozesse“<sup>17</sup>, um als vordringlichstes Ziel die gesundheitliche Chancengleichheit zu verbessern und die gesundheitsbezogene Lebensqualität der regionalen Bevölkerung zu steigern<sup>18</sup>. Die GR in Bayern verfolgen allesamt zwei vorrangige Handlungsfelder, zum einen Gesundheitsförderung und Prävention und zum anderen Gesundheitsversorgung<sup>19</sup>, neben denen jedoch regions- und problemspezifische Handlungsfelder je nach Bedarf hinzugefügt werden können. Im Rahmen dieser Handlungsfelder werden Arbeitsgruppen gegründet, welche sich vorrangig in Projektform um die Bearbeitung und die Entwicklung von Lösungsansätzen für gesundheitstechnische Probleme kümmern.

Das Besondere an dem Konzept der GR in Bayern (von denen es seit 2015 rund 41 Stück gibt) ist, dass diese sich in ihren Strukturen immer an die jeweiligen regionalen Gegebenheiten und Besonderheiten anpassen<sup>20</sup>. GR müssen keiner vorgeschriebenen Rechtsform folgen, sie können z. B. als eingetragener Verein, als GmbH oder als unselbstständige Einrichtung beim Landratsamt gegründet werden und sollten sich in Bezug auf ihre Größe an der eines bayerischen Landkreises oder einer kreisfreien Stadt orientieren<sup>21</sup>. Allerdings gibt es in Bayern vor-

---

<sup>15</sup> Vgl. STMGP (2016): 13f.

<sup>16</sup> Vgl. ebd.

<sup>17</sup> Holleder, A. et al. (2016): 2.

<sup>18</sup> Vgl. Holleder, A. et al. (2016): 8.

<sup>19</sup> Vgl. ebd.

<sup>20</sup> Vgl. <https://www.lgl.bayern.de/gesundheitsversorgung/gesundheitsregionenplus/>.

<sup>21</sup> Vgl. STMGP (2016): 8, 10.

geschriebene Institutionen, welche an einer GR beteiligt sein müssen, beispielsweise der jeweilige Landrat bzw. Oberbürgermeister, oder aber Vertreter von Krankenkassen oder Arztvereinigungen.

## 2.4 Beschreibung und Ziele des Projektes

Das Projekt Arteria Danubia hat wie oben beschrieben das Ziel der Anbahnung weiterfolgender thematisch passender Forschungsprojekte aus dem entstandenen Projektpartner Netzwerk zu dem Thema Gesundheitsförderung und Prävention durch regionale Netzwerkmodelle. Start von ArDa war der 1. April 2017. In der bereits erwähnten ersten Projektphase ging es vor allem darum, die am Projekt beteiligten Partnerhochschulen mit ihren verantwortlichen Personen zusammenzubringen und ein Netzwerk zu etablieren<sup>22</sup>. Dieses Netzwerk soll langfristig bestehen, weit über das Ende des Projektes hinaus und sich, wenn möglich, finanziell selbst tragen. Weitergehend liegt das Augenmerk der zweiten Projektphase darauf, aus dem entwickelten und etablierten Netzwerk von Projektpartnern und weiteren für das Projektthema relevanten Beteiligten, konkrete Themen und Inhalte für nachfolgende Projekte zu generieren<sup>23</sup>. Diese sollen sich, wie bereits angemerkt, auf vorher definierte Förderprogramme und Förderlinien beziehen. Die Themen von neuen, nachfolgenden Forschungsprojekten sollen sich an das Thema des Projektes ArDa anschließen. Vor diesem Hintergrund wurde das Netzwerk von relevanten Akteuren generiert.

Die grundlegenden Ziele des Projektes wurden einerseits in der Bekanntmachung des BMBF im Vorfeld definiert, weiterhin wurden zusätzliche Ziele im Laufe der Vorbereitung der Antragsstellung vom Projektteam erarbeitet. Die vorgegebenen Ziele des BMBF sind vor allem der Auf- und Ausbau eines Netzwerkes von thematisch relevanten Agierenden und zudem die Ausarbeitung und Einreichung eines Antrages für ein nachfolgendes europäisches, bzw. internationales Forschungsprojekt. Die vom Projektteam erarbeiteten Ziele für das Projekt ArDa lassen sich zusätzlich noch in Teil- bzw. Zwischenziele einteilen. Ein wichtiger Aspekt bei der Zielsetzung und bei der Erreichung der gesetzten Ziele, war die Etablierung des Partnernetzwerks. Dieses Partnernetzwerk mit den Beteiligten aus DE, HU und BG soll nicht nur für das Projekt ArDa aufgebaut und gefestigt werden, sondern es soll nach Abschluss des Projektes weiterhin bestehen und

---

<sup>22</sup> Weitere, detailliertere Informationen zur ersten Projektphase finden sich in Kapitel 3.2.

<sup>23</sup> Weitere, detailliertere Informationen zur zweiten Projektphase finden sich in Kapitel 3.3.

somit für langfristige europäische Forschungskontakte der FOM sorgen. Für die erfolgreiche Erreichung des sich deckenden Zieles des Auf- und Ausbau eines Netzwerkes von relevanten Beteiligten, wurden verschiedene Veranstaltungen geplant und durchgeführt, welche in Kapitel 3.1 weitergehend beschrieben werden. Nach der Etablierung des Netzwerkes sind weiterhin dessen Fortbestehen und effiziente Weiterfinanzierungsmöglichkeiten ebenfalls von Bedeutung und außerdem Ziel für einen erfolgreichen Projektabschluss. Weiterhin ist ein wichtiges Ziel die Einreichung von Folgeanträgen für nachfolgende Forschungsprojekte aus dem entstandenen Netzwerk heraus. Seitens des BMBF wird mindestens ein eingereichter Folgeantrag erwartet, seitens des Partnernetzwerkes aus ArDa wird mit zwei Folgeanträgen geplant. Weiterhin erwartet die FOM durch die Zusammenarbeit mit den beiden europäischen Partnerhochschulen Möglichkeiten für zukünftige weitere Zusammenarbeit in der Forschung.

### 3 Projektarbeit

Eine allgemeingültige Definition des Wortes Projekt lässt sich in der Literatur nicht finden, jedoch werden in verschiedenen Werken Gemeinsamkeiten von Projekten benannt, welche als Definitionshilfe gelten können. Da wäre zum einen, dass Projekte einmalige abgegrenzte temporäre Vorhaben sind, die Veränderungen mit sich bringen, einen vorher eindeutig definierten Anfangs- sowie Endzeitpunkt haben und Ressourcen benötigen<sup>24</sup>. Des Weiteren gehen Kuster et al. (2011) in ihrem „Handbuch Projektmanagement“ einen Schritt weiter und stellen eine mögliche Definition eines Projektes auf, welche wie folgt lautet:

„Wenn ein einmaliges, bereichsübergreifendes Vorhaben zeitlich begrenzt, zielgerichtet, interdisziplinär und so wichtig, kritisch und dringend ist, dass es nicht einfach in der bestehenden Linienorganisation bearbeitet werden kann, sondern besondere organisatorische Vorkehrungen getroffen werden müssen, dann handelt es sich um ein Projekt.“<sup>25</sup>

Sie weisen jedoch weiterhin darauf hin, dass eine Definition so lauten könnte und stellen keinen Geltungsanspruch. Aus den oben aufgeführten Gemeinsamkeiten sowie aus der möglichen Definition, lässt sich jedoch ein klares Verständnis von Projekten ableiten. Alam und Gühl (2016) fügen diesem Verständnis hinzu, dass Projekte eine eindeutige Fokussierung auf definierte Zielgruppen aufweisen, sowie eine zunehmende Komplexität und wachsende Erwartungen<sup>26</sup>.

#### 3.1 Einführende Informationen

In Projekten werden normalerweise übliche Organisationsstrukturen überschritten sowie oftmals verschiedene Disziplinen oder Aufgabenfelder und Verantwortungsbereiche miteinander verknüpft<sup>27</sup>. Dementsprechend werden auch andere bzw. besondere organisatorische Maßnahmen und Ressourcen wie z. B. zusätzliches Wissen, Personal oder Finanzen benötigt, um ein Projekt zu bearbeiten<sup>28</sup>. Das Projektmanagement ist die Kunst, diese Dinge zu vereinen, um so ein Projekt erfolgreich und effizient abzuwickeln. Laut dem Deutschen Institut für Nor-

---

<sup>24</sup> Vgl. Kuster et al. (2011): 4f, vgl. Bär et al. (2017): 12.

<sup>25</sup> Kuster et al. (2011): 5.

<sup>26</sup> Vgl. Alam/ Gühl (2016): 4.

<sup>27</sup> Vgl. Kuster et al. (2011): 4.

<sup>28</sup> Vgl. ebd.

mung ist Projektmanagement die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und –mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“, sowie die „Anwendung von Methoden, Hilfsmitteln, Techniken und Kompetenzen in einem Projekt“<sup>29</sup>. Die Arbeit in einem Projekt wird von einem temporär eingesetzten Projektteam vorgenommen, in dem die einzelnen Beteiligten als Projektmitarbeitende ungeachtet ihrer Stellung in der Organisation verschiedene Rollen und Aufgaben wahrnehmen. Zur Steuerung der Beteiligten in einem Projektteam wird eine Projektleiterin oder ein Projektleiter eingesetzt, welcher die Projektarbeit in ihren Abläufen, Aktivitäten, Personen und Ressourcen steuert und die übergreifende Koordination sowie die Integration aller Beteiligten durchführt<sup>30</sup>.

Für die Arbeit innerhalb eines Projektteams sind die Aspekte Projektkommunikation, Projektkultur sowie Projektdokumentation von enormer Bedeutung. Die Kommunikation in einem Projekt bildet die gesamte Breite an Austausch und Informationen ab, die für das Gelingen des Projektes wichtig sind, was Kommunikation innerhalb sowie außerhalb des Projektes bedeutet<sup>31</sup>. Dabei spielen unter anderem der Inhalt der Kommunikation, der Zeitpunkt, Sender sowie Empfänger sowie die Kommunikationsform als auch der -kanal eine bedeutende Rolle<sup>32</sup>. Die Projektkultur hat ebenfalls einen wesentlichen Einfluss auf das Gelingen eines Projektes. Da verschiedene Projekte oftmals auch sehr unterschiedlich in ihren Inhalten, Zielen, Aufgaben und Ergebnissen sind, entwickelt sich demnach auch in jedem Projekt eine andere Projektkultur, die sich in Aspekten wie der Art der Zusammenarbeit, dem Rollenverständnis innerhalb des Projektteams, sowie den vorherrschenden Regeln oder dem Umgang mit Fehlern und Problemen äußert<sup>33</sup>. Daher ist auch die Projektdokumentation wichtig, damit u. a. Probleme und Fehler begrenzt werden können. Eine effiziente Projektdokumentation fördert vor allem die Nachvollziehbarkeit in einem Projekt. Finden innerhalb der Projektlaufzeit oder nach Beendigung Mitarbeiterwechsel statt, dient eine lückenlose Projektdokumentation vor allem der Speicherung von organisatorischem Wissen im Unternehmen sowie der Erhöhung der Transparenz und dem effizienten Fortführen der Projektarbeit<sup>34</sup>.

---

<sup>29</sup> Deutsches Institut für Normung (2009 & 2013) in: Bär et al. (2017): 11.

<sup>30</sup> Vgl. Bär et al. (2017): 8.

<sup>31</sup> Vgl. Bär et al. (2017): 50.

<sup>32</sup> Vgl. ebd.

<sup>33</sup> Vgl. Alam / Gühl (2016): 14.

<sup>34</sup> Vgl. Bär et al. (2017): 51f.

Insbesondere in Anbetracht der zunehmenden Globalisierung, Internationalisierung, Digitalisierung und Vernetzung, spielen internationale Projekte eine immer größere Rolle. Bei diesen Projekten kommen zu den oben bereits erwähnten Aspekten von Projekten und Projektmanagement zusätzlich noch interkulturelle Aspekte dazu. Gerade sprachliche Unterschiede können die Arbeit in internationalen Projektteams essentiell behindern. Die vorherrschende Sprache in internationalen Projekten ist Englisch, jedoch lassen sich auch in der englischen Sprache bei verschiedenen Projektmitgliedern, mit unterschiedlichen interkulturellen Hintergründen, verschiedene Sprachkenntnisse finden<sup>35</sup>. Dies kann sich insbesondere negativ auf die Projektkommunikation sowie die Projektdokumentation auswirken. Dementsprechend müssen die Projektleitenden für eine entsprechend interkulturell offene Projektkultur sorgen, damit die zusätzliche Komplexitätsebene durch unterschiedliche Sprachen, Werte, Kulturen, Projektorte und eventuelle Zeitverschiebungen der erfolgreichen Durchführung sowie dem Projektabschluss nicht im Wege steht<sup>36</sup>.

Ein weiterer wichtiger Punkt im Projektmanagement ist der Projektabschluss. Im Laufe eines Projektes kann es immer auch zu Planungsanpassungen, z. B. durch Ressourcenausfälle, Verzögerungen, Terminverschiebungen, angepasste Ziele oder wegfallende Projektmitarbeitende kommen<sup>37</sup>. Bei dem Abschluss eines Projektes hilft dann eine entsprechend gute Projektdokumentation weiter. Dabei wird geprüft, ob die Ziele erreicht wurden, noch offene Punkte werden dokumentiert, Vereinbarungen über weiterführende Verfahrensweisen getroffen sowie ein Abschluss- und eventuell auch ein Erfahrungsbericht verfasst<sup>38</sup>. Aus dem Projektabschluss können wertvolle Erfahrungen, Vorgehensweisen und Konsequenzen für weitere zukünftige Projekte gewonnen werden, mit demselben Projektteam oder auch mit neuen Partnern.

### 3.2 Inhalte im Projekt Arteria Danubia

Das Projekt Arteria Danubia ist ein Projekt mit internationalen Projektpartnern aus HU und BG, wodurch interkulturelle, sprachliche und projektortbezogene Aspekte eine wichtige Rolle spielen.

---

<sup>35</sup> Vgl. Alam / Gühl (2016): 20.

<sup>36</sup> Vgl. Alam / Gühl (2016): 15, 20.

<sup>37</sup> Vgl. Bär et. al. (2017): 53.

<sup>38</sup> Vgl. Bär et. al. (2017): 61.

ArDa ist wie beschrieben ein Forschungsanbahnungsprojekt gefördert vom BMBF. Die Inhalte für die Projektlaufzeit sind anhand der Vorgaben der Bekanntmachung des BMBF ausgerichtet worden. Insgesamt dreht sich das Projekt um die Überprüfung der Übertragbarkeit des bayerischen Modells der GR auf Regionen in HU und BG. Dabei spielen eine Vielzahl an Faktoren eine wichtige Rolle, welche im Verlaufe des Projektes aufgespürt, analysiert und in einen möglichen Lösungsansatz integriert werden sollen.

### **3.2.1 Projektphase 1**

Die erste Projektphase verlief vom 01.04.2017 bis zum 31.03.2018 und diente wie beschrieben dem Auf- und Ausbau eines für das Projekt wichtigen Partnernetzwerkes. Als erste Aktion in dem Projekt wurde zu Beginn ein Kick-Off-Treffen der Projektbeteiligten seitens der Projektleitung FOM veranstaltet. Bei diesem wurden die Ziele und ersten Aufgaben im Projekt identifiziert und geplant sowie das weitere Vorgehen besprochen. Um das Netzwerk aufzubauen, wurden in der ersten Phase zwei Projektpartnertreffen organisiert, um die Grundlagen für dieses zu legen und erste thematische Verknüpfungspunkte zu finden. Da die Partner sich im Zuge der Antragsstellung bereits austauschen mussten, waren sich die Partner teilweise vor Projektbeginn schon bekannt. Die Projektleitung (FOM) hatte zu den beiden anderen Partnern bereits erste Kontakte geknüpft, diese kannten sich untereinander nur von kurzem Schriftverkehr. Daher gestaltete sich die Kommunikation zu Beginn der ersten Projektphase recht förmlich und offiziell. Das erste Projektpartnertreffen wurde in Budapest (HU) ausgerichtet. Dementsprechend sind FOM und FDIBA zu einem Partnerworkshop nach Budapest geflogen. Der Workshop diente einem ersten persönlichen Kennenlernen des gesamten internationalen Projektteams sowie einer ersten Sondierung der inhaltlichen Themen und der Vorstellung des bis dahin in HU und BG wenig bekannten Modells der GR. Durch verschiedene Vorträge von Projektmitgliedern wurde ein erster gemeinsamer Überblick über die Möglichkeiten und Herausforderungen einer Übertragbarkeit des Modells der GR in HU ermöglicht. Herausfordernd war in diesem Zusammenhang vor allem die Tatsache, dass es keine bzw. nur wenig englischsprachige Literatur zum Modell der GR gibt. Eine erste Sondierung von möglichen anschließenden Themen und Fragestellungen für eine weitere Projektzusammenarbeit, spielte ebenfalls eine wichtige Rolle. Besonders wichtig für das Projekt war neben den fachlich relevanten Vorträgen des Workshops auch der informelle Part. Das erste persönliche Kennenlernen aller Projektbeteiligten



war ein wichtiger positiver Schritt für eine ungezwungenere Kommunikation innerhalb des Projektteams. Auch für die Projektkultur war ein persönliches Kennenlernen und auch ein informelles Treffen außerhalb des Projektkontextes am Abend des Workshop Tages wichtig.

Im weiteren Verlauf der ersten Projektphase wurde ein zweites Projektpartner-treffen bei dem zweiten internationalen Partner in Sofia (BG) ausgerichtet. Bei diesem Treffen wurden die strukturellen Gegebenheiten des Gesundheitssektors in BG vorgestellt, sowie Ansatzpunkte für eine mögliche Übertragung des Modells der GR auf Regionen in BG diskutiert. Weiterhin wurden bereits erste Schlussfolgerungen für die Fragestellung der Übertragbarkeit des Modells der GR gezogen, sodass sich die Ziele im Projekt mit einer fortschreitenden Zusammenarbeit auch immer weiter konkretisiert haben. Die wissenschaftlichen Ergebnisse des Projektes werden in Kapitel 4 weiter erläutert. Weiterhin diente das Partnertreffen neben einer Verstärkung und Vertiefung der persönlichen interkulturellen Beziehungen innerhalb des Projektteams auch der weiteren inhaltlichen Sondierung von gemeinsamen Themen und Anknüpfungspunkten für nachfolgende Projektanträge. Es wurde in BG bereits ein erster thematischer Vorschlag für ein Nachfolgeprojekt entwickelt. Dieser wurde auf einer gemeinsamen wissenschaftlichen Konferenz zum Ende der ersten Projektphase hin in München weiter ausgearbeitet.

Ziel der gemeinsamen Konferenz war es, die bis dahin erarbeiteten Projektergebnisse sowie einen ersten Zwischenstand der Projektziele öffentlichkeitswirksam vorzustellen. Daher wurden dazu neben den am Projekt Beteiligten, weitere relevante Personen aus dem Gesundheitssektor eingeladen, um durch eine abschließende Diskussion verschiedene bedeutsame Blickwinkel und Sichtweisen zu betrachten, um diese anschließend in die weitere Projektarbeit einbeziehen zu können. Im Nachgang der Konferenz wurde ein drittes Projektpartner-treffen veranstaltet. Auf diesem Treffen wurden u. a. grundlegende Informationen über die entsprechende Förderlinie für den Folgeantrag besprochen. Weiterhin wurde der in Sofia entwickelte thematische Ansatz diskutiert und weiterentwickelt, ein Konzept erstellt, Aufgaben verteilt und Zeitpläne für die weitere Zusammenarbeit ausgearbeitet. Dieser Folgeantrag für ein Forschungsprojekt in der Förderlinie Erasmus<sup>plus</sup> wurde in den letzten Zügen der ersten Projektphase vorbereitet, geschrieben und eingereicht.<sup>39</sup> Die erste Projektphase endete mit einem Zwi-

---

<sup>39</sup> Weitere Informationen zum bereits eingereichten Folgeantrag sind in Kapitel 4.2 enthalten.

schenbericht aus dem Projekt heraus an den Projektträger. Nach dessen positiver Begutachtung wurde die zweite Projektphase vom Projektträger offiziell freigegeben.

### **3.2.2 Projektphase 2**

Direkt an die erste Projektphase anschließend begann die zweite Phase am 01.04.2018. Inhalt dieser Projektphase ist es, das in der ersten Phase etablierte Partnernetzwerk weiterhin auszubauen und zu verstetigen. Dafür wurde ein weiteres Projektpartnertreffen in DE ausgerichtet, bei dem der aktuelle Zwischenstand aus dem Projekt sowie weitere Schritte besprochen und eine erneute Konkretisierung der Projektziele vorgenommen wurden. Weiterführend ist für diese zweite Phase ein weiterer Projektantrag für ein nachfolgendes Forschungsprojekt aus dem Konsortium geplant, welcher bei dem Treffen thematisch entwickelt und vorbereitet wurde. Das Projektpartnertreffen wurde mit einer zweiten kleineren wissenschaftlichen Konferenz verknüpft, um weitere relevante Personen in das Netzwerk zu integrieren, weitere wissenschaftlich wertvolle Standpunkte und Anregungen zu erhalten sowie die Verstetigung des Netzwerkes sicherzustellen. Auch diente dieses Treffen einer Verstetigung der interpersonellen und interkulturellen Beziehungen zwischen den Projektbeteiligten zum Ende des Projektes hin. Dies ist ein wichtiger Aspekt, damit sich die aufgebauten interkulturellen Beziehungen verstetigen können und sich nicht mit Ende des Projektes hin auflösen oder zurückbilden.

Die zweite Projektphase wird ebenfalls mit einem Bericht an den Projektträger beendet. Dieser Abschlussbericht resümiert die Arbeiten im Projekt sowie die Erreichung der geplanten und tatsächlich erreichten Ziele.

### **3.3 Aspekte der interkulturellen Zusammenarbeit**

Wie bereits erwähnt, besteht das Projektteam für Arteria Danubia aus Teammitgliedern aus drei verschiedenen Mitgliedsstaaten der EU und ist dementsprechend international besetzt. In Kapitel 3.1 wird bereits auf die zusätzlichen Anforderungen für das Projektmanagement in internationalen Projekten eingegangen. Diese lassen sich auch in Arteria Danubia finden. Die Projektsprache ist Englisch, sowohl für die schriftliche Kommunikation als auch für die mündliche sowie für den bereits eingereichten Folgeantrag. Hinzu kommen interkulturelle Aspekte wie

unterschiedliche Werte oder unterschiedliche kulturell bedingte Sicht- und Arbeitsweisen. Ein interessantes Beispiel sind die unterschiedlichen Feier- sowie Ferientage in den verschiedenen Ländern. Diese wirken sich unter anderem auf die Kommunikation, auf Zeitplanungen sowie auf Absprachen aus. Vor allem im Zuge der Antragsstellung für das nachfolgende gemeinsame Forschungsprojekt oder der Terminfindung für gemeinsame Projektpartnertreffen, hat dieser Aspekt immer wieder eine wichtige Rolle gespielt. Dementsprechend ist eine gute und effektive Kommunikation sehr wichtig. Auch die Entfernung und die Zeitverschiebung zwischen den Projektpartnern hat Einfluss auf die Kommunikation und somit auf die Zusammenarbeit, so sind z. B. spontane Partnertreffen so gut wie unmöglich. Eine frühzeitige Planung ist daher notwendig. Dennoch wurden im Laufe der Zusammenarbeit in ArDa gute Wege gefunden, um eine effektive und effiziente Kommunikation und Zusammenarbeit zu gewährleisten. Dazu beigetragen haben natürlich die persönlichen Partnertreffen im Verlauf der beiden Projektphasen, welche für das Netzwerk von enormer Bedeutung waren und durch die vielfältigen Möglichkeiten digitaler Kommunikation hervorragend ergänzt wurden.

## **4 Projektergebnisse**

Die angestrebten bzw. erwarteten Ergebnisse für das Projekt ArDa wurden wie bereits beschrieben zum einen durch die Bekanntmachung des BMBF bereits vor Projektbeginn festgeschrieben. Des Weiteren wurden Erwartungen an weitere Ergebnisse durch die zusätzlichen Projektziele des Projektteams hinzugefügt.

### **4.1 Bisherige Zwischenergebnisse**

Bisheriges Zwischenergebnis im Projekt Arteria Danubia ist vor allem die Erkenntnis, dass sich das hier vorgestellte Modell der GR nicht ohne weiteres auf Regionen in HU und BG übertragen lässt. Diese Feststellung wurde aufgrund der Vorträge auf den Partnerworkshops sowie auf den durchgeführten Konferenzen erarbeitet. Die Strukturen im Gesundheitswesen in DE im Vergleich zu HU und BG sind relativ unterschiedlich. Das Modell der GR ist jedoch wie beschrieben angewiesen auf Fördermittel, gegebene Strukturen sowie auf Unterstützung des Landes und der beteiligten Kommunen. Diese Strukturen sind in HU und BG nicht in dem Maße vorhanden, dass sich das Modell der GR ohne weiteres übertragen lassen würde. Insbesondere die pflegerischen Strukturen sind in den beiden anderen EU-Staaten weniger stark ausgeprägt als in DE. Auch eine regionale Vernetzung von Gesundheitsakteuren ist bisher nicht in vergleichendem Maße vorhanden bzw. möglich. Als bisheriges Zwischenergebnis lässt sich demnach ableiten, dass für eine Übertragung des Modells der GR auf Regionen in HU und BG, zunächst einmal entsprechende Vorbereitungen und Strukturen für eine regionale Vernetzung von Agierenden des Gesundheitswesens entwickelt werden müssten. Um weiterhin eine regionale Netzwerkbildung zum Bearbeiten und Lösen von gesundheitlichen Problemstellungen zu entwickeln, wäre eine vorherige Analyse und Feststellung der gesundheitlichen Bedürfnisse, der gesundheitspolitischen Gegebenheiten sowie eine Auflistung der dafür benötigten Personen oder Institutionen für eine entsprechende ausgewählte Region notwendig.

### **4.2 Erhofftes Endergebnis**

Aufgrund der bisherigen Zwischenergebnisse wurde zum Ende der ersten Projektphase hin ein gemeinsamer Folgeantrag für ein nachfolgendes Forschungsprojekt entwickelt und eingereicht. Dieser baut inhaltlich und thematisch auf den bisherigen Ergebnissen aus dem Arteria Danubia Projekt auf und erweitert diese. Die Idee zu dem Projektantrag „Competences in Health Network Management

(Com.HeNet)“ in der Förderlinie Erasmus<sup>plus</sup>, ist auf den Grundlagen der bisherigen Ergebnisse in ArDa entstanden. Wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, sind für eine mögliche Übertragung des Modells der GR vorherige Entwicklungsschritte, bzw. Zwischenschritte, in HU und BG notwendig. Das Projekt Com.HeNet soll erste Ansätze für diese Zwischenschritte aufdecken und analysieren sowie Ansatzpunkte für eine spätere Implementierung bieten bzw. erste notwendige Strukturen schaffen. Als angestrebtes Endergebnis wird demnach eine erfolgreiche Begutachtung des eingereichten Projektantrages erhofft, sowie die damit verbundene Weiterführung und -finanzierung der Projektzusammenarbeit der Arteria Danubia Projektpartner in einem internationalen Forschungsnetzwerk. Des Weiteren wird ein weiterer Folgeantrag vorbereitet, welcher ebenfalls für die Schaffung grundlegender Strukturen und Gegebenheiten sorgen soll, damit sich ein regionales Netzwerkmodell im Gesundheitsbereich in den Projektpartnerländern HU und BG aufbauen lässt.

## 5 Ausblick und Fazit

Diese Darstellung eines internationalen Forschungsanbahnungsprojekts an der FOM Hochschule zeigt unter anderem die Bedeutung von internationalen Forschungsnetzwerken für eine sich mit dem stetigen Wandel, sei es dem digitalen oder dem gesellschaftlichen befassende, weiterentwickelnde Hochschule in der heutigen Zeit.

### 5.1 Ausblick auf zukünftige internationale Forschung an der FOM

Als internationales Forschungsanbahnungsprojekt ist Arteria Danubia ein wichtiges Projekt für die FOM Hochschule, um grenzüberschreitende internationale Forschungskontakte zu knüpfen und diese langfristig in die Forschungsaktivitäten der Hochschule zu integrieren. Durch das Projekt ArDa wurden die Forschungskontakte zu zwei europäischen Universitäten gefestigt und ausgebaut, um diese zukünftig auch für weitere Forschungsaktivitäten nutzen zu können.

Von besonderer Bedeutung ist das Projekt ArDa für den Ausbau der internationalen Zusammenarbeit im Bereich der Forschung an der FOM. „Die Internationalisierungsstrategie in der FOM Forschung ist von der Überzeugung getragen, dass die großen gesellschaftlichen Herausforderungen der Gegenwart nur gemeinsam zu lösen sind und die FOM ihre Potenziale und Kompetenzen in Wissenschaft und Innovation zur Lösung einbringen möchte“<sup>40</sup>. Vor dem Hintergrund einer sich immer schneller und umfangreicher weiterentwickelnden Welt, hier insbesondere im Bereich der gesundheitlichen Versorgung betrachtet, eröffnet internationale Forschung wichtige Möglichkeiten zur Partizipation. Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit der FOM Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, der Auf- und der Ausbau von europäischen und internationalen Partnerschaften sowie eine intensive Vernetzung von innovativen deutschen Unternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen, spielt dabei eine wesentliche Rolle. Daher orientiert sich die FOM zunehmend an Ausschreibungen europäischer und internationaler Fördermittelgeber sowie an Ausschreibungen deutscher Fördermittelgeber mit grenzüberschreitendem Bezug<sup>41</sup>.

Das Projekt ArDa entspricht dem Vorhaben europäische bzw. internationale Beziehungen zu knüpfen und auf längerfristige Sicht Netzwerke und weitere For-

---

<sup>40</sup> FOM (2017): 64.

<sup>41</sup> Vgl. ebd.

schungsprojekte mit internationaler Ausrichtung zu entwickeln und durchzuführen. Die Beziehungen zum bulgarischen Projektpartner in ArDa, zur FDIBA, sind durch das Projekt einerseits intensiver und andererseits vielseitiger geworden. Im Nachgang fand bereits ein weiteres Sondierungstreffen statt, um über mögliche Ansatzpunkte für anknüpfende Forschungsprojekte zu sprechen, um sich so im Sinne der Forschungsanbahnung, auf eine weitere Zusammenarbeit in anderen Projekten und Förderlinien zu verständigen. Auch die partnerschaftlichen Beziehungen zur ungarischen Hochschule ELTE sind durch die Aktivitäten in ArDa intensiver geworden. Durch die Konferenz im Projekt sind des Weiteren auch neue Forschungskontakte zu anderen Einrichtungen entstanden, wie z. B. zu einer polnischen Hochschule, mit der bereits ein weiterer Forschungsantrag in Vorbereitung ist. Diese neuen internationalen Forschungskontakte erweitern unter anderem auch die Sichtbarkeit der FOM im internationalen Kontext. Erhöhte Sichtbarkeit im internationalen Kontext in der Forschung ist für eine Hochschule und insbesondere für die FOM als Fachhochschule von besonderer Bedeutung.

Die FOM richtet sich im Zuge ihrer Internationalisierungsstrategie zunehmend auf europäische und internationale Förderprogramme aus. Weitere Projekte und Projektanträge, unter anderem mit China, sind bereits beantragt und z. T. auch bewilligt worden. Dementsprechend sind auch die Erfahrungen und Einsichten in europäische Förderprogramme von Bedeutung, um aus den bisherigen Projekterfahrungen, z. B. aus Arteria Danubia, zu lernen und sich weiterzuentwickeln.

Auch die Studierenden der FOM profitieren von der zunehmenden internationalen Ausrichtung der Forschung an der FOM, da die Forschung an der FOM generell eine masterkongruente Forschung ist. Durch die Besonderheit der Studierenden der FOM, welche ihr Studium berufsbegleitend absolvieren, ist stets ein hervorragender Theorie- Praxis-Transfer aus der Lehre bzw. der Forschung in die Arbeitswelt der Studierenden gegeben. Auf diesen Transfer wirkt sich eine zunehmende internationale Ausrichtung der Forschung ebenfalls positiv aus.

## **5.2 Fazit: Arteria Danubia**

Das Projekt Arteria Danubia hat bisher bereits gezeigt, dass Netzwerkmodelle zur Vernetzung von Akteuren des Gesundheitswesens einen Vorteil bzw. eine Verbesserung des Gesundheitsstatus einer entsprechenden (regionalen) Bevölkerung ermöglichen können. Jedoch ist anzumerken, dass nicht jedes Netzwerkmodell in jedem Land, oder eher in einer Region eines Europäischen Mitgliedsstaates angewandt bzw. auf dieses übertragen werden kann. Für die weitere Bearbeitung dieser Thematik und auch weiterer wichtiger und aktueller Themen, sind europäische Forschungsprojekte von enormer Bedeutung, da sie vor allem auch zur Vernetzung sowie zum Transfer von Wissen europäischer Hochschulen beitragen.

Die Arbeit in einem internationalen Projekt ist ein wichtiger und wesentlicher Schritt, um internationale grenzüberschreitende Beziehungen zwischen Hochschulen oder Forschungseinrichtungen sowie weiteren Institutionen aufzubauen und diese in einem internationalen Forschungsnetzwerk zu festigen. Dies wurde mit dem Projekt Arteria Danubia in einem bestimmten Themenfeld begonnen und wird mit weiteren europäischen und internationalen Forschungsprojekten weitergeführt werden.



## Literatur

- Alam, D. / Gühl, U. (2016): Projektmanagement für die Praxis. Ein Leitfaden und Werkzeugkasten für erfolgreiche Projekte, Berlin Heidelberg.
- Bayerisches Staatsministerium für Gesundheit und Pflege (STMGP) (Hrsg) (2016): Gesundheitsregion plus. Konzept. [https://www.stmgp.bayern.de/wp-content/uploads/2016/04/konzept\\_gesundheitsregionen\\_plus\\_2016.pdf](https://www.stmgp.bayern.de/wp-content/uploads/2016/04/konzept_gesundheitsregionen_plus_2016.pdf), (letzter Zugriff am 11.02.2019).
- Bos, E. / Griessler, C. / Walsch, C. (Hrsg.) (2017): Die EU-Strategie für den Donauraum auf dem Prüfstand. Erfahrungen und Perspektiven, Baden-Baden.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg) (2015): Bekanntmachung. <https://www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung-1052> (letzter Zugriff am 11.02.2019).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg): Bildung und Forschung sind der Schlüssel. <https://www.bmbf.de/de/bildung-und-forschung-sind-der-schluessel-203.html> (letzter Zugriff am 11.02.2019).
- Bär, C. / Fiege, J. / Weiß, M. (2017): Anwendungsbezogenes Projektmanagement. Praxis und Theorie für Projektleiter, Springer Deutschland.
- FOM Hochschule für Oekonomie und Management gGmbH (Hrsg) (2017): Forschungsbericht 2017. Berichtszeitraum Juli 2016 – Juni 2017, Essen.
- Holleder, A. / Eicher, A. / Pfister, F. / Stühler, K. / Wildner, M. (2016): Gesundheitsregionen plus in Bayern, in: Pfannstiel, M.A. / Focke, A. / Mehlich, H. (Hrsg. (2016): Management von Gesundheitsregionen I. Bündelung regionaler Ressourcen zum Wachstum und zur Sicherung der Gesundheitsversorgung, Wiesbaden, S. 1-10.
- Holleder, A.: Gesundheitsregionenplus. <https://www.lgl.bayern.de/gesundheit/gesundheitsversorgung/gesundheitsregionenplus/> (letzter Zugriff am 11.02.2019).
- Kuster, J. / Huber, E. / Lippmann, R. / Schmid, A. / Schneider, E. / Witschi, U. / Wüst, R. (2011): Handbuch Projektmanagement, 3. Aufl., Berlin Heidelberg.
- Sielker, F. (2017): Governance der EU-Donauraumstrategie – Eine Analyse der Mehrwerte und Herausforderungen der makroregionalen Kooperation aus Sicht der Akteure, in: Bos, E. / Griessler, C. / Walsch, C. (Hrsg): Die EU-

Strategie für den Donaauraum auf dem Prüfstand. Erfahrungen und Perspektiven, S. 73-94.

World Health Organisation (WHO): Constitution of WHO: principles.  
<http://www.who.int/about/mission/en/> (letzter Zugriff am 11.02.2019).

#### **4 Projektbericht e-COMMA – Gemeinsam digitale Kompetenzen in Europa stärken**

*Johanna M. Gelberg*

**Inhalt**

Abbildungsverzeichnis .....	97
Abkürzungsverzeichnis .....	97
1 Einleitung: e-COMMA .....	99
2 e-COMMA Vorgehensweise.....	102
3 Der europäische e-Kompetenzrahmen .....	104
4 Die e-COMMA Funktionsprofile im europäischen Kontext.....	108
5 Anwendung der e-COMMA Projektergebnisse.....	111
Literatur .....	114

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Auswertung e-COMMA Intellectual Output 2.....	103
Abbildung 2:	European e-Competence Framework 3.0 overview .....	107

**Abkürzungsverzeichnis**

e-COMMA	e-COMMA: Identification and Definition of emerging eCommerce and Online-Marketing Job Profiles in line with the ICT Sector-Specific eCompetence Framework and the EQF and Development of ECVET based Training Curricula for these jobs
e-CF	e-Competence Framework/ e-Kompetenz-Rahmen
FOM	Fachhochschule für Oekonomie und Management
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen

## **1 Einleitung: e-COMMA und die Herausforderungen auf europäischer Ebene**

Im internationalen Projekt e-COMMA arbeitete die FOM Hochschule von Februar 2015 bis August 2018 mit ihren internationalen Partnern daran, notwendige digitale Kompetenzen europaweit zu ermitteln und zu vermitteln. Das Projektkonsortium setzt sich aus Partner aus Polen, Italien, Frankreich und Deutschland zusammen. Der Fokus wurde dabei dezidiert auf die Europäische Union und die gesamtgesellschaftliche Entwicklung gerichtet: Eine der größten Herausforderungen der Zukunft stellt die Digitalisierung dar<sup>1</sup>.

Alle Bereiche des Lebens werden zunehmend von der internationalen Digitalisierung beeinflusst. Digitalisierung und Internationalisierung, bzw. Globalisierung gehen Hand in Hand. Digitaler Handel und digitale Kommunikation sind durch nationalstaatliche Grenzen weniger eingeschränkt. Internationalisierung und Digitalisierung unterstützen sich gegenseitig. Es ist nicht verwunderlich, dass diese beiden Trends zu den Megatrends des 21. Jahrhunderts zählen.

Insbesondere Handel und Marketing werden durch die Digitalisierung vor enorme Herausforderungen gestellt. Die großen "Player" in diesem Bereich sind omnipräsent, doch auch der Mittelstand muss zunehmend digital agieren. Die besondere Herausforderung hier ist, dass kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) traditionell lokal und tendenziell analog geprägt sind. Es bieten sich wenige Möglichkeiten Digitalisierungs-Experten als Arbeitskräfte in den Mittelstand zu locken, sofern das Unternehmen nicht auf digitale Produkte ausgerichtet ist. In traditionellen mittelständischen Betrieben werden angestammte Mitarbeitende also zusätzliche Aufgaben neben ihren fachbezogenen Tätigkeiten übernehmen müssen, um die Produkte auch digital vermarkten und verkaufen zu können.

Daher gibt es also einen Bedarf an zusätzlichen Kompetenzen in den Bereichen e-Commerce und Online Marketing für Mitarbeitende kleiner und mittelständischer Unternehmen. Dieser Bedarf erstreckt sich mindestens über die Europäische Union. Ein Blick auf die Digitalisierungsentwicklung in KMU im europaweiten Vergleich mit Daten aus 2017 zeigt, dass die Digitalisierung in KMU zügig voranschreitet, wenn auch deutlich langsamer als bei Großunternehmen, und dass die Anzahl der im Mittelstand beschäftigten IKT-Fachkräfte verhältnismäßig

---

<sup>1</sup> Auch in der neuen Hightech-Strategie 2025 der deutschen Bundesregierung spielt die Digitalisierung als Chance und Herausforderung eine tragende Rolle, vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2018): Forschung und Innovation für die Menschen. Die Hightech-Strategie 2025, bes. S. 31. Online: <https://www.hightech-strategie.de/> (11.10.2018).

gering ist.<sup>2</sup> Nun „liegt [es] auf der Hand, dass Ausbildungsinhalte und Ausbildungscurricula sowie Berufsbilder angepasst werden müssen, wenn sich die Arbeitsinhalte, Arbeitsprozesse, Arbeitsumgebungen, Arbeitsbedingungen, Arbeitsstrukturen sowie Arbeitsorganisationen nachhaltig und langfristig verändern.“<sup>3</sup> Folglich gibt es seit einigen Jahren europaweite Bemühungen den Kompetenzerwerb im Bereich Digitalisierung zu verbessern und somit auch den Weg für europaweite Beschäftigungsfähigkeit zu bereiten.<sup>4</sup> Die europäische Kommission stellt fest, dass „[d]urch die rasche Digitalisierung [...] bei fast allen Tätigkeiten ein gewisses Maß an digitalen Kompetenzen notwendig [ist].“<sup>5</sup>

Ausgehend von der Lage und den europaweiten Bemühungen um eine Bewältigung der Herausforderungen, hat die FOM im EU-Projekt e-COMMA gemeinsam mit den Partnern aus Polen, Frankreich und Italien bis 2017 auch mit einem Partner aus der Türkei und einem weiteren Partner aus Deutschland, Funktionsprofile und ein dazugehöriges Trainingskonzept erarbeitet. In e-COMMA wurden also die europaweite Kompetenzentwicklung und der darauf aufbauende Kompetenzerwerb gefördert. Es galt zuerst die benötigten Kompetenzen in den Partnerländern zu ermitteln und mithilfe des Europäischen Kompetenzrahmens adäquat zu erfassen. Daraus hat sich ein umfassendes europäisches Bild ergeben. Hieraus wurden dann anschließend fünf Funktionsprofile im Bereich e-Commerce und Online Marketing entwickelt, die europaweit gültig, messbar und vergleichbar sind.

Aufbauend auf diesen gemeinsam erarbeiteten europäischen Funktionsprofilen wurde ein Trainingskonzept entwickelt, das die Anforderungen der internationa-

---

<sup>2</sup> Institut für Mittelstandsforschung (2018): Digitalisierung der KMU im EU-Vergleich, online: <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-einzelnen/#accordion=0&tab=9> (11.10.2018). Einen weiteren guten Überblick über den aktuellen Stand des Digitalisierungsgrades der gewerblichen Wirtschaft in Deutschland bietet folgender Monitoring-Bericht: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2017): Wirtschaft DIGITAL 2017, online: <http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/monitoring-report-wirtschaft-digital-2017.html> (05.03.2018).

<sup>3</sup> Rump, J. / Eilers, S. (2017): Im Fokus: Digitalisierung und soziale Innovation, in: Dies. (Hgg.) Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR, S. 11–65, hier S. 82.

<sup>4</sup> Vgl. Europäische Kommission (2016): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue Europäische Agenda für Kompetenzen. Humankapital, Beschäftigungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit gemeinsam stärken. SWD(2016) 195 final, bes. S.4ff. Online unter: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2016/DE/1-2016-381-DE-F1-1.PDF> (15.10.2018).

<sup>5</sup> Ebd., S. 8.

len Zusammenarbeit erfüllt. In einem Blended-Learning-Kurs konnte das Trainingskonzept pilotiert werden. Teilnehmer aus Deutschland, Polen, Frankreich und Italien haben den Kurs gemeinsam online und in einer Workshop-Woche in Polen absolviert. Sie haben das Konzept erprobt und evaluiert. Aufbauend auf dieser Evaluation und auf dem Feedback der professionellen Trainer, wurde das Trainingskonzept überarbeitet und finalisiert. Diese finalen Materialien wurden abschließend auf Events in Arcachon (FR), Rom (IT) und Breslau (PL) präsentiert. Die Projektergebnisse und Trainingsunterlagen sind öffentlich zugänglich unter [www.e-comma.eu](http://www.e-comma.eu). Auf diese Weise stehen die Unterlagen einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung und die Trainingsinhalte können international für entsprechende Trainings eingesetzt werden.

Das Projekt e-COMMA zeichnet sich durch eine intensive und erfolgreiche internationale Zusammenarbeit aus, die durch verschiedene Projekttreffen in den Partnerländern gewährleistet werden konnte. In regelmäßigen Meetings sind die Partner zusammengekommen um sich über Ergebnisse und laufende Herausforderungen auszutauschen und gemeinsam die vorliegenden Ergebnisse zu entwickeln. Jedes Arbeitspaket, bzw. jedes „Intellectual Output“ wurde von einem der Partner federführend verantwortet, so dass nahezu alle Partner auch in koordinierender Funktion aufgetreten sind. Die arbeitsteilige Vorgehensweise und die gegenseitige Unterstützung haben sich dabei als effektiv erwiesen. So können sehr gute Ergebnisse mit europäischer Relevanz gewährleistet werden.



## 2 e-COMMA Vorgehensweise

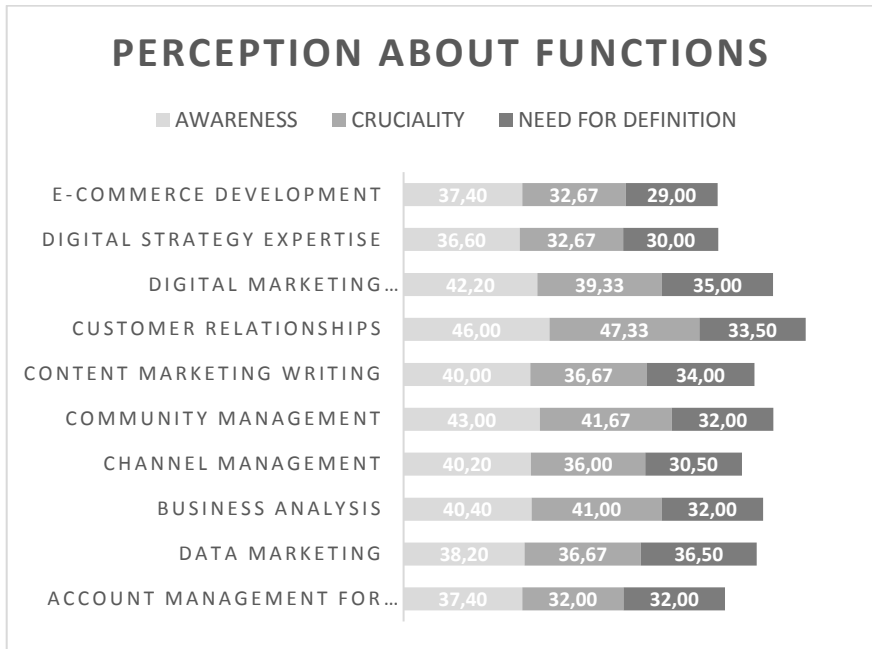
Im Projekt e-COMMA sind die wesentlichen Resultate die Funktionsprofile und die Entwicklung des Trainingskonzepts inklusive der Materialien. Für die Ermittlung der Funktionsprofile wurde zunächst der Bedarf an digitalen Kenntnissen und Fertigkeiten und digitalem Wissen<sup>6</sup> eruiert. Diese Feldforschung fand auf internationaler Ebene statt: Die einzelnen Projektpartner haben verschiedene Erhebungen durchgeführt und nationale Reports erarbeitet.

Nach intensiver Literaturrecherche wurden zunächst zehn Tätigkeitsfelder ermittelt. Diese beschreiben zusätzliche Tätigkeiten für Mitarbeitende von kleinen und mittleren Unternehmen im Bereich e-Commerce und Online Marketing. Neben den etablierten Aufgaben im Betrieb, sollen diese Tätigkeiten im Online-Bereich zukünftig zusätzlich übernommen werden, um das Unternehmen für die Herausforderungen der Digitalisierung vorzubereiten.

Diese zehn Tätigkeitsfelder wurden im Projekt mit rund 50 industriellen Partnern aus allen Teilnehmerländern abgestimmt: Jeder Projektpartner hat dazu Erhebungen standardisiert auf Englisch durchgeführt. Konkret ging es bei den zehn Tätigkeiten darum, inwieweit diese schon bekannt und bearbeitet sind, deren Bedeutung wahrgenommen wurde und inwiefern diese Tätigkeiten einer klaren Definition bedürfen.

---

<sup>6</sup> Kompetenz wird verstanden als Kombination aus Wissen, Verstehen und Anwendung. Dies entspricht der Definition aus dem e-Kompetenz-Rahmen (e-CF): „Kompetenz ist die erwiesene Fähigkeit, Wissen, Fertigkeiten und Verhaltensweisen so anzuwenden, dass beobachtbare Ergebnisse erzielt werden.“ DIN EN 16234-1:2016, e-Kompetenz-Rahmen (e-CF) - Ein gemeinsamer europäischer Rahmen für IKT-Fach- und Führungskräfte in allen Branchen - Teil 1: Rahmenwerk; Deutsche Fassung (16234-1:2016), S. 5.

**Abbildung 1:** Auswertung e-COMMA Intellectual Output 2

Quelle: Eigene Darstellung

In Zusammenarbeit mit den Projekt- und Industriepartnern wurden darauf aufbauend fünf Tätigkeitsfelder bestimmt, aus denen dann die fünf e-COMMA Funktionsprofile hervorgegangen sind. Diese Funktionsprofile sind die folgenden:

1. Community Manager
2. Data Specialist
3. e-Commerce Developer
4. e-Marketer
5. Content Manager

Diese Funktionsprofile wurden erarbeitet und klar beschrieben. Im internationalen Projekt dient der europäische e-Kompetenzrahmen (e-CF) als Grundlage zur Erfassung der einzelnen e-Kompetenzen. Dadurch wird sichergestellt, dass die Funktionsprofile nicht mit zufälligen Inhalten gefüllt sind, sondern auf internationaler Ebene vergleichbar und messbar eindeutige Kompetenzen im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) transparent beschreiben.

### 3 Der europäische e-Kompetenzrahmen

Der europäische e-Kompetenzrahmen (e-CF) wurde 2016 als europäische Norm EN 16234-1:2016 eingeführt und ist damit zum europaweiten Standard für die Beschreibung von Kompetenzen für IKT- Fach und Führungskräfte in allen Branchen avanciert; diese Kompetenzen sind die e-Kompetenzen. Der e-CF „sorgt für sprachliche Transparenz durch die Nennung und Beschreibung der Kompetenzen, die von Fach und Führungskräften der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) gefordert werden [...]“.<sup>7</sup> Der e-CF bietet also eine Übersicht über alle relevanten Kompetenzen im IKT-Bereich auf unterschiedlichen Niveaustufen. In unterschiedlichen sprachlichen Fassungen ist er in der ganzen EU gültig.<sup>8</sup>

Diese gemeinsame Sprache für e-Kompetenzen garantiert europaweite Vergleichbarkeit, wenn etwa mithilfe des e-CF-Vokabulars Aufgabenbeschreibungen am Arbeitsplatz verfasst werden. Die Verwendung des e-CF sorgt unmittelbar für eine Öffnung des Arbeitsmarktes: Mithilfe des e-CF lassen sich die unterschiedlichen Ausbildungen und erworbenen Kompetenzen europaweit vergleichen. Mithilfe wird dadurch die europaweite Arbeitnehmer-Mobilität gefördert.

Der e-CF besteht aus fünf e-CF-Bereichen:

- A. Planen
- B. Erstellen
- C. Durchführen
- D. Ermöglichen
- E. Steuern

Diesen Bereichen werden die insgesamt 40 identifizierten e-Kompetenzen zugeordnet und auf fünf möglichen Niveaustufen angesiedelt. In der detaillierten Beschreibung der einzelnen Kompetenzen werden in der Dimension vier noch detailliert das erforderliche Wissen und die Fertigkeiten aufgeführt.

Eine Kompetenz, die fast alle e-COMMA Funktionsprofile beinhalten, ist „D.12. Digitales Marketing“. Auf der Dimension 1 wird diese e-Kompetenz eindeutig dem

---

<sup>7</sup> DIN EN 16234-1:2016, e-Kompetenz-Rahmen (e-CF) - Ein gemeinsamer europäischer Rahmen für IKT-Fach- und Führungskräfte in allen Branchen - Teil 1: Rahmenwerk; Deutsche Fassung (16234-1:2016), S. 5.

<sup>8</sup> Für Details zu europäischen Qualifikationsrahmen, deren Bedeutung und Entwicklung, s. Hohoff, C. / Gelberg, J. (im Erscheinen): Kompetenzentwicklung: Potenziale der Digitalisierung durch Anwendung des europäischen e-Competence Framework nutzen, in: Tagungsband der EUKO 2017 „Kommunikation und Digitalisierung“.

Bereich „D. Ermöglichen“ zugeordnet. Der e-CF beschreibt dann im Detail die Inhalte dieser Kompetenz:

Die Fachkraft, die die Kompetenz Digitales Marketing besitzt, muss in der Lage sein:

- 1) die Grundsätze des digitalen Marketings zu verstehen;
- 2) zwischen traditionellen und digitalen Ansätzen zu unterscheiden;
- 3) die Vielfalt der verfügbaren Vertriebskanäle wahrzunehmen;
- 4) die Wirksamkeit der verschiedenen Ansätze zu beurteilen und exakte Messtechniken einzusetzen;
- 5) eine schlüssige Strategie mit den wirksamsten verfügbaren Mitteln zu planen;
- 6) die Sachverhalte des Datenschutzes und Schutzes der Privatsphäre, die mit der Umsetzung der Vermarktungsstrategie verbunden sind, zu verstehen. [...]

Diese Person sollte Wissen über Folgendes haben oder damit vertraut sein:

- K 1. Marketingstrategie;
- K 2. Internettechnologien;
- K 3. Suchmaschinen-Marketing (PPC, en: search engine marketing);
- K 4. Suchmaschinenoptimierung (SEO, en: search engine optimization);
- K 5. Mobiles Marketing (z. B. Pay-Per-Click);
- K 6. Marketing über soziale Medien;
- K 7. E-Mail-Marketing;
- K 8. Display-Marketing;
- K 9. Rechtliche Belange/Anforderungen;

Diese Person kann gegebenenfalls folgende Fertigkeiten anwenden:

- S 1. Verstehen, wie die Web-Technologie für Marketingzwecke angewendet werden kann;
- S 2. Verstehen des anwenderzentrierten Marketings (en: User Centric Marketing);
- S 3. Nutzung und Auswertung von Web-Analysen;
- S 4. Verstehen der Online-Umgebung.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> DIN EN 16234-1:2016, e-Kompetenz-Rahmen (e-CF) - Ein gemeinsamer europäischer Rahmen für IKT-Fach- und Führungskräfte in allen Branchen - Teil 1: Rahmenwerk; Deutsche Fassung (16234-1:2016), S. 51f.

Diese Inhalte können in Dimension 2 den unterschiedlichen Niveaus zugeschrieben werden. Eine gute Übersicht über alle 40 e-Kompetenzen gibt es online unter: <http://www.ecompetences.eu/de/e-cf-overview/>:

**Abbildung 2:** European e-Competence Framework 3.0 overview<sup>10</sup>

European e-Competence Framework 3.0 overview						
Dimension 1 5 e-CF areas (A – E)	Dimension 2 40 e-Competences identified	Dimension 3 e-Competence proficiency levels e-1 to e-5, related to EQF levels 3–8				
		e-1	e-2	e-3	e-4	e-5
A. PLAN	A.1. IS and Business Strategy Alignment					
	A.2. Service Level Management					
	A.3. Business Plan Development					
	A.4. Product/Service Planning					
	A.5. Architecture Design					
	A.6. Application Design					
	A.7. Technology Trend Monitoring					
	A.8. Sustainable Development					
	A.9. Innovating					
B. BUILD	B.1. Application Development					
	B.2. Component Integration					
	B.3. Testing					
	B.4. Solution Deployment					
	B.5. Documentation Production					
	B.6. Systems Engineering					
C. RUN	C.1. User Support					
	C.2. Change Support					
	C.3. Service Delivery					
	C.4. Problem Management					
D. ENABLE	D.1. Information Security Strategy Development					
	D.2. ICT Quality Strategy Development					
	D.3. Education and Training Provision					
	D.4. Purchasing					
	D.5. Sales Proposal Development					
	D.6. Channel Management					
	D.7. Sales Management					
	D.8. Contract Management					
	D.9. Personnel Development					
	D.10. Information and Knowledge Management					
	D.11. Needs Identification					
	D.12. Digital Marketing					
E. MANAGE	E.1. Forecast Development					
	E.2. Project and Portfolio Management					
	E.3. Risk Management					
	E.4. Relationship Management					
	E.5. Process Improvement					
	E.6. ICT Quality Management					
	E.7. Business Change Management					
	E.8. Information Security Management					
	E.9. IS Governance					

<sup>10</sup> Quelle: European e-Competence Framework: e-CF Übersicht, online: <http://www.ecompetences.eu/de/e-cf-overview/> (05.03.2018).

#### 4 Die e-COMMA Funktionsprofile im europäischen Kontext

Auf Basis dieses e-CF wurden in e-COMMA die fünf eruierten Funktionsprofile im Detail beschrieben; jedem Profil wurde ein Set aus e-Kompetenzen auf bestimmten Niveaus zugewiesen. Anhand dieser e-Kompetenzen lässt sich also jedes Funktionsprofil eindeutig und auf europäischer Ebene beschreiben. Die Zusammenfassungen der Profile lauten wie folgt:

##### Community Manager:

Der Community Manager ist verantwortlich für die Entwicklung, Organisation und Verwaltung der Online-Beziehungen zu den verschiedenen Stakeholder-Gemeinschaften der Organisation, die er vertritt. Er/Sie setzt die Social-Media-Strategien in einzelnen Beiträgen oder einer Reihe von Beiträgen und Kampagnen um. Er/sie handelt mit Takt und Sensibilität, um die E-Reputation der Organisation zu entwickeln und interagiert täglich mit der Öffentlichkeit in den sozialen Medien und reagiert auch auf Kritiker und Beschwerden. Er stellt auch sicher, dass Social-Media-Plattformen gut gepflegt werden und dass eine respektvolle Kommunikationskultur gewährleistet ist (z. B. Ausschluss von Trollen).<sup>11</sup>

##### Data Specialist:

Der Data Specialist sammelt, erstellt, vergleicht und arrangiert Datensets, die die Organisationsentwicklung unterstützen. Dieser Experte ist in der Lage, Datenbanken zu identifizieren und zu erforschen, die für programmierte Aktionen relevant sind. Er/sie füttert Organisationsdatenbanken mit Daten, die außerhalb der Organisation gesammelt werden (offene Daten oder geschlossene). Er/sie wendet analytische und statistische Methoden an, um Informationen aus den Marketingdatenbanken der Organisation zu sammeln, die dazu beitragen können, die kommerzielle Entwicklung eines Unternehmens oder einer Organisation zu verbessern. Er verwendet auch die internen Statistiken, den Verkehr, die Herkunft, die Lokalisierung der Benutzer und verbessert die Einnahmen, die durch den Verkehr generiert werden.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> e-COMMA Projektpartner: e-COMMA Funktionsprofile, S. 10. Online: <http://www.e-comma.eu/resources.html> (09.10.2018).

<sup>12</sup> e-COMMA Projektpartner: e-COMMA Funktionsprofile, S. 20. Online: <http://www.e-comma.eu/resources.html> (09.10.2018).

### e-Commerce Developer:

Der e-Commerce Developer ist verantwortlich für die Entwicklung, technische Planung und Realisierung von e-Commerce-Anwendungen und Online-Plattformen auf Basis unterschiedlicher Technologien und Drittsysteme. Er/sie plant, entwickelt und implementiert komplexe Schnittstellen, berät die Marketingabteilung in technologischen Fragen rund um E-Commerce-Lösungen und entwirft und erstellt den Online-Shop inklusive Organisation, Layout, Struktur etc. Dazu gehören sowohl das Frontend als auch das Backend, Entwicklung und Design und die Routine die Daten einzupflegen, die für das Supply-Chain-Management-System und/oder Buchhaltungssystem erforderlich sind.<sup>13</sup>

### e-Marketer:

Der e-Marketer erarbeitet und implementiert die Online-Marketing-Strategie der Organisation. Er/Sie entwickelt Online-Marketing-Kampagnen wie SEO, SEM/SEA, Banner, E-Mail, Newsletter und Social-Media-Marketing entsprechend der relevanten Tools für die angenommene Strategie. Er/Sie entwickelt auch die Kooperationen und Partnerschaften der Organisation (Affiliate Network einschließlich Influencer und Referrer). Hauptziel ist es, die Sichtbarkeit, die Bekanntheit, die Reichweite und die Nutzerzahlen zu erhöhen, sowie die e-Reputation und das globale Image der Organisation im Internet zu verbessern. Der e-Marketer arbeitet mit Marketing-Manager, Generaldirektor und Daten-Analyst zusammen, um Ziele zu definieren und Investitionen zu bestimmen (Mitarbeiter, Subunternehmer, Lieferanten), die geeignet sind, die Ziele zu erreichen.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> e-COMMA Projektpartner: e-COMMA Funktionsprofile, S. 28. Online: <http://www.e-comma.eu/resources.html> (09.10.2018).

<sup>14</sup> e-COMMA Projektpartner: e-COMMA Funktionsprofile, S. 37. Online: <http://www.e-comma.eu/resources.html> (09.10.2018).



### e-Content Manager:

Der e-Content Manager ist verantwortlich für die redaktionelle Strategie der Website, der sozialen Medien, der Seiten und Posts, Blogs und anderer von der Organisation bereitgestellten unterstützenden Medien.

Der Content Manager validiert oder schreibt selbst den Inhalt der Website, soziale Medien, Blog-Probleme (Inbound- und Konversationsmarketing eingeschlossen).<sup>15</sup>

Die Funktionsprofile wurden in englischer Sprache entwickelt und liegen nun zusätzlich in allen Projektsprachen vor.

Die gemeinsame europäische Zusammenarbeit gewährleistet eine breite Gültigkeit der Funktionsprofile. Nicht allein die Übersetzung in alle Projektsprachen zusätzlich zur Arbeitssprache Englisch heben die internationale Relevanz der Projektergebnisse hervor; insbesondere die Verwendung des e-CF gewährleistet die Gültigkeit im europäischen Raum. Alle Projektpartner haben in ihrer Übersetzung die Orientierung am e-CF berücksichtigt, so dass die Funktionsprofile nicht nur in Deutschland, Frankreich, Italien und Polen Verbreitung finden, sondern problemlos auch auf andere europäische Länder übertragen werden können.

Darüber hinaus ist der e-CF seit 2016 die europäische Norm EN 16234-1:2016. Dadurch erhält der e-CF eine weitaus höhere Verbindlichkeit als ein branchenspezifischer Kompetenz-Rahmen.

---

<sup>15</sup> e-COMMA Projektpartner: e-COMMA Funktionsprofile, S. 44. Online: <http://www.e-comma.eu/resources.html> (09.10.2018).

## 5 Anwendung der e-COMMA Projektergebnisse als europäische Zusammenarbeit

Mit der Erarbeitung der e-COMMA-Funktionsprofile hat das Projekt e-COMMA die Basis für ein Trainingskonzept gelegt. Dieses konnte im April 2018 in Wrocław (PL) erfolgreich pilotiert werden.

Die beschriebenen Funktionsprofile richten sich final an Mitarbeitende in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU). Im Zuge der weltweiten Digitalisierung des Handels wird diese Zielgruppe vor besondere Herausforderungen gestellt. Wenn die Güter zukünftig zunehmend auch aus einem digitalen europäischen Binnenmarkt gehandelt werden, müssen auch KMU darauf reagieren. Im Gegensatz zu größeren Unternehmen, ist es aber unwahrscheinlich, dass der digitale Handel in gesonderten Abteilungen bzw. Geschäftsbereichen abgewickelt wird; vielmehr werden Aufgaben wie die des e-Marketers oder e-Commerce Entwicklers von Mitarbeitenden zusätzlich zum angestammten Tätigkeitsprofil übernommen werden. Aus diesem Grund ist die Ausbildung digitaler Kompetenzen unerlässlich; „Qualifizierung ist [...] ein zentraler Erfolgsfaktor, um den Herausforderungen der Globalisierung [und Digitalisierung] zu begegnen.“<sup>16</sup>

Das e-COMMA Trainingskonzept ist auf diese Herausforderungen ausgerichtet: es entspricht keiner zusätzlichen Ausbildung, sondern hat das Format einer berufsbegleitenden Fortbildung.<sup>17</sup> Dieses Format entspricht am besten den Bedürfnissen von KMU, da insbesondere hier eine rasche Digitalisierung stattfindet, ohne dass in KMU ein hoher Anteil an IKT-Spezialisten eingestellt würde, sondern die angestammten Mitarbeitenden zusätzliche Aufgaben meistern.

Das e-COMMA Training besteht aus einem Blended-Learning-Konzept, es werden also virtuelle Lerneinheiten mit Gruppenphasen und face-to-face-Sitzungen ergänzt. Die fünf entwickelten Kurse entsprechen den e-COMMA Funktionsprofilen. Diese können einzeln oder gemeinsam absolviert werden. Jeder Kurs besteht aus insgesamt fünf Modulen, die alle erarbeiteten e-Kompetenzen abdecken.

Es werden online verschiedene audiovisuelle Materialien zur Verfügung gestellt. Neben umfangreichen Präsentationen, gibt es für jedes Profil einen Einführungsfilm und verschiedenen Aufgaben bzw. Fallstudien. Insbesondere die Aufgaben

---

<sup>16</sup> Boes, A. et al. (2012): S. 27.

<sup>17</sup> Das gesamte Trainingskonzept ist einsehbar unter: <http://www.e-comma.eu/resources.html> (09.10.2018).

und Fallstudien können in Gruppenarbeit oder in späteren Präsenzphasen intensiv bearbeitet werden.

Ein wichtiger Aspekt dieser virtuell nutzbaren Materialien ist, dass sie autark genutzt werden können. Die Teilnehmenden an den Kursen können sich ihre Arbeitszeit frei einteilen, daher eignet sich dieses Modell ideal für eine berufs begleitende Fortbildung.

Neben den virtuellen Lerneinheiten sieht das e-COMMA Trainingskonzept Präsenzphasen vor, die idealerweise von professionellen Trainern begleitet werden. Aufgaben und Fallstudien dazu wurden im Projekt bereits erarbeitet. Die Präsenzphase kann das Online-Training begleiten, etwa als wöchentlicher Termin, oder aber als Block daran anschließen.

Dieses Trainingskonzept konnte im April 2018 erfolgreich pilotiert werden. Dazu konnten Interessierte aus Italien, Deutschland, Frankreich und Polen für die Teilnahme gewonnen werden. Die Pilotphase richtet sich ausdrücklich noch nicht an Mitarbeitende aus KMU sondern insbesondere an Studierende und Mitarbeitende der Partnerorganisationen. Auf diese Weise konnte qualifiziertes Feedback zum Trainingskonzept und zu den Inhalten generiert werden, auf denen die finalen Projektergebnisse beruhen.

Die Pilotierung fand in Wroclaw, Polen statt. Der Sitz des leitenden Projektpartners bot ideale Bedingungen für die Pilotierung des e-COMMA Trainings. Die Präsenzphase wurde an fünf Tagen im Block abgehalten. Die Räumlichkeiten der University of Economics konnten genutzt werden und die Experten aus dem Bereich Online-Marketing und e-Commerce haben die Teilnehmenden professionell begleitet. Wroclaw bietet als Stadt zusätzlich viele kulturelle Möglichkeiten für die Teilnehmenden. Besonders hervorzuheben ist der interkulturelle Aspekt, den dieses europäische Projekt sowohl für die kooperierenden Partner bietet, als auch insbesondere für die Teilnehmenden des Trainings.

Die Gruppe von Lernenden aus vier europäischen Ländern hat vornehmlich in englischer Sprache kommuniziert, sowohl untereinander als auch mit den Trainern. Neben dem interkulturellen Austausch konnte auch die Sprachpraxis ausgebaut werden. Neben den Präsenzveranstaltungen gab es ein breites kulturelles Angebot, wie den gemeinsamen Besuch des Zamek Książ (deutsch: Schloss Fürstenstein). Die Teilnehmenden, unter ihnen auch FOM-Studierende, konnten

so unmittelbar von dem internationalen Forschungsprojekt profitieren, sowohl in fachlicher als auch in soziokultureller Hinsicht.<sup>18</sup>

Die enge europäische Zusammenarbeit der Projektpartner, die zu den genannten Projektergebnissen geführt hat, hat also bereits während der Projektlaufzeit unmittelbare positive Auswirkungen auf alle Partnerorganisationen und deren Teilnehmende gehabt. Der Kompetenzerwerb im Bereich Online-Marketing und e-Commerce wurde begleitet von einer Stärkung sozialer und personaler Schlüsselkompetenzen, zu denen eben auch die interkulturelle Kompetenz zählt. Mit Rump und Eilers lässt sich feststellen, dass dieser über das Fachliche hinaus erweiterte Kompetenzerwerb, wie er im e-COMMA Trainingskonzept genuin angelegt ist, einen wesentlichen Beitrag im Kontext der ‚Employability‘ von Mitarbeitenden leistet und dem Konzept des lebenslangen Lernens entspricht.<sup>19</sup>

Auch in wissenschaftlicher Hinsicht war das Projekt erfolgreich, die Ergebnisse sind nachhaltig online zugänglich. Für die Zukunft steht die FOM nach diesen Erfahrungen weiteren internationalen Projekten offen gegenüber, zugleich hat e-COMMA die internationale Sichtbarkeit der Hochschule erhöht, die Erfahrungen in internationaler Zusammenarbeit ausgebaut und die wissenschaftliche Reputation der FOM (und der weiteren Projektpartner) gestärkt.

---

<sup>18</sup> Zu dieser bereichernden Erfahrung wurde eine Teilnehmerin im FOM Forschungsblog interviewt: Lindner Deghan-Manchadi, Y.: Studentin mit auf FOM Forschungsreise im Ausland – internationales Projekt e-Comma ermöglichte es; in: FOM forscht – Wissenschaftsblog der FOM Hochschule [Weblog]; 07.06.2018. Online: <http://www.fom-blog.de/2018/06/studentin-mit-auf-fom-forschungsreise-im-ausland-internationales-projekt-e-comma-ermoeglichte-es/> (09.10.2018).

<sup>19</sup> Vgl. Rump, J. / Eilers, S. (2017): Das Konzept des Employability Management, in: Dies. (Hgg.) Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR, S. 87–126, hier bes. S. 91ff.

## Literatur

- Boes, A. et al. (2012): Auf dem Weg in eine global vernetzte Ökonomie. Strategische Herausforderungen für Arbeit und Qualifikation, in: Boes, A. et al. (Hrsg.), Qualifizieren für eine global vernetzte Ökonomie. Vorreiter IT-Branche: Analysen, Erfolgsfaktoren, Best Practices, S. 23–64.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2018), Forschung und Innovation für die Menschen. Die Hightech-Strategie 2025, bes. S. 31. Online: <https://www.hightech-strategie.de/> (letzter Zugriff am 11.10.2018).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2017): Wirtschaft DIGITAL 2017, online: <http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/monitoring-report-wirtschaft-digital-2017.html> (letzter Zugriff am 05.3.2018).
- DIN EN 16234-1:2016, e-Kompetenz-Rahmen (e-CF) - Ein gemeinsamer europäischer Rahmen für IKT-Fach- und Führungskräfte in allen Branchen - Teil 1: Rahmenwerk; Deutsche Fassung (16234-1:2016).
- e-COMMA Projektpartner, e-COMMA Funktionsprofile, online: <http://www.e-comma.eu/resources.html> (letzter Zugriff am 09.10.2018).
- Europäische Kommission (2016): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue Europäische Agenda für Kompetenzen. Humankapital, Beschäftigungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit gemeinsam stärken. SWD(2016) 195 final, online unter: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2016/DE/1-2016-381-DE-F1-1.PDF> (letzter Zugriff am 15.10.2018).
- European e-Competence Framework: e-CF Übersicht, online: <http://www.ecompetences.eu/de/e-cf-overview/> (letzter Zugriff am 05.03.2018).
- Hohoff, C. / Gelberg, J. (im Erscheinen): Kompetenzentwicklung: Potenziale der Digitalisierung durch Anwendung des europäischen e-Competence Framework nutzen, in: Tagungsband der EUKO 2017 „Kommunikation und Digitalisierung“.
- Institut für Mittelstandsforschung (2018), Digitalisierung der KMU im EU-Vergleich, online: <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-einzelnen/#accordion=0&tab=9> (letzter Zugriff am 11.10.2018).

Lindner Deghan-Manchadi, Yasmin; Studentin mit auf FOM Forschungsreise im Ausland – internationales Projekt e-Comma ermöglichte es; in: FOM forscht – Wissenschaftsblog der FOM Hochschule [Weblog]; 7.6.2018. Online: <http://www.fom-blog.de/2018/06/studentin-mit-auf-fom-forschungsreise-im-ausland-internationales-projekt-e-comma-ermoeglichte-es/> (letzter Zugriff am 09.10.2018).

Rump, J. / Eilers, S. (2017): Das Konzept des Employability Management, in: Dies. (Hgg.) Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR, S. 87–126.

Rump, J. / Eilers, S. (2017): Im Fokus: Digitalisierung und soziale Innovation, in: Dies. (Hgg.) Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR, S. 11–65, hier S. 82.

## **5 Eine verstärkte Partnerschaft im Europäischen Forschungsraum im Zeichen von Exzellenz und Wachstum – COM (2012) 392 final<sup>1</sup>**

*Gerrit Landherr*

---

<sup>1</sup> Der vorliegende Beitrag entstand ursprünglich als Prüfungsleistung im Modul „Forschungspolitik der EU, des Bundes und der Länder“ des Weiterbildungsstudiengangs *Europäische Forschungs-, Hochschul- und Innovationsgovernance* an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. Abgedruckt ist eine geringfügig aktualisierte und überarbeitete Version.

**Inhalt**

Tabellenverzeichnis .....	119
Abkürzungsverzeichnis.....	119
1 Einleitung .....	121
2 Europäischer Forschungsraum und historische Entwicklung von COM (2012) 392 final.....	123
2.1 Definition Europäischer Forschungsraum.....	123
2.2 Historische Entwicklung des EFR.....	124
2.3 Mitteilung COM (2012) 392 final .....	127
2.3.1 Einordnung .....	127
2.3.2 Akteure und deren Aufgaben.....	128
3 COM (2012) 392 final: Schwerpunktbereiche und Bewertung .....	131
3.1 Vorbemerkungen .....	131
3.2 Effektivere nationale Forschungssysteme .....	132
3.3 Optimale länderübergreifende Zusammenarbeit und entsprechender Wettbewerb .....	134
3.3.1 Gemeinsame Bewältigung großer Herausforderungen.....	134
3.3.2 Wirkungsvolle Investitionen in Forschungsinfrastrukturen und deren effektive Nutzung.....	136
3.4 Offener Arbeitsmarkt für Forscherinnen und Forscher .....	138
3.5 Gleichstellung der Geschlechter und Berücksichtigung des Gleichstellungsaspekts in der Forschung .....	141
3.6 Optimaler Austausch von, Zugang zu und Transfer von wissen- schaftlichen Erkenntnissen .....	143
4 Weitere Entwicklung des EFR und Fazit .....	146
4.1 Der Europäische Forschungsraum nach COM (2012) 392 final .....	146
4.2 Fazit .....	147
Literatur.....	149



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Maßnahmen für effektivere nationale Forschungssysteme .....	132
Tabelle 2:	Maßnahmen für die gemeinsame Bewältigung großer Herausforderungen .....	135
Tabelle 3:	Maßnahmen für wirkungsvolle Investitionen in Forschungsinfrastrukturen und deren effektive Nutzung .....	137
Tabelle 4:	Maßnahmen für einen offenen Arbeitsmarkt für Forscherinnen und Forscher .....	139
Tabelle 5:	Maßnahmen für die Gleichstellung der Geschlechter und die Berücksichtigung des Gleichstellungsaspekts in der Forschung ..	142
Tabelle 6:	Maßnahmen für den optimalen Austausch von, Zugang zu und Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen .....	144

## Abkürzungsverzeichnis

AUEV	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
EARTO	European Association of Research and Technology Organisations
EEA	Einheitliche Europäische Akte
EFR	Europäischer Forschungsraum
ERA	European Research Area
eRI	electronic Research Infrastructures
ESFRI	European Strategy Forum on Research Infrastructures
EUA	European University Association
LERU	League of European Research Universities
OMK	offene Methode der Koordinierung
RESAVER	RESAVER Pension Fund and RESAVER Insurance
RI	Research Infrastructures

## 1 Einleitung

Die wachsende Internationalisierung führt dazu, dass Europa im Bereich der Forschung im weltweiten Wettbewerb unter Druck gerät. Die Konkurrenz besteht dabei nicht nur mit den USA, sondern zunehmend auch mit asiatischen Ländern. So stiegen z. B. die Forschungsausgaben in Asien von 561 Mrd. US Dollar im Jahr 2012 auf 632 Mrd. US Dollar 2014, während sie in Europa im gleichen Zeitraum praktisch stagnierten (350 Mrd. US Dollar 2012, 351 Mrd. US Dollar 2014).<sup>2</sup> Angesichts dieser Herausforderung erscheint es sinnvoll, dass die Mitgliedstaaten der Europäischen Union ihre einzelstaatlichen Forschungspolitiken bündeln. Das politische Konzept im Mittelpunkt einer gemeinsamen europäischen Forschungspolitik ist der Europäische Forschungsraum (EFR).

Allerdings ist die Umsetzung des EFR ein langfristiger Prozess, der in seiner langjährigen Geschichte vielfach Widerständen und Hindernissen ausgesetzt war und auch aktuell noch bei Weitem nicht vollendet ist. Winnacker stellt ca. 40 Jahre nach den ersten Bestrebungen zu einem EFR eine fortbestehende Fragmentierung der europäischen Forschungspolitik fest und kommentiert:

„Die Fragmentierung erweist sich als Korsett, das den Wettbewerb einschränkt, Qualitätsvergleiche verhindert und die Mobilität hemmt. In der Folge kommt es zu zahlreichen Überlappungen und Doppelförderungen, zu einem Mangel an kritischer Masse, letztlich zu sehr viel Mittelmäßigkeit.“<sup>3</sup>

Um diesem Problem zu begegnen und die Verwirklichung eines EFR zu beschleunigen, veröffentlichte die Europäische Kommission im Jahr 2012 die Mitteilung „Eine verstärkte Partnerschaft im Europäischen Forschungsraum im Zeichen von Exzellenz und Wachstum“ (COM (2012) 392 final). Diese Mitteilung stellt einen wichtigen Zwischenschritt auf dem Weg zur Verwirklichung eines EFR dar. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die wichtigsten Aspekte der Mitteilung vorzustellen, sie in den Kontext der Entwicklung eines EFR einzuordnen und eine kritische Würdigung der Mitteilung vorzunehmen.

Zur Erreichung dieses Ziels wird im zweiten Kapitel zunächst die historische Entwicklung des EFR vorgestellt. Ausgehend davon werden die wesentlichen Neuerungen für den EFR beschrieben, die sich aus der Mitteilung COM (2012) 392 final ergeben. Diese sind im Wesentlichen im Bereich der eingebundenen Akteure verortet. Im dritten Kapitel werden anschließend die Schwerpunktbereiche

---

<sup>2</sup> Vgl. Bundesregierung (2014): 2.

<sup>3</sup> Winnacker (2012): 21.

der Mitteilung beschrieben und die Aufgaben, die daraus für die beteiligten Akteure erwachsen. Da inzwischen einige Jahre seit Verabschiedung der Mitteilung vergangen sind, erfolgt darüber hinaus eine kritische Würdigung, ob die genannten Aufgaben zwischenzeitlich erfolgreich umgesetzt werden konnten. Im vierten Kapitel wird abschließend die allgemeine weitere Entwicklung des EFR seit Veröffentlichung vom *COM (2012) 392 final* dargestellt und ein zusammenfassendes Fazit gegeben.

## 2 Europäischer Forschungsraum und historische Entwicklung von COM (2012) 392 final

### 2.1 Definition Europäischer Forschungsraum

Es existieren verschiedene Beschreibungen für den EFR, englisch European Research Area (ERA). Auf der Website der Europäischen Kommission wird der EFR recht allgemein beschrieben als „A unified area open to the world, in which scientific knowledge, technology and researchers circulate freely.“<sup>4</sup> Konkreter wird es im Vertrag über die Arbeitsweise der europäischen Union (AUEV), wo es heißt, dass die Union einen EFR anstrebt, „in dem Freizügigkeit für Forscher herrscht und wissenschaftliche Erkenntnisse und Technologien frei ausgetauscht werden, die Entwicklung ihrer Wettbewerbsfähigkeit einschließlich der ihrer Industrie zu fördern sowie alle Forschungsmaßnahmen zu unterstützen, die aufgrund anderer Kapitel der Verträge für erforderlich gehalten werden.“ (Art 179 Abs. 1 AUEV). Der Einbezug der Freizügigkeit für Forschende und der wissenschaftlichen Erkenntnisse in ein für die Funktionsweise der Europäischen Union so zentrales Dokument wie den AUEV demonstriert die wichtige Rolle, die der Forschungspolitik und insbesondere dem EFR von Seiten der Europäischen Union zugemessen wird.

Gemeinsam ist beiden Definitionen, dass es um freien Austausch von Forschenden, wissenschaftlichen Erkenntnissen und Technologien geht. Die Beschreibung auf der Website der Kommission beinhaltet zusätzlich die Offenheit gegenüber der Welt, während Art. 179 Abs. 1 AUEV die Wettbewerbsfähigkeit der Europäischen Union betont. Die umfangreichste Definition stammt aus der Mitteilung *COM (2012) 392 final* der Kommission und definiert den EFR folgendermaßen:

„Ein gegenüber der Welt offener, auf den Binnenmarkt gestützter vereinter Forschungsraum, in dem Freizügigkeit für Forscherinnen und Forscher herrscht und wissenschaftliche Erkenntnisse und Technologie frei ausgetauscht werden und durch den die Union und ihre Mitgliedstaaten ihre wissenschaftlichen und technologischen Grundlagen, ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihre Fähigkeit zur gemeinsamen Bewältigung großer Herausforderungen stärken.“<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> [http://ec.europa.eu/research/era/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/research/era/index_en.htm) (letzter Zugriff am 11.02.2019).

<sup>5</sup> Europäische Kommission (2012): 3.

Diese Definition beinhaltet neben dem freien Austausch von Forschenden, wissenschaftlichen Erkenntnissen und Technologie sowohl die Offenheit gegenüber der Welt und die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Europäischen Union. Beide zusätzlichen Aspekte sind für den EFR relevant; daher wird im Folgenden diese umfangreiche Definition zugrunde gelegt.

## 2.2 Historische Entwicklung des EFR

Als offizielles Geburtsdatum des EFR gilt das Jahr 2000, in welchem das Konzept des EFR erstmals in einem offiziellen europäischen Dokument formuliert wurde. Die historischen Wurzeln des EFR reichen allerdings bis Anfang der 1970er Jahre zurück. 1973 war Ralf Dahrendorf zuständiger Kommissar für Forschung, Wissenschaft und Bildung in der Kommission Ortolí. Unter seiner Führung entstand erstmals ein Konzept, das bereits wesentliche Teile eines gemeinsamen Forschungsraums beinhaltete. Konkret wurde ein Arbeitsprogramm ausgearbeitet, welches u.a. folgende Ziele beinhaltete:

- Erleichterung der Mobilität von Forschenden in der Gemeinschaft
- Förderung der europäischen Zusammenarbeit durch aufeinander abgestimmte Maßnahmen und Projekte
- Koordinierung aufwendiger langfristiger Projekte
- Gemeinsame Nutzung kostenintensiver wichtiger Instrumente (Forschungsinfrastrukturen)<sup>6</sup>

Dieses Arbeitsprogramm wurde zwar 1973 in einer Mitteilung der Kommission veröffentlicht, jedoch nicht weiter umgesetzt. Bis 1980 wurden von Seiten der Europäischen Kommission mehrere Versuche unternommen, eine gemeinsame Forschungspolitik zu fördern, die aber letztlich erfolglos blieben.<sup>7</sup> Die geringen Fortschritte in diesem Zeitraum fielen mit einer allgemeinen langjährigen Stagnationsphase der europäischen Integration zusammen, die auch als „Eurosclerosis“ bezeichnet wird.

1983 stellte dann die Einführung des ersten Forschungsrahmenprogramms einen weiteren Schritt zu einem gemeinsamen Forschungsraum dar. Ein gemeinsames, mit den Mitgliedstaaten der Union abgestimmtes Forschungsrahmenpro-

---

<sup>6</sup> Vgl. zum Arbeitsprogramm von 1973 Reillon (2016): 6,7; siehe auch Stamm (2014): 20.

<sup>7</sup> Vgl. dazu Reillon (2016), 8 mit ausführlichen weiteren Nachweisen in Fn. 23.

ogramm setzte voraus, dass die beteiligten Staaten ihre Forschungspolitik in gewissem Umfang aufeinander abstimmen mussten.<sup>8</sup> Auch wenn das Programm noch über eine vergleichsweise geringe finanzielle Ausstattung verfügte und sehr starker Einflussnahme der Mitgliedsstaaten ausgesetzt war, ist es in seiner Bedeutung nicht zu unterschätzen, legte es doch den Grundstein für eine strukturierte europäische Forschungsförderung.<sup>9</sup> Die 1986 verabschiedete Einheitliche Europäische Akte (EEA) verankerte die Rahmenprogramme rechtlich. Allerdings wurde in der EEA die Bedeutung der Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen Mitgliedstaaten und Europäischer Gemeinschaft besonders betont. Dies änderte wenig an dem Zustand, dass eine starke Einflussnahme der Mitgliedstaaten auf die Forschungsrahmenprogramme ein Problem auf dem Weg zu einer gemeinsamen europäischen Forschungspolitik darstellte.<sup>10</sup>

Mit dem Übergang vom dritten zum vierten Forschungsrahmenprogramm gab es 1994 einen weiteren Impuls zur Umsetzung eines gemeinsamen Forschungsraums. Dieser ging nicht von der Kommission, sondern vom Europäischen Parlament aus. Das Parlament monierte eine überflüssige Doppelarbeit in den verschiedenen nationalen Forschungssystemen und forderte die Kommission auf, Vorschläge für eine bessere Koordinierung der Forschungspolitik zwischen den Mitgliedstaaten zu erarbeiten.<sup>11</sup> Die Kommission nahm diese Initiative auf und veröffentlichte dazu u.a. 1995 eine entsprechende Mitteilung.<sup>12</sup> Allerdings dauerte es weitere fünf Jahre, bis die Kommission Prodi das mittlerweile mehr als 25 Jahre alte Konzept praktisch wiederbelebte.

Im Jahr 2000 wurde die für den EFR wegweisende Mitteilung der Kommission „Hin zu einem europäischen Forschungsraum“ veröffentlicht. Darin wurden die trotz gemeinsamer Forschungsrahmenprogramme immer noch parallelen und unzureichend abgestimmten Forschungspolitiken innerhalb der Europäischen Union deutlich angesprochen.<sup>13</sup> Als Gegenmaßnahme wurden erstmals eine explizite Version und wesentliche Elemente eines gemeinsamen EFR formuliert:

---

<sup>8</sup> Vgl. Salm/Zandstra (2016): 8.

<sup>9</sup> Vgl. Stamm (2014): 21. Das erste Forschungsrahmenprogramm 1984-1987 verfügte über eine finanzielle Ausstattung von ca. vier Milliarden Euro.

<sup>10</sup> Vgl. Salm/Zandstra (2016): 9.

<sup>11</sup> Vgl. Europäisches Parlament (1994): 471, 472. Vgl. Reillon (2016): 11, 12.

<sup>12</sup> Vgl. Europäische Kommission (1995). Die Mitteilung hatte den Titel „Forschung und technologische Entwicklung: Koordinierung durch Zusammenarbeit.“ Ihre unmittelbaren Auswirkungen blieben jedoch begrenzt. Vgl. Reillon (2016): 12, 13.

<sup>13</sup> Vgl. Europäische Kommission (2000): 4. Der Zustand der europäischen Forschung wird dort beispielsweise als „besorgniserregend“ und „alarmierend“ beschrieben.

„Der europäische Forschungsraum ... soll ein Raum sein, der sich durch die optimale Nutzung der wissenschaftlichen Kapazitäten und materiellen Ressourcen der einzelnen Länder, durch Kohärenz bei der Umsetzung der nationalen und europäischen Politik sowie durch uneingeschränkte Freizügigkeit für Personen und die unbehinderte Weitergabe neuer Erkenntnisse auszeichnet...“<sup>14</sup>

Wesentliche Schlussfolgerung der Mitteilung war zudem, dass die bisherige sehr starke Rolle der einzelnen Mitgliedstaaten bei der Gestaltung einer europäischen Forschungspolitik in Frage gestellt wurde.<sup>15</sup> Auf Initiative des Europäischen Rates wurde im weiteren Verlauf beschlossen, zur Umsetzung des EFR die offene Methode der Koordinierung (OMK) anzuwenden. Die OMK ist ein sogenanntes weiches Steuerungsinstrument, bei dem die Europäische Kommission unverbindliche Empfehlungen und Leitlinien an die Mitgliedstaaten ausspricht. Die Mitgliedstaaten haben die Verantwortung der jeweiligen nationalen Umsetzung der Empfehlungen und Leitlinien, welche wiederum von der Kommission evaluiert wird.<sup>16</sup> Vorteil der OMK ist eine hohe Konsensfähigkeit, allerdings verblieb für die einzelnen Mitgliedstaaten dadurch weiterhin ein erheblicher Handlungsspielraum bei der Umsetzung.

Fünf Jahre nach der offiziellen Geburtsstunde des EFR stellte die Kommission in einer weiteren Mitteilung allerdings fest, dass bei der Umsetzung keine wesentlichen Fortschritte zu verzeichnen waren.<sup>17</sup> Sie konstatierte weiterhin erheblichen Handlungsbedarf auf Seiten der Mitgliedstaaten und kündigte an, den Dialog mit diesen zu intensivieren. Zudem wurde erstmals die Einbindung weiterer Interessensgruppen thematisiert. Damit waren vor allem wichtige europäische Forschungsakteure neben den Mitgliedstaaten gemeint, z. B. Universitäten und Forschungseinrichtungen.

Mit dem Vertrag von Lissabon, der 2009 in Kraft trat, wurde der EFR in den AUEV aufgenommen (Art. 179 Abs. 1 AUEV, vgl. Gliederungspunkt 2.1). Mit der Aufnahme in den AUEV ist die Umsetzung des EFR aus rechtlicher Sicht eine verbindliche Aufgabe sowohl für die Organe der Europäischen Union als auch für die Mitgliedstaaten.<sup>18</sup> Im Jahre 2010 wurde schließlich die Strategie Europa 2020 verabschiedet. In der Strategie findet sich die Leitinitiative Innovationsunion, in

---

<sup>14</sup> Europäische Kommission (2000): 27.

<sup>15</sup> Vgl. Stamm (2014): 29.

<sup>16</sup> Vgl. Salm/Zandstra (2016): 9; Reillon (2016): 16.

<sup>17</sup> Vgl. Europäische Kommission (2005): 3,4.

<sup>18</sup> Vgl. Bundesregierung (2014): 3.

welcher der EFR installiert wurde. Danach musste der EFR innerhalb von vier Jahren verwirklicht werden.<sup>19</sup>

Die historische Entwicklung des EFR ist eng mit der Geschichte der europäischen Integration selbst verknüpft. Sie ist weniger die konsequente Umsetzung einer genauen strategischen Planung, sondern eher eine ständige Kompromissfindung mit längeren Phasen der Stagnation und zwischenzeitlichen Entwicklungssprüngen. Zudem zeigt die Geschichte die Wechselwirkungen zwischen EFR und europäischen Forschungsrahmenprogrammen auf. Die Forschungsrahmenprogramme der EU, aktuell Horizont 2020, sind das wichtigste Instrument zur Verwirklichung eines einheitlichen EFR und ihre Bedeutung ist mit jedem neuen Rahmenprogramm aufgrund der zunehmenden finanziellen Ausstattung der Programme gewachsen.<sup>20</sup>

## **2.3 Mitteilung COM (2012) 392 final**

### **2.3.1 Einordnung**

Seit der offiziellen Geburtsstunde des EFR waren bereits zwölf Jahre vergangen, als die Kommission 2012 die Mitteilung „Eine verstärkte Partnerschaft im Europäischen Forschungsraum im Zeichen von Exzellenz und Wachstum“ veröffentlichte. Die ersten Überlegungen unter der Federführung von Dahrendorf lagen sogar fast 40 Jahre zurück. Die Bestandsaufnahme der Kommission führt erste Fortschritte an, insbesondere die bisherigen Forschungsrahmenprogramme sowie von Seiten der Kommission z. B. die Etablierung eines Europäischen Forschungsrats und erfolgreich durchgeführte Marie-Curie-Maßnahmen. Auf Seiten der Mitgliedstaaten wird u. a. auf erste Schritte in Richtung einer koordinierten Politik für Forschungsinfrastrukturen verwiesen.<sup>21</sup>

Insgesamt stellt die Kommission in der Mitteilung aber fest, dass die Verwirklichung nur schleppend vorangehe, noch nicht das optimale Maß an Wettbewerb erreicht sei und es zudem erhebliche Unterschiede bei der Umsetzung des EFR zwischen den verschiedenen Mitgliedstaaten gebe.<sup>22</sup> Diese Bestandsaufnahme weist deutliche Parallelen zu den Bewertungen des Europäischen Parlaments von 1994 und der Europäischen Kommission von 2000 und 2005 auf (siehe Gliederungspunkt 2.2). Vor diesem Hintergrund erschien es unrealistisch, den in der

---

<sup>19</sup> Vgl. Europäische Kommission (2010): 9.

<sup>20</sup> Vgl. Bundesregierung (2014): 2.

<sup>21</sup> Vgl. Europäische Kommission (2012): 5.

<sup>22</sup> Vgl. Europäische Kommission (2012): 6.



Strategie Europa 2020 festgelegten Termin zur Umsetzung des EFR bis 2014 zu halten.

Um die Umsetzung des EFR schneller voranzutreiben, entwickelt die Kommission in der Mitteilung ein pragmatisches Konzept. Wesentliche Neuheit dabei ist der Einbezug der Organisationen der Forschungsakteure.

### 2.3.2 Akteure und deren Aufgaben

Die Organisationen der Forschungsakteure sind öffentliche und private Forschungsakteure, einschließlich Forscherinnen und Forscher, Universitäten, Förderstellen und Forschung treibende Einrichtungen und deren Mitglieder.<sup>23</sup> Ihr Einbezug in die Weiterentwicklung des EFR war bereits 2005 thematisiert worden, allerdings eher in allgemeiner Form. In der Mitteilung wird deren Rolle nun aber konkret mit Maßnahmen unterlegt. Die Kommission unterzeichnete dazu bei der Präsentation der Mitteilung eine gemeinsame Stellungnahme mit fünf wichtigen Interessenträgern der Forschungsakteure:

- EARTO (European Association of Research and Technology Organisations)
- EARTO ist ein Dachverband europäischer Organisationen, der vor allem industriennahe Forschungseinrichtungen vertritt. Mitglieder aus Deutschland sind z. B. die Helmholtz Gemeinschaft und die Fraunhofer Gesellschaft.<sup>24</sup>
- EUA (European University Association)
- EUA ist der größte Verband europäischer Universitäten und forschungsstarker Fachhochschulen. Aktuell sind in der EUA ca. 850 europäische Hochschulen organisiert.<sup>25</sup>
- LERU (League of European Research Universities)
- LERU vertritt aktuell 23 forschungsstarke Universitäten in Europa, aus Deutschland sind die Universität Heidelberg, die Universität Freiburg und die LMU München in LERU organisiert.<sup>26</sup>
- NordForsk

<sup>23</sup> Vgl. Europäische Kommission (2012): 6, Fn. 20.

<sup>24</sup> Vgl. <http://www.earto.org/> (letzter Zugriff am 11.02.2019).

<sup>25</sup> Vgl. <http://www.eua.be/> (letzter Zugriff am 11.02.2019).

<sup>26</sup> Vgl. <https://www.leru.org/> (letzter Zugriff am 11.02.2019).

- NordForsk ist eine Organisation, die Forschungszusammenarbeit unter den beteiligten skandinavischen Ländern Schweden, Dänemark, Finnland, Island und Norwegen fördert.<sup>27</sup>
- Science Europe
- Science Europe ist eine Vereinigung von aktuell 43 großen Forschungsförderorganisationen in Europa. Mitglieder aus Deutschland sind die Deutsche Forschungsgemeinschaft, die Max-Planck-Gesellschaft und die Leibniz-Gemeinschaft.<sup>28</sup>

Damit gelang es der Europäischen Kommission, die Dachorganisationen der wichtigsten Europäischen Forschungsakteure einzubinden. Auffällig ist, dass die eingebundenen Forschungsakteure eher die akademische Forschung repräsentieren, während die Industrieforschung auf Seiten der Forschungsakteure vergleichsweise unterrepräsentiert scheint. Dies deckt sich mit einer auch an anderen Stellen festgestellten zunehmenden Schwerpunktverschiebung der europäischen Forschungspolitik von der Industrie hin zur akademischen Forschung. Im zweiten Forschungsrahmenprogramm (1987-1991) wurden zwei Drittel der Förderung an den Industriesektor vergeben. Im sechsten Rahmenprogramm (2002-2007) gingen bereits zwei Drittel an akademische Organisationen.<sup>29</sup> Im aktuellen Rahmenprogramm Horizont 2020 gingen bisher ebenfalls ca. zwei Drittel der Fördermittel an Hochschulen und Forschungseinrichtungen.<sup>30</sup>

Weitere Akteure, die in der Mitteilung angesprochen werden, sind die Europäische Kommission selbst als Exekutivorgan der Europäischen Union und die Mitgliedstaaten. Diese beiden Akteure waren bereits seit jeher für die Ausgestaltung der europäischen Forschungspolitik zuständig. Eine gemeinsame, aufeinander abgestimmte Entwicklung eines EFR setzt im europäischen Mehrebenensystem voraus, dass die Mitgliedstaaten einen Teil ihrer Souveränität an die supranationale Europäische Union übertragen müssen. Insbesondere gilt dies für die Koordination der forschungspolitischen Maßnahmen. Problematisch hierbei ist, dass die Mitgliedstaaten keineswegs homogen sind. Sie lassen sich z. B. in reiche Länder, eine mittlere Gruppe und arme Länder differenzieren und es ist leicht nachvollziehbar, dass es zwischen diesen Gruppen Konflikte z. B. über die Kriterien von Zuteilungen von Forschungsgeldern gibt. Auch die unterschiedliche

---

<sup>27</sup> Vgl. <https://www.nordforsk.org/en> (letzter Zugriff am 11.02.2019). 2016 förderte NordForsk Projekte in Höhe von ca. 23 Millionen Euro.

<sup>28</sup> Vgl. <http://www.scienceeurope.org/> (letzter Zugriff am 11.02.2019).

<sup>29</sup> Vgl. Stamm (2014): 23. Auch die Formulierung von Art. 179 AUEV lässt diese Bedeutungsverschiebung erkennen.

<sup>30</sup> Vgl. Burtscher (2018). Stand Januar 2018.

Größe der Mitgliedstaaten beinhaltet Konfliktpotential. Beide Aspekte sind durch die Osterweiterungen seit 2004 verstärkt worden, da tendenziell ärmere und kleinere Länder der EU beigetreten sind. Dies erklärt, dass es aus verschiedenen Gründen immer wieder zu Widerständen und Verzögerungen bei der Verwirklichung eines EFR von Seiten verschiedener Mitgliedstaaten gekommen ist.

Wesentliche Neuheit der Mitteilung im Vergleich zu früheren Initiativen ist, dass die Kommission fünf Schwerpunktbereiche definiert, die für die Umsetzung eines EFR vorrangig sind. Für jeden Schwerpunktbereich werden sowohl Kommission als auch den Mitgliedstaaten und in den meisten Fällen auch den Organisationen der Forschungsakteure jeweils konkrete Maßnahmen zugewiesen.

### **3 COM (2012) 392 final: Schwerpunktbereiche und Bewertung**

#### **3.1 Vorbemerkungen**

Das pragmatische Konzept beinhaltet fünf Schwerpunktbereiche, zu denen die Kommission, die Mitgliedstaaten und teilweise auch die Forschungsakteure jeweils Maßnahmenpakete zugewiesen bekommen. Im Folgenden werden die Schwerpunktbereiche kurz vorgestellt. Es folgt eine tabellarische und stichpunktartige Auflistung der Maßnahmen, die für die Kommission, die Mitgliedstaaten und teilweise auch die Forschungsorganisationen vorgesehen sind. Anschließend wird die Umsetzung der einzelnen Schwerpunktbereiche aus heutiger Sicht kritisch gewürdigt.

Bei der Beschreibung der Maßnahmen wird sowohl bei den Maßnahmen der Mitgliedstaaten als auch bei denen der Forschungsakteure jeweils die Formulierung „werden ersucht“ verwendet, während es bei Maßnahmen der Kommission heißt: „Die Kommission wird“. Hintergrund ist, dass im Verhältnis zu den Mitgliedstaaten die Umsetzung dieser Maßnahmen weiterhin nach der Methode der offenen Koordinierung erfolgt. Gegenüber den Organisationen der Forschungsorganisationen verfügt die Kommission ohnehin über kein Weisungsrecht. Vier der fünf beteiligten Dachorganisationen unterzeichneten im Rahmen der Mitteilung jeweils ein gemeinsames Memorandum of Understanding mit der Europäischen Kommission. Diese Dokumente sind allerdings rechtlich nicht bindend. Science Europe veröffentlichte ein noch unverbindlicher formuliertes einseitiges Statement.<sup>31</sup> Daher bleibt sowohl für die Mitgliedstaaten als auch für die Forschungsorganisationen ein Handlungsspielraum bei den Umsetzungen der Maßnahmen bestehen.

Zu beachten ist, dass die Schwerpunktbereiche zwar einzeln vorgestellt werden, die verschiedenen Bereiche aber miteinander verknüpft sind und sich z. T. wechselseitig verstärken. Optimale länderübergreifende Zusammenarbeit (Schwerpunktbereich zwei) wird in effektiveren nationalen Forschungssystemen (Schwerpunktbereich eins) leichter zu realisieren sein. Ebenso verstärken sich die Gleichstellung der Geschlechter (Schwerpunktbereich vier) und ein offener Arbeitsmarkt für Forscherinnen und Forscher (Schwerpunktbereich drei) und wirken wiederum positiv auf effektive nationale Fördersysteme (Schwerpunktbereich

---

<sup>31</sup> Vgl. Science Europe (2012).

eins).<sup>32</sup> Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Defizite in einem Schwerpunktbereich sich negativ auf die Verwirklichung anderer Bereiche des EFR auswirken können.<sup>33</sup>

### 3.2 Effektivere nationale Forschungssysteme

Als ersten Schwerpunktbereich nennt die Mitteilung *effektivere nationale Forschungssysteme*. Offener Wettbewerb auf nationaler Ebene sei entscheidend, um die Wirkung öffentlicher Forschungsförderung zu maximieren. Dazu sei ein gesteigerter Wettbewerb innerhalb der nationalen Grenzen erforderlich, insbesondere durch Vergabe von Forschungsförderung allein auf Grundlage des Peer-Review-Verfahrens und die generelle Aufstockung der Investitionen in die Forschung.<sup>34</sup> Da dieser Schwerpunkt primär in den Zuständigkeitsbereich der Mitgliedstaaten fällt, sind dazu nur Maßnahmen für die Mitgliedstaaten und die Kommission vorgegeben, nicht aber für die Forschungsakteure.

**Tabelle 1:** Maßnahmen für effektivere nationale Forschungssysteme

Die Mitgliedstaaten werden ersucht:	Die Kommission wird:
Einführung von wettbewerbsgestützter Vergabe zur Zuweisung von Fördermitteln. Dazu ggf. Rechtsvorschriften reformieren.	Gegenseitiges Lernen der Mitgliedstaaten zur Beseitigung rechtlicher Hindernisse unterstützen.
Sicherstellung, dass alle öffentlichen Stellen, die Forschungsgelder vergeben, Kernprinzipien des Peer Review anwenden.	Inanspruchnahme von Strukturfonds von Ländern und Regionen zur Strategieentwicklung der intelligenten Spezialisierung unterstützen.
	EFR-Lehrstühle zur Förderung des Strukturwandels unterstützen.

<sup>32</sup> Vgl. Ulnicane (2016): 25.

<sup>33</sup> Vgl. Salm/Zandstra (2016): 14.

<sup>34</sup> Vgl. Europäische Kommission (2012): 7, siehe auch Reillon (2016): 35.

Das Maßnahmenpaket in diesem Schwerpunktbereich ist darauf abgestimmt, nationale Forschungsfinanzierung vornehmlich auf Projektbasis und im Wettbewerb, gestützt auf das Peer Review-Verfahren, zu vergeben. Bei diesem Verfahren werden eingereichte Förderanträge nicht durch den Fördermittelgeber selbst, sondern durch externe Fachexperten begutachtet. I.d.R. sind dies Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die zu ähnlichen Themenstellungen wie der oder die Antragsteller forschen. Die Gutachter sollten zudem unabhängig vom Fördermittelgeber sein.<sup>35</sup>

Am Peer Review-Verfahren werden grundsätzliche Probleme wie Inkonsistenz der Ergebnisse, unzureichende Fehlererkennung und damit mangelnde Wirksamkeit, systematische Verzerrungen, die Möglichkeit des Missbrauchs und fehlende Validität kritisiert.<sup>36</sup> Die projektbasierte Finanzierung von Forschung führt zudem dazu, dass Forschungsgelder in vergleichsweise kurzen zeitlichen Abständen immer wieder neu beantragt werden müssen. Sie ist daher zeitaufwendig und mit erheblichen Unsicherheiten verbunden. Zudem mindert diese Finanzierungsart die Arbeitsplatzsicherheit von Forschenden, die oftmals nur über befristete, an das Projekt gekoppelte Verträge verfügen.<sup>37</sup>

Trotz dieser Probleme gilt die wettbewerbsgestützte Vergabe von nationalen Fördermitteln auf Projektbasis als wirksamer Mechanismus für effektive nationale Forschungssysteme. Der 2014 veröffentlichte zweite Fortschrittsbericht zum EFR<sup>38</sup> stellt fest, dass ein solcher Wettbewerb inzwischen in allen Mitgliedstaaten stattfindet. In zwölf Mitgliedstaaten werden nicht nur Forschungsprojekte, sondern ganze Forschungseinrichtungen leistungsbasiert gefördert. Allerdings stellt der Bericht auch fest, dass der Umfang dieses Wettbewerbs national stark variiert.<sup>39</sup> Dies bedeutet, dass in einigen Mitgliedstaaten ein mehr oder weniger großer Anteil von nationalen Fördergeldern nicht nach den in der Maßnahme angeführten Maßnahmen zugeteilt wird. Bei der Umsetzung dieses Schwerpunktbereichs bestehen daher erhebliche Unterschiede, wobei vereinfachend gesagt werden kann, dass die Staaten Nord- und Westeuropas bereits umfangreicher die angeführten Maßnahmen umgesetzt haben als die Staaten Süd- und Osteuropas.<sup>40</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. zu den Grundsätzen des Peer Review-Verfahrens ausführlich Müller (2008): 70f.

<sup>36</sup> Vgl. Müller (2008): 78.

<sup>37</sup> Vgl. Salm/Zandstra (2016): 14.

<sup>38</sup> Die Europäische Kommission veröffentlichte 2013 und 2014 Fortschrittsberichte zur Umsetzung des EFR. Siehe dazu auch Gliederungspunkt 4.1.

<sup>39</sup> Vgl. Europäische Kommission (2014): 3.

<sup>40</sup> Vgl. Salm/Zandstra (2016): 15.

### **3.3 Optimale länderübergreifende Zusammenarbeit und entsprechender Wettbewerb**

#### **3.3.1 Gemeinsame Bewältigung großer Herausforderungen**

In der Mitteilung wird der zweite Schwerpunktbereich *optimale länderübergreifende Zusammenarbeit und entsprechender Wettbewerb* in zwei Teilbereiche ausdifferenziert. Ziel von Teilbereich eins, der *gemeinsamen Bewältigung großer Herausforderungen*, ist es, eine länderübergreifende Forschung durch Ausschöpfung von Synergien zwischen nationalen und internationalen Förderprogrammen zu erreichen. Dazu müssen verschiedene Quellen nationaler und europäischer Fördermittel auf EU-Ebene strategisch aufeinander abgestimmt werden. Dieser Punkt greift einen der entscheidenden Defizite bei der bisherigen Gestaltung des EFR auf. Eine Abstimmung auf EU-Ebene bedeutet de facto, dass die Mitgliedstaaten einen Teil ihrer Souveränität an die Europäische Union abgeben müssen. Von daher merkt die Mitteilung an, dass die bisherigen Defizite in diesem Bereich auch auf mangelnden politischen Willen zurückzuführen sind.<sup>41</sup>

Die Mitteilung benennt die Festlegung gemeinsamer Forschungsprioritäten und gemeinsamer Forschungspläne als wesentlich zur Überwindung der Defizite. Die Prioritäten betreffen vor allem große gesellschaftliche Herausforderungen wie demografischer Wandel, effiziente Energiegewinnung und Klimawandel. Zudem würde ein europaweiter Wettbewerb mit gemeinsamen Ausschreibungen, bewertet durch ein internationales Peer Review-Verfahren, zur Anhebung der Qualität der Forschung in Europa insgesamt führen. Zur Erreichung werden folgende Maßnahmen für die Mitgliedstaaten, die Organisationen der Forschungsakteure und die Kommission genannt:

---

<sup>41</sup> Vgl. Europäische Kommission (2012): 9.

**Tabelle 2:** Maßnahmen für die gemeinsame Bewältigung großer Herausforderungen

Die Mitgliedstaaten werden ersucht:	Die Forschungsakteure werden ersucht:	Die Kommission wird:
Intensivierung der Anstrengungen zur Durchführung gemeinsamer Forschungspläne.	Erarbeitung gemeinsamer Finanzierungsgrundsätze.	Öffentlich-öffentliche Partnerschaften fördern und sich daran beteiligen.
Gegenseitige nationale Anerkennung von internationalen Peer Review-Verfahren.	Weiterentwicklung von Modellen für grenzüberschreitende Zusammenarbeit (z. B. „Money Follows Researcher“).	Europäische Übersicht über Tätigkeiten in vorrangigen Forschungsbereichen erstellen.
Abbau rechtlicher Hindernisse für die grenzüberschreitende Interoperabilität nationaler Programme.	Rückgriff auf zeitgleiche Aufforderungen, Bewertung durch einheitliches Peer-Review.	Best-practice-Auszeichnungen für grenzüberschreitende Forschungsförderung vergeben.

Der zweite Fortschrittsbericht stellt für die Mitgliedstaaten fest, dass die länderübergreifende Zusammenarbeit zunimmt und Teil der nationalen Strategien von immerhin 16 Ländern ist. Zudem haben neun Mitgliedstaaten konkrete Vorkehrungen für die Förderung der internationalen wissenschaftlichen Zusammenarbeit getroffen.<sup>42</sup> Der Umfang dieser Maßnahmen ist allerdings ernüchternd. Im ersten Fortschrittsbericht wird konstatiert, dass weniger als 1% der öffentlichen Fördermittel für die länderübergreifende Forschung in Europa ausgegeben wird.<sup>43</sup>

Die Organisationen der Forschungsakteure haben z. T. eigene Fortschrittsberichte veröffentlicht. Die EUA berichtet dazu über Projekte zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit im Bereich der Doktorandenausbildung und über die Zunahme bilateraler Vereinbarungen ihrer Mitgliedsorganisationen.<sup>44</sup> Insgesamt

<sup>42</sup> Vgl. Europäische Kommission (2014): 4.

<sup>43</sup> Vgl. Europäische Kommission (2013): 5.

<sup>44</sup> Vgl. European University Association (2014): 7, 8.



bleiben die Ausführungen zu diesem Schwerpunktbereich aber vergleichsweise vage.

Die Kommission hat einige der angeführten Maßnahmen im Forschungsrahmenprogramm Horizont 2020 aufgegriffen, welches z. B. öffentlich-öffentliche Partnerschaften fördert. Die im Schwerpunktbereich angesprochenen großen Herausforderungen finden sich thematisch ebenfalls als eigene Säule in Horizont 2020 wieder. Mit 38 % macht diese Säule den größten Teil des Gesamtbudgets von Horizont 2020 aus. Auch hier zeigen sich Wechselwirkungen zwischen EFR und Forschungsrahmenprogrammen.

### **3.3.2 Wirkungsvolle Investitionen in Forschungsinfrastrukturen und deren effektive Nutzung**

Die zweite Ausdifferenzierung des Schwerpunktbereiches *optimale länderübergreifende Zusammenarbeit und entsprechender Wettbewerb* beschäftigt sich mit der Schaffung und dem Ausbau von Anlagen und Forschungsinfrastruktur für Spitzenforschung. Forschungsinfrastrukturen (RI)<sup>45</sup> sind Einrichtungen, Anlagen, Ressourcen und Dienstleistungen, die für die Forschung benötigt werden. Darunter fallen Großgeräte oder Instrumente für Forschungszwecke, Wissensressourcen wie Sammlungen, Archive, strukturierte Informationen oder Systeme der Datenverarbeitung und e-Infrastrukturen (eRI), wie Daten, vernetzte Rechnersysteme und Dienste.<sup>46</sup>

Forschungsinfrastrukturen haben oft einen Finanzierungsbedarf, der die Möglichkeiten einzelner Länder weit überschreitet. Ziel dieses Schwerpunktbereichs ist daher die effektive Bündelung regionaler, nationaler und europäischer Mittel zur Finanzierung von RI, wobei die Kommission einen besonderen Akzent bei den e-Infrastrukturen setzt. Die Kommission greift hier eine bereits in der Innovationsunion der Strategie Europa 2020 formulierte konkrete Zielvorgabe wieder auf, nach der bis 2015 60% der im ESFRI-Fahrplan genannten RI vollendet oder zumindest eingeleitet sein sollen. ESFRI ist das European Strategy Forum on Research Infrastructures, dessen Auftrag es ist, einen kohärenten und strategiegeleiteten Ansatz der Forschungsinfrastruktur-Politik in Europa zu unterstützen.<sup>47</sup> Die Mitteilung erkennt darüber hinaus an, dass einige RI selbst die europäischen Ressourcen übersteigen und daher global finanziert werden müssen. In solchen

---

<sup>45</sup> Abkürzung aus dem Englischen für Research Infrastructures.

<sup>46</sup> Vgl. EU-Büro des BMBF (2018).

<sup>47</sup> Vgl. EU-Büro des BMBF (2018a).

Fällen sei ein effektives Kostenmanagement von entscheidender Bedeutung.<sup>48</sup> Zur Zielerreichung werden Maßnahmen für die Mitgliedstaaten und die Kommission festgelegt. Wesentlicher Punkt bei Forschungsinfrastrukturen ist deren Finanzierung; da diese vor allem durch die Mitgliedstaaten erfolgt, werden keine Maßnahmen für die Organisationen der Forschungsakteure festgelegt.

**Tabelle 3:** Maßnahmen für wirkungsvolle Investitionen in Forschungsinfrastrukturen und deren effektive Nutzung

Die Mitgliedstaaten werden ersucht:	Die Kommission wird:
Bestätigung der finanziellen Verpflichtungen für ESFRI.	Zugang von europäischen RI zu Horizont 2020 unterstützen.
Abbau rechtlicher Hindernisse für grenzüberschreitenden Zugang zu RI.	Unterstützung weniger begünstigter Regionen als Standort für RI.
	Unterstützung von Schulungsprogrammen für das Management von RI.
	Aufstellung einer Charta für den Zugang zu RI.
	Vertiefte Kooperation mit ESFRI.
	Festlegung von gemeinsamen Bewertungsgrundsätzen mit ESFRI für die Kombination von Fördermitteln aus unterschiedlichen Quellen.
	Abstimmung von europäischen und nationalen Konzepten zur Nutzung von eRI.

Für diesen Schwerpunktbereich stellt der zweite Fortschrittsbericht eine vergleichsweise positive Entwicklung fest. 22 Mitgliedstaaten besitzen Fahrpläne für nationale Forschungsinfrastrukturen. Die Zielvorgabe von 60% des ESFRI-Fahrplans könne weitgehend eingehalten werden.<sup>49</sup> Die Kommission ihrerseits fördert

<sup>48</sup> Vgl. Europäische Kommission (2012): 11.

<sup>49</sup> Vgl. Europäische Kommission (2014): 4.

im Rahmen von Horizont 2020 die Vorbereitung, Umsetzung und den Betrieb der im ESFRI-Fahrplan genannten Forschungsinfrastrukturen. Dennoch ist der Betrieb von europäischen Forschungsinfrastrukturen von der Erfüllung nationaler Finanzierungszusagen abhängig und die Kommission appelliert im ersten Fortschrittsbericht eindringlich an die Mitgliedstaaten, die Zusagen auch in wirtschaftlich problematischen Zeiten einzuhalten.<sup>50</sup>

### 3.4 Offener Arbeitsmarkt für Forscherinnen und Forscher

Der dritte Schwerpunktbereich *offener Arbeitsmarkt für Forscherinnen und Forscher* ist eines der Kernelemente des EFR. Die Freizügigkeit von Forscherinnen und Forschern findet sich in jeder angeführten Definition des EFR, einschließlich des Vertrages über die Arbeitsweise der Europäischen Union AUEV (siehe Gliederungspunkt 2.1). In der Praxis stehen jedoch mehrere Hindernisse einer echten europäischen Freizügigkeit für Forscherinnen und Forscher entgegen, z. B. mangelnde Übertragbarkeit von nationaler staatlicher Förderung ins europäische Ausland oder Schwierigkeiten bei der gegenseitigen Anerkennung nationaler akademischer Abschlüsse.<sup>51</sup> Ein besonderes Problem stellt die Altersvorsorge für die europäische Mobilität von Forschenden dar, da die Übertragbarkeit von im Ausland erworbenen Rentenansprüchen oftmals nicht oder nur unter großen Schwierigkeiten möglich ist.<sup>52</sup>

Vor diesem Hintergrund ist es verständlich, dass die Mitteilung diesem Schwerpunktbereich besondere Aufmerksamkeit widmet. Ziel der Kommission ist die Beseitigung von Hindernissen, die der Mobilität von Forscherinnen und Forschern entgegenstehen. Dazu soll vor allem in den Mitgliedstaaten der Zugang von Nicht-Staatsangehörigen oder nicht-Ansässigen zu nationalen Förderungen erleichtert werden. Zudem sollen Strategien zur Verbesserung der Laufbahnaussichten für Forscherinnen und Forscher entwickelt werden. Dazu werden folgende Maßnahmen für die Mitgliedstaaten, die Organisationen der Forschungsakteure und die Kommission festgelegt:

---

<sup>50</sup> Vgl. Europäische Kommission (2013): 6.

<sup>51</sup> Vgl. Europäische Kommission (2012): 12.

<sup>52</sup> Vgl. Salm/Zandstra (2016): 16.

**Tabelle 4:** Maßnahmen für einen offenen Arbeitsmarkt für Forscherinnen und Forscher

Die Mitgliedstaaten werden ersucht:	Die Forschungsakteure werden ersucht:	Die Kommission wird:
Abbau rechtlicher Hindernisse für offene und leistungsbezogene Einstellungsverfahren.	Bekanntgabe von Stellenangeboten über EURAXESS.	Zusammenarbeit und Koordination im EURAXESS-Netz stärken.
Abbau rechtlicher Hindernisse für grenzüberschreitenden Zugang zu Stipendien.	Offene und leistungsbezogene Einstellungsverfahren auch für Nicht-EU-Staatsangehörige.	Errichtung eines europäischen Akkreditierungsmechanismus für HR-Management in Hochschulen und Forschungseinrichtungen unterstützen.
Nutzung von EURAXESS.	Strategien für Laufbahnentwicklung in Übereinstimmung mit HR-Strategie für Forscherinnen und Forscher.	Sondierungsgruppe für Anerkennung vergleichbarer Abschlüsse unterstützen.
Unterstützung der Durchführung strukturierter Doktorandenprogramme.	Anwendung von Grundsätzen für die Übertragbarkeit von nationalen Stipendien.	Mitteilung zur Koordinierung der Systeme zur sozialen Sicherheit von mobilen Arbeitnehmern verabschieden.
Rahmenbedingungen für die Umsetzung der HR-Strategie für Forscherinnen und Forscher.	Durchführung strukturierter Doktorandenprogramme.	Richtlinie zur Übertragbarkeit von Renten und Pensionen erstellen.
	Entwicklung strukturierter Programme zur Erhöhung der Mobilität zwischen Industrie und Hochschulen.	Unterstützung bei Einrichtung eines gesamteuropäischen Zusatzrentenfonds für Forscherinnen und Forscher.
		Überprüfung des Zulassungsverfahrens für Drittstaatsangehörige für wissenschaftliche Forschung.

In den Maßnahmen wird mehrmals auf EURAXESS verwiesen. EURAXESS ist eine gesamteuropäische Plattform, auf der Forschende, Universitäten und Unternehmen interagieren können. EURAXESS bietet Informationen zu Fördermöglichkeiten, Stellenangeboten, Sozialversicherungs- und Steuerfragen und weiteren Themen rund um die Mobilität von Forschenden.<sup>53</sup> EURAXESS wird von den Mitgliedstaaten verstärkt genutzt, wie der erste Fortschrittsbericht feststellt. Einige Länder, z. B. Polen und Italien, haben eine Ausschreibung aller freien öffentlichen Forschungsstellen auf EURAXESS gesetzlich verankert.<sup>54</sup> Auch die Forschungsakteure nutzen EURAXESS weitgehend flächendeckend, wie z. B. EARTO berichtet.<sup>55</sup> Ebenso haben die Organisationen der Forschungsakteure die Durchführung sowohl von strukturierten Doktorandenprogrammen als auch von Programmen zur Erhöhung der Mobilität zwischen Forschung und Industrie aufgegriffen.<sup>56</sup> Die Kommission hat u. a. die Einführung von RESAVER unterstützt, einem Altersvorsorgemechanismus für europäische Forschungsinstitute.

Gleichzeitig besteht in diesem Schwerpunkt weiterhin Nachholbedarf. Zwar beurteilen praktisch alle Mitgliedstaaten ihre eigenen Einstellungssysteme in der Forschung als offen und transparent.<sup>57</sup> Die Bewertung durch die Forschenden differenziert allerdings deutlich. So liegt beispielsweise die Zufriedenheit mit den Verfahren in Irland bei 71%, in Deutschland bei 62% und in Italien nur bei 31%.<sup>58</sup> In den größten EU-Staaten Deutschland und Frankreich ist die Teilnahme an RESAVER aus rechtlichen Gründen nicht möglich, und die Übertragbarkeit nationaler Stipendien bleibt europaweit problematisch.<sup>59</sup> Je mobiler der Arbeitsmarkt für Forschende innerhalb Europas ist, desto höher ist zudem die Wahrscheinlichkeit, dass aus forschungsschwächeren Mitgliedstaaten die besten Köpfe in attraktivere, forschungstärkere Mitgliedstaaten abwandern. Diese logische Konsequenz aus dem Wettbewerbsprinzip, welches dem EFR zugrunde liegt, ist in Teilen auch auf die anderen Schwerpunktbereiche übertragbar.

---

<sup>53</sup> <https://www.euraxess.de/de> (letzter Zugriff am 11.02.2019).

<sup>54</sup> Vgl. Europäische Kommission (2013): 7; Ulnicane (2016): 36.

<sup>55</sup> Vgl. EARTO (2013): 6.

<sup>56</sup> Vgl. European University Association (2014): 9, 10; EARTO (2013): 10.

<sup>57</sup> Vgl. Salm/Zandstra (2016): 16.

<sup>58</sup> Vgl. Europäische Kommission (2014): 7.

<sup>59</sup> Vgl. Ulnicane (2016): 37.

### **3.5 Gleichstellung der Geschlechter und Berücksichtigung des Gleichstellungsaspekts in der Forschung**

Frauen und Männer sind nach dem Gesetz überall in Europa gleichberechtigt. De facto sind Frauen aber europaweit in Schlüsselpositionen weiterhin unterrepräsentiert. Das gilt auch für die Forschung. In der Mitteilung wird festgestellt, dass 2009 nur 13% der Leiterinnen und Leiter von Hochschulen Frauen waren.<sup>60</sup> Die Mitteilung bezeichnet dies als ineffiziente Nutzung der Kompetenzen hochqualifizierter Forscherinnen. Ziel des Schwerpunktbereichs *Gleichstellung der Geschlechter unter Berücksichtigung des Gleichstellungsaspekts in der Forschung* ist die Verringerung dieser Talentverschwendung. Gleichzeitig wird davon ausgegangen, dass ein erhöhter Frauenanteil in Schlüsselpositionen eine Diversifizierung der Ansichten und Konzepte und damit eine intellektuelle Bereicherung in der Forschung mit sich bringt.<sup>61</sup> Interessant ist, dass hier eine ökonomische Begründung für ein Ziel gewählt wird, welches einen Grundwert der Europäischen Union darstellt und auch in den Verfassungen der meisten Mitgliedstaaten fest verankert ist. Dies deckt sich mit einer allgemein festgestellten Bedeutungsverschiebung der Bereiche Gleichberechtigung und Diversity Management. Diese Themen wurden ursprünglich aus bürgerrechtlichen und antidiskriminierenden Motiven angestoßen, werden aber zunehmend mit einer betriebswirtschaftlichen Ausrichtung argumentiert.<sup>62</sup>

Die Mitteilung gibt als konkrete Zielvorgabe vor, eine Ratsvorgabe von 2005 zu erreichen. Nach dieser sollen europaweit 25% der Führungspositionen in öffentlich finanzierter Forschung mit Frauen besetzt sein. Dazu werden folgende Maßnahmen für die Mitgliedstaaten, die Organisationen der Forschungsakteure und die Kommission genannt:

---

<sup>60</sup> Vgl. Europäische Kommission (2012): 15.

<sup>61</sup> Vgl. Reillon (2016): 35.

<sup>62</sup> Vgl. Seng/Landherr (2015): 4, 5.

**Tabelle 5:** Maßnahmen für die Gleichstellung der Geschlechter und die Berücksichtigung des Gleichstellungsaspekts in der Forschung

Die Mitgliedstaaten werden ersucht:	Die Forschungsakteure werden ersucht:	Die Kommission wird:
Abbau der ungleichen Geschlechterverteilung bei Entscheidungsprozessen.	Durchführung von Audits zu Ermittlung geschlechtsspezifischer Ungleichheiten.	Expliziter Einbau der Geschlechterdimension in Horizont 2020.
Partnerschaften mit Forschungsakteuren zur Erreichung eines kulturellen Wandels in der Gleichstellungsfrage.	Innovative Strategien zur Behebung von Ungleichheiten.	Empfehlung an Mitgliedsstaaten zur Gleichstellung in der Wissenschaft.
Mind. 40% unterrepräsentiertes Geschlecht in Ausschüssen zu Personalentscheidungen und in Ausschüssen zu Forschungsprogrammen.	Überwachung des Fortschritts anhand von Indikatoren.	

Die Umsetzung der Maßnahmen auf Seiten der Mitgliedstaaten zeigt nach dem ersten Fortschrittsbericht zu diesem Schwerpunktbereich ein nicht zufriedenstellendes Bild. Die Anzahl der Forschungseinrichtungen, die von einer Frau geleitet werden, lag in Europa 2012 bei 15,5%, bei Hochschulen sogar nur bei 10%. Nur wenige Mitgliedstaaten haben Zielvorgaben für Frauenanteile in den in den Maßnahmen genannten relevanten Ausschüssen festgelegt. Im zweiten Fortschrittsbericht wird auf anlaufende strategische Maßnahmen in der Hälfte der Mitgliedstaaten zu diesem Punkt verwiesen.<sup>63</sup>

Die Dachorganisationen der Forschungsakteure konstatieren ebenfalls erheblichen Nachholbedarf bei ihren Mitgliedern. Bei den in EUA organisierten Hochschulen sind 33% der Managerstellen mit Frauen besetzt, aber nur 11% der Rektoren sind weiblich. Immerhin stellt dies einen deutlichen Anstieg seit 2008 dar, wo es nur 6% Frauen auf dieser Position gab. Bei den Prorektoren sind über 20%

<sup>63</sup> Vgl. Europäische Kommission (2013): 8, 9; Europäische Kommission (2014): 7.

der Positionen von Frauen besetzt.<sup>64</sup> Die Kommission hat die Gleichstellung der Geschlechter als förderrelevante Querschnittspriorität in Horizont 2020 aufgenommen, was insofern bedeutend ist, als dass sich jeder Förderantrag mit diesem Punkt auseinandersetzen muss. Es gibt in Horizont 2020 zudem einen kleineren Programmbereich „Science with and for Society“, in dem spezielle Forschung zu diesem Thema gefördert wird. Insgesamt ist der EFR auch in diesem Schwerpunktbereich noch ein gutes Stück von einer erfolgreichen Umsetzung entfernt.

### **3.6 Optimaler Austausch von, Zugang zu und Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen**

Der letzte Schwerpunktbereich *optimaler Austausch von, Zugang zu und Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen* findet sich ebenfalls in den verschiedenen Definitionen des EFR wieder (siehe Gliederungspunkt 2.1). Konkret strebt die Kommission an, dass alle mit öffentlichen Mitteln geförderten wissenschaftlichen Veröffentlichungen und Daten über einen freien Internetzugang elektronisch verfügbar sind (offener Zugang).<sup>65</sup> Dadurch soll auch der Wissenstransfer zwischen Forschung, Industrie und Bildung, dem sogenannten Wissensdreieck, erleichtert und weiter ausgebaut werden. Insbesondere wird dabei der Wissensaustausch zwischen staatlichen Einrichtungen und dem Privatsektor angesprochen.

Die Mitteilung nennt diesen Schwerpunktbereich auch einen digitalen EFR, da der freie Zugang zu Informationen vorrangig digital durch freien Internetzugang ermöglicht werden soll.<sup>66</sup> Zur Verwirklichung des digitalen EFR werden folgende Maßnahmen für die Mitgliedstaaten, die Organisationen der Forschungsakteure und die Kommission genannt:

---

<sup>64</sup> Vgl. European University Association (2014): 12, 13.

<sup>65</sup> Die Mitteilung verwendet dafür die Bezeichnung offener Zugang, im englischen Open Access. Open Access beschreibt streng genommen nur den freien Zugang zu Veröffentlichungen, während der freie Zugang zu den der Veröffentlichung zugrundeliegenden Daten „Open Data“ genannt wird.

<sup>66</sup> Vgl. Europäische Kommission (2012): 16.



**Tabelle 6:** Maßnahmen für den optimalen Austausch von, Zugang zu und Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen

Die Mitgliedstaaten werden ersucht:	Die Forschungsak-treure werden ersucht:	Die Kommission wird:
Festlegung von Strategie-n für Zugang zu wissenschaftlichen In-formationen.	Offenen Zugang zu Veröffentlichung und Daten ermöglichen.	Open Access als Grundprinzip in Horizont 2020.
Wissenstransfer zwischen öffentlichem und privatem Sektor durch nationale Strategie stärken.	Förderung digitaler Identität für Forscherinnen und Forscher.	Finanzierung von Open Access-Projekten.
Öffentliche e-Infrastruktur ausbauen.	Partnerschaften mit Industrie zur maximalen Verwertung von Forschungsergebnissen.	Verabschiedung einer Mitteilung über Bewahrung von wissenschaftlichen Informationen.
Einführung digitaler Identität für Forscherinnen und Forscher.	Professionalisierung von Wissenstransfertätigkeiten und -einrichtungen.	Vorschlag für die Entwicklung von e-Infrastrukturen.
		Beteiligte Kreise für Open Access sensibilisieren.
		Politisches Konzept zu „offener Innovation“ entwickeln.
		Entwicklung von Konsortialvereinbarungen zum Wissenstransfer mit beteiligten Kreisen.
		Unterstützung eines Forums für Mitgliedstaaten zur Bereitstellung digitaler Forschungsdienstleistungen.

Beide Fortschrittberichte der Kommission erkennen an, dass in den meisten Mitgliedstaaten rechtliche und administrative Bedingungen für den offenen Zugang zu wissenschaftlichen Veröffentlichungen geschaffen wurden, oftmals sogar mit eigenen Förderprogrammen. Auch ein wachsender Aufbau von e-Infrastrukturen im Bereich der Forschung auf Seiten der Mitgliedstaaten wird anerkannt.<sup>67</sup> Dennoch stellt der zweite Forschungsbericht fest, dass die verschiedenen nationalen Maßnahmen weiterhin fragmentiert sind: Insbesondere wird ein Problem beim Wissenstransfer zwischen akademischer Forschung und Industrie festgestellt, was die Übernahme von Forschungsergebnissen auf den Markt erschwert. Auch die Entwicklung der e-Infrastrukturen wird als stark ausbaufähig beschrieben.<sup>68</sup>

Lobend erwähnt werden zur Umsetzung dieses Schwerpunktgebietes in beiden Fortschrittsberichten die Forschungsakteure. Dies spiegelt sich auch in den Fortschrittsberichten von EUA und EARTO wieder, die jeweils ausführlich über die Umsetzung von Open Access in ihren Mitgliedsorganisationen berichten.<sup>69</sup> Die Kommission hat schließlich Open Access als Grundprinzip in Horizont 2020 installiert; alle aus dem Rahmenprogramm entstehenden Publikationen müssen grundsätzlich Open Access veröffentlicht werden. Seit 2017 gilt zudem das Prinzip Open Data, nach dem auch die zugrunde liegenden Daten veröffentlicht werden müssen.<sup>70</sup> Zudem ist der Austausch zwischen akademischer Forschung und Industrie ein weiteres Grundprinzip, welches sich in Horizont 2020 wiederfindet.

Auch in diesem Schwerpunktgebiet sind zusammenfassend Fortschritte zu verzeichnen, allerdings ist eine vollständige Umsetzung noch nicht absehbar. Dies hängt z. B. im Fall von Open Access allerdings nicht nur von Mitgliedstaaten und Kommission ab. Hierzu müssen sich auch jahrzehntelange Praxis und etablierte Fachkulturen von Forschenden, Verlagen und Bibliotheken ändern. Dieser Punkt zeigt exemplarisch die Sinnhaftigkeit des Einbezugs der Organisationen der Forschungsakteure selbst in die Verwirklichung des EFR auf.

---

<sup>67</sup> Vgl. Europäische Kommission (2013): 9, 10; Europäische Kommission (2014): 8.

<sup>68</sup> Vgl. Europäische Kommission (2014): 8, 9.

<sup>69</sup> Vgl. European University Association (2014): 13f.; EARTO (2013): 13.

<sup>70</sup> Open Data war ursprünglich als Pilot in Horizont 2020 enthalten und wurde 2017 obligatorisch. Es gibt allerdings eine opt-out-Möglichkeit, die aktuell sanktionsfrei ist.

## 4 Weitere Entwicklung des EFR und Fazit

### 4.1 Der Europäische Forschungsraum nach COM (2012) 392 final

Die Mitteilung *COM (2012) 392 final* stellt nicht das Ende der Entwicklung des EFR dar. Der Europäische Rat konstatierte angesichts der in den Jahrzehnten zuvor nur schleppenden Umsetzung des EFR, dass die Umsetzung der in der Mitteilung genannten Ziele und Maßnahmen kontrolliert werden müsse, und forderte die Kommission auf, einen konkreten Überwachungsmechanismus zu erarbeiten.<sup>71</sup> Im September 2013 und im Oktober 2014 veröffentlichte die Kommission zwei entsprechende Fortschrittsberichte. Einzelne Feststellungen aus beiden Berichten sind in der vorliegenden Arbeit bereits in Kapitel 3 in die Bewertung der Schwerpunktbereiche eingeflossen. Insgesamt kommt der erste Fortschrittsbericht zu dem ernüchternden Fazit, dass die europäische Forschungs- und Innovationslandschaft weiterhin fragmentiert sei.<sup>72</sup>

In der Leitinitiative Innovationsunion der Strategie Europa 2020 wurde 2014 als Datum für die Verwirklichung des EFR genannt (siehe Gliederungspunkt 2.2). Daher ist der zweite Fortschrittsbericht, der in diesem Jahr veröffentlicht wurde, von besonderem Interesse. In dem Bericht werden zu jedem Schwerpunktbereich Fortschritte beschrieben, welche die beteiligten Akteure Mitgliedstaaten, Europäische Kommission und Organisationen der Forschungsakteure zu verzeichnen haben. Dennoch wird festgestellt, dass zwar die Voraussetzungen für den EFR geschaffen wurden, für die Verwirklichung des EFR aber weitere Anstrengungen vonnöten sind und die Vollendung des EFR ein schrittweiser Prozess bleibe.<sup>73</sup> Dies stellt praktisch ein Eingeständnis dar, dass das in der Leitinitiative Innovationsunion formulierte Ziel nicht rechtzeitig erreicht wurde.<sup>74</sup>

Trotz dieser Verzögerung bleibt die Verwirklichung des EFR auf der Agenda der Europäischen Union. Letzte bedeutende Entwicklung war eine Veröffentlichung

---

<sup>71</sup> Vgl. Reillon (2016): 36.

<sup>72</sup> Vgl. Europäische Kommission (2013): 11.

<sup>73</sup> Vgl. Europäische Kommission (2014): 12, 14.

<sup>74</sup> Vgl. zu dieser Bewertung Salm/Zandstra (2016): 11; Reillon (2016): 37. Etwas zurückhaltender fällt die Bewertung der Bundesregierung aus, vgl. Bundesregierung (2014): 3.

einer Ratsschlussfolgerung, der die Mitgliedstaaten dazu aufforderte, eigene nationale Agenden zur Umsetzung des EFR zu erarbeiten.<sup>75</sup> In dieser Ratsschlussfolgerung wurden die Schwerpunktbereiche des EFR ergänzt um den Bereich „Internationale Zusammenarbeit“, welche die Koordinierung internationaler Forschung über Europa hinaus behandelt.<sup>76</sup> Die fünf in dieser Arbeit vorgestellten Schwerpunktbereiche und die Ergänzung des Rates bilden bis zum aktuellen Zeitpunkt die gültigen Prioritäten des EFR.

## 4.2 Fazit

Für den EFR wesentliche Neuheiten der Mitteilung *COM (2012) 392 final* der Europäischen Kommission sind die Einbindung der Organisationen der Forschungsakteure und die pragmatische Festlegung von Schwerpunktbereichen und dazugehörigen Maßnahmen. Insofern stellt *COM (2012) 392 final* einen Meilenstein für die Umsetzung eines wirklichen EFR dar. Bei der Vorstellung der einzelnen Maßnahmen wurde auch die bedeutende Rolle der Forschungsrahmenprogramme, aktuell Horizont 2020, für die Umsetzung des EFR deutlich.

Die vorliegende Arbeit hat allerdings auch gezeigt, dass in vielen Punkten immer noch die in der Einleitung zitierte mittelmäßige Zustandsbewertung des EFR von Winnacker zutreffend ist. Fasst man die bei den einzelnen Maßnahmen anzutreffenden Probleme zusammen, so liegt eine mögliche Ursache in der Konzeption des EFR, in der sehr stark der Wettbewerbsgedanke betont wird. Wettbewerb kann in der Tat ein effektives Regulierungsinstrument sein; er steht jedoch in einem Spannungsverhältnis mit den sehr unterschiedlichen Forschungsstärken und finanziellen Möglichkeiten der einzelnen Mitgliedstaaten. Betrachtet man aktuelle Erfolgsquoten in Horizont 2020, ist festzustellen, dass viele Fördermittel in ohnehin forschungsstarke Mitgliedsländer fließen, während z. B. osteuropäische Mitgliedstaaten tendenziell schwächer abschneiden. Auf diese Weise kann der Wettbewerbscharakter des EFR bestehende nationale und regionale Ungleichheiten noch weiter verstärken.

---

<sup>75</sup> Vgl. Rat der Europäischen Union (2015): 6. Deutschland hatte bereits 2014 eine nationale EFR-Strategie erarbeitet, vgl. Bundesregierung (2014). Hier zeigt sich wiederum, dass die Mitgliedstaaten auch in Fragen der gemeinsamen Forschungspolitik eine sehr heterogene Gruppe mit unterschiedlichen Interessenlagen darstellen.

<sup>76</sup> Vgl. Rat der Europäischen Union (2015): 6, Reillon (2016): 39.

Als weiteres Problem bei der Verwirklichung des EFR wurde in der Arbeit mehrmals die Heterogenität seiner Mitgliedstaaten angesprochen. Sowohl die Voraussetzungen als auch die Motivation zur Umsetzung von EFR-Maßnahmen unterscheiden sich in den Mitgliedstaaten zum Teil deutlich. Da die Kommission aus politischen Gründen weiter auf verbindliche Rechtsvorschriften verzichtet und auf die OMK als weiches Steuerungsinstrument setzt, ist absehbar, dass von Seiten vieler Mitgliedstaaten die Handlungsspielräume bei der Umsetzung des EFR weiterhin ausgenutzt werden. Dazu trägt auch bei, dass zu den einzelnen Maßnahmen in den Schwerpunktbereichen meist keine konkreten Zielvorgaben vorliegen, sodass eine messbare, auf Indikatoren gestützte Evaluierung von Umsetzungsfortschritten oftmals nicht möglich ist.

Trotz der dargestellten Probleme kann der EFR dazu beitragen, die internationale Konkurrenzfähigkeit der europäischen Forschung zu steigern. Forschung und Forschungssysteme sind soziale Systeme, die sich ständig weiterentwickeln. Um sich an diese Prozesse anzupassen, sollte der EFR ebenfalls als dynamischer Prozess mit offenem Ausgang aufgefasst werden.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> Vgl. Salm/Zandstra (2016): 20; Ulnicane (2016): 45.

## Literatur

- Bundesregierung (2014): Strategie der Bundesregierung zum Europäischen Forschungsraum (EFR). Leitlinien und nationale Roadmap.
- Burtscher, Wolfgang (2018): Horizont 2020 und Ausblick auf FP9. Vortrag auf dem Erfahrungsaustausch zu Horizont 2020 im LVR Museum Bonn am 26.2.2018.
- EARTO (2013): EARTO Report on the Implementation of the ERA MoU Signed between EARTO and the European Commission on 17th July 2012.
- EU-Büro des BMBF (2018): Forschungsinfrastrukturen. <http://www.euburo.de/infra.htm>. Letzter Zugriff am 15.05.2019.
- EU-Büro des BMBF (2018a): ESFRI - Europäisches Strategieforum für Forschungsinfrastrukturen. <http://www.euburo.de/infra-esfri.htm> (letzter Zugriff am 11.02.2019).
- Europäische Kommission (2014): Der Europäische Forschungsraum. Fortschrittsbericht 2014. COM (2014) 575 final.
- Europäische Kommission (2013): Fortschrittsbericht 2013 über den Europäischen Forschungsraum. COM (2013) 637 final.
- Europäische Kommission (2012): Eine verstärkte Partnerschaft im Europäischen Forschungsraum im Zeichen von Exzellenz und Wachstum. COM (2012) 392 final.
- Europäische Kommission (2010): Leitinitiative der Strategie Europa 2020 – Innovationsunion. KOM (2010) 546 endgültig.
- Europäische Kommission (2005): Mehr Forschung und Innovation – in Wachstum und Beschäftigung investieren: Eine gemeinsame Strategie. KOM (2005) 488 endgültig.
- Europäische Kommission (2000): Hin zu einem europäischen Forschungsraum. COM (2000) 6.
- Europäische Kommission (1995): Forschung und technologische Entwicklung: Koordinierung durch Zusammenarbeit. KOM (94) 438 endgültig.
- Europäisches Parlament (1994): Protokoll der Sitzung vom Freitag, 06. Mai 1995, Amtsblatt Nr. C 205.

- European University Association (2014): European universities in the European Research Area: Building on strengths. EUA 2014 ERA Progress Report.
- Müller, U. (2008): Peer-Review-Verfahren zur Qualitätssicherung von Open-Access-Zeitschriften – Systematische Klassifikation und empirische Untersuchung. Dissertation Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft.
- Rat der Europäischen Union (2015): Schlussfolgerungen des Rates zum Fahrplan für den Europäischen Forschungsraum 2015-2020. Brüssel, 9351/15.
- Reillon, V. (2016): Der Europäische Forschungsraum. Ein Konzept in der Entwicklung, eine Herausforderung bei der Umsetzung. Wissenschaftlicher Dienst des Europäischen Parlaments, PE 579.097, ISBN 978-92-823-8860-0.
- Salm, C. / Zandstra, T. (2016): Europäischer Forschungsraum. Bericht über die Kosten des Verzichts auf EU-politisches Handeln. Wissenschaftlicher Dienst des Europäischen Parlaments, PE 581.382, ISBN 978-92-823-9511-0.
- Science Europe (2012): Science Europe Statement on the European Research Area, 17<sup>th</sup> July 2012. [http://www.dfg.de/download/pdf/dfg\\_im\\_profil/internationales/science\\_europe\\_statement\\_on\\_era.pdf](http://www.dfg.de/download/pdf/dfg_im_profil/internationales/science_europe_statement_on_era.pdf) (letzter Zugriff am 11.02.2019).
- Seng, A. / Landherr, G. (2015): Vielfalt leben und Vielfalt gestalten – Diversity Management in der Lehre. ifes Schriftenreihe der FOM Hochschule, Band 11, ISBN 978-3-89275-402-2.
- Stamm, J. (2014): Europas Forschungsförderung und Forschungspolitik – auf dem Weg zu neuen Horizonten? Wissenschaftspolitik im Dialog 9/2014, Schriftenreihe der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften.
- Ulicane, I. (2016): Research Paper on the European Research Area and Free Circulation Knowledge, in: Salm, C. / Zandstra, T. (Eds.): European Research Area. Cost of Non-Europe Report, pp. 19-50.
- Winnacker, E. (2012): Europas Forschung im Aufbruch – Abenteuer in der Brüsseler Bürokratie. University Press, Berlin, ISBN 978-3-86280-043-8.

**Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:**

**Band 1 (2005)**

Hermeier, Burghard / Frère, Eric / Heuermann, Marina  
Ergebnisse und Effekte des Modellprojektes „Fit machen fürs Rating...“  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 2 (2006)**

Hermeier, Burghard / Platzköster, Charlotte  
Ergebnisse der ersten bundesweiten FOM-Marktstudie „Industrie-Dienstleistungen“  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 3 (2006)**

Kern, Uwe / Pankow, Michael  
Die Stärkung des traditionellen 3-stufigen Vertriebswegs im Sanitärmarkt durch den Einsatz neuer Medien  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 4 (2006)**

Kürble, Peter  
Die unternehmensinterne Wertschöpfungskette bei Dienstleistungen am Beispiel der TV-Programmveranstalter  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 5 (2007)**

Klumpp, Matthias  
Begriff und Konzept Berufswertigkeit  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 6 (2007)**

Klumpp, Matthias / Jasper, Anke  
Efficient Consumer Response (ECR) in der Logistikpraxis des Handels  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 7 (2007)**

Klumpp, Matthias / Koppers, Laura  
Kooperationsanforderungen im Supply Chain Management (SCM)  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)



**Band 8 (2008)**

Klumpp, Matthias

Das deutsche System der Berufsbildung im europäischen und internationalen Qualifikationsrahmen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 9 (2008)**

Göke, Michael

Homo oeconomicus im Hörsaal – Die Rationalität studentischer Nebengespräche in Lehrveranstaltungen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 10 (2008)**

Klumpp, Matthias / Rybnikova, Irma

Internationaler Vergleich und Forschungsthese zu Studienformen in Deutschland

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 11 (2008)**

Kratzsch, Uwe

Eine ökonomische Analyse einer Ausweitung des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 12 (2009)**

Friedrich, Klaus

Organisationsentwicklung – Lernprozesse im Unternehmen durch Mitarbeiterbefragungen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 13 (2009)**

Chaudhuri, Arun

Die Outsourcing/Offshoring Option aus der Perspektive der Neuen Institutionenökonomie

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 14 (2009)**

Seng, Anja / Fleddermann, Nicole / Klumpp, Matthias

Der Bologna-Prozess

Hintergründe – Zielsetzung – Anforderungen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 15 (2009)**

Jäschke, Thomas

Qualitätssteigerung bei gleichzeitigen Einsparungen –  
Widerspruch oder Zukunft in der hausärztlichen Versorgung?

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 16 (2010)**

Schütte, Michael

Beiträge zur Gesundheitsökonomie

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 17 (2010)**

Bode, Olaf H. / Brimmen, Frank / Redeker, Ute

Die Einführung eines Mindestlohns in Deutschland –  
Eine Makroökonomische Analyse

Introduction of a Minimum Wage in Germany – A Macroeconomic Analysis

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 18 (2011)**

Nietsch, Cornelia / Weiffenbach, Hermann

Wirtschaftsethik – Einflussfaktoren ethischen Verhaltens in Unternehmen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 19 (2011)**

Frère, Eric / Schyra, Andreas

Ausgewählte steuerliche Einflussfaktoren der Unternehmensbewertung

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 20 (2011)**

Schulenburg, Nils / Jesgarzewski, Tim

Das Direktionsrecht des Arbeitgebers – Einsatzmöglichkeiten und Grenzen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 21 (2011)**

Fichtner-Rosada, Sabine

Interaktive Hochschuldidaktik als Erfolgsfaktor im Studium für Berufstätige – Her-  
ausforderung und kompetenzorientierte Umsetzung

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 22 (2011)**

Kern, Uwe / Negri, Michael / Whyte, Ligia  
Needs of the Internet Industry  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 23 (2011)**

Schütte, Michael  
Management in ambulanten Sektor des Gesundheitswesens  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 24 (2011)**

Holtfort, Thomas  
Intuition, Risikowahrnehmung und Investmententscheidungen – Behaviorale Einflussfaktoren auf das Risikoverhalten privater Anleger  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 25 (2012)**

Heinemann, Stefan / Hüsgen, Thomas / Seemann, Volker  
Die Mindestliquiditätsquote –  
Konkrete Auswirkungen auf den Wertpapier-Eigenbestand der Sparkassen  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 26 (2012)**

Hose, Christian / Lübke, Karsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas  
Rating und Risikomanagement – Chancen und Risiken der Architektur des Ratingprozesses für die Validität der Ratingergebnisse  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 27 (2012)**

Serfas, Sebastian  
Illustrating the distortive impact of cognitive biases on knowledge generation, focusing on unconscious availability-induced distortions and SMEs  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 28 (2012)**

Wollenweber, Leif-Erik  
Customer Relationship Management im Mittelstand  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 29 (2012)**

Nentwig, Holger / Obermeier, Thomas / Scholl, Guido  
Ökonomische Fitness  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 30 (2012)**

Büser, Tobias / Stein, Holger / von Königsmarck, Imke  
Führungspraxis und Motivation – Empirische 360-Grad-Analyse auf Grundlage  
des MoKoCha-Führungsmodells und des Team Management Systems (TMS)  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 31 (2012)**

Schulenburg, Nils / Knauer, Stefan  
Altersgerechte Personalentwicklung – Bewertung von Instrumenten vor dem Hin-  
tergrund des demografischen Wandels  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 32 (2013)**

Kinne, Peter  
Balanced Governance – Komplexitätsbewältigung durch ausgewogenes Mana-  
gen im Spannungsfeld erfolgskritischer Polaritäten  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 33 (2013)**

Holtfort, Thomas  
Beiträge zur Verhaltensökonomie: Einfluss von Priming-Effekten auf rationale vs.  
intuitive Entscheidungen bei komplexen Sachverhalten  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 34: (2013)**

Mahood, Ed / Kameas, Achilles / Negri, Michael  
Labelisation and Certification of e-Jobs – Theoretical considerations and practical  
approaches to foster employability in a dynamic industry  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 35 (2013)**

Gondek, Christian / Heinemann, Stefan  
An insight into Drivers of Customer Satisfaction – An empirical Study of a global  
automotive brand  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 36 (2013)**

Rödder, Sascha / Schütte, Michael

Medizinische Versorgungszentren –

Chancen und Risiken der Implementierung im ambulanten Sektor des Gesundheitswesens

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 37 (2013)**

Abele, Thomas / Ecke, Astrid

Erfolgsfaktoren von Innovationen in reifen Märkten

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 38 (2013)**

Vatanparast, Mir Farid

Betriebswirtschaftliche Elemente im Social Entrepreneurship

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 39 (2013)**

Seidel, Marcel

Die Anwendung heuristischer Regeln –

Eine Übersicht am Beispiel von Fusionen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 40 (2013)**

Coburger, Dieter

Vertragsabschlüsse auf Internetplattformen – Rechtliche Risiken und Gestaltungsmöglichkeiten am Beispiel der Internetplattform eBay

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 41 (2013)**

Kraus, Hans

Big Data – Einsatzfelder und Herausforderungen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 42 (2013)**

Schmitz, Elmar

Textsammlung zum deutsch-chinesischen Wissenschaftsdialog

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 43 (2014)**

Bruns, Kerstin

Führungskraft und Frau – manchmal ein Teufelskreis

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 44 (2014)**

Deeken, Michael

Merkmale zukunftsfähiger Unternehmen – Erkenntnisse am Beispiel der Vermögensverwaltungsbranche

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 45 (2014)**

Holzkämper, Hilko

Reformoptionen der Pflegeversicherung –  
Eine ordnungstheoretische Analyse

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 46 (2014)**

Kiefer, Markus

Neue Potenziale für die Krisenkommunikation von Unternehmen –  
Social Media und die Kommunikation von großen Infrastrukturprojekten

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 47 (2014)**

Hose, Christian / Lübke, Carsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas

Nachhaltigkeit als betriebswirtschaftlicher Wettbewerbsfaktor –  
Eine Propensity Score Analyse Deutscher Aktiengesellschaften

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 48 (2014)**

Chiwitt, Ulrich

Ratingagenturen – Fluch oder Segen?

Eine kritische Bestandsaufnahme

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 49 (2014)**

Kipp, Volker

Aktuelle Entwicklungen in der Finanzierung mittelständischer Unternehmen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 50 (2014)**

Nastansky, Andreas

Systemisches Risiko und systemrelevante Finanzinstitute

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 51 (2014)**

Schat, Hans-Dieter

Direkte Beteiligung von Beschäftigten – Historische Entwicklung und aktuelle Umsetzung

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 52 (2014)**

Sosa, Fabian

Anwaltskanzleien und Exportversicherungen – Konfliktlösungen für internationale Handelsgeschäfte

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 53 (2014)**

Hose, Christian / Lübke, Karsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas

Einführung von Elektromobilität in Deutschland – Eine Bestandsaufnahme von Barrieren und Lösungsansätzen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 54 (2015)**

Klukas, Jörg

Trend Empfehlungsmarketing in der Personalbeschaffung – Einordnung und empirische Analyse

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 55 (2015)**

Wohlmann, Monika

Finanzmarktintegration in Mittelosteuropa: Eine empirische Analyse der integrativen Wirkung des Euro

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 56 (2015)**

Rudolph, Elke

Crossmedia-Kommunikation, Komponenten, Planung, Implementierung und Prozesskontrolle- illustriert mit Beispielen aus der Entertainmentbranche

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 57 (2015)**

Cervelló-Royo, Roberto / Guijarro Martínez, Francisco / Pfahler, Thomas / Preuss, Marion  
Residential trade and industry –  
European market analysis, future trends and influencing factors  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 58 (2016)**

Hose, Christian / Obermeier, Thomas / Potthast, Robin  
Demografischer Wandel: Implikationen für die Finanz- und Immobilienwirtschaft  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 59 (2016)**

Fritsche, Charmaine  
Cross-Sectional Tests of the Capital Asset Pricing Model –  
in Stock Markets of the U.K. and the U.S.  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 60 (2016)**

Löhr, Andreas / Ibragimov, Mansur  
Determinants of Capital Structure in Times of Financial Crisis –  
An Empirical Study with Focus on TecDAX Companies  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 61 (2016)**

Dreesen, Heinz / Heuser, Elena / Holtfort, Thomas  
Neuorganisation der Bankenaufsicht –  
Auswirkungen und kritische Würdigung des einheitlichen europäischen Aufsichtsmechanismus für Kreditinstitute in Deutschland  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 62 (2016)**

Kinne, Peter  
Querschnitts-Disziplinen und ihr Synergiepotenzial zum Abbau dysfunktionaler Eigenkomplexität  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 63 (2016)**

Schaff, Arnd / Gottschald, Jan  
Prozessoptimierung im Produktentstehungs- und Intellectual Property Management Prozess unter besonderer Berücksichtigung von Schutzrechtsaspekten  
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)



**Band 64 (2016)**

Richardt, Susanne

Chances and Challenges for Media-Based Instruction in Higher Education

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 65 (2016)**

Godbersen, Hendrik

Die Führung von Apotheken mit Relationship Marketing –

Theorie, Empirie und Anwendung

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 66 (2016)**

Ahrendt, Bernd

Komplexe Entscheidungssituationen für Führungskräfte im Kontext von

Führungskonzepten und Selbstcoaching als Selbstreflexionsprozess

für die Praxis

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 67 (2017)**

Herlyn, Estelle

Zur Bedeutung von Nachhaltigkeit für die ökonomische Ausbildung

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 68 (2017)**

Dotzauer, Andreas

Coaching in Theorie und Praxis –

Eine Bestandsaufnahme aus interdisziplinärer Perspektive

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 69 (2018)**

Kotas, Carsten

Real Estate Crowdfunding in Deutschland –

Eine empirische Untersuchung vom 01.01.2012 - 31.12.2017

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 70 (2018)**

Brademann, Isabell / Piorr, Rüdiger

Das affektive Commitment der Generation Z –

Eine empirische Analyse des Bindungsbedürfnisses an Unternehmen und dessen Einflussfaktoren

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 71 (2019)**

Bauerle, Christoph T.

Haftung in der Anlageberatung – Die Empfehlung zum unterlassenen Wertpapierkauf aus rechtlicher Sicht

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

**Band 72 (2019)**

Schwegler, Ulrike

Den Wandel gestalten: zukunftsorientiert führen – Empirische Erkenntnisse und praktische Handlungsoptionen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)



# FOM Hochschule

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Die mit bundesweit über 50.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom.de](http://fom.de)



Unter dem Titel »FOM forscht« gewähren Hochschullehrende der FOM Einblick in ihre Projekte. Besuchen Sie den Blog unter [fom-blog.de](http://fom-blog.de)