

Automation & Industrial Management

Empirie & Statistik

Arbeit & Personal

Gesundheit & Soziales

Wirtschaftspsychologie

Personal- & Organisationsforschung

IT-Management & Digitalisierung

Transferbericht 2018 2019 2020

Management & Information Systems

Strategic Finance

Logistik- & Dienstleistungsmanagement

Public Management

Transferbericht 2019

Berichtszeitraum Juli 2018 – Juni 2019

der

**FOM Hochschule für Oekonomie &
Management gemeinnützige GmbH**

Essen

Impressum

Herausgeber

Rektorat der FOM Hochschule für Oekonomie & Management
gemeinnützige Gesellschaft mbH

Verantwortlich

Prof. Dr. Thomas Heupel, Prorektor Forschung
Dipl.-Ing. (FH) Christoph Hohoff, Vize-Kanzler Forschungsorganisation

Redaktion

Yasmin Lindner-Dehghan Manchadi M.A.

Organisation

Yasmin Lindner-Dehghan Manchadi M.A. & Joanna Waldmann B.A.

Mitarbeit

Jana Antkowiak B.A., Silke Fortmann M.A., Dr. Johanna Gelberg,
Hala Khilil, Thomas Kirschmeier M.A., Prof. Dr. Friederike Müller-Friemauth,
Annette Preier M.A., Prof. Dr. Arnd Schaff, Christian W. Röhl, Tamara Schulz B.Sc.,
Anna Farina Vollbracht M.Sc., Karolin Wochlik M.A., Halina Ziehmer M.A.

Redaktionsanschrift

FOM Hochschule
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
Tel.: +49 (0) 201 81004-984
www.fom-forschung.de
www.fom-blog.de

Layout und Satz

MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
info@mav-verlag.de
Printed in Germany

ISSN 2698-6698 (Print)
ISSN 2698-6701 (eBook)
ISBN 978-3-89275-111-3 (Print)
ISBN 978-3-89275-112-0 (eBook)
Essen, November 2019

Bildnachweise zu Kapitelstartbildern:

Seite 12/13: Peopleimages / E+ via Getty Images (637138506)
Seite 56/57: iphoba / iStock via Getty Images (962071696)
Seite 62/63: Classen Rafael / EyeEm via Getty Images (956926294)
Seite 72/73: metamorworks / iStock via Getty Images (811227452)
Seite 80/81: MarkusBeck / iStock via Getty Images (960212546)
Seite 92/93: kentoh / iStock via Getty Images (876806722)

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der FOM Hochschule unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie 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.

Inhalt

Geleitwort	7
1 FOM Hochschule im Wissenschaftsjahr des Bundesministeriums für Bildung und Forschung	8
2 Hochschulbereich Wirtschaft & Management	12
2.1 Wirtschaft & Management	14
2.2 Finance	20
2.3 Marketing & Communication	24
2.4 Human Resource Management	30
2.5 Logistik	40
2.6 Nachhaltigkeit	45
2.7 Public Management	49
3 Hochschulbereich Wirtschaft & Psychologie	56
4 Hochschulbereich Wirtschaft & Recht	62
4.1 Taxation	64
4.2 Unternehmensrecht	69
5 Hochschulbereich IT Management	72
5.1 IT Management	74
5.2 Big Data & Business Analytics	78
6 Hochschulbereich Ingenieurwesen	80
6.1 Wirtschaftsingenieurwesen	82
6.2 Technologie- & Innovationsmanagement	87
7 Hochschulbereich Gesundheit & Soziales	92
7.1 Medizinmanagement & Public Health	94
7.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement	108
8 FOM International	110



Prof. Dr. Thomas Heupel



Dipl.-Ing. (FH) Christoph Hohoff

Geleitwort

Die FOM Hochschule profitiert von der Auseinandersetzung mit den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen für Gesellschaft und Wirtschaft. Durch die Kooperation mit Partnerinnen und Partnern innerhalb und außerhalb der akademischen Welt entwickeln sich Forschung und Lehre an der FOM auch vor diesem Hintergrund kontinuierlich weiter. Durch die Interaktion mit der Praxis können neue Forschungsthemen erschlossen werden. Die großen gesellschaftlichen und ökonomischen Herausforderungen, wie der demografische Wandel, die digitale Transformation sowie Fragen der Nachhaltigkeit, haben maßgeblichen Einfluss auf das Handeln der FOM. Ihre Hochschulzentren verstehen sich dabei als Teil des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens in ihren Regionen.

Wissenschaftskommunikation, insbesondere Forschungskommunikation, spielt für die FOM eine wichtige Rolle. Der gezielte Einsatz von Online-Formaten und sozialen Medien steht dabei für die Hochschule mit ihrer bundesweiten Verbreitung im Vordergrund. Wissenschaftskommunikation soll Erkenntnisse vermitteln, um so auch Teilhabechancen zu verbessern. Sie trägt zu einer engen Vernetzung mit der Wirtschaft bei und stellt sicher, dass die Erkenntnisse aus den Forschungsaktivitäten in der Praxis von Unternehmen und Verwaltung sowie von den relevanten Akteurinnen und Akteuren der Gesellschaft, und somit den Anwendenden, wahrgenommen werden. Kooperationen mit lokalen Partnerinnen und Partnern sind Teil des Handelns der Hochschulzentren, um zielgerichtet Erkenntnistransfer voranzutreiben. Ein weiteres Ziel der Wissenschaftskommunikation ist ihr positiver Einfluss auf die Außenwirkung der FOM im gesellschaftlichen Umfeld.

Der Transferbericht der FOM Hochschule fokussiert die oben beschriebenen Aktivitäten. Er ist als Ergänzung zum Forschungsbericht zu sehen, der die Gesamtforschungsleistung der Hochschule jährlich bilanziert.

Ein Schwerpunkt im Berichtszeitraum Juli 2018 bis Juni 2019 war das Thema „Arbeitswelten der Zukunft“, dem das erste Berichtskapitel gewidmet ist. Ab Kapitel zwei geben die Beiträge nach Hochschulbereichen sortiert einen Einblick in die unterschiedlichen forschungsbezogenen Transferaktivitäten der FOM Hochschule, die innerhalb des Berichtszeitraums durchgeführt wurden.

Zum Thema Arbeitswelten der Zukunft, das auch das Fokusthema des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung ausgerufenen „Wissenschaftsjahrs 2018“ war, enthält der Bericht weitere Beiträge in den übrigen Kapiteln. Diese sind durch die Markierung „BMBF-Wissenschaftsjahr „Arbeitswelten der Zukunft““ gekennzeichnet. Eine Markierung enthalten ebenfalls die Beiträge, die sich mit der Künstlichen Intelligenz, dem Thema des Wissenschaftsjahrs 2019, befassen.

**BMBF-Wissenschaftsjahr
„Arbeitswelten der Zukunft“**



**BMBF-Wissenschaftsjahr
„Künstliche Intelligenz“**



Wir danken dem Bundesministerium für Bildung und Forschung für das Herausstellen dieser wichtigen Themen und die Vorlage zu unserer entsprechenden Berichterstattung und unseren Publikationen.

Essen, im November 2019

Prof. Dr. Thomas Heupel
Prorektor Forschung

Dipl.-Ing. (FH)
Christoph Hohoff
*Vize-Kanzler Forschungs-
organisation*



**FOM Hochschule
im Wissenschaftsjahr des Bundes-
ministeriums für Bildung und Forschung**

1 FOM Hochschule im Wissenschaftsjahr des Bundesministeriums für Bildung und Forschung

Interviewserie „Arbeitswelten der Zukunft – 5 Antworten aus der Forschung“



BMBF-Wissenschaftsjahr „Arbeitswelten der Zukunft“

Jährlich benennt das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Konzepts „Wissenschaftsjahr“ ein Thema, um fächerübergreifend zukunftsorientiert Debatten anzuregen, Fragen zu beantworten und zu diskutieren und den Austausch zwischen Wissenschaft und Öffentlichkeit erlebbar zu machen. Das Thema des Wissenschaftsjahrs 2018 lautete „Arbeitswelten der Zukunft“. Dass diese auch wichtiger Bestandteil zahlreicher Forschungsaktivitäten aus den unterschiedlichen Forschungseinrichtungen der FOM sind, nahm die Hochschule zum Anlass, das Thema mittels verschiedener Formate zu behandeln und ihre Forschung entsprechend zu präsentieren.

Eines dieser Formate war eine zehnteilige Interviewserie mit den betreffenden Köpfen hinter der Forschung und ihren

Erfahrungen und Meinungen zum Thema. Der Aufbau der zumeist fünf Fragen war dabei, bis auf Ausnahmen, die das Thema erforderten, der gleiche. So ist eine Vergleichbarkeit der Antworten gegeben und ein guter Überblick über das Thema aus den verschiedenen fachlichen Perspektiven entstand. Die Interviews wurden zwischen September und Dezember 2018 durchgeführt. Die Interviewserie „Arbeitswelten der Zukunft – 5 Antworten aus der Forschung“ beinhaltet schriftliche und Video-Interviews aus den Bereichen Arbeit, China, Ingenieurwesen, Innovationsmanagement, Logistik, Organisation, Personal, Sozialpolitik und Sozialwissenschaft, die im Forschungsblog der Hochschule veröffentlicht und über Twitter, LinkedIn und Xing verbreitet wurden.

Die Interviews sind – den einzelnen Hochschulbereichen zugeordnet – in den folgenden Kapiteln nachzulesen oder es sind Links hinterlegt, unter denen man die entsprechenden Video-Interviews im Internet ansehen kann.

Sammelband zu „Arbeitswelten der Zukunft“ mit Studienergebnissen weiterer FOM Forschender



BMBF-Wissenschaftsjahr „Arbeitswelten der Zukunft“

Die FOM hat dem Thema des Wissenschaftsjahrs 2018 zudem einen umfangreichen Sammelband mit dem Titel „Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert“ gewidmet. Der Partnerverlag Springer Gabler konnte für das Projekt gewonnen werden. Das Buch ist im November 2018 in der FOM-Edition des Verlags erschienen, herausgegeben durch das Rektorat der Hochschule, Rektor Prof. Dr. Burghard Hermeier, Prorektor Forschung Prof. Dr. Thomas Heupel und Prorektorin Lehre Prof. Dr. Sabine Fichtner-Rosada.

Hier stellen einige der oben erwähnten Interviewpart-



Sammelband „Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert“ (Foto: FOM/Tim Stender)

wie sich die Arbeitswelt in Zukunft wandeln wird, wie diese Veränderungen gestaltet werden können und welche Auswirkungen auf Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft zu erwarten sind. Die Arbeitswelt wird aus der Makroperspektive betrachtet, Arbeitswelt, Dienstleistung und Technik werden beleuchtet. Big Data, Internet of Things, Robotik und Autonomik sind dabei nur ein paar Stichworte für technologische Veränderungen, die die digitale Transformation vorantreiben und die gesamte Arbeitswelt tiefgrei-

fend verändern. Und es geht um Arbeitsplätze der Zukunft sowie den Arbeitsplatz jeweils im Zusammenhang mit der Gesundheit, dem Generationsmanagement, der Organisation und Diversity-Aspekten.

Entstanden ist ein über 500 Seiten starkes Werk. Besonders erfreulich war zudem, dass Anja Karliczek, Bundesministerin für Bildung und Forschung, dem Buch ein Geleitwort mit auf den Weg gab.

Springer Gabler lobt Praxisrelevanz des Sammelbandes – hohe Downloadzahlen bestätigen breite Akzeptanz

Die Analyse der Bedürfnisse der Generation Z auf dem Sprung ins Erwerbsleben, der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im HR-Bereich, die Frage, ob der Controller zum Data Scientist wird oder auch die Arbeitswelten der Logistik im Wandel und Kontext des Internets der Dinge und von Industrie 4.0 – das sind nur vier der 27 verschiedenen Themen in dem Sammelband.

Das Werk findet breite Akzeptanz. Bis zum Redaktionsschluss im November 2019 erfolgten bereits über 300.000 Kapitel-Downloads.

Für Andreas Funk, Editorial Director beim Springer Gabler Verlag, ist die überdurchschnittliche Multiplikation kein Zufall: „Die Autorinnen und Autoren der FOM beweisen einmal mehr ihre wissenschaftliche Expertise und zeitgleich die Praxisrelevanz ihrer gesellschaftlichen Stellungnahmen. Die hohe Wahrnehmung ist der wahre Lohn für ein starkes Buch am Puls der Zeit.“

„Die Download-Zahlen zeigen auch weiterhin die Wichtigkeit des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung ausgerufenen Themas für das Wissenschaftsjahr 2018. Und sie bestärkten uns darin, unsere Forschung zu Künstlicher Intelligenz, dem Thema des Wissenschaftsjahrs 2019, auch in Form von Publikationen mit der Öffentlichkeit zu teilen. Wir freuen uns, wenn wir mit der vielfältigen Forschung aus den Instituten und Kompetenzzentren der FOM Hochschule einen Beitrag für die Wirtschaft und Gesellschaft leisten können und dass das so gut angenommen wird“, kommentiert Prof. Dr. Heupel die Daten.

BMBF-Wissenschaftsjahr „Arbeitswelten der Zukunft“



BMBF-Wissenschaftsjahr „Künstliche Intelligenz“



Zur Person



Andreas Funk

Andreas Funk, Editorial Director des Springer Gabler Verlages, lobte die wissenschaftliche Expertise und zeitgleich die Praxisrelevanz der gesellschaftlichen Stellungnahmen der Autorinnen und Autoren der FOM Hochschule sowie die Bedeutsamkeit und Aktualität des Sammelbandes „Arbeitswelten der Zukunft“.

Foto: Angelika Stehle Fotografie



Hochschulbereich Wirtschaft & Management

Max: I'll
I need clint for
4 hrs. Please

- September Content Plan
- schedule
- RTO concept
- awaiting brief
- Reporting
- Tech proactive idea

Mardi:
Mich:
Cand:

M-Less: 2

Data:
Anne-
rick -
Monag
Pamela
Mri -

REPORTING

PLANNING

updated
September CP
w/c 17/08
do target campaign
10/9 - 24/09 (Rose)
September CP - scheduled
changes scheduled Tue 18/08
:: September CP
w/c 18/08

READY
SLICK
JEN
HATE
PEACH
LOVE
BOARD
ROOM

2 Hochschulbereich Wirtschaft & Management

Von den Grundlagen wirtschaftlichen Handelns zum Experten-Know-how in vielfältigen Fachbereichen und Management-Disziplinen: Am Hochschulbereich Wirtschaft & Management erwerben Berufstätige unverzichtbare Zusatzqualifikationen für den weiteren Aufstieg. Ob im Bachelor- oder Master-Studium, ob im Marketing, Finanz- oder Personalwesen – ein starker Praxisbezug und Kooperationen mit namhaften Wirtschaftsunternehmen sind an der FOM Hochschule selbstverständlich. Auf den folgenden Seiten finden sich ausgewählte Beispiele des Transfers der anwendungsbezogenen Forschung in den Feldern Wirtschaft & Management, Finance, Marketing & Communication, Human Resource Management, Logistik, Nachhaltigkeit und Public Management.

2.1 Wirtschaft & Management

Arbeitswelten der Zukunft – 5 Antworten aus der sozialpolitischen Forschung



BMBF-Wissenschaftsjahr „Arbeitswelten der Zukunft“

Im Rahmen unserer Interviewserie „Arbeitswelten der Zukunft – 5 Antworten aus der Forschung“ sprachen wir mit Prof. Dr. Christina Wilke. Als Volkswirtin ist die Zukunft der Arbeit auch wichtiger Bestandteil ihrer Forschung am ifes Institut für Empirie & Statistik.

Darüber hinaus beschäftigt sie sich als Sprecherin des Arbeitskreises „Demografische und gesellschaftliche Entwicklungen“ der Deutschen Gesellschaft für Demographie (DGD) ebenfalls regelmäßig mit diesem Themenfeld. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen demographischer Wandel, Bevölkerungs- und Arbeitsmarktprojektionen, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik sowie Gesundheitsökonomie und regionale Entwicklung.

Frau Professorin Wilke, wie wird sich die Arbeit in dem Bereich, in dem Sie forschen, in Zukunft verändern?

Prof. Dr. Christina Wilke: Der demografische Wandel wird Deutschland in den kommenden Jahrzehnten vor neue Herausforderungen stellen: Mit der Alterung und dem Rückgang der Bevölkerung als Ganzes wird auch das dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehende Erwerbspersonenpotenzial zurückgehen. Damit wird es für Deutschland immer schwieriger werden, unseren derzeit hohen Lebensstandard aufrechtzuerhalten. Dieser Entwicklung kann jedoch ein Stück weit entgegengewirkt werden, wenn es uns gelingt, das noch vorhandene Erwerbspersonenpotenzial künftig besser auszuschöpfen, also eine aktivere Arbeitsmarktpartizipation von beispielsweise Jüngeren, Frauen und Älteren zu erreichen.



Prof. Dr. Christina Wilke forscht am Institut für Empirie & Statistik (ifes) der FOM Hochschule zur Zukunft der Arbeit (Foto: FOM/Tim Stender)

Welche Kompetenzen werden gefragt sein?

Prof. Dr. Christina Wilke: Für unsere Arbeitswelt bedeutet dieser demografische Wandel, dass die Belegschaften in vielen Unternehmen altern werden. Vor diesem Hintergrund gewinnt eine alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung zunehmend an Bedeutung. Mögliche Instrumente auf Unternehmensebene können hierbei beispielsweise eine entsprechende Unternehmenskultur, altersgerechte Arbeitszeitgestaltung oder auch Formen der altersübergreifenden Zusammenarbeit sein. Seitens der Arbeitnehmer wird insgesamt mehr Flexibilität gefordert sein, sei es für Kinder- und Enkelbetreuung, Pflegezeit oder Krankheiten sowie für lebenslanges Lernen. Auch Arbeitgeber müssen flexibler werden und räumliche Mobilität, flexible Arbeitszeiten und Teams sowie lebenslanges Lernen unterstützen.

Welche Rolle spielt die Forschung allgemein und Ihre im Speziellen bei der Bewältigung der Veränderungen?

Prof. Dr. Christina Wilke: Die Forschung kann diese zu erwartenden Veränderungen zunächst einmal skizzieren. So zeigen demographische Projektionen beispielsweise, dass der Alterungs- und Schrumpfungsprozess nicht mehr aufzuhalten ist: Selbst eine permanent viel höhere Zuwanderung als im Durchschnitt der vergangenen Jahrzehnte oder auch eine von jetzt an bestandserhaltende Geburtenrate von 2,1 würden an den auf uns zukommenden Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte nur wenig ändern. Zudem kann die Forschung dazu beitragen, diesen Veränderungsprozess aktiv zu gestalten, indem sie transparent Lösungsmöglichkeiten aufzeigt – wie beispielsweise die Rente mit 67 –,

somit ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Reformen schafft und damit zur Akzeptanz beiträgt.

Welche Veränderungen gefallen Ihnen und welche finden Sie gegebenenfalls bedenklich?

Prof. Dr. Christina Wilke: Der Alterungsprozess in den Betrieben ist politisch gestaltbar und sollte als Chance wahrgenommen werden. Eine aktivere Erwerbsbeteiligung von Jüngeren, Frauen und Älteren kann auch neben den rein wirtschaftlichen Argumenten positiv auf unsere Gesellschaft wirken, beispielsweise im Sinne einer stärkeren sozialen Partizipation. Als bedenklich empfinde ich die derzeitige politische Situation, in der sich gestalterischer Wille am Ende oft nur eingeschränkt umsetzen lässt.

Welches Thema würden Sie sich für das nächste Wissenschaftsjahr wünschen und warum?

Prof. Dr. Christina Wilke: Ich würde mir das Thema Resilienz wünschen. Ich glaube, dass Widerstandsfähigkeit vor dem Hintergrund der immer schneller voranschreitenden Veränderungen durch Globalisierung, Klimawandel und Digitalisierung von zunehmender Bedeutung sein wird und zwar nicht nur für die künftige persönliche Entwicklung eines jeden Einzelnen, sondern insbesondere für die weitere Entwicklung unseres Gesellschaftssystems als Ganzes. Hierzu ließen sich Forschungserkenntnisse aus verschiedenen Disziplinen wie der Soziologie, den Politik-, Wirtschafts- und Gesundheitswissenschaften sowie den Naturwissenschaften zusammenbringen.

Rollenwandel der Controllerin und des Controllers – KCE zum Thema auf dem CONTROLLER DIALOG in Berlin



Prof. Dr. Holger Wassermann vom KCE Kompetenzzentrum für Entrepreneurship & Mittelstand zum Thema Rollenwandel des Controllers (Foto: FOM)

Auf dem CONTROLLER DIALOG 2018 in Berlin stellte sich Prof. Dr. Holger Wassermann, wissenschaftlicher Leiter Unternehmensnachfolge des KCE Kompetenzzentrum für Entrepreneurship & Mittelstand, gemeinsam mit weiteren Experten die Frage, ob Controller „Freunde der Manager“ werden. Zudem stellt er dort eine KCE-Studie zum Thema vor.

Der von Controlling-Expertinnen und -Experten als

überfällig erachtete Rollenwandel des Controllers vom „Zahlenknecht“ zum Management-Partner stand im Mittelpunkt der Veranstaltung. Mit dabei waren CEO und CFO führender mittelständischer Unternehmen wie unter anderem von DKB Finance, Thomas Sabo, Soennecken, Caterna Vision und Tropical Islands. Es moderierte die Fernsehmoderatorin Gabriele Papenburg.

Die vom Berliner Systemhaus SWOT Controlling initiierte und vom KCE wissenschaftlich begleitete Veranstaltung richtete sich an Controlling-Verantwortliche im deutschen Mittelstand. „Wir setzten dabei auf kollegialen Austausch statt auf langwierige Vortragsreihen“, sagte der SWOT-Geschäftsführer Maik H. Lais, „denn wir sehen sehr deutlich, wie sich in Zeiten von Trump und Brexit die Anforderungen an die Kollegen aus dem Controlling im ambitionierten Mittelstand verändern.“

Kompetenznetzwerk und Forschungsgruppe zum Thema „Individuale Mobilität der Zukunft“ entsteht



Gebündelte Mobilitätswirtschafts-Expertise der FOM Hochschule: Prof. Dr. Klemens Waldhör, Prof. Dr. Ulf Pillkahn, Prorektor Forschung Prof. Dr. Thomas Heupel, Dr. Tilko Dietert, Prof. Dr. Hans Kraus, Prof. Dr. Roland Vogt (v.l.n.r.) und die Abteilungsleitung Institute der FOM Gesine Hahn M.A. (Mitte) trafen sich zu einem ersten Round-Table (nicht im Bild: Prof. Dr. Christian Chlupsa; Foto: FOM/Tom Schulte)

Die gesamte Mobilitätswirtschaft zeichnet sich durch disruptive Veränderungen aus: Verkehr, Transport und Mobilität befinden sich im Umbruch. Betroffen sind der Straßen-, Schienen, Luft- und Wasserverkehr. Auch die Logistik muss neu gedacht werden, für Transporte werden vermehrt Schifffahrt und Schiene statt Lkw eingesetzt. Verkehrssysteme werden vernetzt, neue Verkehrssysteme entwickelt.

Aber ein Umbruch findet auch im privaten Bereich statt. Die Nutzungsmuster der Konsumentinnen und Konsumenten ändern sich. Flug-Taxis befinden sich in der Entwicklung. Das Auto, das bislang als Statussymbol galt, wird heute in urbanen Zentren eher zum Ballastfaktor – aus Gründen des Platzes wie der Umweltbelastung. Die Entwicklung weg geht von individueller Nutzung, hin zu Sharing-Konzepten mit unterschiedlichsten Systemen und Apps. Das Zukunftsfahrer fährt zudem vernetzt, autonom und wird durch abnehmende Abgas- und CO₂-Emissionen immer umweltfreundlicher. Hochgeschwindigkeitszüge werden weiterentwickelt.

Von den oben skizzierten Entwicklungen gehen viele ökonomische und gesamtwirtschaftliche Fragestellungen aus. Hier sieht die FOM Hochschule einen großen Bedarf an Forschung und Expertise, sowohl in der Wissenschaft als auch in der Wirtschaft. Unter der Leitung von Prof. Dr. Roland Vogt sollen hier thematisch auf die Mobilitätswirt-

schaft ausgerichtete Expertinnen und Experten zusammengeführt werden. Zu diesem Zweck fand Ende Januar 2019 bereits ein erster Round-Table zum Thema „Individuale Mobilität der Zukunft“ statt.

Neben dem Prorektor Forschung Prof. Dr. Thomas Heupel bearbeiten gemeinsam mit Professor Vogt Prof. Dr. Christian Chlupsa, Dr. Tilko Dietert, Prof. Dr. Hans Kraus, Prof. Dr. Ulf Pillkahn und Prof. Dr. Klemens Waldhör das Thema. Zunächst fokussiert sich die Expertenrunde auf die Automobilindustrie. Elektromobilität, das autonome Fahren und neue Geschäftsmodelle zur Mobilität sind dabei nur drei Themen und strategische Herausforderungen der aktuellen Entwicklung.

Jährlich werden neue Modelle auf den Markt gebracht. PWC prognostiziert für das Jahr 2030, dass der Anteil der Elektrofahrzeuge bei 20,3 % liegen wird. Das sind 7,1 Mio. Fahrzeuge. Big Data und autonomes Fahren ermöglichen neue Geschäftsmodelle für innovative Serviceprozesse. Beispielsweise will General Motors schon ab diesem Jahr erste Roboter-Taxis betreiben und Daimler arbeitet an intelligenten Zustellfahrzeugen, die Pakete mit Drohnen ausliefern sollen.

Digitale Ökosysteme, in die Kundinnen, Kunden, Herstellerinnen, Hersteller, Händlerinnen, Händler, Partnerinnen und Partner integriert werden, stehen bei fast allen Herstellerin-

nen und Herstellern ganz weit oben in der Priorität. Für die private wie berufliche Mobilität gilt: Vernetzte Mobilitätsformen und Mobilitätsbudgets entwickeln sich zunehmend zu Alternativen zum klassischen (Firmen-)Fahrzeug. Diese Entwicklungen beziehungsweise disruptiven Veränderungen führen dazu, dass sich viele traditionelle Geschäftsmodelle in der Mobilitätswirtschaft verändern müssen und neue entstehen werden.

„Unsere gebündelte Expertise verbunden mit den Forschungsmöglichkeiten an unserer Hochschule, flächendeckend verteilt über ganz Deutschland, wird einen wertvollen Beitrag zur Ausgestaltung zukünftiger Mobilität leisten können“, freute sich Prof. Dr. Roland Vogt, der Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Strategisches Management am FOM Hochschulzentrum München lehrt.

Wirtschaft vordenken – Buzzwords der ökonomischen Zukunftsdebatte: Moonshots und Führung

Corporate Foresight ist als Instrument der Zukunftsvorsorge seit Jahrzehnten etabliert, effizient und nützlich. Mit Prof. Dr. Friederike Müller-Friemuth vom KCT Kompetenzzentrum für Technologie- & Innovationsmanagement der FOM nahmen wir aktuelle Entwicklungen ins Visier, unter anderem Bewertung und Einordnung der sogenannten „Moonshot-Methode“, also radikale Innovationsentwicklung, und „New Leadership“ in modernen Unternehmen.

Frau Professorin Müller-Friemuth, Sie befassen sich mit dem Thema „Moonshots“ als Methode: Wie funktioniert radikale Innovationsentwicklung?

Prof. Dr. Friederike Müller-Friemuth: Der Begriff „Mondschüsse“ stammt aus den USA und steht für revolutionäre Umwälzungen, die außergewöhnlich langfristig angelegt sind. Von Deutschsprachigen werden Moonshots oft mit Joseph A. Schumpeters Idee der „schöpferischen Zerstörung“ assoziiert, da Moonshots in aller Regel disruptive, also radikal umwälzende Wirkungen entfalten: Sie legen etablierte Branchen lahm, begründen neue Märkte und weisen den Weg in unbekannte Dimensionen. Solche durchschlagenden Innovationen haben das Ziel, kaum vorstellbare Ideen umzusetzen und Wirklichkeit wer-

den zu lassen. Der Begriff Moonshot wird vor allem in kalifornischen Unternehmen verwendet, die sich mit Zukunftsforschung beschäftigen. Astro Teller etwa, der Chef-Visionär von Google, nennt sich „Captain of Moonshots“ – Ansprechpartner für jede durchschlagende Idee, die für das Unternehmen langfristig interessant sein könnte, so skurril sie zunächst auch erscheinen mag. Dabei geht es zumeist um Zeiträume von 100, mitunter auch 200 Jahren. Auf der Agenda stehen dabei Ziele wie, den Krebs zu besiegen oder den Weltraum zu erobern – der Mars ist erst der Anfang.

Das mag für den BWL-Verstand verrückt klingen. Nur sind solche Projekte mit betriebswirtschaftlichen Kriterien kaum bewertbar. Sie beleuchten eine Zukunftsökonomie, in der großartige Visionen von Generation zu Generation weitergegeben werden. Diejenigen, die einen Moonshot ausrufen, werden – hochwahrscheinlich – seine Verwirklichung selbst nicht mehr erleben, tragen aber die Verantwortung dafür, dass er innerhalb der Organisation „vererbt“ wird.

Und zwar als vitale Idee, die alle mitreißt und deshalb stetig verfeinert, nach aktuellen Maßstäben verändert und justiert wird, je nach sozialem und technologischem Fortschritt.

Die unternehmensinterne Entwicklung von Moonshots ist jedoch voraussetzungsreich. Mit Brainstorming-Workshops, einem „Inno-Lab“ auf der grünen Wiese und ein paar kollaborativen Projekten ist es nicht getan. Das in diesem Jahr erschienene Handbuch „Moonshots“, das ich gemeinsam mit Dr. Rainer Kühn herausgegeben habe, macht das unternehmerische, innovative Denken, das bisher oft nur mit dem „American Dream“ verbunden war, nun auch deutschen Firmen zugänglich. In einem Leitfaden erklären wir diese radikale Innovationsmethode und zeigen, wie es möglich ist, eigene „Corporate Moonshots“ zu entwickeln. Dazu wird die Genese in vier Schritte zerlegt. Die Darstellung dient als Kurzanleitung für Unternehmen, die mit radikalen Innovationskonzepten liebäugeln und prüfen möchten, ob dieser Weg für sie infrage kommt – sowie, falls ja, was sie dazu bräuchten und wie der Prozess funktionieren könnte.

Auch mit dem Thema New Leadership in modernen Unternehmen haben Sie sich befasst. Was machen und wie füh-



Foto: FOM/Tim Stender



Friederike Müller-Friemuth, Rainer Kühn (2019): Moonshots. Zur Entwicklung radikaler Innovationen, Hamburg: Tredition

ren zukunftsfor­schers­ch auf­ge­stell­te Un­ter­neh­men be­zie­hungs­wei­se in­wie­fern füh­ren sie an­ders?

Prof. Dr. Friederike Müller-Friemuth: Un­ter­neh­men mit trend­set­zen­dem An­spruch ope­rieren in einer Denkungsart, die die Zu­kunft vor­weg­nimmt. Für das Bei­spiel Leadership be­deutet das: Auf dem heu­ti­gen digital-techno­logi­schen Stand ist in­di­vi­du­elle Führung im Ge­gen­satz zu früher schein­bar nicht mehr nötig – denn Digitalisierung

steht für einen Wandel im Ver­ständ­nis von Lenkung und Steuerung, die über die ein­zel­ne Akteu­rin und den ein­zel­nen Akteur weit hin­aus­ge­hen muss. Das gilt sowohl räumlich – also be­zo­gen auf die glo­bale Öko­nomie – als auch zeitlich, also lang­fris­tig. In zu­kunftsfor­schers­chen Un­ter­neh­men trägt die Führung peni­bel da­für Sorge, dass die da­für erfor­der­lichen techno­logi­schen In­stru­men­te auch ge­nutzt werden, mög­lichst selbst­or­ga­ni­siert und au­to­nom. Sie jus­tiert das or­ga­ni­sa­tionale „Im­mu­nsystem“ – der Rest ob­liegt jedem zum gro­ßen Teil selbst.

Dass in diesem Un­ter­neh­mens­leit­bild eu­ro­päisch-hierarchisch so­zia­li­sierte Mit­ar­bei­ten­de nicht vor­kom­men, die ge­wohnt sind, in­di­vi­du­ell ge­führt, Schritt für Schritt ange­leitet zu werden und dies auch ein­for­dern, muss nicht be­tont werden – eine bis­lang für Eu­ropa un­ge­löste Herausforderung. Typische Hilfs­mit­tel für diese neue Art von Führung via Digitalisierung sind Al­go­rithmen. Die Nutzung be­schleu­ni­gen­der Techno­logien erhöht das Tempo der Or­ga­ni­sa­tion. Die Maß­gabe lautet, ein „Zero Latency Enterprise“ zu schaffen: ein Un­ter­neh­men ohne Latenz, also War­te­zei­ten, in dem die Zeit zwischen Idee, interner Ak­zep­tanz und Im­ple­men­tie­rung prak­tisch ver­schwin­det. Machine Learning, Deep Learning wie zum Bei­spiel IBMs „Watson“, Big Data-Tools, Anreizsysteme mit Gamification-Elementen etc.: Zu­kunftsfor­schers­che Un­ter­neh­men sind Wirt­schafts­or­ga­ni­sa­tionen, die dank Techno­logie zum ersten Mal in der Ge­schichte in der Lage sind, die Nachfrage zu prüfen, bevor das Pro­dukt ent­wickelt wird. Genau das über­nehmen Al­go­rithmen.

Ein weiteres typisches Hilfs­mit­tel sind Dashboards. Das Un­ter­neh­men or­ga­ni­siert maximale Daten­trans­pa­renz in Echtzeit, die unabdingbare Basis or­ga­ni­sa­tionaler Führung. Ge­mes­sen wird alles, was messbar ist: Gesamtzahl der Kunden, Kunden pro Stunde/Tag/Woche, neue Kunden pro Stunde/Tag/Woche, prozentuales Ver­hält­nis der Alt- und Neu-Kunden pro Stunde/Tag/Woche, alles je Pro­dukt oder Dienstleistung, alles in Bezug auf Umsatz und andere Kennzahlen. Und all dies gilt

es zu optimieren. Dazu dienen Dashboards: Interne Daten-Hubs, über die jede und jeder Mit­ar­bei­ten­de jeder­zeit seine Daten abrufen kann. Das Ziel dieser maximalen Daten­trans­pa­renz heißt Skalierung und meint die stetige Größen­än­de­rung der jeweils betrachteten Dimension nach oben.

„Geeks im Aufwind“ sind ein weiteres Hilfs­mit­tel. Wer führt? Nicht mehr die „HiPPO“, also die Highest Paid Person's Opinion, zählt, sondern die „Geeks“, die Datenwissenschaftler. Hinter dem Label Leadership 4.0 verbirgt sich ein Wandel des Führungs­ver­ständ­nisses, das – neben einem anderen Führungsfokus – auch andere Expertengruppen in Führung bringt als bisher. Geeks führen nicht mehr Menschen, sondern Relationen zwischen individueller Performance und Moonshot. Kennzahlen oder quantitative Zielvereinbarungen sind dabei nur ein Aspekt unter vielen, und manchmal der uninteressantere. Trägt nämlich eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter zum Moonshot auf eine bislang unbekannte, innovative und effektive Weise bei, können völlig neuartige Kriterien zur Mit­ar­bei­ten­den­be­wer­tung definiert und herangezogen werden. Das machen Geeks, andauernd.

Weiteres Hilfs­mit­tel sind OIE statt Trends. Trendforschung nach traditionellem Muster verfährt prognostisch. Basis ist das Konzept „schwacher Signale“ von Harry Igor Ansoff aus den 1970er Jahren: Das Un­ter­neh­men versucht, neue Ent­wick­lun­gen im Ge­schäfts­feld zu „monitoren“ oder zu „scannen“ und anschließend auf ihre Nutzbarkeit hin zu bewerten, mit Umfeldanalysen wie PEST, SWOT etc. Es sammelt also Signale, die marktrelevant sein könnten, wenn auch in der Gegenwart nur schwach wahrnehmbar – nach dem Motto: Be prepared. Für Organisationen, die sich in komplexen globalen Umfeldern und damit im Dauerwandel befinden, ist dieses Konzept unzureichend: Ökonomisch „disruptive“ Konkurrenz kommt häufig aus einer Ebene, die man gar nicht im Blick hat – zumeist weit außerhalb des eigenen Geschäftsfeldes. An die Stelle des Umfeld-Monitorings treten deshalb „Orthogonal Information Effects“, kurz OIE. Zukunftsfor­schers­che Un­ter­neh­men sammeln keine Trends – vielmehr setzen sie welche –, sondern OIE: Sie achten auf den Wert scheinbar peripherer Daten. Die Erfahrung lehrt, neue Ent­wick­lun­gen nicht nur im eigenen Markt zu beobachten, sondern vor allem an den Rändern.

Diese Instrumente sind in Grenzgebieten der BWL angesiedelt und im Mindset der strategischen Planung kaum verständlich. Aber bereits heute ist sichtbar, dass die Anzahl von Unternehmen, die sich zukunftsfor­schers­ch auf­stellen und entsprechend anders führen – auch wenn sich individuelle Führung dadurch nicht komplett erledigt –, weltweit wächst. Was die Urteils­kom­pe­tenz für solche Instrumente und Abwägungen betrifft, also präzise auf die eigene Firma abgestimmte Bewertungsschemata und Aufmerksamkeitspunkte, sind uns Unternehmen in anderen Regionen teilweise um Jahrzehnte voraus. Diese Art der Organisationsentwicklung geht über eine KPI-Jonglage weit hinaus und wird die Debatte der nächsten Jahre prägen.

Wirksamkeit von agilen Frameworks im Kultur- und Musikmanagement

Kann kreative Arbeit mit agilen Management-Frameworks organisiert werden? Welche agilen Techniken aus dem Werkzeugkasten von Kanban, Scrum und Holakratie sind für die Herausforderungen im Musikmanagement geeignet?



Daniela Schwarz M.A.
(Foto: privat)

Diesen Kernfragen ging FOM Absolventin Daniela Schwarz in ihrer Master-Abschlussarbeit „Wirksamkeit von agilen Frameworks im Kultur- und Musikmanagement – eine konzeptionelle Ausarbeitung“ anhand von explorativ-informativen Experteninterviews mit Projektleitern aus der Musikwirtschaft nach. Betreut wurde die Arbeit von Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner, kooptierter Wissenschaftler am Kompetenzzentrum für Technologie- und Innovationsmanagement (KCT) an der FOM Hochschule in Berlin.



Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner, kooptierter Wissenschaftler am Kompetenzzentrum für Technologie- und Innovationsmanagement, Bereich Wissensmanagement (Foto: FOM)

Wissenschaftlichen Erfolg erlangte Frau Schwarz mit der Einladung zur Präsentation ihrer Forschungsergebnisse auf der 19. internationalen Konferenz XP2018 für agile Softwareentwicklung in Porto, Portugal. Dort trafen sich im Mai internationale Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit namhaften Praktikerinnen und Praktikern aus der Wirtschaft, um die neuesten Innovationen, Forschungsergebnisse, Erfahrungen und Trends zu präsentieren und diskutieren.

Frau Schwarz konnte in ihrer Forschungsarbeit die zentralen Herausforderungen „Mangel an Kommunikation“, „Fehlen von Standards zur Arbeitsorganisation“ und „Überlastung und Überforderung von Mitarbeitern“ identifizieren, mit denen sich Kulturschaffende auf Team- und Projektebene in ihrem Arbeitsalltag konfrontiert sehen.

Die besondere Problematik der Musikindustrie steckt laut der Forscherin in ihrem Charakter. Viele Kulturschaffende haben sich ihr Hobby zum Beruf gemacht, entsprechend ist

die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit schwer zu ziehen. Die Atmosphäre in den Unternehmen, der sogenannte „Vibe“, nimmt nach Ansicht eines der Befragten solch eine prominente Rolle ein, dass die Einführung von Mindeststandards gehemmt wird. Seiner Ansicht nach muss in Unternehmen der Musikindustrie ein Ausbrechen aus Routinen nicht nur ermöglicht werden, sondern sollte explizit erwünscht sein, um Kreativität zu begünstigen. Er sieht den Vibe in Gefahr, sobald Routinen und Standards eingeführt werden, wie man sie zum Beispiel im klassischen Management vorfindet. Im Vergleich zu den Strukturen in der Musiklandschaft werden sie als langweilig betrachtet. Alle Befragten sind sich in einem Punkt jedoch ausgesprochen einig: Die Einführung von Mindeststandards und Routinen wird grundsätzlich als notwendig empfunden.

An dieser Stelle setzt Frau Schwarz mit ihrer Forschung an. Sie nutzt agile Methoden aus dem Blickwinkel der Organisationsgestaltung. In ihrer Forschung geht sie so weit, dass sie die individuellen Persönlichkeiten und Charaktere, welche in der Musikwirtschaft anzutreffen sind, auf der Ebene einer agilen Arbeitsorganisation miteinander vereint. In agilen Management-Frameworks sieht sie einen adäquaten Ansatz, um den speziellen Bedürfnissen und Herausforderungen in den Organisationen der Musikwirtschaft gerecht zu werden bzw. sie auflösen zu können.

Agile Frameworks haben mehr als reines Projektmanagement zu bieten. Auf der Grundlage eines agilen Mindsets werden Werte und Prinzipien wie Respekt, Mut, Offenheit und Transparenz zelebriert, die aus Sicht von Daniela Schwarz den Nerv der Kulturschaffenden ansprechen könnten. Agile Techniken wie cross-funktionales Arbeiten und selbstorganisierte Teams sind in der Musikwirtschaft bereits etabliert.

Parallel dazu bieten agile Frameworks eine Kommunikationsarchitektur, die auf Informiertheit, Synchronisation und Retrospektive setzt und die direkte Kommunikation unter Teammitgliedern wiederholt fördert und somit ausreichend Raum zur Reflexion und kontinuierlichen Verbesserung von Arbeitsprozessen lässt. „Ich betrachte Agile Management-Frameworks aus der Perspektive der Organisationsgestaltung. Ziel meiner Untersuchungen ist es, ein Design zu identifizieren, das zu den spezifischen Persönlichkeiten der Musikindustrie passt und ihren individuellen Bedürfnissen in Bezug auf Zusammenarbeit und Unternehmenskultur entspricht“, so Daniela Schwarz.

2.2 Finance

Dividendenstudie 2019: Bestmarken und Bremsspuren

Deutschlands Aktiengesellschaften schütten 2019 mehr als 57 Mrd. Euro an Dividenden aus. Damit wird die bisherige Bestmarke aus 2018 um 6,6 Prozent übertroffen. Erneut erreichen alle drei Auswahl-Indices DAX, MDAX und SDAX neue Rekord-Volumina, auch weil 88 Prozent der Index-Firmen eine Dividende zahlen. Dennoch werden Bremsspuren sichtbar: Es gibt deutlich weniger Anhebungen und mehr Kürzungen als im Vorjahr.



isf-Direktor Prof. Dr. Eric Frère
(Foto: FOM)

Das ist das Fazit der Dividendenstudie Deutschland. In zehnter Auflage wurde die nach Expertenmeinung „in ihrer Detailtiefe einzigartige“ Studie zur Ausschüttungsqualität deutscher Aktiengesellschaften im April 2019 in Frankfurt am Main von Prof. Dr. Eric Frère und Christian W. Röhl vom isf Institute for Strategic Finance der FOM Hochschule sowie der DSW Deutsche Schutzgemeinschaft für Wertpapierbesitz vorgestellt.

Dass die Unternehmen vorsichtiger geworden sind, zeigen auch die vielfach weiter rückläufigen Payout-Quoten. Im Durchschnitt reichen die 160 Index-Firmen nur 40 Prozent ihrer Gewinne an die Aktionäre weiter – während parallel allerdings jedes achte Index-Mitglied mehr ausschüttet als im Referenzjahr 2018 verdient wurde.

Den größten Anteil am Dividendenregen haben wie üblich die DAX-Konzerne, die wie im Vorjahr – und erst zum zweiten Mal überhaupt – allesamt ausschütten. Allein die fünf Großzahler Allianz, Daimler, Deutsche Telekom, Siemens und BASF überweisen zusammen knapp 17 Mrd. Euro. Insgesamt legen 21 DAX-Konzerne bei der Dividende je Aktie zu, drei weniger als 2018 – und nur acht (Vorjahr: 15) stocken zweistellig auf, angeführt von E.ON (+43%) und (Adidas +29%).

Mit einem Rekord von 11,7 Mrd. Euro repräsentiert der MDAX nun 20 Prozent des deutschen Dividenden-Volumens. Bis 2011 hatte der Anteil stets unter 10 Prozent gelegen und ist seitdem sukzessive angestiegen. Der aktuelle Zuwachs geht indes fast ausschließlich auf die Börsenneulinge Siemens Healthineers und Knorr Bremse zurück, die zusammen mehr als eine Milliarde Euro ausschütten. Die Aufstockung des Mid Cap-Barometers auf 60 Werte hat der Dividendenqualität dabei nicht gutgetan: 2017 gab es nur einen Nichtzahler im MDAX – bei Vorstellung der Studie waren es sieben.

Auch dem SDAX gelingt ein weiterer Rekord. Allerdings fällt der Zuwachs mit rund 140 Mio. Euro nur halb so hoch aus wie der Beitrag der DWS, die nach ihrem Börsengang 2018 nun erstmals Dividende zahlt. Auf das Volumen drücken der Ausfall bei Ceconomy sowie die Kürzung bei Südzucker – dazu war der Vorjahreswert durch Sonderausschüttungen von Sixt, Rational und Hapag-Lloyd beeinflusst.

Darüber hinaus analysiert die Studie wie in den Vorjahren auch die längerfristige Dividendenpolitik der deutschen Unternehmen. So haben immerhin 80 deutsche Börsenfirmen ihre Dividende in den letzten zehn Jahren nie gesenkt. Elf kommen sogar seit einem Vierteljahrhundert oder mehr ohne Kürzung aus, darunter die DAX-Konzerne SAP, Münchener Rück und Henkel – aber mit Nürnberger und Paul Hartmann auch zwei Traditionsunternehmen aus dem Freiverkehr.



Christian Röhl, Beirat des isf
(Foto: Die Hoffotografen, Berlin)

Die Erfolgsbilanz von mindestens 25 Anhebungen in Folge, in den USA gleichbedeutend mit dem Prädikat „Dividend Aristocrat“, erreicht hierzulande indes weiterhin nur der Gesundheitsdienstleister Fresenius. Die ebenfalls im DAX enthaltene Dialyse-Tochter Fresenius Medical Care kommt auf 22 Anhebungen in Serie, gefolgt von den beiden MDAX-Mitgliedern Fuchs Petrolub (17 Jahre) und Fielmann (14 Jahre).

Relevant sind diese Rankings insbesondere im Hinblick auf die Bedeutung nachhaltiger Dividendenkontinuität für den langfristigen Gesamtertrag von Aktien: Ein jährlich gleichgewichtetes Portfolio aus den Index-Aktien, die ihre Dividende in den vorangegangenen zehn Jahren nie gesenkt haben, hat sich seit 2003 verdreizehnfacht – und damit signifikant besser abgeschnitten als DAX, MDAX, SDAX und TecDAX. Die Indices haben sich im selben Zeitraum verfünf- bis verneunfacht.

Währenddessen hinkt der DAXplus Maximum Dividend, der die Aktien mit den höchsten Dividendenrenditen ins Visier nimmt, allen Indices der DAX-Familie hinterher – und unterstreicht damit: Hohe Dividendenrenditen sind oftmals eher ein Warnsignal als ein Qualitätsmerkmal.

i Die detaillierten Ergebnisse der Studie können der isf-Website entnommen werden.

Welchen Einfluss hat die Aktionärsstruktur auf den Diversifikationsgrad deutscher Unternehmen?

Der Nutzen von Diversifikationsstrategien wird in der finanzwirtschaftlichen Literatur kontrovers diskutiert. Die Mehrzahl empirischer Untersuchungen deutet auf eine Überlegenheit fokussierter Unternehmen hin. Wenn unternehmerische Diversifikation als wertvernichtende Strategie angesehen werden muss, warum dann noch diversifizieren?



Prof. Dr. Joachim Rojahn CFA, Co-Direktor des Institute for Strategic Finance (isf) der FOM Hochschule (Foto: FOM)

Dieser Frage sind Florian Zechser M.Sc., Research Fellow am Institute for Strategic Finance (isf), Doktorand an der UCAM in Kooperation mit der FOM Hochschule und Lehrbeauftragter an der FOM, sowie Prof. Dr. Joachim Rojahn CFA, stellvertretender isf-Direktor, nachgegangen. Die Erkenntnisse hat Zechser im März auf der „European Conference on Data Analysis“ in Bayreuth vorgestellt.

„Wir haben das Diversifikationsverhalten deutscher, börsennotierter Unternehmen im Zeitraum 2007 bis 2017 analysiert und uns dabei auf den Einfluss der Anteilsbesitzstruktur konzentriert.“, erklärt Zechser, „denn viele Corporate Finance-Entscheidungen werden von den Interessen von Großaktionären geprägt.“



Florian Zechser M.Sc., Research Fellow am isf (Foto: privat)

„Wir haben festgestellt, dass nicht nur die Anteilsbesitzkonzentration einen Einfluss auf die Höhe unternehmerischer Diversifikation hat, sondern auch die Identität der drei größten Aktionäre eine wesentliche Rolle spielt“, ergänzt Rojahn.

Während die Präsenz von Finanzinvestoren eine Diversifikation auf Unternehmensebene aufgrund der damit verbundenen Informationsasymmetrien mehrheitlich

reduziert, steigt der Grad unternehmerischer Diversifikation an, wenn strategische Investoren bis zu 10 Prozent der Aktien eines Unternehmens halten. Neben der Anteilsbesitzstruktur hängt der Grad unternehmerischer Diversifikation u. a. wesentlich von der Unternehmensgröße und dem Verschuldungsgrad ab.

i Prof. Dr. Rojahn hat eine Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Corporate Finance und Asset Management, er lehrt an den FOM Hochschulen Essen und Düsseldorf.

Strukturbruch in der Allokation von Führungsmandaten bei Konsortialfinanzierungen

„Verantwortliche im Finanzbereich müssen neben der Transaktionshöhe auch die Komplexität der Transaktion bei der Rollenverteilung berücksichtigen, um eine optimale Kosten-Nutzen-Relation zu generieren“, so Prof. Dr. Dr. habil. Eric Frère. Der Direktor des Institute for Strategic Finance (isf) der FOM hat gemeinsam mit Doktorand Ilja Schaab und Prof. Dr. Alexander Zureck, wissenschaftlicher Koordinator am isf, zu diesem Thema geforscht. Ihre Studie mit dem Titel „Syndicated Loan Market Germany: Deep Dive into Role Allocation“ analysiert transaktionsbezogene Determinanten der Rollenverteilung bei syndizierten Finanzierungen in Deutschland.

Die Auswahl geeigneter Partner für eine syndizierte Finanzierung entscheide über den Transaktionserfolg, so die Experten. Dabei müssen Finanzentscheider nicht nur bestimmen, welche, sondern auch, wie viele Akteurinnen und Akteure

eine führende Rolle als MLA oder Bookrunner in der Transaktion übernehmen sollen. Bis zu diesem Zeitpunkt lag für den deutschen Markt aufgrund der eingeschränkten Datenverfügbarkeit keine derartige Studie vor. Nach der Feststellung der signifikanten Zusammenhänge kann die deskriptive Datenauswertung Finanzentscheidern als Orientierungsgrundlage für die Vergabe von MLA- bzw. Bookrunner-Mandaten dienen.

Es kann eine Aufteilung des Datensatzes in kleine, mittelgroße und große Transaktionen und die anschließende Zuordnung von Mittel- und Medianwerten als Orientierungsgrundlage erfolgen. Darüber hinaus ermöglicht die Darstellung von Minimum- und Maximumwerten sowie die Entwicklung im Zeitverlauf eine dezidierte Analyse der Parameter. Da Führungsmandate in der Regel mit höheren Kosten für ein Unter-

nehmen verbunden sind, können Finanzentscheidende auf dieser Datenbasis ggf. auch Kosten durch unnötige Mandatierungen einsparen.

Die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick:

- Das Transaktionsvolumen hat einen signifikant positiven Einfluss auf die Anzahl der vergebenen Mandate.

- Die Komplexität der Transaktion hat einen signifikant negativen Einfluss auf die Anzahl der vergebenen Mandate.

- Die Studie deckt darüber hinaus einen Strukturbruch in der Rollenvergabe auf, der während der Finanzkrise im Jahr 2009 auftrat. Seitdem werden signifikant mehr MLA- und Bookrunner-Mandate an Finanzierungspartner vergeben.

Robo Advisory, Kryptowährungen, Kapitalmarktreaktionen – 4. Finanz-Forum

Die Digitalisierungswelle hat inzwischen auch die Vermögensverwaltung voll erfasst. Mit Robo Advisory ist eine neue Klasse von Vermögensverwaltenden und -beratenden entstanden. Beim 4. Finanz-Forum im November 2018 in Berlin gab Prof. Dr. Alexander Zureck einen Einblick in die Strukturen von Robo Advisory und einen Marktüberblick.

Thema waren dabei insbesondere seine Analysen über die Wirkung von Stressszenarien auf die unterschiedlichen Robo Advisors, eine seiner Forschungsaktivitäten am Institute for Strategic Finance (isf) der FOM Hochschule.

Christian Labetzsch, Managing Director der micobo GmbH, gab einen Einblick ins Thema Bitcoin, Ether und digitale Assets. Insbesondere institutionelle Anleger interessieren sich zunehmend für eine Geldanlage in Bitcoin & Co. Herr Labetzsch ging in seinem Vortrag auf die Entwicklung von digitalen Assets zu einer neuen Anlageklasse ein, befasste sich aber auch mit der Entstehung neuer digitaler Assets durch Initial Coin Offerings (ICO).

Die zentralen Auswirkungen von Basel III auf die Bankenbranche

Als Folge der Finanzkrise 2008 wurden 2010 im Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht neue Kapital- und Liquiditätsvorschriften für Bankinstitute beschlossen. Diese neuen Eigenkapitalregeln, kurz „Basel III“ genannt, wurden aufgestellt, damit sich Banken im Krisenfall zukünftig aus eigener Kraft stabilisieren beziehungsweise retten können.

Was einerseits positiv klingt, bedeutet andererseits ein herausforderndes Maßnahmenpaket für Kreditinstitute. Eine Studie aus dem Institute for Strategic Finance (isf) der FOM Hochschule visualisierte die zentralen Auswirkungen der Finalisierung von Basel III für die Bankenbranche. Unter dem Titel „Qualitative Auswirkungsanalyse zur Finalisierung von Basel III: Anforderungen an die Risikomodellierung“ haben geforscht: Prof. Dr. Alexander Zureck, wissenschaftlicher Koordinator am isf, und FOM Absolvent Niko Thelen. Er ist

Ein weiteres Thema waren Kapitalmarktreaktionen im Kontext der Publizitätspflicht börsennotierter Aktiengesellschaften. Schlagzeilen wie „Ergebnisse übertreffen die Erwartungen der Analysten – Nike Aktie steigt um mehr als 8%“ (www.boerse-online.de) beherrschten die Finanzpresse. Hierdurch angestoßen, stellte sich FOM Absolvent Timo Hornig M.Sc. die Frage, inwieweit die Veröffentlichungen von Periodenergebnissen den Aktienkurs von Unternehmen tatsächlich beeinflussen. Mit Hilfe der Event-Study-Methodik untersuchte er die DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen am deutschen Kapitalmarkt.

Die Veranstaltung richtete sich in erster Linie an Master-Studierende aus den Bereichen Finance & Accounting und Wirtschaftspsychologie der FOM Hochschulzentren Berlin und Leipzig. Aber auch Bachelor-Studierende konnten sich hier schon einmal einen Einblick verschaffen, wie es für sie inhaltlich im nebenberuflichen Studium weitergehen könnte.

Inhouse Consultant im Bereich Finanzen der IKB Deutsche Industriebank AG. Unter Berücksichtigung der vorliegenden Ergebnisse sind laut den Forschern bessere Abstimmungen der globalen Finanzmarktregulierung für das Maßnahmenpaket unerlässlich.

Die zentralen Forschungsergebnisse dienen als Basis für konkrete Handlungsempfehlungen hinsichtlich der zukünftigen Regulierung,



Prof. Dr. Alexander Zureck vom isf stellte die Studie beim Master-Forschungsforum der FOM Hochschule vor (Foto: FOM/Tom Schulte)

wie zum Beispiel die Schaffung eines widerspruchsfreien regulatorischen Rahmens; die konsequente Verfolgung einer Richtung bei zukünftigen Entscheidungen (Beispiel interne Kreditrisikomodelle); die intensive Auseinandersetzung der Regulierer mit den Besonderheiten der Kreditinstitute und die Berücksichtigung des Proportionalitätsprinzips und längerer Umsetzungsphasen beim Umfang, der Geschwindigkeit und der Komplexität der Regulierung.

Die wichtigsten Ergebnisse sind:

- Die Zielbilder „Einfachheit“, „Vergleichbarkeit“ und „Risikosensitivität“ als gleichwertig zu betrachten, ist nicht realisierbar.
- Interne Modelle sind weiterhin für die interne Steuerung relevant.

- Nationale Gegebenheiten werden vernachlässigt, kleinere Institute stark beeinflusst.

- Durch Umfang, Geschwindigkeit und Komplexität der Regulierung entsteht eine erhöhte Belastung.

Beim Master-Forschungsforum wurde die Studie unseren Studierenden vorgestellt, wo diese von Expertinnen und Experten verschiedenster Fachrichtungen regelmäßig dabei unterstützt werden, Themen für ihre Master-Thesen zu finden.

i Ein Artikel zur Studie wurde unter dem Titel „Analyse zur Finalisierung von Basel III: Anforderungen an die Risikomodellierung“ in der Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Ausgabe 11/2018, Seite 16-19 veröffentlicht.

Faktoren zur Risikosteuerung in der Finanzbranche am Beispiel des dänischen Bankensektors identifiziert

Prof. Dr. Peter Schmid, assoziiert an den FOM Forschungseinrichtungen isf (Institute for Strategic Finance) und ifes (Institut für Empirie & Statistik), hat die Zusammenhänge zwischen mikroprudenziellen Variablen und dem Risiko von Kreditinstituten am Beispiel des dänischen Bankensektors in den Jahren 2000 bis 2015 analysiert.

Gemeinsam mit seinen Co-Autoren Prof. Dr. Johannes Dreyer und Victoria Zugrav von der Universität Roskilde, Dänemark, unterscheidet er dabei zwischen individuellem, systematischem und systemischem Risiko. Sie identifizierten Risikofaktoren, wie die Größe einer Bank, ihre Kapitalisierungsstruktur, ihre organisatorische Komplexität und den Grad des Engagements außerhalb des Einlagen- und Kreditgeschäfts.

Interessant dabei ist, dass die Bankengröße einen positiven Zusammenhang mit dem systematischen und systemischen Risiko einer Bank aufweist, dagegen aber kein Zusammenhang mit dem individuellen Risiko einer Bank nachweisbar ist. „Je höher ceteris paribus die Bilanzsumme, desto höher das systematische und systemische Risiko. Für das individuelle Risiko konnten wir aber keinen Zusammenhang nachweisen“, so Professor Schmid.

Ebenso interessant ist die Bedeutung der marktbasieren Aktivitäten einer Bank, durch die das Engagement außerhalb des Einlagen- und Kreditgeschäftes operationalisiert wird. „Hier sehen wir einen Zusammenhang negativer Art mit dem individuellen Risiko, das heißt, dieses sinkt mit zunehmendem Anteil der marktbasieren Aktivitäten.“

Allerdings erhöhen sich das systematische und systemische Risiko bei sonst gleichen Gegebenheiten“, sagt der FOM Wissenschaftler. Damit ergebe sich hinsichtlich dieser Steuerungsgröße ein Trade-Off zwischen dem Ziel der Senkung des individuellen Risikos auf der einen und des systematischen wie systemischen Risikos auf der anderen Seite.



Prof. Dr. Peter Schmid, assoziierter Wissenschaftler an den FOM Forschungseinrichtungen isf (Institute for Strategic Finance) und ifes (Institut für Empirie & Statistik) der FOM Hochschule, forscht zu mikroprudenziellen Variablen (Foto: FOM)

Die Ergebnisse der Arbeit sind für Praktikerinnen und Praktiker im Risikomanagement ebenso von Interesse wie für die Aufsichtsbehörden, da nach Auffassung der Autorin und der Autoren die identifizierten Risikofaktoren zur Risikosteuerung in der Finanzbranche genutzt werden können. Professor Schmid, der in den Bereichen ABWL, Finance & Economics und quantitative Methoden am FOM Hochschulzentrum München lehrt, resümiert: „Da es sich bei Dänemark um eine kleine Volkswirtschaft mit einem hochkonzentrierten Bankensektor handelt, wäre es allerdings interessant, ob sich diese Zusammenhänge auch auf Märkten mit geringerer Konzentration zeigen.“ Es bleiben damit auch für die Zukunft noch zu beantwortende Fragen.

2.3 Marketing & Communication

Konsequenzen der digitalen Transformation für die Wirtschaftskommunikation – ein Interview

Ende 2018 ist der Tagungsband zur „EUKO 2017“ erschienen, herausgegeben von Prof. Dr. Marcus Stumpf. Er ist wissenschaftlicher Leiter des KCMS KompetenzCentrum für Marketing & Sales Management und hat im Jahr 2017 die 17. interdisziplinäre Tagung des Forschungsnetzwerkes „Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation – European Cultures in Business and Corporate Communication“, kurz EUKO, an der FOM Hochschule in Frankfurt am Main organisiert und geleitet.



Stumpf, M. (Hrsg.): „Digitalisierung und Kommunikation. Konsequenzen der digitalen Transformation für die Wirtschaftskommunikation“ – Tagungsband zur EUKO 2017 (Foto: FOM/Yasmin Lindner)

Herr Professor Stumpf, wie ist es dazu gekommen, dass Sie die Organisation übernommen haben?

Prof. Dr. Marcus Stumpf: Ich gehöre bereits seit einigen Jahren zum engeren Kreis des Forschungsnetzwerkes EUKO. Die Kooperation organisiert jährliche Symposien in verschiedenen europäischen Ländern zu spezifischen Themen aus dem Bereich der interkulturellen Wirtschaftskommunikation. Ins Leben gerufen wurde sie im Jahr 2000 auf Initiative der Abteilung Interkulturelle Wirtschaftsgermanistik des germanistischen Instituts der finnischen Universität Åbo Akademi in Zusammenarbeit mit der Universität Regensburg und der dänischen Wirtschaftshochschule Århus. Bisher haben in konstanter Zusammenarbeit vor allem Universitäten und Wirtschaftshochschulen aus Darmstadt, Nijmegen, Århus, Åbo, Hamburg, Regensburg, Luzern, Salzburg, Riga und Eichstätt aktiv an der Weiterentwicklung der Kooperation teilgenommen. Der Grund zur Etablierung und ständigen Erweiterung dieser internationalen Kooperation ist die Einsicht, dass das heutige internationalisierte und vielschichtige Wirtschaftsleben vor Herausfor-

derungen gestellt ist, die nicht immer lediglich aus der Perspektive eines einzelnen Fachbereichs in überzeugender Weise gemeistert werden können. Die Kooperation sucht daher bewusst auch den Kontakt zwischen Forschung und Praxis aus den verschiedenen Bereichen des modernen Wirtschaftsalltags und fördert den Dialog aus interdisziplinärer und interkultureller Perspektive. Die Teilnehmenden kommen entsprechend u. a. aus den Bereichen Kulturtheorie, Sprachwissenschaft, Medien, Marketing, Organisationstheorie, Interkulturelle Kommunikation, Personalwesen und Kulturpsychologie.

Was war der Anlass für den Tagungstitel „Digitalisierung und Kommunikation“?

Prof. Dr. Marcus Stumpf: Unter dem Begriff der Digitalisierung – oft auch als digitale Revolution bezeichnet – versteht man die Autonomisierung, Flexibilisierung und Individualisierung bestehender Prozesse, die durch digitale Technologien und innovative Geschäftsmodelle hervorgerufen werden. Als Folge dieser Entwicklung kam es im Laufe der Jahre zu Trends wie beispielsweise Big Data oder Cloud Computing, einem enorm wachsenden Einsatz mobiler Endgeräte sowie der Entstehung von intelligenten, selbststeuernden Prozessen. In der zunehmend digitalen Kommunikation werden die Kanäle und Plattformen immer zahlreicher. WhatsApp, Facebook, YouTube, Twitter, Instagram, Snapchat, kommerzielle Blogs – um nur einige externe Kanäle zu nennen – wetteifern um die Aufmerksamkeit verschiedener Zielgruppen. Hinzu kommen die eigenen digitalen Kanäle der Unternehmen: Unternehmensblogs – wir als Hochschule betreiben einen Forschungsblog –, Wikis, digitale Presseräume, Online-Foren oder traditionelle E-Mails. Den Möglichkeiten, digital zu kommunizieren, scheinen kaum noch Grenzen gesetzt. Die Tagung ging daher den Fragestellungen nach, wie die Unternehmens- und Marketingkommunikation mit dieser Komplexität umgeht. Und: Was funktioniert wo, wann und wie gut? Wie werden welche Zielgruppen am besten erreicht und welche technischen Möglichkeiten gibt es überhaupt, um Inhalte zu produzieren und zu distribuieren? Man ging dabei von einem weiten Verständnis der beiden Begriffe „Kommunikation“ und „Digitalisierung“ aus. Willkommen waren vor allem Vortragsthemen mit neuen Ansätzen und Studien, die beide Themen verknüpfen, sowie Beiträge aus allen Wissenschaftsbereichen – der Kommunikationswissenschaft, Wirtschaftswissenschaften, Informatik, Psychologie, den Ingenieurwissenschaften, Rechtswissenschaften usw. – und das sowohl im Bereich der Grundlagenforschung als auch in dem der angewandten Forschung.

Und was war das Ziel der Tagung?

Prof. Dr. Marcus Stumpf: Der Kongress hat zum Ziel, sowohl international herausragende Forschende, Praktikerinnen und Praktiker als auch angehende Wissenschaftlerinnen, Wissenschaftler und Studierende aus verschiedenen Fachbereichen unter einem gemeinsamen Themenspektrum zusammenzuführen. Er strebt auch Synergien zwischen den teilnehmenden Fachbereichen zu verschiedenen Anspruchsgruppen mit Relevanz für das heutige Wirtschaftsleben an.

Ziel war wie bei jeder EUKO-Tagung zudem, nicht nur die verschiedenen Disziplinen, die sich der Erforschung der Wirtschaftskommunikation widmen, zusammenzubringen, sondern auch einen Austausch zwischen Theorie und Praxis sowie zwischen Wissenschaft und Kommunikationsspezialisten anzuregen.

Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Informationen zum Tagungsband, der unter dem Titel „Digitalisierung und Kommunikation. Konsequenzen der digitalen Transformation für die Wirtschaftskommunikation“ erschienen ist?

Prof. Dr. Marcus Stumpf: Der Sammelband, der auf den Vorträgen der Tagung basiert, vereinigt entsprechend ganz

unterschiedliche Beiträge, sowohl bezüglich der disziplinären und methodischen Zugänge als auch der thematischen Fokusse. Im ersten Teil befassen sich verschiedene Beiträge mit den Grundlagen der digitalen Transformation und Kommunikation. Als ein Themenschwerpunkt kristallisierte sich zudem die Digitalisierung im Kontext der Industrie, Arbeit, Führung und Marketing 4.0 heraus, dessen Beiträge im zweiten Teil zusammengefasst sind.

Mit der digitalen Kommunikation ergeben sich Herausforderungen für die Compliance sowie rechtliche Konsequenzen, die im dritten Teil betrachtet werden. Die Darstellung konkreter Ausprägungen digitaler Kommunikation, wie z. B. Twitter und Social Bots, liefern die Beiträge des vierten Teils. Im fünften Teil geht es schließlich um Beispiele digitaler Transformation und Kommunikation von verschiedenen Unternehmen und Organisationen. Durch die thematische und disziplinäre Breite der Beiträge gelingt es so, einen ersten Überblick über die Digitalisierung und deren Auswirkungen auf die Wirtschaftskommunikation zu skizzieren.

i Die EUKO-Tagung wird im Jahr 2022 am FOM Hochschulzentrum Hamburg stattfinden. Organisiert und geleitet wird sie erneut durch Professor Stumpf, der am FOM Hochschulzentrum Frankfurt am Main lehrt und forscht, sowie Prof. Dr. Silvia Boßow-Thies vom FOM Hochschulzentrum Hamburg.

Große Sportumfrage an der FOM in Essen – Tipps für Vereine zu Sponsoring, Image und Information

Eigentlich sieht es ganz gut aus mit dem Sport in Essen. Durchschnittlich dreimal die Woche ist der Essener aktiv, nicht jedes Mal mit schweißtreibendem Training auf dem Sportplatz, aber immerhin mit Radfahren, Spazieren oder anderen körperlichen Ertüchtigungen. Mit dem Sportangebot in der Stadt sind die Essener zufrieden, bei den Informationen über dieses umfangreiche Angebot hakt es allerdings. Hier wünschen sich die Bürger deutlich mehr Infos und Berichte – die jungen Aktiven besonders auch über Social Media. Und ja, beim Thema Geld und Unterstützung könnte es natürlich auch besser sein, Sponsoren werden allenthalben händeringend gesucht.

So lautete das Fazit der großen Sportumfrage der Essener FOM Hochschule, deren Ergebnisse im November 2018 den Vertreterinnen und Vertretern zahlreicher Essener Sportvereine offiziell vorgestellt wurden. Unter der Schirmherrschaft von Oberbürgermeister Thomas Kufen, der mit einem Grußwort die Veranstaltung einleitete, lauschten die Funktionäre der Amateurvereine den Ausführungen der Forschenden. Aber, und darauf legten Prof. Dr. Julia Naskrent, wissenschaftliche Leitung des KCMS KompetenzCentrum für Marketing & Sales Management, und



FOM Rektor Prof. Dr. Burghard Hermeier (Foto: FOM/Tom Schulte)

Prof. Dr. Christian Rüttgers, stellvertretender Direktor des ipo Institut für Personal- und Organisationsforschung, die die Studie durchgeführt haben, großen Wert: Die Ergebnisse sollten nicht einfach nur „nackt“ präsentiert werden. Die Wissenschaftlerin und der Wissenschaftler gaben auf Basis der Ergebnisse auch Tipps und Ratschläge, wie der eine oder andere Punkt in Sachen Essener Sport noch ver-

bessert werden könnte. Und dazu hatte die Hochschule, deren Rektor Prof. Dr. Burghard Hermeier die Gäste begrüßte, auch einige Experten und eine Expertin zur Podiumsdiskussion geladen: Wolfgang Rohrberg, Geschäftsführer des Essener Sportbund e. V., Richard Röhrhoff, Geschäftsführer der EMG Essen Marketing GmbH, Simone Raskob, Sportdezernentin der Stadt Essen sowie den Geschäftsführer des MSV Duisburg, Peter Mohnhaupt, der bekanntlich in Essen wohnt.

Bereits im September 2018 hatte die FOM in Kooperation mit der Stadt Essen und dem Essener Sportbund zufällig ausgewählte Essener Bürgerinnen und Bürger angeschrieben und nach dem Sportverhalten und der Einstellung zu einigen Essener Sportvereinen befragt. Ein besonderes Augenmerk legte die FOM als Initiatorin der Sportumfrage auf den Vereinssport. Bestandteil der Auswertungen waren daher auch soziale Wirkungen der Mitgliedschaft in Vereinen, z. B. der Toleranz gegenüber gesellschaftlichen Minderheiten. Dabei stellte sich zum Beispiel heraus, dass Essener, die in einem Sportverein aktiv sind oder waren, wesentlich toleranter mit ausländischen Mitbürgerinnen und Mitbürgern umgehen als jene, die nicht in einem Sportverein Mitglied sind.

Schließlich ging es in der Untersuchung aber auch um den Amateur-Vereins-Sport als Wirtschaftsfaktor. Die Veranstal-

tung sollte dazu beitragen, den Sport und das Sportsponsoring in Essen noch attraktiver zu machen. Und dazu benötigt man eine Basis, die die Studie lieferte. So wurden Image und Bekanntheitsgrad von Essener Sportvereinen gemessen, Motive für Sponsoring ermittelt und die optimale Passung zwischen Verein und Sponsor erläutert. Es ging um die richtige und zielführende Ansprache von potentiellen Sponsorinnen und Sponsoren, von der Unternehmerin bis zum Bäckermeister um die Ecke. Zur erfolgreichen Akquise gaben Richard Röhrhoff und Peter Mohnhaupt in der Diskussion wertvolle Tipps, Simone Raskob sprach die bevorstehenden Investitionen in Sportanlagen, Schwimmbäder und Sporthallen der Stadt Essen an und Wolfgang Rohrberg fasste die Bemühungen und Nöte der zahllosen kleineren Vereine „auch abseits des Fußballs“ zusammen. Und er betonte, dass der Sport und die Sportvereine eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe haben, die nicht zu unterschätzen sei.

Die genauen Ergebnisse mit detaillierten Daten zu Bekanntheit und zugesprochenen Eigenschaften bzw. Sponsoring-Passungen für den jeweiligen Verein erhielten die Amateurvereine zur weiteren Auswertung direkt von der Hochschule. Außerdem wurde geplant, eine detaillierte Fan-Befragung der bei der Veranstaltung vertretenen Essener Sportvereine seitens der FOM Hochschule zu unterstützen.

Gründung des KCMS KompetenzCentrum für Marketing & Sales Management – 3 Fragen an die wissenschaftliche Leitung

Am 28. Januar 2019 wurde das KompetenzCentrum für Marketing & Sales Management, kurz: KCMS, der FOM Hochschule gegründet. Hervorgegangen ist es aus dem ehemaligen KompetenzCentrum für Marketing & Medienwirtschaft (KCM) und dem für Vertriebsmanagement (KCV). Wissenschaftlich geleitet wird es gemeinschaftlich durch Prof. Dr. Julia Naskrent, Prof. Dr. Marcus Stumpf und Prof. Dr. Jörg Westphal. Wir trafen die Wissenschaftlerin und die Wissenschaftler zum Interview.



Bei der Gründung des KCMS KompetenzCentrum für Marketing & Sales Management: Vize-Kanzler Forschungsorganisation Dipl.-Ing. (FH) Christoph Hohoff, Prof. Dr. Marcus Stumpf und Prof. Dr. Julia Naskrent vom KCMS sowie Prorektor Forschung der FOM Hochschule Prof. Dr. Thomas Heupel (v.l.n.r., nicht im Bild: Prof. Dr. Jörg Westphal, Foto: FOM/Tom Schulte)

Was sind die Forschungsschwerpunkte und -projekte des KCMS?

Prof. Dr. Julia Naskrent: Im KompetenzCentrum für Marketing & Sales Management betreiben wir angewandte Forschung, um innovative und effiziente Lösungsansätze für aktuelle praxisrelevante Marketing- und Vertriebsfragen zu entwickeln. Mit unserem Anspruch des „Scientific Sales Management“ sowie des „Scientific Customer Insight“ wollen wir die Kundenorientierung auf eine wissenschaftlich fundierte Plattform stellen.

Prof. Dr. Jörg Westphal: Wir fokussieren also den Kunden und adressieren ihn mit unserer Forschung sowohl aus der Perspektive des Marketings als auch des Sales Managements.

Prof. Dr. Julia Naskrent: Ein aktuelles Forschungsprojekt ist die Neuauflage des Sportmonitors, der im Jahr 2018 zum wiederholten Male durchgeführt und 2019 noch ein weiteres Mal erweitert wurde.

Was für Projekte oder Kooperationen wünschen Sie sich für die Zukunft?

Prof. Dr. Julia Naskrent: Wünschenswert wäre die Zusammenarbeit mit etablierten Forschungseinrichtungen, um

damit auch Zugang zu elaborierten Forschungsmethoden, wie zum Beispiel Blickaufzeichnungen, Labor-Tests und neurowissenschaftlichen Untersuchungen, zu erhalten.

Prof. Dr. Marcus Stumpf: Darüber hinaus freuen wir uns natürlich auch über die Initiative unserer vielen Kolleginnen und Kollegen an den Standorten: Das KCMS will auch eine Plattform zur Vernetzung der Aktivitäten der einzelnen Professorinnen und Professoren sein und sie bei ihren Projekten unterstützen.

Wo und wie können Studierende von der Forschung am KCMS profitieren?

Prof. Dr. Julia Naskrent: Das KCMS strebt an, konkrete Forschungsergebnisse in die Lehre einfließen zu lassen. Darüber hinaus können einzelne Studierende bei Forschungsprojekten mitwirken.

Prof. Dr. Marcus Stumpf: Das ist zum Beispiel möglich in Form von Research Fellowships, die wir im KompetenzCentrum sowohl besonders guten forschungsorientierten Studierenden als auch Absolventinnen und Absolventen anbieten. Und für die wissenschaftliche Qualifizierung im Rahmen kooperativer Promotionsprogramme wird sich das KCMS einbringen.

„Social Media im Unternehmen muss gewollt sein“ – Employer Branding Awards



Prof. Dr. Anja Seng, stellvertretende wissenschaftliche Direktorin des ifpm Institut für Public Management (Foto: FOM)

Jury-Mitglied Prof. Dr. Anja Seng vom ifpm Institut für Public Management hatte es nicht leicht: So viele gute Beiträge standen für die „trendence Employer Branding Awards 2018“ zur Auswahl.

Umso leichter fiel es ihr, die Laudatio für das Employer Branding im Bereich Social Media zu halten. Social Media ist mittlerweile zum festen Bestandteil jeder Employer Branding-Strategie geworden. „Doch es

bleibt die Kür des Auftritts“, sagt Professorin Seng. Die zuvor verliehenen Kategorien zur besten Karrierewebsite, besten Karriereanzeige und dem besten Hochschulmarketing sind die Säulen, mit denen die Social-Media-Aktivitäten verknüpft werden können.

„Grundsätzlich gilt“, ergänzt Seng, „dass Social Media im Unternehmen gewollt sein muss: Ist die Kultur reif für die Offenheit, Schnelligkeit und Transparenz, die die sozialen Medien ermöglichen und auch einfordern – oder sollten Posts, Fotos, Videos doch besser erst durch langwierige interne Freigaben laufen? Werden konkrete Ziele für die Aktivitäten im sozialen Netz definiert – oder ist man dort nur präsent, weil die anderen es auch machen? Bestehen Ressourcen in Form von Zeit, Mensch und Geld, um die Aktivitäten im sozialen Netz systematisch auszugestalten – oder soll es nebenbei auf den ohnehin meist kostenlosen Plattformen erfolgen?“

Wenn diese drei Fragen mit klarem Ja beantwortet werden können, so die Wissenschaftlerin weiter, biete Social Media tolle Möglichkeiten, um Einblicke in ein Unternehmen zu geben.

Die Jury lobte an der Arbeit der Gewinnerin in der Kategorie Social Media, dass sie „ungeschönte Blicke hinter die Kulisse“ ermögliche und dass es „um Authentizität und nicht um Werbehülsen“ gehe. Sie betonte, dass den Mitar-

beitenden bei diesem Engagement eine besondere Rolle als Markenbotschaftern und -botschafterinnen zukomme, da der Wert darin liege, die Menschen des Unternehmens über ihre Erfahrungen zu Wort kommen zu lassen. Die Augenhöhe sei dabei ein wichtiger Faktor, denn die Zielgruppen sollten auf ihrer jeweiligen Plattform in der passenden Sprache miteinander in Kontakt kommen.

So zeichne sich die Gewinnerin auch dadurch aus, dass, so die Jury weiter, die „Maßnahmen nicht einfach nur gespiegelt, sondern an das Netzwerk bzw. die Community angepasst werden.“

LinkedIn oder XING für die Wissenschaftskommunikation?



Yasmin Lindner-Dehghan Manchadi M.A., Referentin für die Forschungskommunikation der FOM Hochschule, wurde zu den Potenzialen von LinkedIn und anderen sozialen Medien für die Wissenschaftskommunikation befragt (Foto: privat)

Yasmin Lindner-Dehghan Manchadi M.A., die seit Anfang 2018 als Referentin des Prorektors für Forschung an der FOM Hochschule für die Forschungskommunikation verantwortlich ist, wurde im August 2018 von Wissenschaft im Dialog (WiD) für das Expertenportal Wissenschaftskommunikation.de interviewt.

Kernthema war die ursprünglich „reine Karriereplattform“ LinkedIn, die sich mittlerweile mehr zu einem „sozialen

Auf dem dritten Platz wurde die Otto Group ausgezeichnet, auf dem zweiten die Bundeswehr, und der Gewinner... in dieser Kategorie war: die Deutsche Bahn. Mit der Kampagne „Willkommen, Du passt zu uns“ nutzte sie sämtliche Social-Media-Kanäle mit individuellen Botschaften.

i Professorin Seng war auch bereits in den Vorjahren Mitglied der Jury. Seit 2002 lehrt sie Personalmanagement an der FOM Hochschule in Essen. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Employer Branding, Personalmarketing, Geschlechterforschung und Diversity-Management.

Netzwerk für berufliche Themen gemausert hat“, so unsere Expertin. Beleuchtet wurde vor allem die Bedeutung des Mediums für die Wissenschaftskommunikation und auch andere soziale Medien wurden in diesem Zusammenhang thematisiert.

Die FOM Hochschule betreibt Social-Media-Kanäle auf LinkedIn, Xing, YouTube, Facebook, Twitter und Instagram. Auf Twitter betreibt sie einen weiteren Kanal eigens für die Forschungskommunikation.

Das vollständige Interview kann unter <https://www.wissenschaftskommunikation.de/hochschulkommunikation-bei-linkedin-17983> nachgelesen werden.

Der WiD betreibt das Portal gemeinsam mit dem Nationalen Institut für Wissenschaftskommunikation (NaWik) und der Abteilung Wissenschaftskommunikation am Institut für Germanistik: Literatur, Sprache, Medien des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT). Es wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und der Klaus Tschira Stiftung.

Im Rahmen des Hochschulbarcamps im März 2019 (siehe nachfolgender Beitrag) hielt Yasmin Lindner auch eine „Session“ zum Thema.

75 Hochschulen kamen an der FOM zum Austausch zu moderner Hochschulkommunikation und Social-Media-Trends zusammen

213 Vertreterinnen und Vertreter aus über 75 Hochschulen Deutschlands und Österreichs sowie hochschulnahen Organisationen, 46 Programmpunkte und ein Social-Media-Innovationspreis. – Das sind in aller Kürze die Fakten des

Hochschulbarcamps, das am 7. und 8. März 2019 bereits zum fünften Mal an der FOM Hochschule in Essen stattfand. Die Teilnehmenden arbeiten an Hochschulen in den Bereichen Redaktion und Online-Redaktion, Social Media,



Datenschutzbrillen wurden verteilt – und so war das Thema Datenschutz beim Hochschulbarcamp an der FOM plötzlich gar nicht mehr trocken (Foto: FOM/Tom Schulte)

Alumni-Management, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Hochschulkommunikation, Forschungskommunikation, Marketing, Online- und Studierendenmarketing.

Die Programmpunkte, sogenannte Sessions, entschieden sich – ganz in Barcamp-Manier – spontan jeden Morgen vor Ort. Die Themen waren neben den sozialen Medien und Plattformen Instagram, LinkedIn, Xing, Facebook, Twitter, Jodel und Snapchat die Datenschutzgrundverordnung, Virtual Reality, Influencer- und Alumni-Management, User Experience, Bildrechte, Wissenschaftskommunikation, Persona, Kreativität, gendergerechte Sprache, Zielgruppen, Peer-to-peer-Kommunikation, Website-Management und Suchmaschinenoptimierung, WhatsApp, digitale Formate, Mobile First und weitere Trends.



Das Programm-Board beim Hochschulbarcamp 2019 an der FOM Hochschule (Foto: FOM/Tom Schulte)

Vor Ort waren als Sponsoren auch Vertreterinnen und Vertreter von hochschulforum digitalisierung, ZEIT ONLINE, ze.tt, XING Events, pluswerk, StudyCheck, UNICUM, Alumni, BUNDESVERBAND HOCHSCHULKOMMUNIKATION, JOBTEASER, UNINOW, Mann beißt Hund, die sich, größtenteils auch im Rahmen von Sessions, den Fragen der Hochschulkommunikatorinnen und -kommunikatoren stellten.

Das Session-Highlight kam von Tim Schmitz, COO von The Jodel Venture GmbH, der über den Nutzen der App Jodel für die Hochschulkommunikation sprach und das am Beispiel der Zusammenarbeit mit einer Hochschule veranschaulichte.

Zum abschließenden Höhepunkt der Veranstaltung wurde zum wiederholten Mal der Social-Media-Innovationspreis verliehen. Für ihre Idee zum Thema „einzigartiger Ort“ wurde die Freie Universität Berlin ausgezeichnet. Dazu gehörten Sachpreise im Wert von knapp 4.000 Euro, darin inbegriffen Mediabudget, Social-Media-Beratungsleistung und eine Fotodrohne. Dadurch soll der Gewinner-Hochschule ermöglicht werden, die prämierte Social-Media-Idee bestmöglich in die Tat umzusetzen.

Platz zwei belegte die Fachhochschule Dortmund für ihre Idee zum Thema Autonomous Sensory Meridian Response, kurz: ASMR, und Platz drei erreichte die Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen für ihre Einreichung zum Thema Pferde-Influencer.

Die Gastgeberin FOM Hochschule organisiert die Veranstaltungsreihe bereits seit 2014 gemeinsam mit alumni-clubs.net.

2.4 Human Resource Management

Arbeitswelten der Zukunft – 5 Antworten aus der Arbeits- und Personalforschung



BMBF-Wissenschaftsjahr „Arbeitswelten der Zukunft“

Im Rahmen der Interviewserie zu den Arbeitswelten der Zukunft haben wir auch mit Prof. Dr. Ulrike Hellert gesprochen. Sie ist Direktorin des iap Institut für Arbeit & Personal an der FOM Hochschule. Die Zukunft der Arbeit ist wichtiger Bestandteil der Arbeit am Institut sowie ihres Forschungsprojektes „vLead: Modelle ressourcenorientierter und effektiver Führung digitaler Projekt- und Teamarbeit“.

Frau Professorin Hellert, wie wird sich die Arbeit in dem Bereich, in dem Sie forschen, in Zukunft verändern?

Prof. Dr. Ulrike Hellert: Die moderne Arbeitswelt ist durch vielfältige Veränderungen geprägt. Insbesondere ermöglichen technologische Entwicklungen zunehmend eine dezentrale Kooperation in virtuellen Arbeitsstrukturen. Es ist zu erwarten, dass sich hierbei die Geschwindigkeit der Veränderungen in Zukunft noch erhöht. Damit verbunden werden sich zahlreiche Chancen für Unternehmen und Beschäftigte ergeben, jedoch auch neue Risiken. Denn auch moderne Arbeit basiert auf sozialer Interaktion und bedarf vermutlich persönlicher Begegnung.

Welche Kompetenzen werden gefragt sein?

Prof. Dr. Ulrike Hellert: Neben den methodischen und fachlichen Kompetenzen wird es in Zukunft insbesondere auf soziale und personale Kompetenzen ankommen. Eine aktive Kommunikation lebt von der Wahrnehmung auf unterschiedlichen Kanälen wie beispielsweise dem Stimmklang, der Mimik oder der Gestik. In der virtuellen Kommunikationswelt fallen viele dieser Botschaften weg oder werden reduziert vermittelt. Gute Kommunikationswege sind jedoch die Basis für vertrauensvolle Zusammenarbeit. Vertrauen wird von den Zeit- und Organisationskompetenzen sowie der Art und Güte der im Team stattfindenden Kommunikation beeinflusst.

Die größeren Handlungs- und Zeitspielräume, die sich in virtuellen Strukturen ergeben, sind nur durch die Fähigkeit der Selbstorganisation zu bewältigen, damit es nicht zu leistungsmindernden Überlastsituationen kommt. Eine effiziente Zusammenarbeit in virtuellen Teams scheint daher insbesondere von einer verlässlichen Vertrauensbasis sowie individueller und organisationaler Zeitkompetenz zu profitieren.

Welche Rolle spielt Ihre Forschung bei der Bewältigung der Veränderungen?

Prof. Dr. Ulrike Hellert: Im Rahmen unseres aktuellen Forschungsansatzes untersuchen wir interne und externe Einflussgrößen auf die beiden Ressourcen „individuelle Zeitkompetenz“ und „Vertrauen“ in digitaler Führung und

Teamarbeit, die wiederum auf den Outcome wirken. So können individuelle Zeitkompetenz und Vertrauen die Leistungserstellung im Team positiv beeinflussen. Basierend auf qualitativen und quantitativen Erhebungen entwickeln wir in enger Kooperation mit Umsetzungspartnern aus der IT-Branche fundierte und praxisorientierte Instrumente in Form von verschiedenen Tools zur Förderung von Zeitkompetenz und Vertrauen. Ganz besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang das Prozessfeedback, das kontinuierlich prozessbegleitend wirksame Informationen zur Leistungsverbesserung liefern kann.

Welche Veränderungen gefallen Ihnen und welche finden Sie gegebenenfalls bedenklich?

Prof. Dr. Ulrike Hellert: Neue Technologien bieten aus meiner Sicht zahlreiche Chancen und Vorteile. Die digitale Kommunikation ermöglicht kurze und schnelle Wege, fördert Kooperation über Zeit und Raum hinweg und trägt zu innovativen Entwicklungen bei. Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen können miteinander länderübergreifend kommunizieren, Experten sind vernetzt und können kurzfristig über Probleme und Lösungen diskutieren. Aber auch viele mühsame Arbeitsschritte, beispielsweise in der industriellen Produktion, werden durch digitale Strukturen erleichtert. Andererseits beobachte ich auch eine steigende Reizüberflutung bei den Beschäftigten. Ständig erreichbar zu sein, kontinuierlich die neuesten Nachrichten oder Informationen zu erhalten, kann das psychosoziale Wohlbefinden reduzieren und Lebenskohärenz einschränken. Der Mensch als biologisches Wesen benötigt Zeiten der Ruhe und Entspannung, Zeiten für achtsame Gespräche und Zeiten für kreative Ideen. Ressourcen können ja nur wirken, wenn sie ausreichend vorhanden und verfügbar sind.

Welches Thema würden Sie sich für ein zukünftiges Wissenschaftsjahr wünschen und warum?

Prof. Dr. Ulrike Hellert: Ich würde mir wünschen, dass der Mensch wieder stärker in den Mittelpunkt der Forschung rückt. Daher könnte ich mir Forschungsthemen vorstellen,

die sich mit den notwendigen digitalen Kompetenzen im Sinne von gesundheitsgerechter und agiler Führung oder Stressbewältigungskompetenzen in der virtuellen Arbeitswelt beschäftigen. Dies ist wichtig, da die technologische Entwicklung viel schneller und dynamischer agiert als dies die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten leisten können wird. Folglich entstehen zwischen den Anforderungen der Umwelt und den individuellen Ressourcen zeitliche Lücken. Das System Mensch ist zwar in der Lage, sich durch Veränderungen anzupassen und die sogenannte Allostase herzustellen, jedoch braucht dies vor allem eines: Zeit.

Das Verbundprojekt vLead (FKZ O2L15A082) wird im Rahmen des Förderprogramms „Zukunft der Arbeit“ als Teil des Dachprogramms „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ aus dem Bundeshaushalt, Einzelplan 30, Kapitel 3004, Titel 68324, Haushaltsjahr 2017, sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union (ESF), Förderperiode 2014-2020 finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der FOM.



Ziel der Europäischen Union ist es, dass alle Menschen eine berufliche Perspektive erhalten. Der Europäische Sozialfonds (ESF) verbessert die Beschäftigungschancen, unterstützt die Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung und trägt zum Abbau von Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt bei. Mehr zum ESF unter www.esf.de.

Arbeitswelten der Zukunft – 5 Antworten aus der Personal- und Organisationsforschung

Im Rahmen unserer Interviewserie sprachen wir auch mit Prof. Dr. Marco Zimmer, dem Direktor des ipo Institut für Personal- und Organisationsforschung der FOM Hochschule. Die Zukunft der Arbeit ist auch wichtiger Bestandteil der Arbeit an seinem Institut und seines BMBF-geförderten Forschungsprojektes „Kompetenzen von Mitarbeiter/innen in der digitalisierten Arbeitswelt“, kurz KODIMA.

BMBF-Wissenschaftsjahr „Arbeitswelten der Zukunft“



Herr Professor Zimmer, wie wird sich die Arbeit in dem Bereich, in dem Sie forschen, in Zukunft verändern?



Prof. Dr. Ulrike Hellert forscht an der FOM Hochschule unter anderem zu den Themen Arbeitszeit und Zeitkompetenz unter dem Einfluss der Digitalisierung (Foto: FOM/Tim Stender)

Prof. Dr. Marco Zimmer: Das ist schwierig zu sagen, da sich die Konsequenzen der Digitalisierung, die einer der hauptsächlichsten Treiber der Veränderung ist, noch nicht vollständig absehen lassen. Allerdings lassen sich bereits jetzt einige Tendenzen absehen: Dazu zählen zum Beispiel die zunehmende Automatisierung einfacher administrativer Tätigkeiten, analog zu den Entwicklungen, wie wir sie in der Vergangenheit in der Produktion erlebt haben. Eine andere Tendenz ist die weitergehende Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsorten, die auch bereits seit einiger Zeit unter dem Stichwort Entgrenzung von Arbeit diskutiert wird, aber durch die Digitalisierung neuen Schub erhält. Als drittes Beispiel würde ich den zunehmenden Einsatz von Big Data auch im Personalmanagement nennen, wenn beispielsweise die Personaldaten eines ERP-Systems im Hinblick auf die strategische Personalplanung analysiert werden oder die Daten smarten Maschinen, die permanent unter anderem über künftigen Wartungsbedarf informieren, an die Personaleinsatzplanung übermittelt werden und dort eine Echtzeitplanung ermöglichen.

Welche Kompetenzen werden gefragt sein?

Prof. Dr. Marco Zimmer: Hier muss meines Erachtens die individuelle und die organisationale Ebene unterschieden werden: Auf der individuellen Ebene spielen überfachliche Kompetenzen eine herausragende Rolle. Angesichts der Geschwindigkeit und der fehlenden Absehbarkeit des technischen Fortschritts sind Lern- und Transferfähigkeit die Kompetenzen, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zunehmend benötigen. Niemand kann mehr davon ausgehen, dass sich das Tätigkeitsfeld, für das sie oder er ausgebildet wurde, nicht grundlegend verändern wird. Eine weitere überfachliche Kompetenz, die im Zuge der Entgrenzung von Arbeit mehr und mehr Bedeutung erlangt, ist das eigenverantwortliche Management der Abgrenzung von Arbeit und Freizeit. Wenn ich prinzipiell immer und überall arbeiten kann, ist es wichtig, hier Grenzen ziehen zu können – auch gegenüber Ansprüchen von Kollegen und Vorgesetzten. Auf Unternehmensebene sehe ich als wichtigste Kompetenz die Fähigkeit der Organisation zur Unterstützung informeller Abstimmungs- und Austauschprozesse. Die mit der Digitalisierung einhergehende Formalisierung von Arbeitsprozessen lässt immer eine Formalisierungslücke, die von den Mitarbeitenden eigenverantwortlich durch informelle Abstimmungsprozesse gefüllt werden muss. Wird diese Notwendigkeit seitens der Organisation nicht hinreichend unterstützt oder sogar ignoriert, so müssen die Prozessbeteiligten derartige Abstimmungen quasi ehrenamtlich „on top“ vornehmen oder die Abstimmung unterbleibt ganz, was sich dann in der Regel negativ auf die Leistungserstellung auswirkt.



Prof. Dr. Marco Zimmer forscht an der FOM Hochschule zu Arbeitswelten der Zukunft (Foto: FOM)

Welche Rolle spielt die Forschung allgemein und Ihre im Speziellen bei der Bewältigung der Veränderungen?

Prof. Dr. Marco Zimmer: Die Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung sind stark technologie- und praxisgetrieben. Es werden technische Optionen entwickelt, die nach Anwendungen suchen, und in der Praxis werden dann Anwendungsmöglichkeiten gesucht und ausprobiert. Die personalwirtschaftliche und organisationstheoretische Forschung ist vornehmlich damit beschäftigt, einerseits zu verstehen, was da in der betrieblichen Praxis passiert, und zu analysieren, warum bestimmte Formen der Nutzung der Optionen von Digitalisierung besser funktionieren als andere. Auf der Basis solcher Analysen kann sie Hinweise entwickeln, durch welche organisatorischen und personalwirtschaftlichen Maßnahmen ein bestimmter technologieinduzierter Wandel besser flankiert werden sollte.

Das ist auch genau das, was wir im Rahmen des Verbundprojekts KODIMA tun: Wir analysieren in den Bereichen Organisation und Führung, wie Steuerberatungen mit der Digitalisierung umgehen und in welchem Ausmaß sie die Optionen, die die Digitalisierung für sie bietet, nutzen. Und wir entwickeln dann Vorschläge, wie die Kanzleien die Möglichkeiten der Digitalisierung noch weitergehend nutzen beziehungsweise auftretende Hindernisse vermeiden können.

Welche Veränderungen gefallen Ihnen und welche finden Sie gegebenenfalls bedenklich?

Prof. Dr. Marco Zimmer: Intelligent und verantwortlich eingesetzt, bietet die Digitalisierung viele Möglichkeiten der räumlich-zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit und vergrößert damit auch die Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dies kann unter anderem die

Chancen von Eltern – vornehmlich Müttern –, Kinder und Berufstätigkeit unter einen Hut zu bringen, erhöhen. Ein Thema, das nicht nur Unternehmen, angesichts des Fachkräftemangels in vielen Branchen, interessiert, sondern auch die betroffenen Eltern. Andererseits hängt die Antwort auf die Frage, ob Eltern von der Flexibilisierung wirklich profitieren können, davon ab, wer bestimmt, wie flexibilisiert wird. Hier lassen sich zum Teil Tendenzen beobachten, dass Unternehmen von den Beschäftigten eine ausufernde Flexibilität erwarten, die nicht nur Arbeitszeitschutzgesetzen widerspricht.

Ein anderer problematischer Aspekt der Digitalisierung ist die zunehmende Abhängigkeit von Unternehmen von einer zentralen IT und dem Funktionieren der Datenübermittlung über das Internet. Fällt eine dieser Komponenten aus oder wird beispielsweise durch einen Hackerangriff sabotiert, ist oftmals die Arbeitsfähigkeit des gesamten Unternehmens gefährdet.

Welches Thema würden Sie sich für ein folgendes Wissenschaftsjahr wünschen und warum?

Prof. Dr. Marco Zimmer: Nachhaltigkeit im sozialen und ökologischen Sinne, das für 2020 angekündigte Thema „Bioökonomie“, ist ein Thema nach meinem Wunsch. Zwar

gab es 2012 mit dem Zukunftsprojekt Erde bereits ein vergleichbares Thema, doch hat das Thema eine so große gesellschaftliche und wissenschaftliche Relevanz, dass es meines Erachtens gerne acht Jahre später erneut auf die Agenda kommen sollte. Gerade die durch die Digitalisierung gegebenen Möglichkeiten verdienen eine kritische Hinterfragung vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit.

Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt KODIMA wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ (FKZ 02L15A312) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der FOM.



Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Bereich Human Resources – ein Interview zum aktuellen Stand

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) für Tätigkeiten, die bislang Mitarbeitenden aus dem Bereich Human Resources (HR) vorbehalten war, ist umstritten und gleichermaßen in Konzernen schon Realität. Wie bei IBM, wo Prof. Dr. Markus Dahm, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der FOM Hochschule, im Bereich IBM Global Business Services zusätzlich als Leiter Digital Change & Transformation tätig ist.

Professor Dahm ist zudem kooptierter Wissenschaftler am ifid Institut für IT-Management & Digitalisierung der FOM und forscht bereits seit vielen Jahren zu dem Thema. Auf dem vom Handelsblatt initiierten „ChangeCongress“ hat er Ende 2018 in Berlin dazu gesprochen. Im Rahmen des Wissenschaftsjahrs 2019 mit dem Thema Künstliche Intelligenz wollten wir mehr erfahren und trafen ihn zum Gespräch.

Herr Professor Dahm, wie kann man sich den Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Human-Resources-Bereich vorstellen?

Prof. Dr. Markus H. Dahm: Egal ob Recruiting, Personalentwicklung oder Personalmarketing: Die Möglichkeiten, digi-

tale Instrumente wie zum Beispiel Lösungen auf Basis von Künstlicher Intelligenz im Personalwesen einzusetzen, sind bereits jetzt Realität und in absehbarer Zeit wird ihre Zahl zunehmen. Jedoch ist bisher wenig dazu bekannt, wie solche KI-basierten Tools auf die Nutzer wirken und ob diese bereit sind, die Möglichkeiten auch zu akzeptieren und tatsächlich zu nutzen. Darüber hinaus ist unklar, welche Faktoren sich förderlich oder hemmend hierbei auswirken. Um präziser auf Ihre Frage einzugehen: HR-Abteilungen müssen stets mit einer großen Menge an Daten umgehen. Deshalb überrascht es auch nicht, dass bereits heute eine Vielzahl an Systemen, die auf Künstlicher Intelligenz basieren, im HR-Kontext eingesetzt werden. Im Bereich des Recruitings kann dies auf unterschiedliche Weisen geschehen: So kann im Rahmen von Stellenanzeigen beispielsweise ein KI-basiertes Programm eingesetzt werden, das auf Basis von zehn Millionen Stellenanzeigen analysiert, ob eine solche Anzeige aufgrund ihrer Formulierungen dazu geeignet ist, möglichst viele Bewerber anzusprechen. Daneben

**BMBF-Wissenschaftsjahr
„Künstliche Intelligenz“**





Prof. Dr. Markus H. Dahm forscht an der FOM Hochschule zum Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Human-Resources-Arbeit (Foto: Cornelius Kalk)

können Chatbots verwendet werden. Dabei kann der Bewerber sich während des Betrachtens der Stellenanzeige mit einer KI über grundsätzliche Fragen zur Stelle austauschen. Auch bei der Auswahl der Bewerber selbst können solche Programme zum Einsatz kommen. Eine Möglichkeit ist hierbei, schriftliche Bewerbungen durch ein KI-System analysieren zu lassen. Dieses prüft anhand von Kriterien, die der Personaler zuvor festgelegt hat, ob ein Bewerber zu einer Stelle passt. Die Analyse erfolgt auf Basis der Daten von Personen, die zuvor diese Stelle innehatten. Darüber hinaus kann eine KI beispielsweise auch bei Jobinterviews Bewerbende befragen. Dabei stellt die KI anhand von stimmlichen Parametern und linguistischen Merkmalen fest, welches Persönlichkeitsprofil ein Bewerber besitzt, und prüft, ob dieses mit den Anforderungen der Stelle übereinstimmt.

Sie haben ja gemeinsam mit dem Psychologen Alexander Dregger, der mit Ihnen bei IBM zusammengearbeitet hat, unter FOM Studierenden eine Umfrage zum Thema gemacht. Worum ging es da genau?

Prof. Dr. Markus H. Dahm: Wir haben anhand der Studie ermittelt, wie Bewerber auf KI reagieren: Akzeptieren sie KI-basierte Tools, stehen sie ihnen skeptisch gegenüber oder lehnen sie sie sogar grundsätzlich ab? Welche persönlichen Eigenschaften haben einen Einfluss hierbei und welche Rolle spielt die Gestaltung der Systeme? Bei einer quantitativen Befragung sollten sich 238 Berufstätige, die nebenberuflich studieren, in die Rolle eines Bewerbers hineinversetzen.

Und was sind die wichtigsten Ergebnisse?

Prof. Dr. Markus H. Dahm: Insgesamt zeigt die Studie, dass die Einführung von KI-Systemen selbst bei einer jungen Zielgruppe kein Selbstläufer ist. Gleichzeitig verdeutlichen die Ergebnisse aber auch, dass es eine Vielzahl von Mög-

lichkeiten gibt, mittels Produktdesign und Change-Management die Akzeptanz solcher Systeme zu fördern: Ein zentraler Faktor ist die Art der verwendeten KI. Eine „Autonomous Intelligence“ wird von den Nutzern nicht komplett abgelehnt, aber sie stößt auf stärkere Skepsis als eine „Assisted bzw. Augmented Intelligence“.

Was unterscheidet diese künstlichen Intelligenzformen und was bedeutet das für die Praxis?

Prof. Dr. Markus H. Dahm: Folgende verschiedene Formen von KI können unterschieden werden: Assisted Intelligence ist in der Lage, einfache Aufgaben zu automatisieren, um diese kostengünstiger und schneller durchzuführen. Augmented Intelligence hilft Menschen, situationsbasiert bessere Entscheidungen zu treffen, indem sie beispielsweise zusätzliche Informationen zur Verfügung stellt. Autonomous Intelligence zeichnet sich als höchste Stufe der Künstlichen Intelligenz dadurch aus, dass Menschen diese KI nur noch überwachen, die Maschine aber weitestgehend selbstständig agiert. Dies soll perspektivisch beispielsweise beim autonomen Fahren der Fall sein.

Das bedeutet insbesondere bei solchen Systemen in der Praxis, dass umfangreichere Maßnahmen nötig sind, um die Akzeptanz zu fördern. Und sie sollten daher vor der Einführung gegebenenfalls noch umfangreicher getestet werden. Nicht nur die Art der KI ist wichtig, auch kann die Akzeptanz dadurch gefördert werden, dass sie bei der „richtigen“ Zielgruppe zum Einsatz kommt. So zeigt die Studie, dass KI-Systeme etwas mehr von Nutzenden mit einem höheren Bildungsniveau und einem höheren Maß an Technikinnovationsakzeptanz angenommen werden. Auch scheinen Männer etwas leichter KI-Systeme zu akzeptieren. Zudem ist es sehr gut möglich, dass das Alter eine maßgebliche Rolle spielt. Zumindest bei jüngeren Alterskohorten zeigt sich dabei eine gewisse Offenheit in der vorliegenden Studie. Bei älteren Alterskohorten kann dies deutlich anders sein.

Sie sagen selbst, die Einführung einer KI ist kein Selbstläufer. Was muss an der Stelle konkret getan werden?

Prof. Dr. Markus H. Dahm: Drei Stellschrauben können dazu beitragen, dass eine KI eher akzeptiert wird: Der erste Faktor ist Vertrauen. Es kann zum Beispiel durch die Einrichtung von Ansprechpartnerinnen und -partnern für Fragen und Feedback, die Kontrolle der Ergebnisse einer KI durch einen Menschen oder die Möglichkeit, zwischen einer KI und einem Menschen zu wählen, erhöht werden. Daneben ist Transparenz von hoher Bedeutung. Dies kann sich auf verschiedenen Ebenen zeigen: Für Bewerberinnen und Bewerber kann dies bedeuten, umfangreiche Informationen zu dem Nutzen des Systems, der Speicherung der Daten und den Ergebnissen zu erhalten. Eine weitere Stell-

schraube ist die „Computer Playfulness“, also der spielerische Faktor, der sich vor allem auf die Gestaltung des Systems bezieht. Dabei können Facetten wie die Einfachheit der Nutzung und die wahrgenommene Freude einen Einfluss haben, ob jemand spontan ein solches System nutzt. Ein Chatbot beispielsweise sollte nicht nur Informationen zu einer Stelle liefern, sondern auch möglichst ähnlich wie ein Mensch sprechen. Zudem sollte er nicht nur Ahnung von seinem Fachgebiet haben, sondern in ähnlicher Weise wie ein Mensch zum Beispiel auch humorvolle Kommentare oder Fragen verstehen. Eine dritte Stellschraube ist das Thema Wertschätzung. Bei Situationen, in denen es wenige Bewerbende gibt, sollte der Einsatz einer KI gut überlegt werden. Umgekehrt kann eine KI aber auch die Wertschätzung insbesondere bei vielen eingehenden Bewerbungen

steigern. Denn wenn hierdurch das Auswahlverfahren beschleunigt werden kann, so ist dies auch im Interesse der Bewerbenden und das Gefühl einer geringen Wertschätzung durch einen zu langen Prozess kann verhindert werden. Auch darüber kann und sollte man dann informieren.

i Prof. Dr. Markus H. Dahm lehrt am Hochschulzentrum Hamburg. Für den innerhalb des Berichtsraums erschienenen, im ersten Kapitel erwähnten Band „Arbeitswelten der Zukunft“, herausgegeben von der FOM Hochschule im Springer Gabler Verlag, hat er einen Beitrag zum Thema geschrieben. Der Titel: „Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im HR: Die Wirkung und Förderung der Akzeptanz von KI-basierten Recruiting-Tools bei potenziellen Nutzern“.

gfo-Student-Award für gleich zwei FOM Absolventinnen

Gleich zwei FOM Absolventinnen sind 2018 beim gfo-Jahreskongress für Organisation und Management der gfo – Gesellschaft für Organisation e. V. in Düsseldorf mit dem gfo-Student-Award für ihre herausragenden Master-Arbeiten aus dem Themenbereich „Organisation“ ausgezeichnet worden.

Verliehen wurden zwei Preise – ein im Vorfeld ermittelter Jury-Award und eine vor Ort vergebene Publikumsauszeichnung. Beide Preise sind jeweils mit 500 Euro dotiert. Die Münchner FOM Absolventin Kristin Bub konnte in beiden Kategorien überzeugen und belegte jeweils den 1. Platz, Kathrin Harnischmacher von der FOM in Siegen landete in der Jury-Wertung auf dem zweiten Platz.

Insgesamt sieben Absolventinnen und Absolventen sowie die betreuenden Hochschullehrenden aus ganz Deutschland waren eingeladen, ihre Master-Thesis aus dem Themenbereich „Organisation“ im Rahmen von drei Poster-Sessions dem Fachpublikum vorzustellen.

Kristin Bub griff in ihrer Master-Arbeit ein sehr aktuelles Thema auf, das sie anhand eines Mixed-Methods-Ansatzes in Zusammenarbeit mit einem Großunternehmen untersuchte: Mindful Leadership – quantitative und qualitative Untersuchung eines achtsamkeitsbasierten Führungskräfteprogramms. Die Betreuerin Prof. Dr. Silke F. Heiss sagte hierzu, dass der Gewinn des jeweils ersten Platzes von Kristin Bub eine Anerkennung der umfangreichen Forschungstätigkeit im Rahmen der Master-Arbeit sei, aber

auch, dass das Thema aufgrund der schnellen Veränderung in Organisationen an Relevanz zunehme.

Die Siegener FOM Absolventin Kathrin Harnischmacher präsentierte zum Thema: „Erwartungen und Bedenken von Mitarbeitern in Bezug auf eine Personalabteilung“ eine qualitative und quantitative Analyse. „Es ist eine große Anerkennung, dass sich der zeitliche Aufwand und die ganze Arbeit, die ich in die Master-Arbeit investiert habe, lohnen und mit einer solchen Auszeichnung honoriert werden“, so Harnischmacher. Auch die betreuende Professorin Dr. Julia Naskrent beglückwünschte die Gewinner: „Ich freue mich für alle Kandidatinnen und Kandidaten, dass ihr Fleiß und Engagement bei der Bearbeitung des Themas nun nachträglich nochmals gewürdigt wird.“

Die gfo – Gesellschaft für Organisation e. V. ist ein gemeinnütziger Verein, der Profis in den Unternehmen und Verwaltungen, Interessierte und Profilierte in den Hochschulen (Dozentinnen, Dozenten, Doktorandinnen, Doktoranden, Studierende), Beraterinnen, Berater, Trainerinnen und Trainer, die sich ernsthaft mit dem Thema Organisation auseinandersetzen, vernetzt. „Mit dem Award für die besten Master-Arbeiten unterstreicht die gfo ihre zentralen Rollen in der Nachwuchsförderung und dem Wissenschaft-Praxis-Austausch im Bereich Organisation. Unser herzlicher Dank gilt den engagierten Teilnehmenden sowie den ehrenamtlich für die Jury tätigen Universitäts- und Hochschul-Professorinnen und -Professoren“, so gfo-Vorstand Prof. Dr. Thomas Russack.

Schlüsselressource Arbeitszeit: Wie Unternehmen und Mitarbeitende diese nachhaltig sichern können

Für Unternehmen ist in Zukunft die Arbeitszeit eine Schlüsselressource. Zur Sicherung des Personalvermögens sind gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen eine wichtige Voraussetzung.

Angesichts des Fachkräftemangels, des sozialen Wertewandels und der Notwendigkeit einer gesunden Lebensbalance, also einer Lebensbalance, sind aus Sicht von Prof. Dr. phil. Ulrike Hellert Unternehmen gefordert, verstärkt flexible Arbeitszeitleösungen für ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen anzubieten und umzusetzen.

Professorin Hellert ist wissenschaftliche Direktorin des Instituts für Arbeit & Personal (iap) der FOM Hochschule und Geschäftsführerin eines Beratungsunternehmens. An der FOM Hochschule in Nürnberg lehrt sie Human Ressource, Wirtschaftspsychologie und Kompetenzmanagement.

In dem von ihr geleiteten und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten, oben bereits erwähnten Forschungsprojekt „vLead“ forscht sie zu virtuellen Arbeitsstrukturen und deren Beeinflussung durch die Kriterien Vertrauen und Zeitkompetenz. „Selbstbestimmte Arbeitszeitregelungen zählen in diesem Kontext zu den bedeutenden Einflussgrößen“, so die Wissenschaftlerin.

Ihr Werk mit dem Titel „Arbeitszeitmodelle der Zukunft“ ist nun bereits in zweiter Auflage erschienen. Darin erklärt sie wissenschaftlich fundiert die Gestaltungsmöglichkeiten durch Vertrauensarbeitszeit, Funktionszeit, Teilzeit und Telearbeit sowie flexible Arbeitszeitkonten. Zahlreiche Praxisbeispiele sollen dabei helfen, Zeitkompetenz aufzubauen und maßgeschneiderte Arbeitszeitmodelle umzusetzen.

Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für KMU zur Bewältigung digitalisierungsbedingter Herausforderungen

Die Digitalisierung von Arbeitsprozessen wirkt sich tiefgreifend und umfassend auf die Arbeitswelt aus: Sie beeinflusst die Arbeit einzelner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, macht neue Kompetenzen erforderlich, verändert nachhaltig Strukturen in Unternehmen und hinterfragt vorhandene Formen der Führung. Nahezu alle Bereiche der Arbeitswelt sind also von Veränderungen gekennzeichnet. Das ipo Institut für Personal- und Organisationsforschung befasst sich im Rahmen des Forschungsprojektes „Kompetenzen von Mitarbeiter/innen in der digitalisierten Arbeitswelt“, kurz: KODIMA, mit der Analyse von Führungs- und



Schlüsselressource Arbeitszeit (Foto: FOM/Yasmin Lindner)

„Hochflexible Arbeitszeiten gibt es nicht von der Stange! Erfolgreiche Arbeitszeitleösungen basieren auf rechtlichen Grundlagen und sind auf die jeweiligen betrieblichen Belange und individuellen Interessen ausgerichtet. Bei derzeit geforderter hoher Arbeitsflexibilität in Raum und Zeit sind vor allem vertrauensbasierte Arbeitszeitkonzepte zielführend“, resümiert sie.

Zudem betont sie die Wichtigkeit für Beschäftigte, auf ihre eigene Gesundheit zu achten, Ruhezeiten und Ruhepausen zur Erholung zu nutzen, Aufgaben zu priorisieren und die unterschiedlichen Lebensbereiche gut zu synchronisieren. „Hierfür ist eine gute Zeitkompetenz unentbehrlich“, resümiert sie.

Organisationsstrukturen sowie ihren Veränderungen infolge der Digitalisierung.

Die Veränderungen betreffen die Unternehmen in immer kürzeren Intervallen. Besonders für kleine und mittelständische Betriebe bergen diese Entwicklungen besondere Herausforderungen. So stellt sich beispielsweise die Frage, in welche Richtung sich Führungs- und Organisationsstrukturen wandeln, wie die Mitarbeitenden sich in diese neuen Strukturen einfügen und welche Kompetenzen erforderlich sein werden.

Konkret untersucht das ipo im Rahmen von KODIMA die Führungs- und Organisationsstrukturen in Steuerberatungsunternehmen. Hintergrund: In dieser Branche sind viele kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) zu finden, die einem verhältnismäßig starken Digitalisierungsdruck ausgesetzt sind, der vom Gesetzgeber noch forciert wird. „Elster“ und „E-Bilanz“ gehören zu den bekannten Schlagworten. Neben dem wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn soll den beteiligten Unternehmen auch Unterstützung bei der Bewältigung digitalisierungsbedingter Herausforderungen geboten werden. Dies geschieht in Form von Gestaltungsempfehlungen, die auf Basis von Analysen und unter Rückgriff auf die Ergebnisse der Arbeitsanalysen der Universität Rostock, Seniorprofessur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, entwickelt werden.

Besonderes Augenmerk liegt dabei auf folgenden Fragen:

- Inwieweit lassen sich die durch Digitalisierung entstehenden technischen Handlungsoptionen in die organisatorische Realität der Steuerberatungen integrieren?
- Welche Möglichkeiten für eine Erhöhung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ergeben sich durch die Digitalisierung?
- In welchem Umfang können die am Beispiel von Steuerberatungen gewonnenen Erkenntnisse auf andere – vornehmlich kleine und mittelständische – Dienstleistungsunternehmen übertragen werden?

Authentisches Selbstmanagement – Chance für Führungskräfte, Schutz für Mitarbeitende

In Zeiten digitalisierter Arbeitsformen scheint es manchmal auch an der Basis menschlichen Umgangs zu mangeln. Ständige Veränderungsprozesse in Unternehmen erzeugen eine psychosoziale Dauerspannung, die das Betriebsklima, aber auch die Effektivität belasten kann. Kompetentes, sprich glaubwürdiges und respektvolles Führungsverhalten ist auch anzustreben aufgrund der positiven Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit.

Vor dem Hintergrund wissenschaftlicher Modelle der Gesundheitsförderung sowie einer Online-Studie wird im Beitrag „Authentisches Selbstmanagement – Chance für Führungskräfte, Schutz für Mitarbeiter“ die Bedeutung des Selbstmanagements für Führungskräfte vorgestellt. Authentisches Selbstmanagement sei achtsame Selbstreflexion und Selbstkontrolle auf kognitiver, emotionaler und behavioraler Ebene. Das sei weniger eine persönliche Typfrage, als vielmehr eine trainierbare Möglichkeit der Selbstregulierung.

Das ipo-Team führt in den Steuerberatungsunternehmen leitfadengestützte Interviews mit Mitarbeitenden aller Hierarchieebenen durch und analysiert formale Verfahrensanweisungen sowie die sich aus eingesetzter Soft- und Hardware ergebenden Handlungsoptionen. Wesentliches Ziel von KODIMA ist die Praktikabilität und Umsetzbarkeit der Ergebnisse. Dazu finden regelmäßig Workshops mit Expertinnen, Experten, Praxispartnerinnen und Praxispartnern statt, in denen die Handlungsoptionen hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit in den Steuerberatungen diskutiert werden.

Schließlich werden aus den Handlungsoptionen Handlungsempfehlungen, die in einem weiteren Schritt gemeinsam mit dem Projektbeirat hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit auf kleine und mittelständische Unternehmen anderer Branchen geprüft werden.

Um die Frage zu beantworten, wie die Mitarbeitenden sich in diese neuen Strukturen einfügen können, werden die Handlungsempfehlungen auch dahingehend analysiert, welche Kompetenzprofile sie bei den Mitarbeitenden erforderlich machen und inwieweit diese bereits vorliegen oder durch Weiterbildungsmöglichkeiten entwickelt werden müssen.

Die Gesundheitsforschung verweist seit einigen Jahren auf die hohe Bedeutung selbstwirksamer Maßnahmen zur Stärkung persönlicher Resilienz, um im Sinne partizipativer Verhaltensprävention problematische Gedanken, Emotionen und Reaktionsmuster eigenaktiv besser steuern zu können. Die Gesundheitsfrage der Arbeitswelt 4.0 zielt neben der Verbesserung von Verhältnisstrukturen insbesondere auf die Ressourcen des Einzelnen, denn mehr denn je sind Individuen mit guter Selbstführung gefordert, geprägt durch Selbstbestimmung und Kompromissbereitschaft.

Eine resiliente Führungskraft nutze, so der Beitrag, Protektivfaktoren wie etwa verhaltensbezogene Skills, kognitive Selbstwirksamkeit und psychovegetative Immunsteuerung auf der körperlichen Ebene. Dabei sei die Förderung des autonomen und partizipativen Selbstmanagements im Rahmen persönlicher Motivationen und Fertigkeiten eine

zentrale Aufgabe für das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) der Zukunft.

Perfektionismus und Überkontrolle seien schädlich, da sie intrinsische Leistungsmotivation und Energiepotenziale konterkarieren. Insbesondere Führungskräfte müssen hier umsichtig sein, um für sich und die Mitarbeitenden Prioritäten im Rahmen von Wichtigkeiten und Dringlichkeiten zu setzen und individuelle Leistungsfähigkeiten nachhaltig regulieren zu können. Gutes Führen heiße vor allem gesundes Führen.

Eine zentrale Rolle spiele hierbei die klare und respektvolle Kommunikation. Schlechte Kommunikation, verschärft durch digitale Kurzbotschaften, lasse sich erkennen an undifferenzierter Wahrnehmung, voreiliger Beurteilung und einseitiger Rückmeldung. Umfragen zur Arbeits- und Lebenszufriedenheit verweisen regelmäßig auf die Notwendigkeit hilfreicher, sprich persönlicher sozialer Beziehungen für das Wohlbefinden, noch vor Gesundheit und Geld. Umso mehr wundere es, heißt es weiter in dem Beitrag, dass in Unternehmensgängen und Führungsetagen nach wie vor häufig ein rauher, hektischer, aber auch seltsam schweigsamer Ton zu hören sowie kühl-abweisende Körpersprache zu sehen sei.

Je besser es gelinge, Präsenz und Achtsamkeit gegenüber eigenen Gefühlen und Erwartungen sowie denen des Gegenübers zu sensibilisieren, desto gelassener können Konflikttrigger entschärft und das soziale Miteinander gestärkt werden. Sendende und Empfangende von Botschaften seien gleichermaßen angesprochen, ob nun durch respektvolle Weitergabe oder adäquate Aufnahme von Informationen.

Das Thema Arbeitszeit aus sehr guten Semester- und Abschlussarbeiten von FOM Studierenden aufbereitet im Magazin tempora campus

Das Online-Magazin tempora zeigte sich Ende 2018 von einer ganz neuen Seite. Sie wurde durch Beiträge von Studierenden der FOM Hochschule mitgestaltet und trägt daher den Namen „tempora campus“. Studierende mit hervorragenden Semester- und Abschlussarbeiten aus dem Bereich Human Resource Management & Personalforschung durften in dieser Ausgabe eigene Fachartikel veröffentlichen.

Für diese Seminar- und Abschlussarbeiten befassten sich die Studierenden mit aktuellen Themen und erörterten,



Buch „Gesundheit und Arbeit 4.0 – Wenn Digitalisierung auf Mitarbeitergesundheit trifft“, die Herausgeber sind Prof. Dr. David Matusiewicz, Dekan und Direktor des ifgs Institut für Gesundheit & Soziales der FOM Hochschule, Prof. Dr. Volker Nürnberg, TU München und Dr. Stephanie Nobis, Apollon Hochschule Bremen.

Das Ergebnis sei optimalerweise Arrangement statt Ausgrenzung. Resilientes Selbstmanagement habe viel mit Gewissenhaftigkeit, emotionaler Stabilität und Selbstvertrauen zu tun. Diese Merkmale seien in interaktioneller Sicht trainierbare Kompetenzen verhaltensnaher Selbstregulierung auf der Basis von Persönlichkeitseigenschaften. Das sei letztlich eine Einstellungsfrage mit Vorbildwirkung zur nachhaltigen Balance selbstwirksamer Überzeugung, Gesundheit und Leistung. Eine zentrale Aufgabe moderner Führung – für sich und die Mitarbeitenden.

i Der vollständige Beitrag von Prof. Dr. phil. Dipl.-Psych. Jörg Pscherer, kooptierter Wissenschaftler am iap Institut für Arbeit & Personal und Leiter der dortigen Forschungsgruppe „Führungs- & Gesundheitspsychologie“, ist erschienen im Buch „Gesundheit und Arbeit 4.0 – Wenn Digitalisierung auf Mitarbeitergesundheit trifft“. Die Herausgeber sind Prof. Dr. David Matusiewicz, Dekan und Direktor des ifgs Institut für Gesundheit & Soziales der FOM Hochschule, Prof. Dr. Volker Nürnberg, TU München und Dr. Stephanie Nobis, Apollon Hochschule Bremen.

untersuchten und diskutierten besonders interessante Aspekte. Die jeweiligen Themen wurden mit den Dozentinnen und Dozenten besprochen. Die Studierenden haben sich forschungsorientiert mit konkreten Frage- oder Problemstellungen auseinandergesetzt und dabei gelernt, evidenzbasierte Aussagen zu treffen. Neben den entsprechend guten Noten für ihre Leistungen bekamen sie mit der tempora campus nun also auch die Möglichkeit der Publikation ihrer Ergebnisse im Rahmen kompakter Beiträge.



tempora campus

Die Idee entstand, um ausgezeichnete Arbeiten von FOM Studierenden in einer neuen Form ergänzend zu honorieren. Als Resultat dieser Idee wurde das Format tempora campus entwickelt.

Die Forschung an der FOM Hochschule liefert ihrerseits kontinuierlich Input für die Lehre, welcher von den Lehrenden sowie den Studierenden genutzt wird, in die-

sem Fall aus den Forschungsaktivitäten des Bereichs Arbeit und Personal – vornehmlich aus dem iap Institut für Arbeit & Personal der Hochschule.

In Anlehnung an das bekannte Online-Magazin „tempora online“ des Zeitbüro FOM fokussiert diese Ausgabe das Thema Arbeitszeit. Die ausgewählten Beiträge umfassen Themen wie die neue Brückenteilzeit, die Bedeutung von Elternzeit, das Thema Vertrauensarbeitszeit und die Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf die Work-Life-Balance. Darüber hinaus wurden zum Thema Arbeitszeit Literaturempfehlungen sowie Tipps zu Veranstaltungen gegeben.

Incentivierung im letzten Abschnitt des Berufslebens

Viele Unternehmen begnügen sich bisher mit einem einheitlichen System an Incentives für alle Altersgruppen im Betrieb. Incentive-Systeme sollten heute aber den Spagat zwischen den Anforderungen ganz unterschiedlich motivierter Altersschichten im Unternehmen schaffen, so Prof. Dr. Arnd Schaff vom ifgs Institut für Gesundheit & Soziales.



Prof. Dr. Arnd Schaff (Foto: FOM)

Die Motivationsfaktoren für Mitglieder der Generation Y, also die Geburtsjahrgänge von 1981 bis 1995, seien ganz andere als die für die sogenannte Babyboomer-Generation, also die ab 1955 Geborenen, so der FOM Wissenschaftler. Zudem verschieben sich die Motivationsfaktoren auch unabhängig vom generationellen Wandel mit zunehmendem Arbeitsalter.

In höherem Alter nehme die Status- und der Wettbewerbsorientierung ab, so Schaff weiter. Daraus sollen vor allem jüngere Führungskräfte, Personalmanagerinnen und -manager aber nicht schließen, dass die Älteren grundsätzlich geringer motiviert seien, das führe zu einem negativen Vorurteil.

Man solle passende Incentive-Systeme erarbeiten, die zielgruppenspezifischen Motivationsfaktoren beachten und vor allem auch vermeiden, durch unpassende Botschaften zu demotivieren. Während der übliche Motivationsfaktor Geld für ältere Mitarbeitende häufig keinen Anreizfaktor mehr darstelle, können sich Faktoren wie z.B. die Wertschätzung ihrer Erfahrung in Form von Mentorships oder die Erhebung in einen Expertenstatus als beratende Ansprechpartnerin bzw. beratender Ansprechpartner sowie speziell abgestimmter Weiterbildungen positiv auswirken. Zu diesem Thema hat er einen Fachartikel für den Verband DIE FÜHRUNGSKRÄFTE e. V. (DFK) verfasst, nachzulesen in der Verbandszeitschrift „Perspektiven“ 7-8/2018.

2.5 Logistik

Arbeitswelten der Zukunft – 5 Antworten aus der Logistikforschung



BMBF-Wissenschaftsjahr „Arbeitswelten der Zukunft“

Im Rahmen unserer Interviewserie „Arbeitswelten der Zukunft – 5 Antworten aus der Forschung“ sprachen wir auch mit Prof. Dr. Matthias Klumpp, dem Direktor des Institut für Logistik & Dienstleistungsmanagement. Die Zukunft der Arbeit ist wichtiger Bestandteil der Arbeit am Institut und seiner Forschungsprojekte des Berichtsraums: „Digitalisiertes Ideen- und Arbeitsmanagement in Produktion, Logistik und Handel“ (DIAMANT), Digitalisierung und Internationalisierung in der Logistik“ (DigiLog) sowie des kurz vor dem Berichtszeitraum abgeschlossenen Projektes „Create Media in Mobility and Logistics – innovative Weiterentwicklung der Logistik-Aus- und Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen“ (MARTINA).

Herr Professor Klumpp, wie wird sich die Arbeit in dem Bereich, in dem Sie forschen, in Zukunft verändern?

Prof. Dr. Matthias Klumpp: Die Veränderungen der Arbeitswelt sind in der Logistik bereits in vollem Gange: Sowohl für gewerbliche Mitarbeitende wie Berufskraftfahrende als auch für kaufmännische Mitarbeitende wie Disponentinnen und Disponenten sind digitale Arbeitsmedien mittlerweile Standard. Viele Prozesse und Entscheidungen werden durch Smartphone-Apps, digitale Handhelds und KI-Anwendungen unterstützt. Man kann die Logistik aufgrund der Komplexität der Prozesse und Akteure als Vorreiter in der Nutzung digitaler Anwendungen sehen – und diese Erfahrung und Kompetenz wird in Zukunft auch aktiv an andere Branchen weitergegeben werden. Insofern sehe ich die Logistikbranche auch bestens gerüstet, mit der digitalen Transformation umzugehen und diese beispielhaft zu gestalten.

Welche Kompetenzen werden gefragt sein?

Prof. Dr. Matthias Klumpp: Wir sprechen von einem „Competence shift“ vom „Know-how“ zum „Know-why“ – so müssen Berufskraftfahrende in Zukunft nicht mehr über operative Details wie Kraftstoffberechnung, Routenplanung mit Karten oder die Gangschaltung im Fahrzeug Bescheid wissen bzw. dies ausführen können. Aber dafür muss ein Verständnis vorhanden sein, wie Navigations-, Platooning-, Maut- und andere elektronische Systeme funktionieren, was diese tun, und es muss auch erkannt werden, wann Fehler vorliegen und ein manueller Eingriff erforderlich ist. Aus unserer Forschung ist bereits ersichtlich, dass die reflexartigen Forderungen nach immer mehr IT-Kompetenzen für die Logistik in Berufsbildung und Studium teilweise überzogen sind – denn IT-Anwendungen werden immer einfacher in der Bedienbarkeit; so haben wir im Forschungsprojekt MARTINA gerade einen Prototyp einer Smartphone-App fertiggestellt, in der jeder Anwender sich ein eigenes Trainingsspiel mit neuen Inhalten erstellen kann, ohne IT-Vorwissen. Im Gegenteil werden also inhaltliche Kenntnisse immer bedeutender.



Prof. Dr. Matthias Klumpp forscht an der FOM Hochschule zu Arbeitswelten der Zukunft (Foto: FOM/Tim Stender)

Welche Rolle spielt die Forschung allgemein und Ihre im Speziellen bei der Bewältigung der Veränderungen?

Prof. Dr. Matthias Klumpp: Forschung bringt ein ganzes Bündel von Eigenschaften und Vorteilen in ein betriebliches und gesellschaftliches Change-Management ein: For-

schung eignet sich hervorragend zur Generierung neuer Ideen, zur Simulation und zum Diskurs neuer Geschäftsmodelle und von Prozessinnovationen. So testen wir ab Ende des Jahres mit einem großen deutschen Einzelhändler in München eine digitale Erfassung von Leistungsdaten in der Kommissionierung – die gleichzeitig eine Realtime-Optimierung zulassen wird; das soll Kosten senken, aber auch Wege für die Mitarbeiter sparen. Forschung kann einen Resonanzboden für Innovationen bereitstellen, Experimentierräume, in denen auch Mitarbeiter abseits vom Tagesgeschäft Dinge ausprobieren können. Forschung kann kritisch reflektieren und evaluieren, ohne in einer kurzfristigen Gewinnorientierung gefangen zu sein – so können wir auch Dinge vorausdenken, die gegebenenfalls erst in Jahren oder Jahrzehnten wirtschaftlich tragfähig sind. Der derzeit kontrovers diskutierte Konzeptvorschlag eines „Physical Internet“ ist ein solches Beispiel für strategisches Vorausdenken. Auch wenn heute noch nicht vollständig klar ist, wie die Umsetzung im Einzelnen aussehen wird, so stellt allein die Vision eines derartigen Zusammenwirkens in Logistik- und Transportketten einen wichtigen Zukunftsbeitrag dar.

Und schließlich hat Forschung auch eine wichtige Rolle in Ihrer objektiven Suche nach Wahrheit und Erkenntnis: Im wirtschaftlichen und politischen Tagesgeschäft sind oft Interessen und Zielsetzungen leitend. Wissenschaft ist aber allein der Erkenntnisuche verpflichtet – und kann beispielsweise offen aussprechen, dass unter der Voraussetzung des aktuellen deutschen Strommixes Elektrofahrzeuge keinen Beitrag zum Umweltschutz im Sinne einer Reduktion des Ausstoßes klimaschädlicher Gase leisten, sondern nur, wenn diese ausschließlich mit regenerativ gewonnener Elektrizität betrieben werden. Insofern sind die derzeit gültigen pauschalen Kaufprämien für Elektrofahrzeuge wissenschaftlich gesehen nicht gerechtfertigt, diese müssten an die Nutzung von Ökostrom gebunden werden.

Welche Veränderungen gefallen Ihnen und welche finden Sie gegebenenfalls bedenklich?

Prof. Dr. Matthias Klumpp: Wir erhalten in unseren Forschungsinterviews durchgängig von allen Logistikmitarbeitenden die Rückmeldung, dass digitale Transformationsprozesse als Verbesserung und Erleichterung wahrgenommen werden. Mich persönlich freut insbesondere, dass Digitalisierung mittelbar auch Gleichberechtigung und Diversität stärkt: Gerade bis dato unterrepräsentierte Gruppen in der Logistik erhalten Wettbewerbsvorteile in der Nutzung digitaler Anwendungen – es zählt weniger körperliche und mehr geistige Agilität. Bedenklich ist, dass aktuell aus unserer Sicht teilweise falsche Signale zur Beschäftigung im Kontext einer Digitalisierung vermittelt werden: Aus unserer Forschungs- und Praxiserfahrung sind im Logistikwesen in keiner Weise signifikant Arbeitsplätze bedroht.

Es werden sich umfassend Tätigkeitsprofile ändern, in Einzelbereichen wie der Disposition oder der Kommissionierung werden sicher weniger Beschäftigte zu finden sein – jedoch ist insgesamt durch die steigende Wettbewerbsfähigkeit und die Innovationskraft der Logistik von steigenden Beschäftigtenzahlen auszugehen. Es ist nach unserem Dafürhalten also weniger „Panikmache“, sondern gerade von der Wirtschafts- und Bildungspolitik vielmehr eine Qualifizierungsoffensive angesagt, verbunden mit einer ermutigenden Botschaft, die Vertrauen in die Leistungsfähigkeit, Motivation und Qualifikation der Mitarbeitenden in der deutschen Schlüsselbranche Logistik setzt. Die Beschäftigten selbst sehen Digitalisierung, Roboter und Künstliche Intelligenz am Arbeitsplatz mehr als Chance als dies teilweise Manager und Politiker tun, das sollte sich ändern.

Das Projekt DIAMANT (FKZ EXP.00.00014.18) wird im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), Bundesprogramm „Zukunftsfähige Unternehmen und Verwaltungen im digitalen Wandel“ von dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert. Fachlich begleitet wird das Projekt von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Weitere Informationen zu den Förderprojekten unter www.experimentierräume.de.



Das Projekt MARTINA wurde im Rahmen des NRW-Leitmarktwettbewerbs „Medien und Kreativwirtschaft“ vom Land Nordrhein-Westfalen unter Einsatz von Mitteln aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) 2014-2020 „Investitionen in Wachstum und Beschäftigung“ gefördert.



Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der FOM.

Die Weiterbildungs-App MARTINA: Innovatives Edutainment in der Logistik

Die Weiterbildungsthemen für Mitarbeitende in der Logistikbranche sind vielfältig: Ladungssicherung, Gefahrgut, Ersthelferqualifikation, Routenplanung und Kundenkommunikation sowie im Transferbereich auch der Arbeitsschutz.



Prof. Dr. Matthias Klumpp, Direktor des ild Institut für Logistik- & Dienstleistungsmanagement (Foto: FOM/Julius Barghop)

Um die Weiterbildung in diesen Feldern zukunftsfähig, zielgruppengerecht und leicht zugänglich zu gestalten, hat Prof. Dr. Matthias Klumpp mit seinem Team eine Edutainment-Applikation (App) entwickelt. Die App mit dem Titel „MARTINA“ ist das Ergebnis des im vorherigen Beitrag bereits erwähnten, gleichnamigen Forschungsprojektes.

Ziel war, die freiwillige Beschäftigung mit den Inhalten zu fördern. Das sollte erreicht werden, indem einzelne Inhalte spielerisch aufbereitet und in eine berufsnahe Geschichte eingebunden werden. Beginnend als Fahrer wird eine Laufbahn im Logistikbereich nachvollzogen. Durch Lösen verschiedener kompakter Aufgaben geht der Spieler in die Selbstständigkeit über und baut zusammen mit seinem Lernerfolg das Unternehmen weiter aus. Diese Expansion wird anhand der geografischen Darstellung eines wachsenden 'Streckennetzes' sichtbar. Dabei war es sehr wichtig, den Zusammenhang zwischen Lerneinheiten und Praxissituationen herzustellen. Dies konnte durch einfache Mittel erreicht werden. „Es sind in letzter Zeit häufig Probleme mit der Ladungssicherung aufgetreten. Mache einen Kontrollgang und schau nach dem Rechten“, so zum Beispiel der Beginn einer der Aufgaben.

„Es kommt nicht häufig vor, dass etwas so Greifbares wie diese Weiterbildungs-App aus einem Forschungsprojekt entsteht. Umso zufriedener sind wir mit dem Ergebnis, das bereits in der Wirtschaft getestet und auf großes Interesse

gestoßen ist. Wichtig war uns neben dem Anreizfaktor der Gamification auch die grundsätzliche Übertragbarkeit auf andere Branchen und Themen“, resümierte Professor Klumpp.

„Es sind in letzter Zeit häufig Probleme mit der Ladungssicherung aufgetreten. Mache einen Kontrollgang und schau nach dem Rechten.“ – „Deine Kollegin ist für eine Stunde außer Haus und bittet Dich, solange auf das Telefon aufzupassen.“ So der Beginn einiger Aufgaben der Logistik-Edutainment-App MARTINA. Zum Abschluss des zugehörigen Forschungsprojektes hatte der ild-Direktor im Juli 2018 in die Räume der Folkwang Universität der Künste auf der Zeche Zollverein eingeladen. Er und sein Team vom ild Institut für Logistik- & Dienstleistungsmanagement konnten dort das Ergebnis ihrer zweieinhalbjährigen Forschungsarbeit präsentieren.

Am Verbundvorhaben MARTINA waren neben dem ild die folgenden Akteure beteiligt: das Institut für Kunst und Designwissenschaft der Folkwang Universität der Künste, die TÜV Rheinland Akademie GmbH, die T.W.O. Agentur für Werbung und Markenprofil sowie das paluno: The Ruhr Institute for Software Technology der Universität Duisburg-Essen. Gemeinsam mit Prof. Dr. Cordula Meier, Leiterin des Instituts für Kunst- und Designwissenschaft der Folkwang Universität der Künste, und Prof. Dr. Thomas Heupel, Prorektor Forschung der FOM Hochschule, begrüßte Prof. Dr. Matthias Klumpp die Gäste. Hier kamen Logistikforschende, -praktikerinnen, -praktiker und Interessierte aus den Bereichen Human Resources und Training zusammen. Daniel Funken, Geschäftsführer von Quizubi, beschrieb in seinem anschließenden Vortrag die Ähnlichkeit des Entwickelns von Ideen mit der Entwicklung der Raupe zum Schmetterling. Jonas Paulus, Spieleentwickler und Geschäftsführer von ludic brain, stellte neueste Entwicklungen im Bereich Gamification vor. Schließlich präsentierten Thomas Neukirchen M.Sc. und Dipl.-Kffr. (FH) Stefanie Jäger vom ild sowie Wilhelm Koop, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut paluno, die MARTINA-App. Neben der Edutainment-App sind aus dem Forschungsprojekt acht Arbeitspapiere sowie das 500 Seiten umfassende Abschlussbuch mit dem Titel „Logistikqualifikation und Mobile Learning“ entstanden.

Arbeitswelten der Zukunft – 5 Antworten aus der Intralogistikforschung



Prof. Dr. Thomas Hanke forscht an der FOM Hochschule zu Arbeitswelten der Zukunft im Kontext der Intralogistik (Foto: FOM/Tim Stender)



Im Rahmen unserer Interviewserie „Arbeitswelten der Zukunft – 5 Antworten aus der Forschung“ sprachen wir auch mit Prof. Dr. Thomas Hanke, dem stellvertretenden Direktor des ild Institut für Logistik- & Dienstleistungsmanagement. Die Zukunft der Arbeit ist, wie oben erwähnt, wichtiger Bestandteil der Arbeit am Institut sowie seines Forschungsprojektes „Automatisierungstechnik und Ergonomieunterstützung für innovative Kommissionier-

und Umschlagkonzepte der Logistik in NRW“, kurz ADINA. Dieses Interview wurde im Videoformat veröffentlicht und kann im Forschungsblog der FOM Hochschule unter <https://www.fom-blog.de/2018/10/arbeitswelten-der-zukunft-5-antworten-aus-der-intralogistikforschung-angesehen-werden>.

BMBF-Wissenschaftsjahr „Arbeitswelten der Zukunft“



Prof. Dr. Hanke lehrt Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Logistik an den Hochschulzentren Duisburg, Essen, Gütersloh und Köln.

Das Projekt ADINA wird aus Zuwendungen des Landes Nordrhein-Westfalen unter Einsatz von Mitteln aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) 2014-2020 „Investitionen in Wachstum und Beschäftigung“ gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der FOM.



Lösungen für ergonomische Herausforderungen in der Logistik finden: Expertenworkshop des Forschungsprojektes ADINA

Nach einem Jahr Projektlaufzeit hat das Team des im vorherigen Beitrag bereits erwähnten Forschungsprojektes ADINA zu einem Workshop in großer Runde eingeladen. Neben den Praxispartnerinnen des Projektes, der EJOT Holding GmbH & Co. KG, der Bohnen Logistik GmbH & Co. KG sowie der FIEGE Logistik Stiftung & Co. KG nahmen weitere

Technologieanbieter wie die SSI Schäfer Automation GmbH, die Firma Jungheinrich, die Iturri Gruppe, die 3M Deutschland GmbH sowie Ergonomics in Motion teil.

Die Eröffnung des Expertenworkshops an der FOM in Essen übernahm Prof. Dr. Thomas Hanke, der stellvertretende Leiter des ild Institut für Logistik- & Dienstleistungsmanagement. Prof. Dr. Tim Gruchmann, zu dieser Zeit wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt ADINA, stellte in seiner Präsentation das Projekt sowie die wichtigen Logistiktrends der Automatisierung, Demographie und Ergonomie vor.

„Im ADINA-Projekt wollen wir Anwendungs- und Technologieunternehmen vernetzen, um gemeinsam Lösungen für ergonomische Herausforderungen in der Logistik zu finden“, berichtete Professor Hanke.

Zunächst wurde den Teilnehmenden erste Projektergebnisse präsentiert. Andreas Hecht, Leiter Logistik Strategie bei EJOT, berichtete zusammen mit Dr. Gerold Bausch (Ergonomics in Motion) über die Resultate der Videoanalyse logistischer



Dr. Bausch erklärte die Analyse-Software Ergonomics in Motion (Foto: FOM/Tim Stender)



Robert Barthel, Iturri, führt das Exoskelett Laevo vor (Foto: FOM/Tim Stender)

Abläufe bei EJOT, die bereits erste Ergonomie-Verbesserungen bei EJOT erzielten.

„Ergonomics in Motion erfasst, analysiert und visualisiert Bewegungsabläufe in Echtzeit. Unterschiedliche Bewegungen und Bewegungsstrategien lassen sich somit nach industriell genutzten Bewertungsverfahren live darstellen und bewerten“, so Dr. Bausch. Nach einer Einführung in

die „World Café“-Methode wurden jeweils drei Arbeitstische mit wechselnden Runden und Teilnehmenden festgelegt. Die daraus resultierenden ersten Lösungsansätze für die Praxispartnerinnen und -partner konnten im Anschluss diskutiert werden. Abgerundet wurde die Veranstaltung mit der Vorführung des Laevo-Exoskelettes von Iturri. „Von ergonomischer Seite stellt insbesondere das Heben, Bücken und Senken beim Umpacken eine körperliche Belastung dar, der wir durch angemessene organisatorische Maßnahmen und technische Lösungen begegnen können“, so Hanke.

Im Projekt ADINA werden fallbezogene Ansatzpunkte und angemessene Lösungsansätze evaluiert und selektiert, bevor diese in der anschließend startenden Pilotierungsphase im jeweiligen Praxisfall erprobt werden.

12. FOM Forum Logistik „Innovative Automatisierungslösungen in der Intralogistik“

12. FOM Forum Logistik: Nach der Begrüßung durch Prof. Dr. Thomas Hanke vom ild stellten Andreas Hoene (Zentrum für Logistik und Transport der Universität Duisburg-Essen) und Nicole Bednorz (Fraunhofer IML), beide Forschungsbeteiligte im ADINA-Projekt, zum einen den aktuellen Forschungsstand im Projekt ADINA und zum anderen die weitere Vorgehensweise zur Implementierung von technischen Lösungen dar.

In Ihrer Präsentation erklärten Sie das Vorgehen vom Technologie-Screening zur Pilotphase. Im nächsten ADINA-Arbeitsabschnitt wurden bestehende Automatisierungs- und Unterstützungssysteme erprobt und auf Einsatzanforderungen in der Logistik angepasst.

Christian Boor, Key Account Manager Logistiksysteme bei Jungheinrich Vertrieb Deutschland AG & Co. KG, stellte unter anderem den „easyPILOT Follow“ vor, ein System, bei dem das Fahrzeug dem Mitarbeiter folgt, der sich auf das Picken und Packen, einen wichtigen Arbeitsbereich in der Kommissionierung, konzentrieren kann und sich so keinerlei Gedanken über das Fahren einer Maschine machen muss. Jungheinrich ist assoziierter Partner des Forschungsprojektes ADINA.

Weitere Partner des Projektes unter der Leitung von Professor Hanke sind: EJOT Holding GmbH & Co. KG, Bohnen Logistik GmbH & Co. KG, FIEGE Logistik Stiftung & Co, Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (IML) und Universität Duisburg-Essen (ZLV).

Sie alle und weitere Logistikinteressierte kamen zur ADINA-Transferveranstaltung, dem 12. FOM Forum Logistik mit dem Titel „Innovative Automatisierungslösungen in der Intralogistik“. Dabei ging es um die Fortsetzung des Tech-



Salvatore Mezzasalma, ITURRI, legt Nicole Bednorz, Fraunhofer IML, beim 12. FOM Forum Logistik „Innovative Automatisierungslösungen in der Intralogistik“ ein Exoskelett an (Foto: FOM/Tim Stender)

nologie-Screenings nach dem ADINA-Expertenworkshop im Sommer (siehe vorheriger Beitrag).

Abschließend wurden bei der Veranstaltung an der FOM Hochschule in Duisburg zudem neue mögliche technische Lösungen mit Exoskletten durch Salvatore Mezzasalma, Key Account Manager bei ITURRI, vorgestellt. „Wenn es technisch oder organisatorisch keine weiteren Möglichkeiten zur Verbesserung der ergonomischen Situation an Arbeitsplätzen gibt, ist es an der Zeit, andere innovative Wege zu beschreiten“, sagte er und zeigte, wie der Einsatz von Exoskletten bei rückenbelastenden Tätigkeiten unterstützt. Beim späteren Austausch konnten die Exosklette auch anprobiert und getestet werden.

2.6 Nachhaltigkeit

Vortrag „Klimaneutrale Kommunen – Vermeidung, Reduktion und Kompensation im Sinne der Agenda 2030“ bei der 6. NRW-Nachhaltigkeitstagung



Prof. Dr. Estelle Herlyn, wissenschaftliche Leitung des Kompetenzzentrums für nachhaltige Entwicklung (KCN) forscht an der FOM Hochschule zu den Themen CO₂-Kompensation, Klimaneutralität und Agenda 2030 (Foto: FOM)

bei der Prof. Dr. Franz Josef Radermacher von der Universität Ulm forderte: „Es ist Zeit für mehr Realitätssinn und weniger Wohlfühldiskurse.“

Die Tagung galt der Weiterentwicklung der NRW-Nachhaltigkeitsstrategie. Es sollten Ansätze entwickelt werden, die das Thema Nachhaltigkeit in NRW in den kommenden

„Städte und Kommunen sollten neben ihren ‚Hausaufgaben‘ auch zu internationalem Klimaschutz beitragen. Hierzu sollen sie Projekte in Entwicklungsländern fördern, die neben einer positiven Klimawirkung weitere Co-Benefits im Sinne der Agenda 2030 mit sich bringen“, so Prof. Dr. Estelle Herlyn im Rahmen der 6. NRW-Nachhaltigkeitstagung des Ministeriums für Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen (MULNV),

Jahren voranbringen. Zahlreiche Impulse waren das Ergebnis. 400 Akteurinnen und Akteure aus Politik, Kommunen, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft nahmen teil. Nachhaltigkeit ist ein für die politische Praxis immer wichtiger werdendes Thema, welches auf Beiträge aus der Wissenschaft angewiesen ist. Am Kompetenzzentrum für nachhaltige Entwicklung (KCN) der FOM Hochschule forscht Professorin Herlyn, wissenschaftliche Leiterin, zum Thema. Insbesondere die Themen CO₂-Kompensation, Klimaneutralität und die Agenda 2030 als systemische Herausforderungen stehen in ihrem Fokus.

Professorin Herlyn hielt im Rahmen des Tagungs-Workshops „Land und Kommunen gemeinsam für nachhaltige Entwicklung“ den Vortrag „Klimaneutrale Kommunen – Vermeidung, Reduktion und Kompensation im Sinne der Agenda 2030“. Weitere Beiträge im Hauptteil der Veranstaltung kamen unter anderem von Ministerpräsident Armin Laschet, der die Veranstaltung eröffnete, Prof. Dr. Dirk Messner, Direktor des Deutschen Instituts für Entwicklungspolitik mit dem Vortrag „Transformativer Wandel und Dekarbonisierung als wichtigste Ziele der kommenden Jahre“ sowie Professor Radermacher mit dem Beitrag „Die Nachhaltigkeitsthematik im Kontext globaler Entwicklungen“.

„Wenn jeder Mensch auf der Erde so leben würde wie wir in Deutschland, würden wir drei Planeten benötigen.“ Professorin O’Riordan im Interview

Prof. Dr. Linda O’Riordan leitet das Kompetenzzentrum für Corporate Social Responsibility (KCC) der FOM Hochschule. Hier befasst sie sich mit Trainings und Forschung im Themenbereich der nachhaltigen Unternehmensverantwortung. Die Verantwortung, die die Wirtschaft für die Gesellschaft hat, ist ihr ein Anliegen. Wir wollten mehr darüber wissen und trafen sie zum Interview.

Frau Professorin O’Riordan, in Ihrem Kompetenzzentrum forschen Sie zum Thema Corporate Responsibility. Worum geht es und warum ist das Thema relevant?

Prof. Dr. Linda O’Riordan: Wenn jeder Mensch auf der Erde so leben würde wie wir in Deutschland, würden wir drei Planeten benötigen. Vor dem Hintergrund des Klimawandels und der Ressourcenknappheit rücken Corporate Responsibility-Konzepte mehr und mehr in den Vordergrund. Ausgelöst durch die ernstesten entwicklungspolitischen Herausforderungen, denen sich die Mensch-

heit gegenübersteht, darunter Armut, Bildung, Gesundheit und Industrialisierung, werden nachhaltige Konzepte zur Schaffung von Wohlstand unter Berücksichtigung der Interessen gegenwärtiger und zukünftiger Generationen entwickelt.

Mit nachhaltigen Lösungsansätzen können Unternehmen eine sehr wichtige Rolle als Katalysatoren der Gesellschaft in Bezug auf Verantwortung für Gerechtigkeit, Fortschritt und Wohlbefinden spielen. Unternehmensentscheider können in der Praxis tagtäglich signifikant dazu beitragen, indem sie die kürzlich aktualisierten „SDGs 2030“, also die Ziele der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung, adressieren. Die SDGs zielen auf die 5 P ab: People, Planet, Prosperity, Peace und Partnership. Kurz gesagt, die neuen SDGs umfassen wesentliche Verantwortungsthemen, die alle Bereiche und Ebenen des globalen Wohlergehens betreffen, und die auch in Unternehmensentscheidungen relevant sind.



Prof. Dr. Linda O'Riordan leitet das Kompetenzzentrum für Corporate Social Responsibility (KCC) der FOM Hochschule (Foto: FOM)

Sie forschen und lehren im Spannungsfeld von Wirtschaft und gesellschaftlicher Verantwortung. Man könnte auch von zwei Polen sprechen, deren Ziele im Ursprung keine Überschneidungen haben, die aber in Ihrer Arbeit eine Schnittmenge und Gestaltungsgrundlage erhalten. Würden Sie das so bestätigen?

Prof. Dr. Linda O'Riordan: Die Wahrnehmung, dass bei Entscheidungen zwischen wirtschaftlicher und

gesellschaftlicher Verantwortung entweder ‚für‘ das eine oder ‚gegen‘ das andere gewählt werden muss, ist ein Irrtum und stellt ein großes Hindernis dar, wenn es darum geht, Lösungsansätze zu finden, bei denen Unternehmen Nachhaltigkeitsherausforderungen anpacken können. In der Praxis ist die ‚Wahrheit‘ selten schwarz oder weiß. Wenn wir uns an das universelle Naturgesetz erinnern, wissen wir, dass alles seine Vor- und Nachteile hat. Um komplexe Probleme zu lösen, sind weder Egoismus noch Altruismus allein die Antwort, sondern Strategien, die eine harmonische Mischung aus beiden entgegengesetzten Werten bieten. Auf dieser Grundlage können Synergieeffekte genutzt werden: Unternehmen „verlieren“ nicht, wenn von ihren Strategien weitere Stakeholder als die Kapitalgeber profitieren. Entscheidungsträger in Unternehmen sollten verstehen, dass sie ihre Verantwortung, Gewinne zu erzielen am zuverlässigsten erfüllen, wenn sie sich zuerst für gute Beziehungen mit ihren anderen Interessengruppen, wie zum Beispiel Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und der Community, einsetzen. Wir erforschen in diesem Zusammenhang im KCC derzeit Themen wie Circular Economy, Cradle to Cradle und Co-Creation, die sehr interessante erste Ergebnisse in diesen Zusammenhang liefern.

Also ist mehr Corporate Responsibility die Antwort auf die Nachhaltigkeitsherausforderungen?

Prof. Dr. Linda O'Riordan: Es ist ein Teil der Antwort, aber die Verantwortung liegt nicht nur bei den Unternehmen! Wir alle als individuelle Konsumenten können zum Beispiel wählen, welche Produkte und Dienstleistungen wir kaufen. Dadurch – ob bewusst oder unbewusst – besitzen wir sehr viel Macht. Wir können durch unser Konsumverhalten Veränderungen erzielen, wir müssen uns bewusst machen: Wenn wir uns entscheiden, etwas zu kaufen, stimmen wir für das Unternehmen und dessen Strategie!

Als Gesellschaft müssen wir uns Gedanken darüber machen, wie wir zusammenleben wollen. Wenn wir sehen, welche Industrien oder Waren weltweit führend sind: Waffen, Alkohol, Tabak, Pharmazeutika – was sagt uns das über unsere Gesellschaft? Was sagt unser Medienverhalten über die Gesellschaft aus? Nutzen wir das Internet als starkes Medium, das es uns ermöglicht, zum ersten Mal in der Geschichte der Menschheit mit der ganzen Welt zu kommunizieren, Menschen miteinander zu verbinden, und dadurch gerechten Zugang zu wichtigen Information für alle zu erlangen? Nein – stattdessen gibt es die meisten Aufrufe für Pornografie und „Fake News“, die in der Informationsflut überall präsent sind. Thomas Hobbes' „Homo homini lupus“ bringt diese Lage zum Ausdruck, stattdessen könnte man sich jedoch fragen: Können wir uns nicht auf das konzentrieren, was uns verbindet und weiterbringt statt auf das, was uns gegenseitig schadet und trennt? Man darf die Gelegenheiten zur Veränderung nicht vorbeiziehen lassen und nicht gegen andere kämpfen, sondern muss stattdessen mit positiven, innovativen Alternativen überzeugen! Wenn wir verstehen, dass jede Schneeflocke für die Lawine verantwortlich ist, haben wir gemeinsam eine Chance, den Nachhaltigkeitsherausforderungen zu begegnen.

Um zurückzukommen zur Rolle der Wirtschaft in dieser Transformation: Was heißt dieses Verantwortungsprinzip dann konkret für Manager, wenn es um operative Entscheidungen wie zum Beispiel Preis, Erschwinglichkeit, Zugang zu akzeptablen Angeboten und die Kommunikationspolitik geht?

Prof. Dr. Linda O'Riordan: Natürlich sind für verantwortungsbewusste strategische Unternehmensentscheidungen nach wie vor klassische Erfolgsfaktoren wie Qualität, Preis und Service wichtig. Aber das Leitmotiv nachhaltiger Unternehmensverantwortung sollte sein: Innovationen und Wachstum aus einem verantwortungsbewussten Wertschöpfungskreis zu bevorzugen, in dem die Interessen von Menschen, Naturressourcen und Gewinn in Einklang gebracht werden. Letztendlich sollte das Verantwortungsprinzip sogar statt einer Last, vielmehr als hochgeschätzte Angelegenheit betrachtet werden, das deutliche Differenzierungsmerkmale verschafft, wenn die Chance genutzt wird, aus innovativen Lösungsansätzen Wettbewerbsvorteile zu ziehen.

Eine neue Interpretation der Erfolgsfaktoren ist notwendig. Dabei müssen sich alle Beteiligten gemeinsam fragen und entscheiden: Wie wollen wir zusammenleben und wie sichern wir heute gemeinsam unsere Zukunft am effektivsten? Ein „Mindset-Reset“ muss in den Köpfen staatlicher Entscheidungsträger und der Gesellschaft ebenso wie bei den Unternehmens-Managern stattfinden. Um zu Ihrer Ausgangsfrage zurückzukehren: Das Bild der Pole stellt das Streben nach dem einen oder dem anderen dar, obwohl

die Lösung im Verhältnis zwischen den beiden liegt, in der Vereinbarkeit der beiden gegensätzliche Werte!

In welcher Branche sehen Sie besonderen Handlungsbedarf?

Prof. Dr. Linda O'Riordan: Jede Branche kann davon profitieren, innovative Lösungen auszuloten, um ihre Verantwortungsbilanz im Sinne der SDGs 2030 ernsthaft zu prüfen. Dabei könnten sich die Unternehmen ihren konkreten Beitrag in Hinsicht auf Themen wie Gerechtigkeit, Wohlstand, das globale Wohlergehen und das Überleben der Menschheit in der Zukunft überlegen.

Um ein Beispiel zu nennen: Besonders viel Nachholbedarf gibt es meiner Meinung nach in der Immobilienwirtschaft. Fehlender bezahlbarer Wohnraum ist in Deutschland ein großes Problem. Gerade jetzt, wo es wieder kalt wird, wird das Problem wieder besonders deutlich. In Deutschland haben laut der Bundesarbeitsgemeinschaft Wohnungslosenhilfe (BAGW) hunderttausende Menschen keine Wohnung, Tendenz steigend. Geschätzte rund 900.000 Menschen sind betroffen. Besonders besorgniserregend ist, dass auch geschätzt rund 32.000 Kinder und Jugendliche unter akuter Wohnungsnot leiden.

Die individuellen Ursachen für Wohnungslosigkeit können sehr unterschiedlich sein: Jobverlust, Überschuldung, Scheidung, aber auch das sogenannte „Working Poor“. Das ist das traurige Phänomen, dass Menschen, die arbeiten, so wenig verdienen, dass sie die teuren Mieten nicht zahlen können. Doch auch typische Mittelschichtfamilien haben laut einer Sprecherin der BAGW1 Schwierigkeiten im Konkurrenzkampf auf dem Wohnungsmarkt. Ganz zu schweigen von dem Problem, dass sogar gutverdienenden Mietern im Rentenalter Armut droht, weil sie sich aufgrund der hohen Miet- und Kaufpreise während ihrer Arbeitstätigkeit keinen Wohnungskauf leisten konnten. Kurzum: Das derzeitige System fördert einen problematischen unsozialen Mechanismus. Hier ist das Verantwortungsbewusstsein aller Beteiligten gefragt: der Wirtschaft, aber auch der Gesellschaft, der Städte – alle müssen gemeinsam die Verantwortung tragen für das Wir und sich für die Chancengleichheit und den Wohlstand anderer Menschen einsetzen.

Andere Länder machen es vor: In Finnland wird zum Beispiel eine Wohnung als Menschenrecht angesehen und so wurde in Helsinki der Umbau jedes freistehenden Gebäudes in Wohnungen finanziert. Laut eigener Angaben gibt es in der Stadt keine Obdachlosen mehr. In der Schweiz wird von privaten Finanzierungsprogrammen berichtet, die Chancengleichheitsstrategien entwickelt haben, durch die sowohl Eigentümer als auch Mieter finanziellen Nutzen ziehen. Mieter in der Schweiz haben eine höhere Lebensqualität, weil sie weniger Geld für Miete ausgeben müssen, während Eigentümer Mieterträge genießen, die anständiger mit ihren Werten und Gerechtigkeits Sinn im Einklang stehen! Es ist auch in Deutschland Zeit zu handeln.

Sehen Sie in Deutschland auch positive Tendenzen?

Steigende Zahlen bei „Sustainable Responsible Investments“ (SRI) zeigen, dass Kapitalgeber zunehmend auf nachhaltige Investitionen schauen. Vielleicht schwappt langsam der Umschalttendenz aus der USA auch hier herüber. Im Januar 2018 schickte Larry Fink, CEO des 6,3 Trillionen Dollar-Unternehmens BlackRock, einen Warnbrief an alle CEOs öffentlicher Unternehmen Amerikas, in dem er seine Erwartung darlegte, dass sie beginnen, für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft Rechenschaft abzulegen³. Fazit: Unternehmen, die wegschauen, können möglicherweise noch kurzfristige Erfolge genießen, langfristig aber tickt die Uhr. Die Mehrheit der Menschen in Deutschland wünscht sich eine tiefgreifende Veränderung ihrer Lebenswelt⁴. Entscheidungsträger aus allen Branchen, aber gerade der Immobilienwirtschaft, die diesen Wunsch missachten, sind gut beraten umzudenken, bevor sie bald selbst „draußen in der Kälte“ von der Mehrheit ihrer wichtigen Stakeholder vergessen werden!

i Professorin O'Riordan lehrt International Management am FOM Hochschulzentrum Essen. Die Schwerpunkte ihrer Lehre sind Business Strategy, Unternehmensführung, Corporate Responsibility (CR) & Business Ethik, Interkulturelle Kompetenzen, Marketing, Sales und Customer Relationship Management (CRM) sowie Management Consulting.

Einige ihrer Aussagen hat sie auf Basis dieser Quellen getroffen: 1 Warena Rosenke, Sprecherin der Bundesarbeitsgemeinschaft Wohnungslosenhilfe (BAGW), 2 Silke Fokken, Obdachlosigkeit in Deutschland: Wir haben ein Riesenproblem (21.12.2017), 3 <https://www.businessinsider.de/blackrock-ceo-larry-fink-just-sent-a-warning-to-ceos-everywhere-2018-1?r=US&IR=T> (23.09.2018), 4 Next Germany: Aufbruch in die Neue Wir-Gesellschaft, Zukunftsinstitut GmbH (2017, S. 11).

Buchvorstellung im britischen Parlament in London: „Capitalism in Crisis“ – von Mitgliedern des KompetenzCentrums für Corporate Social Responsibility

Der englische Management-Philosoph Prof. Dr. Charles Hampden-Turner hat gemeinsam mit Prof. Dr. Linda O’Riordan, der wissenschaftlichen Leiterin des KCC KompetenzCentrum für Corporate Social Responsibility der FOM Hochschule, und dem niederländisch-französischen Wissenschaftler der interkulturellen Kommunikation Prof. Dr. Fons Trompenaars ein Buch zur Krise des Kapitalismus und möglichen Lösungen verfasst. Der Titel des Werks: „Capitalism in Crisis: What’s Gone Wrong – How Can We Fix It?“. Im Juni 2019 wurde es im britischen House of Lords in London vorgestellt.

In dem Buch der KCC-Direktorin und der beiden KCC-Beiratsmitglieder werden einige der grundlegenden Fragen unserer Zeit angesprochen und die interessante Vision einer egalitären Wirtschaft sowie Ideen für den Übergang zu einer neuen Kreislaufwirtschaft vorgestellt. Laut internationaler Presse kombiniere das Buch Erkenntnisse von drei der weltweit führenden analytischen Köpfe, die Unternehmen und Regierungen bei ihrer Suche nach Antworten und Strategien unterstützen sollten. Die Probleme seien dargestellt und die Lösungen mit Abbildungen und Texten auf leicht zugängliche Weise aufgezeigt.

Die Autorin und Autoren stellen im Buch die Behauptung auf, dass Kapitalismus keine „Freiheit“ sei, die durch einen „göttlichen“, globalen Mechanismus garantiert werde, sondern eine Reihe von Annahmen und Regeln, die wir als konstruktiv und vorteilhaft oder destruktiv und nachteilig konstruiert haben. Sie sind der Meinung, dass uns eine Krise im Kapitalismus die Chance gebe, uns zu versöhnen und neu zu gestalten. Die Wissenschaftlerin und die Wissenschaftler appellieren, dass wir uns fragen müssen, welche Funktion die Wirtschaft eigentlich innehatte, und dies bedeute, „radikal“ zu sein, indem wir zu den Wurzeln dessen gehen, was es bedeutet, Wohlstand zu schaffen. Sie sind für eine alternative Wissenschaft der wirtschaftlichen Entwicklung zur Wertschöpfung, mit der sich ganze Nationen und Regionen zusammenschließen können.

Was könnte eine solche neue Wissenschaft umfassen? Nachhaltige Lösungsansätze, basierend auf alternativen Kreislauf-Beziehungen zwischen Stakeholdern, seien der Schlüssel zur Wertschöpfung, so Professorin O’Riordan. Die Stichwörter, die sie nennt, sind: „Stakeholder Value Creation“ und „Circular Economy“, sie resümiert: „Neue nachhaltige Wege müssen geschaffen und auf Wirksamkeit geprüft werden. Nachhaltigkeit erfordert die Bemühungen aller Beteiligten, die Lösungsansätze gemeinsam ausloten.“

2.7 Public Management

Zukunftsfähige Unternehmen und Verwaltungen im digitalen Wandel

Die Digitalisierung verändert unsere Arbeitswelt. Es ist Zeit, Neues zu wagen und Räume zu schaffen, in denen Unternehmensführungen und Beschäftigte gemeinsam innovative Arbeitskonzepte ausprobieren können. Vor diesem Hintergrund hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) die Förderrichtlinie „Zukunftsfähige Unternehmen und Verwaltungen im digitalen Wandel“ initiiert. Die Förderung unterstützt Unternehmen und Verwaltungen dabei, sich aktiv mit den Herausforderungen und Chancen einer sich wandelnden Arbeitswelt auseinanderzusetzen. Es wurden sogenannte „Lern- und Experimentierräume“ eingerichtet, bei denen es sich um Projekte zum Ausprobieren neuer Ideen und Lösungen handelt. Institutionen und Unternehmen erproben innovative Konzepte über einen längeren Zeitraum.



Die FOM Hochschule ist dabei: www.experimentierräume.de

Auch das Projekt „Experimentierräume in der agilen Verwaltung“, kurz: AgilKom, aus dem Institut für Public Management (ifpm) der FOM Hochschule zählt zu den geförderten INQA-Projekten und hat einen Lern- und Experimentierraum eingerichtet, mit dem Ziel, Lösungen zur Bewältigung technologischer und organisationaler Veränderungsprozesse für die öffentliche Verwaltung zu erproben.

Und wir freuen uns über einen weiteren Lern- und Experimentierraum aus dem Projekt „Digitalisiertes Ideen- und Arbeitsmanagement“, kurz: DIAMANT. Hier ist das Institut für Logistik & Dienstleistungsmanagement (ild) der FOM Hochschule beteiligt. In Kooperation unter anderem mit dem Projektträger Universität Trier wird bei DIAMANT das Ziel verfolgt, die Arbeitsbedingungen im betrieblichen Alltag zu verbessern, digitalisierte Arbeit gesund und motivierend zu gestalten sowie Potenziale für Mitarbeitende und

BMBF-Wissenschaftsjahr
„Arbeitswelten der Zukunft“



Unternehmen zu entfalten. Das Projekt untersucht die Auswirkungen digitaler Transformation auf Wertschöpfungsprozesse in Unternehmen, vorrangig in den Bereichen Produktion, Logistik und Handel.

Alle geförderten INQA-Experimentierräume verbindet die Ausrichtung, das Potenzial der Digitalisierung zu nutzen, den digitalen Wandel aktiv zu gestalten und dabei den Menschen und seine Fähigkeiten in den Mittelpunkt zu stellen. Weitere Informationen zu den Förderprojekten auf www.experimentierräume.de.

INQA ist eine Initiative, in der sich Verbände und Institutionen der Wirtschaft, Unternehmen, Gewerkschaften, die Bundesagentur für Arbeit, Sozialversicherungsträger, Kammern und Stiftungen gemeinsam mit der Politik für eine neue, nachhaltige Arbeitskultur einsetzen – entlang der Themenfelder Personalführung, Gesundheit, Wissen & Kompetenz sowie Chancengleichheit & Diversity. Als unabhängiges Netzwerk bietet die Initiative konkrete Beratungs- und Informationsangebote für Betriebe und Verwaltungen sowie vielfältige Austauschmöglichkeiten in zahlreichen – auch regionalen – Unternehmens- und Branchennetzwerken. Weitere Informationen unter www.inqa.de.

Die Projekte AgilKom (FKZ EXP.00.00019.18) und DIAMANT (FKZ EXP.00.00014.18) werden im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), Bundesprogramm „Zukunftsfähige Unternehmen und Verwaltungen im digitalen Wandel“ von dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert. Fachlich begleitet wird das Projekt von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der FOM.



Digitaler Wandel in der öffentlichen Verwaltung – Erprobung von Lösungen zur Bewältigung technologischer und organisationaler Veränderungsprozesse



BMBF-Wissenschaftsjahr „Arbeitswelten der Zukunft“



Prof. Dr. Gottfried Richenhagen, Direktor des Instituts für Public Management (ifpm) der FOM Hochschule, leitet das Forschungsprojekt „Experimentierräume in der agilen Verwaltung (AgilKom)“ (Foto: FOM)

Auch bei öffentlichen Verwaltungen macht der digitale Wandel nicht Halt. Mit dem im vorherigen Beitrag bereits erwähnten Forschungsprojekt AgilKom hat sich Prof. Dr. Gottfried Richenhagen, Direktor ifpm, zum Ziel gesetzt, Veränderungsprozesse von Verwaltungen, die sich im Rahmen des digitalen Wandels der Arbeitswelt vollziehen, mit sozialen Innovationen zu verbinden.

Arbeitswelten der Zukunft – 5 Antworten aus der arbeitswissenschaftlichen Forschung im öffentlichen Sektor



BMBF-Wissenschaftsjahr „Arbeitswelten der Zukunft“

Im Rahmen unserer Interviewserie „Arbeitswelten der Zukunft – 5 Antworten aus der Forschung“ sprachen wir auch mit Professor Richenhagen. Die Zukunft der Arbeit ist wichtiger Bestandteil der Arbeit am Institut und seines Forschungsprojekts „Führung im digitalisierten öffentlichen Dienst – Social Labs & Tools für die demokratische Verwaltungskultur von heute“, kurz FührDiV, sowie des bereits ausführlich vorgestellten Projekts AgilKom.

Herr Professor Richenhagen, wie wird sich die Arbeit in öffentlichen Verwaltungen und in den Unternehmen der öffentlichen Hand in Zukunft verändern?

Dazu hat sich das ifpm mit verschiedenen Partnerinnen und Partnern aus Wissenschaft und Praxis zusammengeschlossen: der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, dem Kreis Soest und dem Personalrat des Kreises Soest, der Stadt Essen und dem Personalrat der Stadt Essen, der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft in Berlin sowie dem Deutschen Landkreistag in Berlin.

Wie erwähnt, wird das Vorhaben vom BMAS gefördert. Unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) wurden durch das Bundesministerium 17 „INQA-Experimentierräume“ eingerichtet.

Für das Projekt AgilKom beinhaltet die Förderung Innovationslabs zur Erprobung innovativer Lösungen im Handlungsfeld „Lernen und Arbeiten als integratives System“. Hier werden Methoden der agilen Organisation für die Verwaltung adaptiert und eingesetzt. Die Ergebnisse der Erprobung sollen Impulse und Best-Practice-Beispiele für Kommunen sowie für Bundes- und Landesbehörden liefern.

„Die Arbeitsform der Digitalisierung ist die Agilität, daher ist unser finales Ziel, die Kommunen agil zu machen. Der erste Schritt auf dem Weg dorthin ist, mit agilen Methoden in Kommunen zu arbeiten. Dabei geht es zum Beispiel um das Kreieren neuer Dienstleistungen und Produkte oder auch um neue Führungsweisen“, erläutert Professor Richenhagen.

Prof. Dr. Gottfried Richenhagen: Das ist natürlich allgemein schwierig zu sagen. Die öffentliche Verwaltung arbeitet ja vielfach noch in der Art und Weise, wie sie der große Soziologe und Nationalökonom Max Weber beschrieben hat. Wir nennen es die Max-Weber-Verwaltung. Und das wird auch in Zukunft in vielen Feldern der Fall sein. In anderen Feldern wird sie aber digital und agil arbeiten, das sehen wir jetzt schon im europäischen Ausland. Diese neue Arbeitsweise hat starke Konsequenzen zum Beispiel für die Zusammenarbeit, Führung und Teams. Es kommt zu neuen Kompetenzanforderungen.

Welche Kompetenzen werden gefragt sein?

Prof. Dr. Gottfried Richenhagen: Natürlich spielen IT-Kompetenzen eine zunehmende Rolle. Aber ironischerweise –

diese These scheint sich herauszuschälen – erfordert das digitale und agile Arbeiten ein Vielfaches mehr an über- und außerfachlichen Kompetenzen, zum Beispiel Experimentierfreudigkeit, Lernbereitschaft, Teamfähigkeit und Eigenverantwortlichkeit. Nicht alles unbedingt Fähigkeiten, mit denen man öffentliche Verwaltungen assoziiert.

Können Sie ein Beispiel dafür geben?

Prof. Dr. Gottfried Richenhagen: Die digitale und agile Arbeitsweise können Sie schon heute zum Beispiel in der schwedischen Gemeinde Ängelholm besichtigen, sie bezeichnet sich als „agile Kommune“. Ängelholm hat ihr Organigramm völlig umgekrempelt und arbeitet in einigen Feldern, zum Beispiel in der Sozialverwaltung in Form einer „agilen Arena“: Zur Lösung eines geeigneten Problems werden alle internen und externen Beteiligten zusammengerufen und erarbeiten eine Lösung in drei bis fünf Meetings. Raus aus den Verwaltungssilos, lautet hier die Devise. Sie können sich vorstellen, was dies für den einzelnen Mitarbeiter oder die einzelne Mitarbeiterin bedeutet. „In bin nicht zuständig“ wird zum „Unwort“!

Ist das auch in deutschen Verwaltungen denkbar?

Prof. Dr. Gottfried Richenhagen: Ja, das ist die Forschungsfrage, an der wir jetzt auch arbeiten. Wir gehen dazu in Form der Aktions- und Handlungsforschung vor und probieren mit zwei kommunalen Partnern, nämlich der Stadtverwaltung Essen und der Kreisverwaltung Wesel, aus, wie dies gehen könnte. In unserer Innovationsellipse treffen sich innovative Verwaltungsmanager, so zum Beispiel aus der Stadtverwaltung Karlsruhe und dem Bundesverwaltungsamt, um sich hierüber auszutauschen. Fragen Sie mich also in einigen Jahren noch einmal.

Die Behandlung welchen Themas würden Sie sich im Rahmen des Wissenschaftsjahrs zur Künstlichen Intelligenz wünschen und warum?

Prof. Dr. Gottfried Richenhagen: Mein Themenvorschlag...? Warum wir Künstliche Intelligenz brauchen und warum sie



Prof. Dr. Gottfried Richenhagen forscht an der FOM zu Arbeitswelten der Zukunft (Foto: FOM/Tim Stender)

kein Bewusstsein hat. Die Frage bewegt doch die Wissenschaft und die Menschen sehr und löst viele Ängste aus. Letztlich wird die KI aber dem Fortschritt dienen.

Das Projekt FührDiV (FKZ: NQA.01.00258.17) wird im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) von dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert. Fachlich begleitet wird das Projekt von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der FOM.



Handlungsbedarf in Personal und Organisation erkennen, bevor es zu spät ist: erfolgreiche Veranstaltung mit Bundesministerium, Kommunen und weiteren öffentlichen Akteurinnen und Akteuren

„Handlungsbedarf in Personal und Organisation erkennen, bevor es zu spät ist – Information, Netzwerk und Mitgestaltung“, so der Titel einer ifpm-Veranstaltung im August 2018 am Hochschulzentrum Köln im Rahmen des Forschungsprojektes FührDiV. Die organisations- und perspektivübergreifende Veranstaltung wurde für öffentliche Verwaltungen, Betriebe und Einrichtungen erarbeitet.

Es besteht Notwendigkeit, sich auch im öffentlichen Sektor mit personalpolitischen Themen wie Führung auseinanderzusetzen. Dieser Ansicht ist auch Doreen Molnár vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), wie ihrer Begrüßungsrede an der FOM in Köln zu entnehmen war. Und so fördert das BMAS, wie bereits erwähnt, im Rahmen der INQA das Projekt FührDiV.



Die Veranstaltung „Handlungsbedarf in Personal und Organisation erkennen, bevor es zu spät ist – Information, Netzwerk und Mitgestaltung“ fand an der FOM Hochschule in Köln statt (Foto: FOM)

Den öffentlichen Verwaltungen, Betrieben und Einrichtungen sollte durch die Veranstaltung, neben dem organisations- und perspektivübergreifenden Einblick, eine aktive Beteiligung an der Weiterentwicklung sogenannter INQA-Checks für den öffentlichen Bereich ermöglicht werden.

INQA-Checks sind Selbstbewertungsinstrumente, mit denen der Handlungsbedarf mittels guter Praxisbeispiele eingeschätzt werden und konkrete Maßnahmen abgeleitet werden können.



Doreen Molnár, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Foto: FOM/Tim Stender)

Die Ziele der Veranstaltung, die in der Erprobung und dem Transfer lagen, wurden erfüllt. „Durch das innovative Veranstaltungsformat „Co-Creation“ konnten wir zahlreiche und nützliche Hinweise aus der Praxis erhalten“, freute sich Prof. Dr. Gottfried Richenhagen, Projektleiter FührDiV und Direktor des ifpm.

Von ihm kam auch, gemeinsam mit Anna Farina Vollbracht M.Sc., wissenschaftliche Mitarbeiterin am ifpm, die Einführung in die Veranstaltung. Einen Impulsvortrag mit dem Titel „Agilität und Digitalisierung – Wo geht die Reise in der öffentlichen Verwaltung hin?“ hielt Prof. Dr. Hermann Hill von der Universität Speyer. Dr. Judith Beile vom Projektpartner wmp consult – Wilke Maack GmbH stellte das Projekt FührDiV und die Aktivitäten in den sieben Pilotverwaltungen im Projekt vor.

Im Hauptteil diskutierten und arbeiteten schließlich – im Rahmen einer Mitgestaltungsphase unter dem Titel „Ideenfabrik“ – Vertreter und Vertreterinnen öffentlicher Verwal-

tungen, von Betrieben und Einrichtungen mit Interesse an der aktuellen Fassung der INQA-Checks für den öffentlichen Bereich. Darunter waren neben dem BMAS beispielsweise auch Vertreterinnen und Vertreter des Kreises Soest, des Hessischen Statistischen Landesamtes, der Landeshauptstadt Hannover, der Landeshauptstadt Düsseldorf sowie des Rheinisch-Bergischen Kreises.

Die Teilnehmenden freuten sich über die gute Möglichkeit, sich über aktuelle Themen zu informieren, auszutauschen und das Projekt kennenzulernen. Das Co-Creation-Format, also die gemeinsame Entwicklung von Produkten mit den Endnutzern, kam gut an. Die Projektpartnerinnen und -partner waren zufrieden.

Im Anschluss daran ging es in die nächste Überarbeitungsphase, die Einbindung der Feedbacks und weitere Abstimmungen mit dem Ziel, praxisorientierte Selbstbewertungsinstrumente für den öffentlichen Sektor zu erstellen.

Vielfaltsbewusste Verwaltung – Diskussion zur Relevanz von Diversity und Diversity-Management im öffentlichen Bereich

Im Rahmen des bereits erwähnten Projektes FührDiV fand Anfang Mai 2019 in den Räumlichkeiten der FOM Hochschule in Essen ein Workshop mit 12 Vertreterinnen und Vertretern öffentlicher Institutionen zum Thema „Chancengleichheit & Diversity in öffentlichen Verwaltungen“ statt. Bei dem Workshop handelte es sich um eine Kooperation mit dem Projekt „INQA-Check Diversity“ für die Erstellung des INQA-Checks „Vielfaltsbewusste Verwaltung“ (Arbeitstitel). Durchgeführt wurde die Veranstaltung von Dipl.-Kfm. (FH) Christian Wilken von der Fachhochschule des Mittelstands (FHM) und Stefanie Sausele M.A. vom RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.

„Da wir uns an der FOM Hochschule seit Jahren intensiv mit Fragen des Diversity Managements beschäftigen – sei es in unserer eigenen Organisation, in Lehre, Forschung und in der Praxis, war es uns eine große Freude, das Forschungsteam von FHM und RKW bei uns zu begrüßen“, so Prof. Dr. Anja Seng, Rektoratsbeauftragte für Diversity-Management und stellvertretende ifpm-Direktorin.



Die Vertreterinnen und Vertreter öffentlicher Institutionen beim Workshop zum Thema Chancengleichheit & Diversity in öffentlichen Verwaltungen, der im Rahmen des Projektes „Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung“, kurz FührDiV, durchgeführt wurde (Foto: FOM/Tim Stender)



Vielfalt wird noch nicht überall gelebt

Durch die Interessen der Workshop-Teilnehmenden geleitet, wurde die aktive Auseinandersetzung mit Vielfalt zum Schwerpunkt der Veranstaltung. Frauenförderung ist in den öffentlichen Einrichtungen zwar selbstverständlich, der Umgang mit den sechs „klassischen“ Diversity-Dimensionen, Alter,

Geschlecht, sexuelle Orientierung, physische Fähigkeiten, ethnische Zugehörigkeit, Religion und Weltanschauung, wird in den Verwaltungen mitunter weniger prioritär gesehen.

Diversity-Management wird von den Workshop-Teilnehmenden als Querschnittsthema betrachtet, wobei die

Implementierung in bestehende Strukturen, Prozesse und Abläufe noch eher am Anfang zu stehen scheint. Hierzu werden neue Strategien zur Kontinuität von Aktivitäten und die Verzahnung mit dem operativen Geschäft benötigt. Öffentliche Verwaltungen sind gefordert, angemessene Rahmenbedingungen zu schaffen.

Instrumente zur Integration des Kompetenzmanagements im öffentlichen Dienst – Handlungshilfe ist fertiggestellt

Das ifpm Institut für Public Management hat das zweite drittmittelgeförderte Projekt unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Gottfried Richenhagen erfolgreich abgeschlossen: „Integration der Kompetenzfeststellung und -entwicklung, insbesondere bei älteren und weiterbildungsfernen Beschäftigten in das Strategische Kompetenzmanagement“, kurz: IntraKomp.

Gemeinsam mit dem Lehrstuhl für Betriebspädagogik der Otto-von-Guericke-Universität sowie den Praxisorganisationen „Stadt Recklinghausen“ und „Wupperverband“ wurden von 2015 bis 2018 auf der Basis von Fallstudien Erkenntnisse darüber gewonnen, in welchem Umfang und auf welchem Wege implizites Wissen und informell erworbene Kompetenzen lokalisiert, erhoben und transferiert werden können.

Ab sofort steht dazu eine Handlungshilfe zur Verfügung – in einer Druckversion und online! Diese zeigt die im Projekt erprobten Instrumente auf, die beim Erhalt, der Entwicklung und dem Transfer von Kompetenzen strategisch und operativ unterstützen können. Folgende Instrumente werden dargestellt:

- Strategie-Workshop
- Jobfamilien-Workshop
- Triadengespräch
- Kompetenzanalyse (Codierparadigma).

Die in kompakter Form dargestellten Instrumente werden um Beispiele aus dem Projekt sowie weitere nützliche Informationen und Literaturempfehlungen ergänzt. Die Handlungshilfe ermöglicht Organisationen, die nicht am Projekt beteiligt waren, die strategische Kompetenzfeststellung und -weiterentwicklung in ihr eigenes Weiterbildungs- und Kompetenzförderkonzept zu integrieren.

Die Online-Version der Handlungshilfe kann kostenfrei von der Website des ifpm (<http://www.fom-ifpm.de>) herunter-

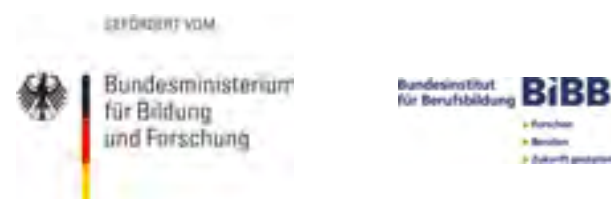
geladen werden. Bei Interesse an der Print-Version kann man sich an das Institut wenden.



Erfolgreicher Abschluss des ifpm-Projekts „Integration der Kompetenzfeststellung und -entwicklung, insbesondere bei älteren und weiterbildungsfernen Beschäftigten in das Strategische Kompetenzmanagement“ (IntraKomp) in Form einer Handlungshilfe – in der Druckversion (Foto: FOM)

Unter dem Titel „Umdenken in der Personalentwicklung im öffentlichen Dienst“ fand im Oktober 2018 am FOM Hochschulzentrum Essen die Abschlussveranstaltung zum Projekt IntraKomp statt.

Das Projekt (FKZ 21IAWB113A) wurde im Rahmen des Förderprogramms „Innovative Ansätze zukunftsorientierter beruflicher Weiterbildung“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. Mit der administrativen Abwicklung und inhaltlichen Begleitung der Fördermaßnahme hat das BMBF das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) beauftragt. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der FOM.





**Hochschulbereich
Wirtschaft & Psychologie**

3 Hochschulbereich Wirtschaft & Psychologie

Der Hochschulbereich Wirtschaft & Psychologie an der FOM beleuchtet die unterschiedlichen Facetten und Qualifikationsfelder der Wirtschaftspsychologie. Er bereitet Fach- und Führungskräfte darauf vor, Produkte, Organisationen oder unternehmerische Prozesse unter betriebswirtschaftlichen und psychologischen Gesichtspunkten gleichermaßen zu betrachten und zu gestalten. Auf den folgenden Seiten finden sich ausgewählte Beispiele des Transfers der anwendungsbezogenen Wirtschaftspsychologie-Forschung.

Studienergebnisse aus Master-Arbeit zum Thema Lernmotivation und Weiterbildungsbereitschaft führten zu Buchpublikation

Der demografische Wandel und der Fachkräftemangel zeigen, dass sich die Zusammensetzung der Belegschaften in Unternehmen ändern wird: Mehr ältere und weniger jüngere Arbeitnehmende zeugen in einigen Branchen jetzt schon davon. Dennoch halten viele Unternehmen daran fest, dass es sich nicht lohne, in ältere Mitarbeitende zu investieren. „Für den Umgang mit älteren Arbeitnehmern sollten Führungskräfte für eine Arbeitskultur geschult werden, in der Ältere die Möglichkeit haben, wertschöpfend zu bleiben“, sagt Corinna Hoffmann M.Sc. Die Wirtschaftspsychologie-Absolventin befasste sich in ihrer Master-Arbeit mit dem Thema „Lernbereitschaft und Weiterbildung“. Zusammen mit Prof. Dr. Gernot Schiefer, kooptierter Wissenschaftler am iwip Institut für Wirtschaftspsychologie, publizierte sie dazu beim Springer Verlag.

Lebenslanges Lernen ist für alle gleichermaßen wichtig. Doch während junge Arbeitnehmende es gewohnt sind, sich ständig weiterzuentwickeln, verlieren ältere Arbeitnehmende das Interesse an Weiterbildung. Das geht aus Ihrer Arbeit hervor. Woher kommt die sinkende Lern- und Weiterbildungsbereitschaft?

Corinna Hoffmann: Hierauf gibt es keine einfache Antwort, denn die Lernmotivation eines Menschen ist sehr komplex, höchst individuell und viele Faktoren spielen dabei eine Rolle. Einen großen Einfluss auf die sinkende Lern- und Weiterbildungsbereitschaft haben z.B. die Ziele und Interessen, die sich mit zunehmendem Alter verschieben. Im Arbeitsleben bedeutet das, dass weitere Karriereschritte und ein höheres Gehalt an Bedeutung verlieren. Stattdessen werden gute Beziehungen zu Kollegen gepflegt, Arbeitsklima und Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit rücken in den Vordergrund. Kurz gesagt, Motive die mit Wachstum zu tun haben, werden weniger wichtig – hierzu gehört auch das Lernen von neuen Fähigkeiten und Kenntnissen.

Neben der Verschiebung von Zielen kommt hinzu, dass Ältere oft gar keinen Zugang zu Weiterbildung haben oder keinen Nutzen darin sehen. Unternehmen sind nicht gera-



Prof. Dr. Gernot Schiefer und die Master-Absolventin Corinna Hoffmann (Foto: FOM)

de darauf ausgelegt, älteren Mitarbeitenden Perspektiven und Anreize zu bieten. Wozu also die Anstrengung auf sich nehmen? Ältere lernen anders und es ist für sie oftmals mit mehr Anstrengung, Ängsten und Zeitaufwand verbunden. Sie sind es nicht mehr gewohnt zu lernen und haben Angst zu versagen. Gerade im Vergleich mit jüngeren Kolleginnen und Kollegen möchten sie sich nicht blamieren. Es werden also Anreize benötigt, die den Lernaufwand rechtfertigen.

Was können Führungskräfte tun – oder lassen – um bei älteren Arbeitnehmenden, die Lust aufs Lernen zu wecken?

Corinna Hoffmann: Führungskräfte befinden sich in der besten Position, um älteren Arbeitnehmenden Perspektiven aufzuzeigen und den Nutzen von betrieblicher Weiterbildung zu vermitteln. Sie sollten daher verstärkt den Dialog mit ihnen suchen. Wichtig für die Lernmotivation ist die Stärkung der Selbstwirksamkeit. Diese können Führungskräfte in Form von positivem Feedback zur Leistung und verbalen Ermutigungen unterstützen. Kompetenz kann besser wahrgenommen werden, wenn man eine Rückmeldung erhält.

Zur Unterstützung gehört auch die Bereitstellung von Lernressourcen und der expliziten Ermunterung, daran teilzunehmen. Ohne Ermunterung werten Ältere dies oft als Ausschluss von Weiterbildungsmöglichkeiten. Da Führungskräfte bei der Mitarbeitendenmotivation eine Schlüsselfunktion einnehmen, sollten sie zuvor entsprechend geschult und sensibilisiert werden.

Immer mehr ältere Arbeitnehmende stehen einer vergleichsweise geringen Zahl an jungen Mitarbeitenden gegenüber. Jahrelanger Erfahrungsschatz trifft auf Praxiswissen, beispielsweise im Bereich der Digitalisierung. Nach Ihrer Einschätzung: Können ältere Arbeitnehmende und Berufsanfängerinnen

bzw. -anfänger nicht am ehesten voneinander lernen?

Corinna Hoffmann: Meiner Meinung nach können sie viel voneinander lernen. Doch leider stehen sich diese beiden Gruppen oft mit Skepsis gegenüber. Unternehmen sollten daher zunächst geeignete Rahmenbedingungen schaffen und mehr Gelegenheiten für positive Kontakte zwischen älteren und jüngeren Kolleginnen und Kollegen bieten.

i Der Titel des 2019 erschienenen Buches von Prof. Dr. Gernot Schiefer und Corinna Hoffmann ist „Lernmotivation und Weiterbildungsbereitschaft älterer Mitarbeiter“.

Barrierefreiheit: Wirtschaftspsychologie im medialen Wandel – FOM Absolventin präsentierte Forschungsergebnisse

„Fühlen statt Sehen – die Bedeutung haptischer Informationen im wirtschaftlichen Kontext bei Menschen mit visuellen Einschränkungen“, das ist das Thema, zu dem FOM Absolventin Ann-Kathrin Hesse M.Sc. gemeinsam mit Prof. Dr. Mandy Nuszbaum geforscht hat.

Es handelte sich dabei um eine empirische Erhebung im Rahmen der Master-Thesis von Frau Hesse, die Wirtschaftspsychologie an der FOM in Bremen studiert hat. Betreut wurde sie dabei von Professorin Nuszbaum, die im Hochschulbereich Wirtschaft & Psychologie zunächst an der FOM in Nürnberg lehrte, bevor sie zum Hochschulzentrum Münster wechselte. Professorin Nuszbaum leitet zudem

den Bereich Konsumentenpsychologie am Institut für Wirtschaftspsychologie (iwip) der FOM Hochschule.

Die Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie e. V. (GWPs) erachtete den Beitrag als so interessant, dass Frau Hesse eingeladen wurde, ihre Ergebnisse auf der 23. Jahrestagung der Gesellschaft im März 2019 in Berlin zu präsentieren.

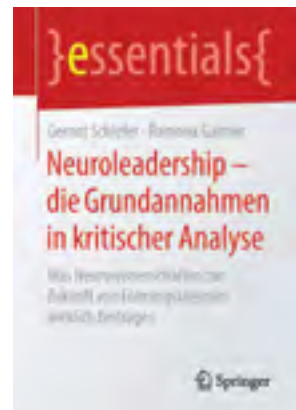
FOM Absolventin Hesse, die im Senat für Wissenschaft, Gesundheit und Verbraucherschutz in Bremen arbeitet, freute sich über die Gelegenheit, in den Austausch über ihre Ergebnisse zu kommen: „Alltags- und insbesondere Verkaufssituationen sind geprägt durch Nutzung haptischer Informationen zur Identifikation von Objekten und Produkten sowie im zwischenmenschlichen Bereich. Menschen mit eingeschränktem beziehungsweise fehlendem Sehvermögen müssen die fehlenden visuellen Eindrücke im Alltag kompensieren, wodurch haptische Erlebnisse im wirtschaftlichen Kontext an Relevanz gewinnen. Die Studie zeigt, dass blinde Menschen zwischenmenschliche Berührungen positiver beurteilen und ein höheres Bedürfnis an haptischen Produktinformationen aufweisen als sehende Menschen, wodurch sich praktische Implikationen für die Gestaltung von Verkaufsgesprächen und Produktverpackungen ergeben.“

Prof. Dr. Nuszbaum forscht bereits seit einigen Jahren zur Bedeutung haptischer Informationen im zwischenmenschlichen Kontext und bei der Nutzung von Produktinformationen. Sie entwickelte zwei deutschsprachige Skalen zur Messung individueller Unterschiede im Need for Interpersonal Touch (Nuszbaum, Voss, & Klauer, 2014) und Need for Touch (Nuszbaum, Voss, Klauer & Betsch, 2010), welche Eingang in die Studie von Frau Hesse fanden und deren theoretische Hintergründe die Basis für ihre Forschungsarbeit bildeten.



Posterpräsentation zur Barrierefreiheit mit dem Titel „Fühlen statt Sehen – die Bedeutung haptischer Informationen im wirtschaftlichen Kontext bei Menschen mit visuellen Einschränkungen“ (Foto: FOM)

Das Führungskonzept Neuroleadership in kritischer Analyse



Buch „Neuroleadership – die Grundannahmen in kritischer Analyse“ von FOM Absolventin Ramona Gattner M.Sc. und Prof. Dr. Gernot Schiefer, kooptierter Wissenschaftler am iwv Institut für Wirtschaftspsychologie

Neuroleadership sieht den Schlüssel erfolgreicher Mitarbeitendenführung in der Anwendung neurowissenschaftlicher Erkenntnisse. Dieser Ansatz wird von seinen Vertretenden als Revolution der Führungstheorien gefeiert, Kritikerinnen und Kritiker hingegen sehen darin im Wesentlichen eine Umformulierung gut bekannter Theorien.

Inwieweit eine neurowissenschaftliche Perspektive dennoch in Form eines „Neuro-Realismus“ hilfreich sein

kann, um bestehende Führungstheorien zukünftig überzeugender zu formulieren, diskutieren FOM Absolventin Ramona Gattner M.Sc. und Prof. Dr. Gernot Schiefer, der an der FOM Hochschule in Mannheim im Bereich Personal- und Führungspsychologie forscht und lehrt, in einem Buch, das

sie gemeinsam im Springer Verlag veröffentlicht haben: Neuroleadership – die Grundannahmen in kritischer Analyse.

Sie stellen darin drei zentrale Neuroleadership-Konzepte komprimiert dar und hinterfragen sie kritisch. Durch einen systematischen Abgleich mit etablierten Führungstheorien zeigen sie, dass neurowissenschaftliche Ansätze durchgängig auf Erkenntnissen aus vorhandenen, führungstheoretischen Überlegungen beruhen. „Das Buch zeigt auf, was Neurowissenschaften zur Zukunft von Führungstheorien wirklich beitragen und inwieweit sie nur eine Umformulierung bekannter Theorien und Zusammenhänge sind“, so Gattner, die sich bereits im Rahmen ihrer Master-Thesis mit diesem Thema befasst hat.

„Der starke Widerspruch zwischen den enthusiastischen Vertreterinnen und Vertretern einer Neuroleadership-Theorie und den Aussagen der Kritiker dieser Ansätze lässt sich wissenschaftlich auflösen: Neurowissenschaftliche Führungsansätze beruhen durchgängig auf Erkenntnissen aus vorhandenen, führungstheoretischen Überlegungen“, ergänzt Schiefer, der Wirtschaftspsychologie an den FOM Hochschulzentren Mannheim und Stuttgart lehrt.

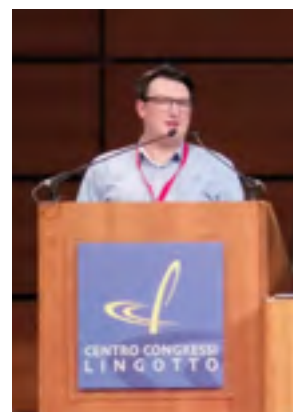
Bundesweite Wirtschaftspsychologie-Forschung der FOM mit 13 Beiträgen bei Europas größter Konferenz für Arbeits- und Organisationspsychologie

Die European Association of Work and Organizational Psychology, kurz: EAWOP, ist die führende europäische Vereinigung für evidenz-basierte Erkenntnisse über Menschen, Arbeit und Organisationen. Ihre 19. Konferenz, die EAWOP 2019, fand vom 29. Mai bis 1. Juni 2019 in Turin, Italien, statt. Das Motto der größten europäischen Konferenz für Arbeits- und Organisationspsychologie lautete in diesem Jahr: „Working for the Greater Good: Inspiring People, Designing Jobs and Leading Organizations for a More Inclusive Society“.

Aktuelle Forschungsergebnisse wurden präsentiert und – als eine der Missionen der EAWOP – wurde die internationale Vernetzung von Forschenden, Praktikerinnen und Praktikern vorangetrieben. Mehr als 1800 Teilnehmende aus Afrika, Asien, Australien, Europa, Nord- und Südamerika waren vor Ort.

In diesem Jahr hat das Konferenzkomitee insgesamt 13 Beiträge von Forschenden des iwv Institut für Wirtschaftspsychologie der FOM Hochschule angenommen, darunter Professorinnen, Professoren, Research Fellows, Promovendinnen und Promovenden, Absolventinnen und Absolventen mit unterschiedlichen Formaten: Vortrag, Symposium und Poster.

Prof. Dr. Kai Externbrink, der Wirtschaftspsychologie am FOM Hochschulzentrum Dortmund lehrt, leitete ein Symposium zum Thema „Servant Leadership: Antecedents, Processes and Outcomes“ mit FOM Forschenden sowie Kooperationspartnerinnen und -partnern der Nordakademie, der Aston Business School und der Universität Wuppertal. Im Zentrum standen evidenzbasierte Empfehlungen für Führungskräfte für ein nachhaltiges Management. Hier hielt Tim Brouns M.Sc., Doktorand im UCAM FOM Programm, den Vortrag „Big Five Personality Traits and Ethical Climate as Antecedents of Servant Leadership“. Prof. Externbrink referierte zum Thema „Does Servant Leadership



Prof. Dr. Kai Externbrink, der im Bereich Wirtschaftspsychologie an der FOM in Dortmund lehrt und forscht, leitete bei der EAWOP 2019 das Symposium mit dem Titel „Servant Leadership: Antecedents, Processes and Outcomes“ (Foto: privat)

Enhance Employees' Innovative Work Behavior? Examining the Amplifying Role of Emotional Intelligence“.

Eingeladen mit ihrem Beitrag zum zweiteiligen Symposium „Women's Underrepresentation in Leadership“ waren Prof. Dr. Hannah Möltner, die Wirtschaftspsychologie am FOM Hochschulzentrum Essen lehrt, und Prof. Dr. Morten Huse. Er lehrt Organisation und Management an der BI Norwegian Business School, Oslo, Norwegen. Der Beitrag, der auf einer Studie zur Motivation von Frauen im Hochschulbereich beruhte, trug den Titel: „Leaning in for Different Reasons: A Qualitative Study on Women's Leadership Motivation in Academia“. Im Vergleich zwischen Deutschland und Norwegen zeigt sich in der Studie, „dass Frauen durchaus motiviert sind, die weiteren Stufen der akademischen Karriereleiter nach Abschluss der Promotion zu erklimmen – dass sie dabei jedoch auch Hindernissen begegnen, wie z. B. fehlenden Netzwerken, Mentorinnen, Mentoren und Rollenvorbildern“, fasst Prof. Möltner die Ergebnisse zusammen, über die sie referiert hat.

FOM Master-Absolventin Alina Elbers M.Sc., Moritz Keil M.A., betreuender Dozent am FOM Hochschulzentrum Köln und Promovend an der Universität Osnabrück, sowie Prof. Externbrink lieferten diesen Beitrag: „The Dark Triad of Personality: Construct Validation of a Structured Interview to Measure Narcissism, Machiavellianism and Subclinical Psychopathy“. Alina Elbers präsentierte die Ergebnisse ihrer Studie im Mixed-Method-Design und diskutierte dabei die Frage, ob strukturierte Interviews im HR-Kontext geeignet sind, um negative Persönlichkeitseigenschaften bei Managern zu identifizieren.

Vera Göllner M.A. M.Sc., Promovendin an der Deutschen Hochschule der Polizei in Kooperation mit der FOM, Prof. Dr. habil. Sandra Sülzenbrück, die das iwv wissenschaftlich leitet und Wirtschaftspsychologie am FOM Hochschulzentrum Dortmund lehrt, Prof. Externbrink und Prof. Dr. Christine Sutter, die Verkehrswissenschaft und Verkehrspsychologie an der Deutschen Hochschule der Polizei lehrt, trugen dieses Thema bei: „Construct Clarification and Development of a Multidimensional Measure“. Vera Göllner stellte ein Instrument zur Messung systemischer Führungskompetenzen vor, welches sie im Rahmen ihrer Dissertation weiterentwickelt. „Unsere heutige komplexe und von Veränderung geprägte Welt benötigt neue Ansätze der Führung. Die systemische Führung könnte hier die Antwort sein,“ fasst sie den Konferenzbeitrag zusammen.

Der Beitrag von Simone Wilson M.Sc. und Prof. Externbrink hieß: „Ancient Virtues in Modern Organizations: Causes, Consequences and Contingencies of Courage in the Workplace“. Simone Wilson präsentierte die Ergebnisse ihrer qualitativen Studie, in der sie der Frage nachging, was mutiges Handeln am Arbeitsplatz ausmacht und warum dieses wichtig für den Erfolg von Organisationen ist.

Prof. Dr. Lenka Duranova, die Wirtschaftspsychologie am FOM Hochschulzentrum Frankfurt lehrt, und Prof. Dr. Sandra Ohly, die an der Universität Kassel den Fachbereich Wirtschaftspsychologie leitet, lieferten den Beitrag „ICT Overload and Employee Productivity: Buffering Effects of Goal Attainment“.

Der Beitrag von Prof. Dr. Matthias Hudecek, der Wirtschaftspsychologie am FOM Hochschulzentrum München lehrt, FOM Absolventin Mona Lehleiter B.Sc. und Dipl.-Psych. Birgit Stephan B.Sc., Ludwig-Maximilians-Universität, hieß: „The Positive Effects of HR on Organizational Commitment Using Basic Need Satisfaction“.

Prof. Hudecek, die FOM Absolventinnen Anja Krzystek B.Sc. und Sophia Schleder B.Sc. sowie Prof. Dr. phil. Dennis John, ehemals FOM, jetzt Evangelische Hochschule Nürnberg, trugen dieses Thema bei: „Narrative Identity of German Startup Founders“.

Birgit Stephan, FOM Absolvent Maximilian Olbrich B.Sc. und Prof. Hudecek lieferten: „Testing Simple De-Biasing Strategies to Enhance Deliberate Thinking in the Cognitive Reflection Test“.

Prof. Dr. Silke Surma, die Wirtschaftspsychologie am FOM Hochschulzentrum Essen lehrt, trug den Beitrag mit dem Titel „Client-Initiated Workplace Violence: The Role of Organizational Resources on the Coping Ability“ bei.

Der Beitrag von Tim Brouns, Prof. Surma und Prof. Externbrink trug den Titel „How Poor Leadership Affects Employee Strain: The Mediating Role of Negative Social Climate“. Dabei handelte es sich um eine Posterpräsentation, die iwv-Research Fellow Tim Brouns als zweiten Beitrag präsentierte.

Damit zeigt das iwv in einem breiten Spektrum der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung starke Präsenz auf dieser internationalen Konferenz. Neben der hohen Qualität aller einzelnen Beiträge ist auch hervorzuheben, dass durch den iwv-Wissenschaftler Prof. Dr. Kai Externbrink ein internationales Symposium organisiert und geleitet wurde. Auch der „Invited talk“ von Prof. Dr. Hannah Möltner im internationalen und hochrangig besetzten Symposium „Women's Underrepresentation in Leadership“ verdeutlicht ihre internationale Reputation als Wissenschaftlerin.

Die am iwv durchgeführte Vernetzung von Forschung und Lehre sowie die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses spiegelt sich in den aktiven Beiträgen und Koautorenschaften von FOM Absolventinnen und Absolventen sowie der drei Research Fellows Tim Brouns, Simone Wilson und Vera Göllner, alle ebenfalls FOM Absolventinnen und Absolvent sowie mittlerweile z. T. DoktorandInnen der FOM in Kooperation mit der spanischen UCAM und der Deutschen Hochschule der Polizei.

A large, white, three-dimensional dollar sign (\$) is positioned on the left side of the image, leaning against a wall. The wall has a rough, textured grey surface. The floor is made of light-colored wooden planks. A white baseboard runs along the bottom of the wall. On the right side, there is a teal-colored rectangular box containing white text.

**Hochschulbereich
Wirtschaft & Recht**

4 Hochschulbereich Wirtschaft & Recht

Im Hochschulbereich Wirtschaft & Recht an der FOM haben Berufstätige die Möglichkeit, zwischen steuerrechtlichen und wirtschaftsrechtlichen Studiengängen zu entscheiden. Darüber hinaus erweitern sie in beiden Bereichen ihr betriebswirtschaftliches Fachwissen, um Unternehmen fundiert und rechtssicher bei wirtschafts- und steuerrechtlichen Fragestellungen und Entscheidungen beraten zu können. Auf den folgenden Seiten finden sich ausgewählte Beispiele des Transfers der anwendungsbezogenen Forschung in den Feldern Taxation und Unternehmensrecht.

4.1 Taxation

Besteuerung von Kryptowährungen in Deutschland – RA/StB Professor Joerg Andres veröffentlicht erstes Buch zum Thema

„Gibt es noch nicht. Sowas müsste mal geschrieben werden!“ Diese Auskunft erhielt der Steuerrechtsprofessor Joerg Andres am 30. Dezember 2017 in einer Düsseldorfer Fachbuchhandlung von der Fachverkäuferin, als er dort ein Buch zum Thema Besteuerung von Kryptowährungen kaufen wollte.

Und so schritt er gleich am 1. Januar 2018 zur Tat. Er suchte sich kurzerhand einen Co-Autor, einen ihm bekannten Kryptowährungsexperten, und schrieb das Buch selbst, denn, so Andres, „es kann ja nicht sein, dass es ein solches Werk in Deutschland nicht gibt. Für den Wirtschaftsstandort Deutschland war das eine fundamentale Lücke, die es zu schließen galt, um wirtschaftlich nicht noch weiter hinter andere Länder zurückzufallen.“

Der Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht Andres lehrt an der FOM unter anderem Steuerverfahrens- und Steuerstrafrecht sowie Erbrecht und Erbschaftsteuer. Bereits 2001 stand er vor einer ähnlich komplexen Konstellation. Damals ging es um gesetzlich nicht geregelte Bücher-Downloads, bei denen die Finanzämter nicht wussten, wie diese zu besteuern sind. Auch dieser Sache hat er sich frühzeitig angenommen und als deutschlandweit Erster über die Umsatzbesteuerung von damals noch nahezu unbekannten Leistungen im Internet promoviert.

Das aktuelle Werk mit dem Titel „STEUERTSUNAMI BITCOIN: Erstaunliche Erkenntnisse zu allem, was man zu Kryptowährungen und Steuern jetzt unbedingt wissen muss“, das als E-Book, in gedruckter Form sowie als Hörbuch veröffentlicht wurde, hat großes mediales Aufsehen erregt: Die WirtschaftsWoche und die WELT AM SONNTAG

haben Professor Andres interviewt. Das IT-Fachmagazin c't und Der Bund der Steuerzahler veröffentlichten jeweils sehr positive Rezensionen des Buches.

So titelte etwa die WELT AM SONNTAG vielsagend „Krypto ... was?“ – entsprechend der Antwort zahlreicher deutscher Finanzbeamter auf die Frage des Autors, wer an Amtsstelle denn für die Besteuerung von Kryptowährungen zuständig sei.

Ehrensache, dass er nach Erscheinen des Buches der sichtlich überraschten Fachverkäuferin ein signiertes Buch überreicht und sich bei ihr für die wertvolle Anregung bedankt hat.

Er kommentierte die Situation zur Blockchain-Technologie und deren Besteuerung am Wirtschaftsstandort Deutschland folgendermaßen: „Die angebliche Diskussion um die vermeintliche ‚Bitcoin-Blase‘, mit der viele ihr Desinteresse an Kryptowährungen begründen, trifft nur vordergründig zu. Viel schwerer wiegt etwas anderes: Junge Gründerinnen und Gründer mit bahnbrechenden innovativen Ideen, die sich mit Hilfe der Blockchain realisieren lassen, werden unnötig verunsichert und alleingelassen. Wenn niemand im Land verbindlich sagen kann, wie die angedachte Geschäftsidee eines jungen Unternehmens konkret in Deutschland besteuert wird, werden solche Gründer nahezu zwangsläufig in Länder mit klareren rechtlichen Rahmenbedingungen – wie zum Beispiel die Schweiz – abwandern. Das können wir uns auf Dauer nicht leisten. Der Wirtschaftsstandort Deutschland benötigt dringend verlässliches rechtlich geprägtes Blockchain-Know-how. Das Buch leistet hierzu bezogen auf die Kryptowährungen einen ersten Beitrag.“

Fast schon überflüssig zu erwähnen, dass Professor Andres seinen berufstätigen Studierenden „nach Feierabend“ in den Steuerrechtsvorlesungen an den FOM Hochschulzentren Düsseldorf, Duisburg und Köln so ganz nebenbei stets auch topaktuelles Krypto-Know-how vermittelt. Vielen

dürfte das Potenzial dieses Wissens erst nach und nach bewusst werden – für die laufende Tätigkeit am Arbeitsplatz, aber auch für die vielversprechende Zukunft der eigenen Karriere- und Vermögensentwicklung.

Glück oder Leistung – Abgrenzungskriterien für die Steuerberatungs- und Rechtsberatungspraxis zur Einkommensbesteuerung von Preisgeldern aus Fernsehshows

Bei Preisgeldern für TV-Shows erfolgt nach der Rechtsprechung eine Besteuerung nur dann, wenn ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der Zahlung des Preisgeldes und einer eigenen Leistung des Gewinners besteht. Aus einer Auswertung der relevanten Rechtsprechung ergibt sich, dass selbst bei einem einmaligen Auftritt einer Person in einer TV-Show ein unmittelbarer Zusammenhang zu einem dabei erzielten Preisgeld anzunehmen ist mit der Folge einer Steuerbarkeit.



Muss man für das Preisgeld aus einer Fernsehshow wie „Wer wird Millionär?“ Steuern zahlen? Kam der Gewinn durch Glück oder Leistung zustande? (Foto: FOM/Yasmin Lindner)

Bei konsequenter Anwendung der Rechtsprechung hätte dies zur Folge, dass jeglicher Auftritt von Personen und deren Gewinne der Steuerpflicht unterliegen, so z.B. bei „Wer wird Millionär?“. Die Finanzverwaltung geht allerdings bei einem einmaligen Auftritt noch nicht von einer Steuerbarkeit aus. Die Besteuerung von Preisgeldern bei Fernsehshows ist also nicht eindeutig geregelt. Hier gibt es nur einige wenige Gerichtsurteile.

„Es besteht derzeit einige Unsicherheit bezüglich der Besteuerung von Gewinnen aus TV-Shows. Aufgrund einiger weniger Urteile ließen sich aber Abgrenzungskriterien entwickeln“, so Prof. Dr. Hans-Jörg Fischer, kooptierter Wissenschaftler des KCW KompetenzCentrum für Wirtschaftsrecht der FOM Hochschule. Ausgehend von der Rechtsprechung und der Auffassung der Finanzverwaltung hat er Abgrenzungskriterien für die Steuerberatungs- und Rechtsberatungspraxis entwickelt. Titel der Studie: „Die Besteuerung von Preisgeldern bei Fernsehshows – Umfang und Grenzen“.

Die von Professor Fischer vorgeschlagenen Abgrenzungskriterien richten sich danach, ob ein kurzer, einmaliger

Auftritt vorliegt (in diesem Fall eher keine Steuerpflicht), oder ob der oder die Mitwirkende an einer TV-Show über einen längeren Zeitraum, u. U. in mehreren Folgen „auftritt“. Ebenso spreche es für eine Steuerpflicht, wenn ein Preisgeld als Gegenleistung für eine (Unterhaltungs-) Leistung gezahlt wird und nicht nur ein Ergebnis eines Umstands ist, der auf Glück und Zufall beruhe, so der FOM Wissenschaftler, der Steuerrecht, Wirtschaftsrecht und Unternehmensrecht an den FOM Hochschulzentren Mannheim und Karlsruhe lehrt, wo er auch jeweils als wissenschaftlicher Gesamtstudienleiter tätig ist.

Weiter führt er aus: „Für die TV-Show ‚Wer wird Millionär?‘ würde dies bedeuten, dass, je unterhaltsamer der Kandidat ist und je interessanter seine Darstellung, desto eher die Gefahr besteht, dass dessen Gewinn, das Preisgeld, zumindest auch eine Gegenleistung für eine darstellerische Leistung bedeutet, so dass das Risiko einer Besteuerung nicht auszuschließen ist.“

Gründung des KCAT KompetenzCentrum für Accounting & Taxation – 4 Fragen an die wissenschaftliche Leitung

Am 30. Januar 2019 wurde das KompetenzCentrum für Accounting und Taxation, kurz KCAT, gegründet. Wissenschaftlich geleitet wird es durch Prof. Dr. Claudia Rademacher-Gottwald und Prof. Dr. Bernd Neitz.

Professorin Rademacher-Gottwald lehrt am FOM Hochschulzentrum Berlin in den Bachelor-Studiengängen Business Administration, International Management, Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie sowie Steuerrecht und in den Master-Studiengängen Finance & Accounting und Taxation. Sie koordiniert die FOM Forschung in der Region Berlin/Leipzig und forscht auch selbst.

Professor Neitz ist am FOM Hochschulzentrum Leipzig verankert, lehrt dort auch in den Bachelor-Studiengängen Business Administration und Wirtschaftspsychologie sowie im Master-Studiengang Finance & Accounting.

Beide forschen zum Themenfeld Steuer- und Rechnungswesen. Wir trafen sie zum Interview.

Was können Sie uns über die Forschungsschwerpunkte und -projekte des KCAT sagen?

Prof. Dr. Claudia Rademacher-Gottwald: Das sind aktuelle Fragen der nationalen und internationalen Steuergestaltung von Unternehmen und Privatpersonen. Weiterhin untersuchen wir den Einfluss der Besteuerung auf unternehmerische Entscheidungen. Hinzu kommen rechtskritische Analysen der bestehenden Gesetze, von Verwaltungsvorschriften und der Gesetzgebung. Im Bereich Accounting befassen wir uns mit der Jahresabschlussanalyse und -politik, der Prüfung von Geschäftsberichten sowie der Verhaltensforschung im Rechnungswesen.



FOM Rektor Prof. Dr. Burghard Hermeier, Prof. Dr. Bernd Neitz und Prof. Dr. Claudia Rademacher-Gottwald vom KCAT KompetenzCentrum für Accounting & Taxation der FOM Hochschule, FOM Prorektor Forschung Prof. Dr. Thomas Heupel und Vize-Kanzler Forschungsorganisation Dipl.-Ing. (FH) Christoph Hohoff bei der Gründung des KCAT (v.l.n.r., Foto: FOM/Tom Schulte)

Was für Projekte oder gegebenenfalls auch Kooperationen wünschen Sie sich für die Zukunft?

Prof. Dr. Claudia Rademacher-Gottwald: Zukünftige Projekte sind angelegt auf die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung und Jahresabschlusserstellung sowie der Einfluss des internationalen Rechnungswesens auf die Entwicklung des HGB. Ein weiterer Aspekt ist der Einfluss der Rechtsprechung des EuGH auf das nationale Steuerrecht. Und Kooperationen mit Verlagen streben wir an.

Prof. Dr. Bernd Neitz: Zudem kooperieren wir mit dem KCBT German-Sino Competence Center of Business & Technology der FOM Hochschule. Hier gibt es Anknüpfungspunkte zur Internationalisierung unserer der Forschungsarbeit mit einem Schwerpunkt auf der Volksrepublik China.

Zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Steuerberatung forscht aktuell auch das ipo Institut für Personal & Organisationsforschung der FOM im Rahmen des Projekts KODIMA. Dort allerdings in Bezug auf die Kompetenzen der Mitarbeitenden. Könnten Sie sich hier auch Synergien gemeinsamer Arbeit vorstellen?

Prof. Dr. Claudia Rademacher-Gottwald: Ja, definitiv. Die Digitalisierung führt zu großen Veränderungen in den Steuerberatungsbüros und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Wir befassen uns mit den Auswirkungen des digitalen Wandels auf das Kanzleimanagement, auf die internen Prozesse und das steuerliche Risikomanagement.

Prof. Dr. Bernd Neitz: Von großem Interesse ist in diesem Zusammenhang auch die Sichtweise der kleinen und mittelständischen Unternehmen, die als Kunden und Geschäftspartner der Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern von Anfang an in die Prozesse einbezogen werden müssen.

Prof. Dr. Claudia Rademacher-Gottwald: An der FOM in Berlin fand in diesem Jahr eine Inhouse-Schulung für den regionalen Steuerberaterverband statt. Dies hat unmittelbar mit den Kompetenzen der Steuerfachangestellten zu tun, so dass es hierzu mit dem ipo einen Austausch gibt.

Wo und wie können Studierende von der Forschung am KCAT profitieren?

Prof. Dr. Claudia Rademacher-Gottwald: Es wird ein lebendiger Austausch zwischen Forschung und Lehre angestrebt, der sowohl inhaltlich als auch methodisch erfolgen soll. Die in Publikationen veröffentlichten Forschungsergebnisse sollen in die Vorlesungen integriert werden. Darüber hinaus geht es um die Forschungsmethodik in den Bereichen Accounting und Taxation, so dass die Studierenden bei der Erstellung wissenschaftlicher Arbeiten unterstützt werden. Herausragende Studierende sowie Absolventinnen und Absolventen können sich auch in Form von Research Fellowships an der Forschung beteiligen und so einen tieferen Einblick in die Forschungsarbeit erhalten. Wir bieten auch die Möglichkeit, sehr gute Abschlussarbeiten zu veröffentlichen.

Arbeitsrechtliches Frühstück „Low Performance“

Wenn Mitarbeitende unterdurchschnittliche Arbeitsleistungen erbringen und damit die Unternehmensziele und das Betriebsklima gefährden, können Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber handeln. Doch wie können Vorgesetzte bei einer Verletzung der vertraglichen Verpflichtungen tatsächlich reagieren? – Diese und weitere Fragen wurden beim Arbeitsrechtlichen Frühstück zum Thema „Richtig mit Low Performern umgehen“ im November 2018 an der FOM Hochschule in Bremen beantwortet.

Prof. Dr. Tim Jesgarzewski, wissenschaftlicher Leiter des KCW KompetenzCentrum für Wirtschaftsrecht der FOM Hochschule und Anwalt für Arbeits- und Verkehrsrecht, definierte „Low Performance“ und erklärte den teilnehmenden Personalverantwortlichen, welche Handlungsspielräume Arbeitgebende in solchen Fällen haben. Darüber hinaus veranschaulichte er, inwiefern sich die Arbeitsgerichte mit diesem Thema auseinandersetzen.

Prof. Dr. Sönke Ahrens zum EU-Austritt Großbritanniens

Das Chaos um den EU-Austritt Großbritanniens schürte rund um den Jahreswechsel 2018/2019 die Nervosität von Wirtschaft und Politik in Europa. Warum Prof. Dr. Sönke Ahrens, Hamburger Fachanwalt für Gewerblichen Rechtsschutz, der

am KCW KompetenzCentrum für Wirtschaftsrecht kooptiert ist, die Möglichkeit eines „harten“ Brexits gelassen sah und welche Folgen des EU-Austritts ihm Kopfzerbrechen machten, erklärte der FOM Professor im Interview.



Prof. Dr. Sönke Ahrens ist Experte für Wirtschaftsrecht, insbesondere geistiges Eigentum und Wettbewerbsrecht (Foto: FOM/Christian Stelling)

Herr Professor Ahrens, ein ungeregelter Brexit gilt in diesen Tagen als Worst-Case-Szenario. Wie chaotisch wäre ein Austritt ohne Abkommen?

Prof. Dr. Sönke Ahrens: Der Modus wird aus meiner Sicht wirtschaftlich keinen großen Unterschied bedeuten. Aufwand und Kosten würden sich nur anders verteilen. Ohne Austrittsvertrag und vor allem ohne die vereinbarte Übergangsphase zwischen EU und Großbritannien müsste man ja sehr viel schneller zu pragmatischen Lösungen finden. Irgendwie würde das auch funktionieren, ich bin da optimistisch. Aber kompliziert und teuer wird der Brexit in jedem Fall.

Für wen werden diese Kosten spürbar sein?

Prof. Dr. Sönke Ahrens: Letztlich für die Verbraucher, sowohl in der EU als auch im Vereinigten Königreich. Ein Beispiel aus dem Automobilmarkt: Wer sich einen MINI kauft, zahlt bald mehr dafür, denn für den Hersteller BMW entstehen durch den Brexit neue Kosten. Dazu zählen Einfuhrzölle, BMW produziert den MINI arbeitsteilig in England und in München, mehrmals gehen dabei Einzelteile für das Auto über die Grenze, und jedes Mal werden künftig Zölle fällig. Das ist nicht alles: Seit vielen Jahren können Unternehmen ihre Marken und Designs einheitlich für die EU schützen lassen. Diese Unions-Marken und Designs werden aber nach dem Brexit in Großbritannien keine direkte Wirkung mehr haben. Wer dort zukünftig Schutz für seine Produkte haben möchte, braucht nach dem Brexit zusätzlich britische Marken und Designs. Aufwand wie diesen wird BMW auf den Verkaufspreis umlegen – wie jedes andere Unternehmen auch, das davon betroffen ist.

Was ändert sich noch?

Prof. Dr. Sönke Ahrens: Es gibt in der EU bis heute kein einheitliches Urheberrecht. Aber es gibt eine EU-Verordnung, die es Verbrauchern ermöglicht, dass Online-Inhalte

Dienste über die EU-Grenzen hinaus genutzt werden dürfen. Das heißt zum Beispiel: Wenn Sie als deutscher Staatsbürger ein Netflix-Abo abschließen, haben Sie zwar eigentlich nur die Lizenz für Deutschland erworben. Aber Sie dürfen Netflix bisher trotzdem in Großbritannien nutzen. Wenn die EU-Verordnung in Großbritannien nicht mehr gilt, bekommen Sie eventuell dort gar keinen Zugang mehr zu Ihrem Abo bzw. würden Sie in Zukunft dort eventuell Urheberrechte verletzen.

Wie wird es für Deutsche und andere EU-Bürger weitergehen, die in England arbeiten, und umgekehrt für Briten in der EU?

Prof. Dr. Sönke Ahrens: Es wird eine Phase der Rechtsunsicherheit geben, auch über das Aufenthaltsrecht. Aber niemand hat Interesse daran, die Leute rauszuschmeißen, die werden ja gebraucht. Also wird man auch hier Übergangslösungen finden, wenn die Arbeitnehmerfreizügigkeit nicht mehr gilt.

Sie halten den Brexit gar nicht für so dramatisch?

Prof. Dr. Sönke Ahrens: Doch, aber nicht seine wirtschaftlichen Folgen. Ich gehe nicht davon aus, dass es zu einer großen wirtschaftlichen Krise kommen wird. Selbstverständlich ist der EU-Austritt in einer arbeitsteiligen, globalen Wirtschaft nicht sinnvoll. Der Brexit ist allein eine gefühlsmäßige Entscheidung der Briten nach dem Motto „I want my country back“. Praktisch aber wollen sie die Vorteile der Europäischen Union. Im April 2018 haben sie zum Beispiel beinahe unbemerkt das Gesetz zum geplanten einheitlichen EU-Patent ratifiziert – weil sie auch unabhängig vom Austritt dabei sein wollen! Dramatisch werden könnte der Brexit aber vor allem politisch: für Nordirland. Wenn dort der Bürgerkrieg durch die neue EU-Außengrenze auf der Insel wieder aufflammt, stehen Menschenleben auf dem Spiel. Dieses Risiko ist viel beunruhigender als ein Ausschlag an den Börsen oder LKW-Schlängen an den Grenzen. Über die politische Rolle der EU als Friedensstifter wird viel zu wenig gesprochen. Dabei ist es eine Riesenleistung, wie sie durch mühsame, langwierige Verhandlungen und den Wegfall von Grenzen dazu beiträgt, jahrzehntelange Konflikte zu entschärfen. Das zeigt sich gerade auch in Griechenland und Mazedonien, wo durch langwierige Verhandlungen und die Aussicht auf einen EU-Beitritt Mazedoniens ein Jahrhunderte alter Konflikt kurz vor der Lösung steht.

4.2 Unternehmensrecht

FOM Newsbox Wirtschafts- und Steuerrecht – Prof. Dr. Jens M. Schmittmann im Interview



Prof. Dr. Jens M. Schmittmann, stellvertretender wiss. Leiter des KompetenzCentrums für Wirtschaftsrecht (KCW) und Leiter des Projekts FOM Newsbox Wirtschafts- und Steuerrecht (Foto: Natalie Färber)

Unter der Leitung von Prof. Dr. Jens M. Schmittmann, dem stellvertretenden wissenschaftlichen Leiter des KompetenzCentrums für Wirtschaftsrecht (KCW), entstand 2011 das Forschungsprojekt „FOM Newsbox Wirtschafts- und Steuerrecht“. Was für ihn das Besondere daran ist und wer zur Zielgruppe gehört, beantwortet er im Interview.

Herr Professor Schmittmann, Sie leiten das Forschungsprojekt Newsbox und konnten damit 2018

ein Jubiläum feiern – über 100 Beiträge wurden darüber schon veröffentlicht. Können Sie uns sagen, was für Sie das Besondere am Format Newsbox ist?

Prof. Dr. Jens M. Schmittmann: Mit dem Projekt reagieren wir schnell und flexibel auf aktuelle Entwicklungen in Gesetzgebung und Rechtsprechung. Wir kommentieren insbesondere schon nach wenigen Tagen neue Judikatur des Bundesarbeitsgerichts mit Hinweisen auf die praktischen Auswirkungen, wie zum Beispiel in den Beiträgen 111 und 112. Zudem haben wir kurz nach Veröffentlichung des Koalitionsvertrags eine Analyse der insolvenzrechtlichen Fragestellungen vorgenommen. Weiterhin stehen auch steuerliche Themen auf dem Programm. Anfang 2018 haben wir uns in zwei Beiträgen mit Kryptowährungen am Beispiel des Bitcoins befasst, einmal mit dem Überblick „Bitcoin, Bilanzen und Steuern“ und anschließend mit dem Fokus Kryptowährungen und Umsatzsteuer.

Wer sind die Verfasserinnen und Verfasser der Beiträge?

Prof. Dr. Jens M. Schmittmann: Die Mehrzahl der Texte stammt von Hochschullehrern der FOM, die damit zugleich einen Einblick in ihre aktuellen Forschungsgebiete geben. Zum Teil entstehen die Beiträge auch in Kooperation mit Unternehmen. Die beiden zuvor erwähnten Texte zur steuerlichen Behandlung von Kryptowährungen sind in Zusammenarbeit mit einer bei einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft tätigen Rechtsanwältin entstanden. Nicht zuletzt geben wir Verfasserinnen und Verfassern hervorragender Abschlussarbeiten die Möglichkeit, ihre Ergebnisse gemeinsam mit der Betreuerin oder dem Betreuer vorzustellen, wie beispielsweise im Newsbox-Beitrag zum Thema Vertragsrecht und Scrum.

Wer ist die Zielgruppe?

Prof. Dr. Jens M. Schmittmann: Unsere Beiträge richten sich sowohl an die interessierte Öffentlichkeit, Journalistinnen und Journalisten als auch an Kolleginnen und Kollegen der eigenen Hochschule sowie anderer Hochschulen. Zudem finden Praktikerinnen, Praktiker wie Richterinnen, Richter, Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte bei uns Informationen zu aktuellen Themen sowie Bewertungen von Entwicklungen.

Meinen Sie, dass die Newsbox auch für Studierende nützlich sein könnte?

Prof. Dr. Jens M. Schmittmann: Auf jeden Fall! Studierende finden bei uns Anregungen zur Themenwahl bei Seminar- und Abschlussarbeiten sowie nützliche Informationen aus allen Bereichen des Wirtschaftsrechts, die ihnen bei ihrer beruflichen Tätigkeit wichtige Hilfestellungen geben können.

Recht 4.0 – Gesellschafts- und insolvenzrechtliche Vorhaben der großen Koalition

Die große Koalition hat lange und zäh an ihrem Zustandekommen gearbeitet. Der Inhalt des Koalitionsvertrages hat auch gesellschafts- und insolvenzrechtlich einige Änderungsvorhaben angekündigt.

Unter der Leitung von Prof. Dr. Jens M. Schmittmann wurden diese im Rahmen der Veranstaltung „Recht 4.0 – Gesellschafts- und insolvenzrechtliche Vorhaben der großen Koalition“ umfangreich beleuchtet. Dabei wur-

den insbesondere die Praxisauswirkungen berücksichtigt und gewürdigt.

Die Veranstaltung fand im November 2018 am FOM Hochschulzentrum Düsseldorf statt.

12. Mannheimer Gespräche: Ethische und juristische Aspekte der Künstlichen Intelligenz



BMBF-Wissenschaftsjahr „Künstliche Intelligenz“

Künstliche Intelligenz (KI) als ein wesentliches Element der Digitalisierung hat in den letzten Jahren große Fortschritte gemacht und ist mittlerweile selbstverständlicher Teil vieler Technologien unseres Alltags. Grundlage für KI sind Daten sowie Algorithmen, die große Mengen an Daten auswerten, Muster erkennen und schließlich autonom lernen. Dabei sollen menschliche Entscheidungsstrukturen nachgebildet und Computer so programmiert werden, dass sie Probleme eigenständig bearbeiten und lösen können. Inwieweit diese Entwicklung Gefahren und ethische Probleme für den Menschen mit sich bringt, wird in Wirtschaft und Gesellschaft kontrovers diskutiert.

Die Referenten der 12. Mannheimer Gespräche griffen diese Kontroverse auf und erläuterten die enormen Mög-

lichkeiten von KI einerseits, betrachteten andererseits aber auch die ethischen Folgen sowie juristische Fragestellungen, die sich aus der neuen Entwicklung ergeben. Die „12. Mannheimer Gespräche: Ethische und juristische Aspekte der Künstlichen Intelligenz“ fanden im März 2019 am FOM Hochschulzentrum Mannheim statt. Gastgeber war das KCW Kompetenzzentrum für Wirtschaftsrecht der FOM Hochschule.

Vor dem Hintergrund der rasanten Entwicklung von Maschinen mit KI wurde vor allem auch aufgezeigt und zur Diskussion gestellt, dass ab einer gewissen Schwelle diese Maschinen auch den Charakter von rechtlich selbständigen Individuen mit eigenen Rechten und Pflichten – in Form einer elektronischen Person – haben werden.

Prof. Dr. Hans-Jörg Fischer vom KCW referierte zum Thema „Die elektronische Person als juristische Konsequenz der Entwicklung intelligenter Maschinen“. Das war die

erste öffentliche Vorstellung seines gegenwärtigen Forschungsthemas, eines Beitrags zur Grundlagenforschung. Dabei handelt es sich um die Weiterentwicklung der von ihm betreuten Bachelor-Arbeit von Robert Reeck LL.B.

„Denkt man die rasante Entwicklung der KI zu Ende, kommt man zwangsläufig zu dem Schluss, dass sie eines Tages zur Schaffung von Maschinen mit so hoher Intelligenz führt, dass diese auch eigene Rechte und Pflichten haben müssen. Bereits 2017 postulierte das Europäische Parlament für diesen Fall eine elektronische Person“, so Fischer, der Abgrenzungskriterien entwickelt hat, Voraussetzungen – gewissermaßen eine Schwelle („Fischer/Reecksche Schwelle“) – ab welchen einer intelligenten Maschine eine eigene Rechtspersönlichkeit im Sinne einer elektronischen Person zuzubilligen ist.

Im Diskurs wurden berechtigte Zweifel geäußert, ob die Menschheit angesichts der ethischen Konflikte überhaupt „reif“ sei für solche Maschinen mit eigener Rechtspersönlichkeit. Hier erfolgte schließlich doch ein Konsens dahingehend, dass nach allgemeiner Erfahrung mit der technologischen Entwicklung der letzten 150 Jahre das, was technisch möglich ist, in der Regel auch konstruiert wird.

„Die Tragweite der derzeitigen Entwicklung im Bereich KI kann der Mensch weder in ethischer noch juristischer Hinsicht abschätzen“, resümiert Fischer. Die rund 50 Teilnehmenden aus Wirtschaft und Wissenschaft diskutierten das Thema angeregt.

Der zweite Vortrag der Veranstaltung kam von Prof. Dr. Jörg Kopecz, der an der FOM in Bonn und Mannheim Wirtschaftsethik lehrt und somit zu den ethischen Aspekten der KI sprach.



Das FOM Hochschulzentrum Mannheim (Foto: MIKE HENNING www.henning-photographie.de)



Hochschulbereich IT Management

5 Hochschulbereich IT Management

Im Hochschulbereich IT Management an der FOM werden Berufstätige dazu befähigt, die Digitalisierung nicht nur umfassend zu verstehen, sondern die digitale Transformation auch mitzugestalten. Es geht darum, betriebliche und überbetriebliche Informationssysteme von der Gestaltung bis zur Einführung zu begleiten, neue Geschäftsmodelle zu identifizieren sowie IT-gestützte Geschäftsprozesse zu analysieren, zu bewerten und zu verbessern. Auf den folgenden Seiten finden sich ausgewählte Beispiele des Transfers der anwendungsbezogenen Forschung in den Feldern IT Management, Big Data und Business Analytics.

5.1 IT Management

Forschungspreis für hervorragende Transferleistungen im Rahmen des Instituts für IT-Management & Digitalisierung

Auch 2019 wurde von der gemeinnützigen Stiftung BildungsCentrum der Wirtschaft (BCW) wieder der Forschungspreis verliehen. Wie bereits in den Vorjahren wurden hierbei Leistungen im Bereich der Forschung geehrt, die in besonderem Maße zu einer Weiterentwicklung der Forschung an der FOM Hochschule beigetragen haben.

So führte Prof. Dr. Thomas Heupel, Prorektor Forschung der FOM, in seiner Laudatio aus: „Nach erfolgreichem Ausbau der Master-Kongruenz und einer guten Entwicklung in den Bereichen Regionalisierung und Internationalisierung liegt unser besonderes Augenmerk der Zukunft auf der Einbindung von Studierenden in die Forschung. Hierzu hat die FOM Hochschule das Konzept der Research Fellowships zwar schon etabliert, aber dem diesjährigen Preisträger ist es herausragend gelungen, Studierende in Publikationen und Konferenzbeiträge einzubinden.“

Der Preisträger Prof. Dr. Rüdiger Buchkremer, Institutsdirektor des ifid Institut für IT-Management & Digitalisierung, hat mehr als 20 Research Fellows – FOM Studierende, Absolventinnen, Absolventen und externe Interessierte – umfassend in wissenschaftliche Arbeiten eingebunden. Zusammen mit den Studierenden wurden Papers zu renommierten Konferenzen

eingereicht und Artikel in gerankten Journals publiziert. Er ist Professor für Wirtschaftsinformatik, forscht und lehrt am FOM Hochschulzentrum Düsseldorf. Das ifid erstreckt sich mit seinen Forschenden neben dem Standort Düsseldorf mittlerweile auch über die Hochschulzentren Aachen, Bonn, Dortmund, Essen, Mannheim, Münster und Nürnberg.



FOM Rektor Prof. Dr. Burghard Hermeier (re.) und Prof. Dr. Rüdiger Buchkremer, Direktor des ifid Institut für IT-Management & Digitalisierung, bei der Verleihung des Forschungspreises 2019 der BCW-Stiftung (Foto: FOM/Tom Schulte)

Der Einfluss der Digitalisierung auf Projektmanagementmethoden und Entwicklungsprozesse

Die Gesellschaft für Informatik (GI) kam im Oktober 2018 bereits zum 25. Mal zur Fachkonferenz „Projektmanagement und Vorgehensmodelle“, kurz PVM, zusammen. Seit

drei Jahren ist auch die Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) an der Tagung beteiligt.

Thema war dieses Mal der Einfluss der Digitalisierung auf Projektmanagementmethoden und Entwicklungsprozesse. Mit innovativen IT-Lösungen, wie z. B. Cloud-Technologien, Internet of Things, Big Data, Künstlicher Intelligenz, Augmented Reality, Robotik, UX-Designpatterns, wollen Wirtschaft und Politik zukunftsorientierte Lebens- und Arbeitssituationen schaffen. Die Digitalisierungsstrategien verbinden hierbei aktuelle technologische Trends mit neuen Geschäftsmodellen, bei deren Umsetzung auch weitere Einflussfaktoren aus Politik und Gesellschaft zu beachten sind.

Das Management der Digitalisierungsprojekte erfordert einen inter- und transdisziplinären Projektansatz, der Kompetenzen und auch Arbeitsweisen und Modelle verschiedener Disziplinen verbindet und dabei agile Denkmuster als Grundlage für experimentelle Lernprozesse erlaubt.

Im Rahmen der Tagung „PVM 2018“ wurde beleuchtet, welche Projektstrukturen und Vorgehensmuster erforderlich sind, um den Herausforderungen der Digitalisierung zu begegnen und mit welchen Methoden man die steigende Komplexität in der Lösungsentwicklung und -umsetzung beherrschen kann.

Als Sprecher der Fachgruppe IT-Projektmanagement der GPM war Prof. Dr. Oliver Linssen, Professor für Wirtschaftsinformatik an der FOM Hochschule, mitverantwortlich für das Tagungsprogramm und die Organisation der Tagung. Vom ifid Institut für IT-Management & Digitalisierung waren ebenso Prof. Dr. Rüdiger Buchkremer, Michael Becker M.Sc. und Fabian Gampfer M.Sc. mit Fachbeiträgen vertreten. Die Veranstaltung fand am FOM Hochschulzentrum Düsseldorf statt.

Innovative Wissensräume für Wissenstransfer und -generierung in virtuellen Teams mittelständischer Unternehmen – Projekt gestartet

Die Entwicklung und praktische Erprobung einer prototypischen Methode, die es mittelständischen Unternehmen ermöglicht, den Wissenstransfer und die Wissensgenerierung in virtuellen Teams zu optimieren – das ist das Ziel des am 1. Februar 2019 gestarteten Verbundprojektes „Innovative Wissensräume – Wissenstransfer und Wissensgenerierung in virtuellen Teams“, kurz WiViTe.

Unter der Federführung des Lehrstuhls für Personal und Führung von Prof. Dr. Peter Pawlowsky an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Chemnitz wird das Institute of Management & Information

Systems der FOM Hochschule, kurz mis, in den nächsten drei Jahren an der Konzeption und Umsetzung des technischen Prototypen einer Portallösung für das Wissensmanagement in derartigen Teams mitwirken.

Die Projektleitung im Teilvorhaben der FOM liegt bei Prof. Dr. Andreas Lischka, der im Januar 2019 gemeinsam mit Prof. Dr. Oliver Koch die wissenschaftliche Leitung des mis übernommen hat.

Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ (FKZ 02L 17C571) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der FOM Hochschule.



FOM Rektor Prof. Dr. Burghard Hermeier (li.), Vize-Kanzler Forschungsorganisation Dipl.-Ing. (FH) Christoph Hohoff (Mitte) und Prorektor Forschung Prof. Dr. Thomas Heupel (re.) bei der Begrüßung der neuen Direktoren des Institute of Management & Information Systems (mis) Prof. Dr. Oliver Koch (li. mit Schild) und Prof. Dr. Andreas Lischka (re. mit Schild, Foto: FOM/Tom Schulte)



Digitalisierung spaltet die Republik: Ältere und „Babyboomer“ haben Angst vor der Entwicklung – Datenschutz wird von Jüngeren vernachlässigt

Die zunehmende Digitalisierung spaltet die Republik. Vor allem ältere Bundesbürgerinnen und -bürger geben offen zu, unsicher und sogar ängstlich gegenüber der digitalen Entwicklung zu sein und sich nicht mitgenommen bzw. nicht ausreichend informiert zu fühlen. Die Jüngeren dagegen sehen in der Digitalisierung vor allem Chancen – und sich selbst als Teil dieser Zukunft. Das sind die Kernaussagen einer großen Studie mit über 22.000 Befragten. Die Studierenden der FOM Hochschule trugen die Ergebnisse im Frühjahr und Sommer 2018 unter wissenschaftlicher Leitung von Prof. Dr. Oliver Gansser, dem stellvertretenden Direktor des Instituts für Empirie & Statistik (ifes), zusammen.

Grundsätzlich könnte die Selbsteinschätzung in Bezug auf die digitale Entwicklung und die Eingebundenheit jedes Einzelnen deutschlandweit deutlich besser sein. Klar wird allerdings: Je älter, desto unsicherer sind die Menschen in Deutschland. Während die Generationen Z (12 bis 21 Jahre) und Y (22 bis 36 Jahre) sich zu 59 bzw. 57 % für digital kompetent halten, nimmt diese positive Selbsteinschätzung mit zunehmendem Alter deutlich ab. Von den befragten Babyboomern (52 bis 62 Jahre) halten sich nur noch 28 % für digital kompetent, von den Probanden über 63 Jahren sogar nur noch 13 Prozent.

Mangelnde Informationen beklagt

Nur 16 % der über 63-Jährigen fühlen sich beim Thema Digitalisierung von den Anbieterinnen und Anbietern aus Industrie, Handel und Dienstleistung mitgenommen, bei den jüngeren Generationen unter 36 Jahren sind es immerhin 36 %. Generationsübergreifend besteht bei diesem Thema aber offensichtlich erheblicher Nachholbedarf, nur die wenigsten fühlen sich gut informiert. Daraus resultierend erscheint auch die Angst vor Überforderung logisch: 65 % der über 63-Jährigen haben Angst vor einer Überforderung durch digitale Neuerungen, bei den unter 21-Jährigen sind es dagegen nur 17 %.

Schulen und Hochschulen in der Pflicht

Allerdings erhoffen sich auch die Jüngeren deutlich mehr Kompetenzvermittlung in Sachen Digitalisierung, zum Beispiel durch Schulen und Hochschulen. Nur 25 % der Schülerinnen und Schüler zwischen 12 und 21 Jahren geben an, dass die Vermittlung von digitalem Know-how seitens der Bildungsinstitute ausreichend sei. Weit über die Hälfte der befragten jungen Generation (59 %) ist vielmehr der Auffassung, an Schulen und Hochschulen

müsse deutlich mehr in Sachen Digitalisierung unterrichtet werden. 16 % haben dazu keine Meinung.

Nur jedem zweiten 12- bis 36-Jährigen ist Datenschutz wichtig

Die Älteren nehmen den Schutz ihrer Daten deutlich ernster, als die Jüngeren. Rund 75 % der über 63-Jährigen ist das Thema sehr wichtig, bei den 12- bis 36-Jährigen ist es gerade einmal jeder zweite, dem der Datenschutz sehr wichtig ist. Über alle Generationen hinweg geben sogar 52 % der Befragten zu, dass sie nicht wissen, was sie gegen die Erfassung ihrer Daten tun können. 62 % sagten aus, dass sie die Datensammlung im Netz ärgert.

Männer fühlen sich kompetenter als Frauen

Männer fühlen sich in Bezug auf die zunehmende Digitalisierung relativ gut gerüstet. Immerhin 45 %, also fast jeder zweite Mann gibt an, digital kompetent zu sein. Bei den Frauen behaupten dies nur 31 % aller Befragten von sich.

Fakten zur Studie

Die Daten für diese umfassende Studie der FOM Hochschule, hier speziell des ifes, wurden Mitte März bis Mitte Mai 2018 unter der Leitung von Prof. Dr. Oliver Gansser bundesweit erhoben und im Juli 2018 veröffentlicht. Dazu befragten die Studierenden über 22.000 Frauen und Männer in Face-to-face-Interviews mit standardisiertem Fragebogen. Die Auskunftspersonen waren älter als 12 Jahre und wurden quotiert nach Alter und Geschlecht. Die Verteilung der Quotenmerkmale erfolgte gemäß der Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes für 2018. Eine Übersicht über die Ergebnisse der Studie kann von der Website des Instituts (<http://fom-ifes.de>) unter dem Titel „Sommerumfrage 2018“ heruntergeladen werden.

FOM Hochschule weitet mit „Informatik“ ihr Studienangebot aus: Neuer Studiengang für die digitale Zukunft

Die FOM Hochschule hat ihr berufsbegleitendes Studienangebot im Bereich IT Management erweitert. Ob es um die Entwicklung neuer informatischer Systeme geht, um die zielführende Nutzung von Big Data oder um den Einsatz Künstlicher Intelligenz: Mit dem neuen Bachelor-Studiengang Informatik qualifizieren sich Berufstätige und Auszubildende für Aufgaben der Arbeitswelt 4.0.

Die digitale Transformation stellt Unternehmen nicht nur technisch vor enorme Herausforderungen. Neben Cloud Computing und Datenschutz bzw. Datensicherheit stehen auch Innovationsthemen wie Mobilität, Smart Services und Künstliche Intelligenz auf der Agenda. Dass dies eine Hürde für Unternehmen darstellt, zeigt eine Bitkom-Studie, die der Verband 2018 auf der Cebit vorstellte: Demnach sei der Mangel an Fachkräften für viele Unternehmen der Grund für den fehlenden Einsatz neuer Technologien. Auch die Datenschutzgrundverordnung werde von den Betrieben als große Herausforderung gesehen.

**BMBF-Wissenschaftsjahr
„Künstliche Intelligenz“**



Im Fokus des neuen Bachelor-Studiengangs Informatik stehen das Management komplexer Datenbanken sowie moderne System- und Rechnerarchitekturen. Die Studierenden trainieren das eigenständige Programmieren, entwickeln und testen in einem semesterübergreifenden Praxisprojekt die realistische Anwendung eines Softwaresystems und erhalten einen Überblick über die aktuellen Trends im IT-Bereich.

Studieninhalte kommen auch aus den Forschungsergebnissen, die am ifid Institut für IT-Management & Digitalisierung der FOM generiert werden.



Foto: gilaxia / E+ via Getty Images (636609180)

5.2 Big Data & Business Analytics

KI-Expertinnen und -Experten in Unternehmen sollten bei der Vermittlung weniger auf „Roboter-Bildchen“, mehr auf ein Verständnis für die zugrundeliegende Mathematik setzen



BMBF-Wissenschaftsjahr „Künstliche Intelligenz“

„Ein Verständnis von Künstlicher Intelligenz setzt ein Verständnis der mathematischen Grundlagen voraus – es gehört also mit zum Job von KI-Expertinnen und -Experten in Unternehmen, diese Grundlagen auch anschaulich und korrekt zu vermitteln“, betont Prof. Dr. Dennis Klinkhammer.



Reaktion von Steven McAuley auf den Vortrag von Prof. Klinkhammer – verbreitet über das Business-Netzwerk LinkedIn

Der am ifes Institut für Empirie & Statistik kooptierte Wissenschaftler, der am FOM Hochschulzentrum Köln forscht und lehrt, war eingeladen worden, im Juni 2019 beim „2nd Annual Meeting of German-Chinese Association of Artificial Intelligence (GCAAI)“ mit dem Fokus „Building Borderless Artificial Intelligence“ einen Vortrag zu halten.

Der Titel seines Vortrags war „Beyond Algorithms“. Dabei stellte er heraus, dass ein Einblick in die statistischen Grundlagen der Algorithmen für Machine Learning und Deep Learning wichtig ist, um ein mathematisch korrektes Verständnis von Künstlicher Intelligenz wiederzugeben und die Attraktivität entsprechender Lösungen für Unternehmen zu erhöhen. „Um die Möglichkeiten und Grenzen der Künstlichen Intelligenz korrekt darzustellen, sollte man weniger auf ‚Roboter-Bildchen‘ und verstärkt auf ein Verständnis für die zugrundeliegende Mathematik setzen“, verdeutlichte Professor Klinkham-

mer seinen Standpunkt im Rahmen des Vortrags. Oder wie Steven Mc Auley, AI & China Strategy Lead des globalen Innovation Think Tanks Tinybox, Klinkhammers Vortrag – auch auf der Business-Plattform LinkedIn – bestätigte: „Don’t talk about robots if you want to explain AI.“

Mit Kevin Wong, Senior Product Manager bei Home2Go, war sich der FOM Wissenschaftler einig, dass „85 % der Machine Learning-Projekte scheitern, weil ein Missverständnis auf Unternehmensseite vorgelegen hat oder weil die Grundlagen der Statistik in den verantwortlichen Teams nicht richtig angewendet werden.“

Die Tagung galt dem internationalen Austausch zum aktuellen Stand der Künstlichen Intelligenz in Unternehmen, Forschung und Lehre. Die GCAAI ist eine der wenigen Organisationen weltweit, die Expertinnen und Experten aus dem Bereich Künstliche Intelligenz auf internationalem Level zusammenführt. Dabei wird mittels konkreter Praxiseinblicke an der Weiterentwicklung der zugrundeliegenden Algorithmen gearbeitet, aber auch über deren Anwendung sowie die Möglichkeiten und Grenzen der Künstlichen Intelligenz informiert.

Seit dem 2nd Annual Meeting ist Professor Klinkhammer der German-Chinese Association of Artificial Intelligence beigetreten, um dort über die Rahmenbedingungen der Ausbildung von Data Scientists und Big Data-Expertinnen und -Experten mitzudiskutieren.

Vertreten waren auf der Veranstaltung circa 110 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Unternehmen, Forschung und Lehre, darunter Porsche, Zalando, Axel Springer und Alibaba, aber auch von der University of Sheffield sowie der University of Cambridge. Ein besonders intensiver Austausch fand mit dem oben erwähnten Kevin Wong und einer Data Scientist von Porsche statt.

3. Data Science Forum – ganz im Zeichen der Künstlichen Intelligenz



ifid-Direktor Prof. Dr. Rüdiger Buchkremer moderierte das 3. Data Science Forum (Foto: FOM)

Das dritte Data Science Forum des ifid Institut für IT-Management & Digitalisierung an der FOM in Düsseldorf im Februar 2019 stand ganz im Zeichen der Künstlichen Intelligenz (KI). Zu den vollmundigen Äußerungen in den Medien zu diesem Themenspektrum gehören „Feinarbeiten“, ohne die „Alexa“, „OK Google“ und Co. nicht funktionieren würden. Diese hauptsächlich wissenschaftlichen Methoden und Erkenntnisse wurden

von hochkarätigen Vortragenden spannend in bewusst kurz gehaltenen Präsentationen vorgestellt. Zudem gab es vielfältige Gelegenheiten für Diskussionen und das Networking.

BMBF-Wissenschaftsjahr „Künstliche Intelligenz“



Moderiert von Prof. Dr. Rüdiger Buchkremer, Direktor des ifid Institut für IT-Management & Digitalisierung, präsentierten unter anderem Dr. Stefan Ebner von Google und Michael Becker M.Sc. von IBM, beide auch ifid-Research Fellows, sowie Benjamin Schumacher vom Deutschen Patent- und Markenamt interessante Erkenntnisse aus der forschenden Praxis.

Zudem stellten Wissenschaftler der FOM Hochschule vor, wie KI im täglichen Leben und in der „autonomen Fabrik“ eingesetzt werden kann. Die unterhaltsamen, aber auch wissenschaftlich herausfordernden Vorträge beinhalteten außerdem folgende Themen: Natural Language Processing (NLP) – also Sprachsteuerung – in der Praxis, Machine Learning „in action“, Patentrecherche mit KI, Riechen und Schmecken im Web, sprich: das Erfassen von multisensorischen Marketingelementen, „Process Mining“ in der Bank und nicht zuletzt die Darstellung der aktuellen Metamorphose der Gesamtdisziplin „Data Science“.

Big Data & Business Analytics – neuer Master-Studiengang für Digitalexpertinnen und Data Science-Experten

Durch die zunehmend digitale Vernetzung sämtlicher Bereiche steigen Datenmengen täglich weiter an. Um die Masse an verfügbaren Daten systematisch auszuwerten und für Unternehmen nutzbar zu machen, wächst die Nachfrage nach IT-Fachkräften. Der neue Master-Studiengang der FOM Hochschule Big Data & Business Analytics greift diesen Bedarf auf und vermittelt in fünf Semestern, wie sich Big Data verantwortungsvoll managen lässt.

Big Data-Analysten werten Daten nicht nur aus, sondern identifizieren Datenquellen, bestimmen und verbessern ihre Qualität und ordnen diese in betriebswirtschaftliche Zusammenhänge ein. Die Studierenden werden u. a. darauf vorbereitet, digitale Informationen zu analysieren, zu interpretieren und daraus Handlungsempfehlungen für Unternehmen abzuleiten. Absolventinnen und Absolventen übernehmen als Digitalexpertinnen und -experten beispielsweise Fach- und Führungsaufgaben an der Schnittstelle zwischen IT, Management und Controlling.

Der Master-Studiengang richtet sich an (Wirtschafts-)Informatikerinnen, -Informatiker, Ingenieurinnen, Ingenieure sowie Naturwissenschaftlerinnen und Naturwissenschaft-

ler, wie beispielsweise Mathematikerinnen, Mathematiker, Statistikerinnen und Statistiker. Absolventinnen und Absolventen beenden das berufsbegleitende Studium mit dem Master of Science (M.Sc.).

Studieninhalte kommen auch aus den Forschungsergebnissen, die am ifid Institut für IT-Management & Digitalisierung der FOM generiert werden.



Foto: NicoElNino / iStock via Getty Images (640026090)



Hochschulbereich
Ingenieurwesen

6 Hochschulbereich Ingenieurwesen

Maschinen konstruieren, digitale Fertigungsprozesse gestalten oder Vertriebsstrategien im technischen Umfeld entwickeln – der Hochschulbereich Ingenieurwesen an der FOM bietet Fachkräften in technischen, aber auch kaufmännischen Berufen die Möglichkeit, sich praxisnah ingenieurwissenschaftliches Fachwissen in Kombination mit den erforderlichen interdisziplinären Kompetenzen anzueignen. Auf den folgenden Seiten finden sich ausgewählte Beispiele des Transfers der anwendungsbezogenen Forschung in den Feldern Wirtschaftsingenieurwesen, Technologie- und Innovationsmanagement.

6.1 Wirtschaftsingenieurwesen

Neues Forschungsinstitut im Hochschulbereich Ingenieurwesen: Das Institute of Automation & Industrial Management



Bei der Gründung des iaim Institute of Automation & Industrial Management: Prorektor Forschung der FOM Hochschule Prof. Dr. Thomas Heupel, Vize-Kanzler Forschungsorganisation Dipl.-Ing. (FH) Christoph Hohoff, iaim-Direktor Prof. Dr.-Ing. Thomas Russack, Prof. Dr.-Ing. Rudolf Jerrentrup, Dekan und iaim-Beiratsvorsitzender, sowie FOM Rektor Prof. Dr. Burghard Hermeier (v.l.n.r., Foto: FOM/Tom Schulte)

Mit der Gründung des iaim Institute of Automation & Industrial Management verfügt die FOM Hochschule seit Januar 2019 über ein Forschungsinstitut für die Bereiche Technologie, Ingenieurwissenschaften sowie Industrie- und Produktionsmanagement.

Das iaim hat sich zum Ziel gesetzt, gemeinsam mit seinen Partnerinnen und Partnern wissenschaftlich fundierte

tragen, wissenschaftlichen Publikationen, Forschungsvorhaben und Verbundprojekten die Integration technologischer und technologiegetriebener Neuerungen in der unternehmerischen Praxis sowie der Bildung zu unterstützen.

Unter der Leitung des wissenschaftlichen Direktors Prof. Dr.-Ing. Thomas Russack in enger Abstimmung mit dem Dekan für den Hochschulbereich Ingenieurwesen und Bei-

sowie anwendungsbezogene Lösungen zu erarbeiten. Dazu zählen zum Beispiel die organisatorisch durchdachte Umsetzung von Industrie 4.0- und Smart Factory-Lösungen, die intelligente Vernetzung in Wertschöpfungsketten und -netzwerken, die Einbindung additiver Fertigungsverfahren, die Gestaltung von Mensch-Maschine-Interaktionen bei der Nutzung von Robotersystemen sowie die Förderung einer zielgruppengerechten Qualifizierung im Bereich zukunftsorientierter Ingenieurwissenschaften.

Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler des iaim sind daher bestrebt, im Rahmen von Konferenzbei-

ratsvorsitzenden des iaim Prof. Dr.-Ing. Rudolf Jerrentrup ist das Institut eine an den Hochschulbereich Ingenieurwesen angeschlossene Forschungseinrichtung der FOM Hochschule. Es unterstützt die Weiterentwicklung dieses Hochschulbereiches und der dort tätigen Personen. Gleichzeitig ist es offen für alle anderen Hochschulbereiche sowie die dort aktiven Personen und Forschungseinrichtungen.

Arbeitswelten der Zukunft – 5 Antworten aus der Produktionsforschung an der FOM und dem Fraunhofer IPT

Im Rahmen unserer Interviewserie „Arbeitswelten der Zukunft – 5 Antworten aus der Forschung“ haben wir auch mit Prof. Dr.-Ing. Thomas Russack, Direktor des iaim Institute of Automation & Industrial Management, und Dipl.-Wirt.-Ing. Thomas Vollmer, Abteilungsleiter Produktionsqualität am Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT, gesprochen.

Professor Russack forscht an der FOM Hochschule im Bereich Industrie 4.0 und Advanced Manufacturing. Dipl.-Wirt.-Ing. Thomas Vollmer forscht am Fraunhofer IPT im Bereich Produktionsqualität und vernetzte Produktion.



Prof. Dr.-Ing. Thomas Russack, Direktor des iaim Institute of Automation & Industrial Management der FOM (Foto: FOM)

Welche Berührungspunkte und Kooperationsprojekte gibt es zwischen Ihren Instituten?

Prof. Dr. Thomas Russack: Wir kombinieren die Stärken beider Institute in gemeinschaftlichen Forschungsprojekten. Einerseits haben wir die sehr tiefgehende und praxisorientierte Expertise des Fraunhofer IPT im Bereich Digitalisierung und Vernetzung innerhalb der Produktion. Auf der anderen Seite ergänzt die FOM Hochschule mit ihren umfassenden Erfahrungen in den Bereichen Qualifizierung und betriebliche Umsetzung sowie in anderen begleitenden Themen wie der Schaffung organisatorischer und rechtlicher Rahmenbedingungen das Team.

i Das iaim baut auf dem bis Ende 2018 tätigen KCQ KompetenzCentrum für industrielle Entwicklung & Qualifikation auf und setzt mit dem zdi-Zentrum MINT-Netzwerk Essen innerhalb eines eigenen Themenbereiches die systematische Förderung des Nachwuchses in Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik fort.

**BMBF-Wissenschaftsjahr
„Arbeitswelten der Zukunft“**



Dipl.-Wirt.-Ing. Thomas Vollmer: Beide Institutionen, sowohl das Fraunhofer IPT als auch die FOM, zeichnen sich dadurch aus, dass wir sehr engen Kontakt zur Industrie pflegen und wir sehr stark auf die industrielle Verwertung abzielen, daher ergänzen wir uns thematisch sehr gut.

Wie wird sich die Arbeit in den Bereichen, in denen Sie forschen, in Zukunft verändern?

Prof. Dr. Thomas Russack: Es ist eine zunehmende „intelligente“ Vernetzung aller Beteiligten festzustellen, das heißt, Produkte, Maschinen und Infrastruktur kommunizieren miteinander und auch die Mitarbeitenden werden über mobile Endgeräte vollständig mit eingebunden. Übertragen auf den Bereich der Optimierung von Fertigungsabläufen bedeutet das z.B.: Etablierte Konzepte wie das Lean Management werden um IT-gestützte Datenanalyse-Verfahren ergänzt und es wird eine vollkommen neue, sehr große Transparenz bezüglich der Daten und Abläufe erzeugt. Dabei ist es enorm wichtig, mit den daraus entstehenden Informationen umgehen zu können, das heißt, die Mitarbeitenden brauchen die entsprechenden Kompetenzen. Insofern wird es wichtig, die Technologie sowie die Kompetenzen der Mitarbeitenden gleichermaßen weiterzuentwickeln. Das wiederum ist eine große Herausforderung für das Management der Veränderung.

Dipl.-Wirt.-Ing. Thomas Vollmer: Dadurch, dass die Digitalisierung Einzug in die Produktion erhält, ermöglicht das ganz neue Geschäftsmodelle, ähnlich wie der damalige Einzug des Smartphones in unser Privatleben. Als Ordnungsrahmen verfolgen wir hier in Aachen das „Internet of Production“, das sich durch drei Stufen auszeichnet. Einmal durch die Datenerhebung und Vernetzung von Produktionssystemen und Maschinen, auf der zweiten Ebene durch die Nutzung der Daten durch smarte Algorithmen und schlussendlich auf der dritten Ebene durch die Bereitstellung von Informationen an die Werkerin bzw. den Werker auf dem Shopfloor. Das



Dipl.-Wirt.-Ing. Thomas Vollmer,
Abteilungsleiter Produktionsqualität
am Fraunhofer-Institut für Produktions-
technologie IPT (Foto: Fraunhofer IPT)

Ganze verdeutlichen wir anhand von Prototypen wie beispielsweise der BLISK. Anhand derer nehmen wir in unseren Fertigungsprozessen Daten auf, verarbeiten diese und können sie durch unser einzigartiges 5G-Netzwerk an der richtigen Stelle als Proof of Concept bereitstellen.

Welche Kompetenzen werden gefragt sein?

Prof. Dr. Thomas Russack: Auf der Ebene der Mitarbei-

tenden zunächst einmal die digitalen Kompetenzen, das heißt die Fähigkeiten, Daten zu verarbeiten und entsprechende Kommunikationstools zu nutzen. Darüber hinaus Lernkompetenz und Bereitschaft zur Übernahme von mehr Eigenverantwortung, zum Beispiel auch für die eigene Weiterbildung. Für Unternehmen ist es wichtig, dass sie ein gezieltes Kompetenzmanagement und eine gezielte Kompetenzentwicklung etablieren sowie die berufsnahe Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden fördern.

Dipl.-Wirt.-Ing. Thomas Vollmer: Wir sehen in diesem Zusammenhang, dass es durch den verstärkten Einzug von Software-getriebenen Lösungen natürlich auch eine verstärkte Nachfrage nach IT-Know-how im Bereich der Produktion gibt. Nichtsdestotrotz wird weiterhin vom Kontext abhängiges, grundlegendes Ingenieurverständnis benötigt werden. Vor dem Hintergrund etwa, dass Modelle gebildet werden, die auf realen Prozessen basieren. Anschließend müssen die erzielten Ergebnisse interpretiert werden können.

Welche Rolle spielt Ihre Forschung bei der Bewältigung dieser Veränderungen?

Prof. Dr. Thomas Russack: Wir beschäftigen uns zum einen recht intensiv mit IT-gestützten modernen Datenanalyse-Verfahren, wie beispielsweise „Text Mining“ oder „Process Mining“, um daraus neue Erkenntnisse aus überwiegend schon vorhandenen Datenbeständen abzuleiten. Daraus gewinnen wir sehr wertvolle Informationen, z.B. für das Qualitätsmanagement im Rahmen der Optimierung von Prozessen. Weiterhin bemühen wir uns, die Vorgehensweisen so zu entwickeln, dass diese Methoden schnell und adressatengerecht vermittelt und somit schnell in die betriebliche Praxis überführt werden können.

Dipl.-Wirt.-Ing. Thomas Vollmer: Am Fraunhofer IPT entwickeln wir lauffähige Prototypen, um auf der einen Seite nachzuweisen, dass das, was in der Theorie entwickelt und

konzeptionell erarbeitet wird, auch wirklich in der Praxis funktionieren kann. Damit zeigen wir somit den Weg in die Implementierung auf. Auf der anderen Seite entwickeln wir digitale Technologien und Services, die von Maschinen oder Mitarbeitenden über Smartphones, Tablets und andere Geräte abrufbar sind.

Welche Veränderungen finden Sie gut und welche gegebenenfalls bedenklich?

Prof. Dr. Thomas Russack: Positiv finde ich, dass Unternehmen in Zukunft stärker mit externen Partnern zusammenarbeiten müssen, um überhaupt auf alle erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen zugreifen zu können. Das klingt zunächst wie ein lästiger Zwang, ist jedoch mittel- bis langfristig sehr gut dazu geeignet, Innovationen hervorzu-bringen. Auf der Ebene von Produkten und Dienstleistungen wird es so sein, dass die Daten, welche während der Nutzungsphase generiert und auch ausgewertet werden können, entscheidend dazu beitragen, die Qualität zu verbessern. Was weniger positiv zu bewerten ist, ist der vorhandene und vielleicht noch wachsende Kompetenz-Abstand zwischen unterschiedlichen Unternehmen und Mitarbeitendengruppen, die sogenannte „Digitale Lücke“. Besonders wichtig ist die Verhinderung dieser Lücke, insbesondere zwischen den großen und den kleinen und mittleren Unternehmen und zwischen verschiedenen Mitarbeitendengruppen. Durch entsprechende Entwicklungsmaßnahmen muss die dazu erforderliche digitale Kompetenz gefestigt werden.

Dipl.-Wirt.-Ing. Thomas Vollmer: Aus meiner Sicht werden die Mitarbeitenden auf dem Shopfloor durch die Implementierung und Einführung solcher Technologien und Services im Wesentlichen unterstützt. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass aktuell sehr viele Datenaufnahmen und -analysen manuell geschehen und sehr aufwendig sind für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter. Dies kann mitunter demotivierend sein. Wir sehen die Digitalisierung daher eher als Instrument, um die Mitarbeitenden zu sogenannten Smart Experts werden zu lassen, indem wir ihnen zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, die richtigen Informationen zur Verfügung stellen können.

Im Fokus des Wissenschaftsjahrs 2019 steht die „Künstliche Intelligenz“, als Thema für das Wissenschaftsjahr 2020 hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung das Thema „Bioökonomie“ ausgerufen. Welches Thema würden Sie sich im Anschluss wünschen und warum?

Prof. Dr. Thomas Russack: Ich bin sehr zuversichtlich, insbesondere wenn man solche exzellenten Forschungsaktivitäten wie hier in Aachen sieht, dass wir die Herausforderungen der Digitalisierung, der Künstlichen Intelligenz und der

zukunftsfähigen Arbeits- und Organisationsgestaltung gut lösen werden. Was ich mir darüber hinaus wünschen würde, wäre, dass wir uns verstärkt darum bemühen, eine idealerweise weltweite Teilhabe an dieser technologischen Entwicklung sowie am wirtschaftlichen und gesellschaftli-

chen Fortschritt zu ermöglichen. Wenn wir uns bereits vorhandene, internationale Kooperationen und Projekte des Fraunhofer IPT oder der FOM Hochschule anschauen, sind wir da, glaube ich, bereits auf dem richtigen Weg.

Große Nachfrage nach FlexLab^{plus}-Experimentiersets in der Jugend.Akademie Technische Orthopädie



3D-Druck-Modell auf der Jugend.Akademie TO der OTWorld (Foto: privat)

Eine Einführung in die additive Fertigung, auch 3D-Druck genannt, gab Tommy Schafran M.Sc. M.Eng., wissenschaftlicher Mitarbeiter im iaim Institute of Automation & Industrial Management, vormals KCQ KompetenzCentrum für industrielle Entwicklung & Qualifikation, im Rahmen eines voll ausgebuchten Vortrags über 50 interessierten Auszubildenden, Auszubildenden und Medizin-Studierenden. Er zeigte Möglichkeiten auf, wie die additive Fertigungstechnologie bereits frühzeitig in den Unterricht an Schulen, Berufsschulen und Hochschulen integriert werden kann. Im Projekt „FlexLab^{plus} Industrie 4.0“ wurden an der FOM Hochschule im Rahmen eines EFRE.zdi-Förderprojekts entsprechende Sets entwickelt.

Ebenfalls beteiligt an dem Vortrag in der Jugend.Akademie Technische Orthopädie (Jugend.Akademie TO) der Orthopädie-Messe OTWorld war Dr. Britta Schramm, Oberingenieurin der Fachgruppe Angewandte Mechanik (FAM) an



Tommy Schafran vom iaim Institute of Automation & Industrial Management bei einem Vortrag zum Projekt FlexLab^{plus} (Foto: privat)

der Universität Paderborn. Sie gab Einblicke in die medizinische Anwendung, Forschungsansätze und Herausforderungen dieser Fertigungstechnologie.

Die additive Fertigung gilt als eine Schlüsseltechnologie in vielen Bereichen, zum Beispiel der sogenannten Industrie 4.0, beispielsweise aber auch der technischen Orthopädie. Diese Fertigungstechnologie verfügt über eine große Anzahl thematischer Schnittstellen mit starkem MINT-Bezug. Ziel des Vorhabens FlexLab^{plus} war die Entwicklung von dezentralen, zielgruppenübergreifenden MINT-Angeboten zum Themenfeld „Neue Produktionsmethoden“.

Das Auditorium – darunter auch einige Essener Schulen – war wieder einmal sehr interessiert an den Experimentiersets.

Das Projekt wurde aus Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der FOM.



Experimente, Vorträge, Beratung: Dortmunder Science Night an der FOM

Vertriebsingenieurin, Vertriebsingenieur, Fach- und Führungskraft im Qualitäts- und Projektmanagement oder Experte bzw. Expertin in der Entwicklung und Montage technischer Produkte: Die berufliche Vielfalt im Ingenieurwesen ist enorm und bietet einige Entwicklungsmöglichkeiten. Bei der Dortmunder Science Night der FOM Hochschule im Sommer 2018 stand der Hochschulbereich Ingenieurwesen im Fokus.

„Kurzvorträge, wissenschaftliche Experimente – unsere Referenten Prof. Dr.-Ing. Marcel Walkowiak und Prof. Dr.-Ing. Jochen Rimmel haben die Phänomene aus Naturwissenschaft und Technik anschaulich in Szene gesetzt“, so der Gesamt-Geschäftsleiter des FOM Hochschulzentrums Dortmund Dipl.-Päd. Dipl.-Kfm. (FH) Christian Kwiatkowski. „Außerdem konnten Interessierte die Laborausstattung der FOM unter Anleitung selbst ausprobieren.“

Wirtschaftsingenieur-Studierende besuchten Fraunhofer IML

In Begleitung ihres Dozenten Dipl.-Ökonom Markus V. Burkat besuchten Dortmunder Wirtschaftsingenieur-Studierende des 6. Semesters das Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML in Dortmund.

Kurzweilig wurden die 17 Teilnehmenden durch einen Mitarbeiter des Instituts über die neuesten Entwicklungen im Bereich Logistik, Predictive Maintenance und zelluläre Produktion informiert. Das Institut ist weltweit führende und treibende Kraft im Sektor Industrie 4.0. Begeisterung weckte auch die Begutachtung des neusten 3D-Druckers sowie von Drohnen, die speziell für neue Formen der Inhouse-Logistik entwickelt wurden.

FOM Dozent Burkat besuchte das Institut bereits zum zweiten Mal mit Studierenden der FOM Hochschule im Rahmen einer Exkursion. „Es hat sich mittlerweile ein informeller Austausch entwickelt, z.B. werden unsere Studierenden ermutigt, für Abschlussarbeiten den Zusammenschluss mit dem Institut zu suchen“, so Burkat. Die Studierenden haben die Einblicke in das Institut begeistert aufgenommen und äußerten den ausdrücklichen Wunsch, weitere Theorie-Praxis-Transfer-Tage dieser Art zu erleben.

6.2 Technologie- und Innovationsmanagement

Arbeitswelten der Zukunft – 5 Antworten aus der Innovationsforschung

Im Rahmen unserer Interviewserie „Arbeitswelten der Zukunft – 5 Antworten aus der Forschung“ sprachen wir zudem mit Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner, kooptierter Wissenschaftler des KCT Kompetenzzentrum für Technologie- & Innovationsmanagement der FOM Hochschule. Die Zukunft der Arbeit ist wichtiger Bestandteil der Arbeit am KCT und seiner Forschung im Bereich Wissensmanagement im industriellen Kontext.



Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner forscht am Kompetenzzentrum für Technologie- & Innovationsmanagement (KCT) der FOM Hochschule zum Thema Wissensmanagement im industriellen Kontext (Foto: FOM)

Herr Professor Schaffner, wie wird sich die Arbeit in dem Bereich, in dem Sie forschen, in Zukunft verändern?

Prof. Dr. Michael Schaffner: Technische Redakteurinnen und Redakteure konzipieren, erstellen und aktualisieren technische Dokumentationen – beispielsweise Installations- und Betriebsanleitungen oder Serviceliteratur. Diese produktbegleitenden Informationen sichern die Produktionsbereitschaft von Fertigungssystemen sowie die Handlungsfähigkeit des Personals.

In den heutigen Produktionsumgebungen wird die Betriebsbereitschaft noch überwiegend von Menschen verantwortet. Die technische Literatur hierzu liefert das notwendige situationale Wissen, damit der Anwendungskontext richtig eingeordnet und interpretiert werden kann, zum Beispiel Betrieb, Wartung, Störung. Zudem liefert sie das konzeptionelle Wissen, also das Wissen darum, was in einer spezifischen Situation zu tun ist. Das prozedurale Wissen, das Faktenwissen durch Erfahrung und Lernkurven erweitert, und das strategische Wissen, worunter Problemlösungsstrategien für bislang unbekannte Probleme verstanden werden, wird allein über die kognitiven Fähigkeiten des Bedienpersonals oder der Servicetechniker abgebildet.

Im Zuge der Industrie 4.0 wird sich der Anwendungsbezug der technischen Informationen verändern, denn die Produktionsbereitschaft wird künftig stark durch Maschi-

BMBF-Wissenschaftsjahr
„Arbeitswelten der Zukunft“



ne-zu-Maschine-Kommunikation, Service-Roboter, autonome SaaS-Applikationen und kontext-dynamisch generierte Informationsartefakte bestimmt. Dies wird den Arbeitskontext technischer Redakteure nachhaltig verändern. Nicht mehr das Schreiben der redaktionellen Texte wird künftig im Vordergrund stehen, sondern die ontologische Beschreibung der Informationsversorgung.

Welche Kompetenzen werden gefragt sein?

Prof. Dr. Michael Schaffner: Künftig müssen technische Redakteurinnen und Redakteure, die dann vielleicht „Semantikmodellierer“ genannt werden, die komplexen logischen Beziehungen von Komponenten durchdringen, modellieren und entlang der Produktlebenszeit in Kollaboration mit allen Zulieferern kontinuierlich pflegen. Die Wissensarbeit der Redakteure in einer technischen Kommunikation 4.0 im Rahmen einer sogenannten „Smart Factory“ wird damit weniger von fachtechnischen Leitfragen gelenkt, sondern primär von konzeptionellen Leitfragen. Die Arbeit wird ontologischer, entsprechende Leitfragen sind beispielsweise: Über welche Sensorwerte, Statusmeldungen, Assistenzdaten et cetera kann eine Situation eindeutig identifiziert werden? Wie lassen sich die Beziehungen zu allen kontext-relevanten Ressourcen – sprich: Ersatzteile, Werkzeuge, Techniker, verknüpfte Komponenten und so weiter – eindeutig beschreiben? Darüber hinaus gehört zur technischen Kommunikation 4.0, dass das intuitive und das Erfahrungswissen der Techniker, also das intrinsische Wissen, in die semantischen Modelle übertragen und „lebendig“ gehalten wird. So erfordert der Anspruch an das „prozedurale Wissen“, dass das System selbstständig Wissen aufbaut und beispielsweise – wie der Mensch – aus Beispielen lernen kann. Das nennt man „Deep Learning“. Beim „strategischen Wissen“, bei dem noch unbekannte Lösungsstrategien für neue Probleme entdeckt werden, spielen Big-Data-Analytics eine große Rolle, beispielsweise bei der Suche bislang unbekannter Störquellen oder von spezifischen Ursache-Wirkungs-Beziehungen.

Welche Rolle spielt die Forschung allgemein und Ihre im Speziellen bei der Bewältigung der Veränderungen?

Prof. Dr. Michael Schaffner: Im Forschungsprojekt „Technische Kommunikation 4.0“ des KCT konnten erste Antworten auf die Forschungsfrage gefunden werden, wie sich der

Arbeitskontext für die Mitarbeitenden in der technischen Kommunikation verändern wird. Zudem hat die Gesellschaft für technische Kommunikation 2016 den Arbeitskreis „Information 4.0“ gegründet, der sich mit der Integration einer intelligenten Bereitstellung von Nutzungsinformationen in Konzepten der Industrie 4.0 beschäftigt hat.

Dieser Arbeitskreis, den ich als Scrum-Master leiten durfte, hat im Zeitraum März 2016 bis Dezember 2017 an der Entwicklung eines standardisierten, ontologischen Datenmodells gearbeitet, das eine automatisierte, kontextabhängige und individuelle Bereitstellung von Nutzungsinformationen ermöglicht. Zum 18. April 2018 wurde die erste Version v1.0 des Standards iIRDS, beziehungsweise Intelligent Information Request & Delivery Standard, veröffentlicht. Die prognostizierte Entwicklung der technischen Kommunikation hin zu einer ontologischen Arbeit ist jedoch noch von verschiedenen Randbedingungen abhängig, beispielsweise ob und wie der iIRDS-Standard sowie die Idee einer sich ändernden Arbeitsorganisation in der Branche adoptiert wird. Hier gilt es noch weiter zu forschen, um den Adoptionsprozess besser zu verstehen.

Welche Veränderungen gefallen Ihnen und welche finden Sie gegebenenfalls bedenklich?

Prof. Dr. Michael Schaffner: Grundsätzlich sind die aktuell technischen Möglichkeiten für einen Ingenieur mit betriebswirtschaftlicher Ausrichtung ein spannendes Feld. Bedenken kommen immer dann hoch, wenn im Zuge von Künstlicher Intelligenz und selbstlernenden Systemen die Entwickler bei moralisch-ethischen Fragen auf die Geisteswissenschaften verweisen – nach dem Motto: „Das haben die zu lösen“. Denn wenn der Mensch die Hoheit über die Entscheidung verliert und bei ethischen Konflikten – denken Sie an autonomes Fahren, autonome Kriegerroboter und Kriegerdrohnen – ein „irgendwie programmierter“ Algorithmus entscheidet, dann empfinde ich das als besorgniserregend. Hier müssen legislativ dringend Rahmen gesetzt und den Software-Entwicklern moralische Kompetenz implantiert werden.

Thema des Wissenschaftsjahrs 2019 ist ja die „Künstliche Intelligenz“, für 2020 hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung bereits das Thema „Bioökonomie“ angekündigt. Welches Thema würden Sie sich im Anschluss daran wünschen und warum?

Prof. Dr. Michael Schaffner: Künftig werde ich mich stärker forschend mit der Förderung der Akzeptanz beschäftigen. Denn in der tekom-Branchenstudie 2017 werden die Akzeptanzprobleme erkennbar und dass die technische Kommunikation in den Unternehmen noch nicht angemes-

sen auf Industrie 4.0 vorbereitet ist. Für 44,5 % der in der tekom-Studie befragten Expertinnen und Experten ist der Status von intelligenter Information in Industrieunternehmen noch kein Thema.

Für die technische Kommunikation bietet sich mit Industrie 4.0 jedoch eine einmalige Chance der strategischen Positionierung im Unternehmen. Wissensmanagement als neue Aufgabe für technische Redakteurinnen und Redakteure zu verstehen, ist keine neue Erkenntnis. Einzig, die Relevanz auf der Managementebene zu kommunizieren, ist bislang der große Hemmschuh gewesen. Denn das Management war bisher nur schwer zu überzeugen, da die Effektivität von Wissensmanagement kaum zu beschreiben und die Effizienz über ein Return on Investment noch schwerer kalkulierbar ist. Mit Industrie 4.0 ist das Management nun ausreichend sensibilisiert, dass versucht werden kann, das Wertschöpfungsthema des „intelligenten Contents“ beziehungsweise der „intelligenten Information“ zu platzieren.

Die technische Kommunikation ist in Projekte zur Industrie 4.0 in den Unternehmen aber selten eingebunden. Hier könnte sich ein mittelfristiges Problem ergeben, wenn die für Industrie 4.0-Projekte relevanten technischen Informationen ohne Beteiligung der Fachexpertinnen und -experten aus der technischen Kommunikation konzipiert werden.

So ergibt sich hieraus auch die künftige Forschungsausrichtung des KCT, die sich in erster Linie mit der Adoption dieser Prozess- und Produktinnovation, der „Semantikmodellierung“ aus Sicht der technischen Kommunikation in den Industrieunternehmen, beschäftigt. Dies gilt speziell im Kontext der Künstlichen Intelligenz. Denn wenn Entscheidungen durch Algorithmen getroffen oder vorbereitet werden, ist die Akzeptanz hierfür im Detail zu erforschen und zu fördern. Daher kam und kommt mir und meiner Forschung das Thema 2019 sehr entgegen.

Nachdem aktuell die Weiterentwicklung der Wissensumgebung von KI sowie vor allem auch die KI-Akzeptanzprobleme zu klären sind, wäre mein Wunsch für ein folgendes Wissenschaftsjahr das Thema der vollständigen Transformation humanoider Betriebs- und Serviceanwendungen durch autonome Fertigungssysteme und Service-Robotik.

Selbstbewertung der unternehmerischen Innovations-Performance simple to use: „Innovations-Cockpit“

Die digitale Transformation des Geschäftsmodells steht an, ein Innovationsprojekt ist in Planung oder das Unternehmen benötigt eine Status-quo-Analyse seines Innovationsprofils: Solche Anliegen beschleunigt das „Innovations-Cockpit“ des KCT Kompetenzzentrum für Technologie- & Innovationsmanagement.

Das Tool navigiert Unternehmen schnell und strukturiert durch zehn Kategorien strategisch relevanter, durch die Innovationsforschung validierter Handlungsfelder und berücksichtigt 100 Einzelaspekte von Geschäftsprozessen. In einem Ein-Tages-Workshop mit ca. 10 Teilnehmenden ermöglicht es eine Selbstbewertung zentraler Stellhebel der eigenen Innovationsfähigkeit. Es fungiert als Steuerungstool sowie als Katalysator und kann alter-

nativ zur Analyse, Strukturierung, Ideenfindung oder -bewertung eingesetzt werden.

Das Ergebnis ist ein komprimierter Überblick über die zentralen Erfolgsfaktoren, Handlungsfelder und Gaps – sowohl in einer Stärken-/Schwächen-Bilanz über die Einzelkriterien als auch im Benchmark in Form eines Netzdiagramms. Damit lassen sich in verdichteter Form und in kurzer Zeit eine Entscheidungsgrundlage sowie innovationsstrategische Handlungsempfehlungen erarbeiten.

Das Innovations-Cockpit wurde in einem durch die FOM Hochschule geförderten Projekt von Wissenschaftlern des KCT entwickelt, es richtet sich an den Mittelstand und ist branchenübergreifend einsetzbar.

Roadmapping in der Praxis – dritte Konferenz zum Thema von Fraunhofer IAO und KCT

Langfristiger Unternehmenserfolg basiert auf einer hohen Wandlungsfähigkeit. Trends und mögliche Disruptionen sollten rechtzeitig erkannt werden und Anhaltspunkte liefern, um zeitnah und vor der Konkurrenz einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.



Prof. Dr. Thomas Abele, wissenschaftlicher Leiter des Kompetenzzentrums für Technologie- & Innovationsmanagement, leitete bei der Roadmapping-Konferenz 2019 unter anderem einen Workshop (Foto: FOM)

lungen mit einbeziehen. Die Synergie von Roadmaps und Szenarien ermöglichen eine frühzeitige und zukunftsorientierte Koordination unterschiedlicher Planungs-Level, beispielsweise für die Spannungsfelder „Heute und Zukunft“ oder „Markt und Technologie“.

Bei der Konferenz „Roadmap in Practice III – Scenario-based Roadmapping“ im Februar 2019 in Stuttgart berichteten Unternehmen über ihre praktischen Erfahrungen und Erfolge unter anderem mit „Scenario-based Roadmapping“ sowie über die Erstellung von Roadmaps in Unternehmen und Netzwerken. Zudem wurde der starke Einfluss der Psychologie auf die Strategieerstellung beleuchtet. Neben Vorträgen zu aktuellen Themen aus Wissenschaft und Praxis wurden Trends definiert. Roadmapping ist eines der zentralen Instrumente des Technologie- und Innovationsmanagements. Zahlreiche neue Anforderungen und Entwicklungen boten den Rahmen für die Diskussion darüber, wie es mit dem Thema Roadmapping weitergeht. Das Thema ist integraler Bestandteil der Forschung am KCT.

Roadmaps befähigen Unternehmen dazu, robuste Strategien zu entwickeln und Planungsoptionen auf verschiedenen Planungs-Levels – für Produkte, Märkte, Forschung und Entwicklung (F&E), Projekte und Kompetenzen – strukturiert zu erstellen. In Ergänzung dazu ermöglichen Szenarien, unterschiedliche potentielle Zukunftsmodelle zu kreieren, die wichtige Einflussfaktoren und mögliche Entwick-

Dies war bereits Teil drei der Konferenzreihe, die das Kompetenzzentrum gemeinsam mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO und dem Verein zur Förderung produktionstechnischer Forschung (FpF) e. V. veranstaltet hat. Bei Teil zwei der Reihe war die FOM Hochschule in Stuttgart Gastgeberin, die diesjährige Konferenz fand im Fraunhofer-Institutszentrum Stuttgart – Zentrum für Virtuelles Engineering ZVE statt.

Kooperation FOM Hochschule & Zentrum Ideenmanagement: Qualität ist kein Zufall

Im Oktober 2018 schlossen die FOM Hochschule und das Deutsche Institut für Ideen- und Innovationsmanagement eine Forschungsk Kooperation. Bereits in der Vergangenheit gab es zwischen beiden Institutionen eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Form von gemeinsamen Veranstaltungen und Projekten. Diese wird nun vertieft.

2018 hat Diebold Nixdorf als Pilotunternehmen in Deutschland im Ideenmanagement die EFQM-Methode erfolgreich umgesetzt und über wesentliche Verbesserungen das Niveau „Committed to Idea Management Excellence“ (C2IE) erreicht. Dabei wurde das Unternehmen von dem

Kooperationspartner Zentrum Ideenmanagement unterstützt und von Hans-Rüdiger Munzke, Ingenieurbüro IdeenNetz, sowie Professor Dr. Hans-Dieter Schat vom ifpm Institut für Public Management der FOM Hochschule begleitet.

Das gemeinsame Projekt konnte im Dezember 2018 zum Abschluss gebracht werden, Wilfried Peters von Diebold Nixdorf wurde die Auszeichnung „Committed to Idea Excellence“ durch Roland Rausch, Geschäftsführer des Zentrum Ideenmanagement, auch im Namen der Initiative Ludwig-Erhard-Preis (ILEP), überreicht.

„Digitale Transformation muss erlebt werden. In vielen Betrieben wird sie lediglich ertragen.“ – Ermittlung unternehmensindividueller Maßnahmen zur Minderung von Widerstand und Förderung von Akzeptanz



BMBF-Wissenschaftsjahr „Arbeitswelten der Zukunft“

In den Jahren 2016 bis 2018 hat Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner, der inzwischen auch am 2019 gegründeten iaim Institute of Automation & Industrial Management der FOM Hochschule kooptiert ist, am KCT KompetenzCentrum für Technologie- & Innovationsmanagement zum disruptiven Wandel der industriellen Dienstleistung in der technischen Redaktion geforscht.

Seit 2018 widmet sich Schaffner als konsequentes Folgeprojekt dem Thema der Akzeptanz der digitalen Transformation in der technischen Dokumentation. „Digitale Transformation muss erlebt werden. In vielen Betrieben wird sie lediglich ertragen“, begründet er sein diesbezügliches Engagement.

Zur „Erlebarmachung“ digitaler Transformation entwickelte er in einem Modellansatz ein Suchfeldraster zur Identifizierung von Maßnahmen, um die Adoption innovativer Neuerungen zu unterstützen. Dabei bediente er sich aktueller empirischer Erkenntnisse aus der Widerstands- und Akzeptanzforschung, verknüpfte diese und wendete sie auf die Ergebnisse der zurückliegenden Forschungsergebnisse zur digitalen Transformation in der technischen Kommunikation (TK) an.

Widerstand oder Unterstützung für digitale Transformation ergebe sich daraus, wie Mitarbeitende eine Veränderung

beurteilen, so Schaffner. Kognitiv urteilen die Akteurinnen und Akteure auf einer „inneren Skala“, ob eine Veränderung unerlässlich für den Unternehmenserfolg ist oder ruinös. Emotional werde eine Veränderung danach beurteilt, ob sie Begeisterung auslöst oder Angst. Intentional werde die Machbarkeit bzw. Unerreichbarkeit einer Veränderung bewertet. Aus der Akzeptanzforschung sei zudem bekannt, dass die Änderungsfähigkeit (Kennen und Können der Strategie) sowie die Änderungsbereitschaft (Wollen und Sollen der Strategie) die Erfolgsfaktoren für Change-Prozesse sind.

Ziel bei der Verknüpfung mit den digitalen Transformationsansätzen ist letztlich, unternehmensindividuelle Maßnahmen zur Minderung von Widerstand und Förderung von Akzeptanz zu ermitteln. Im oben genannten KCT-Forschungsprojekt unter der Leitung von Professor Schaffner wurde festgestellt, dass sich der Arbeitskontext der technischen Redakteure nachhaltig verändern wird. Denn nicht mehr das Schreiben der redaktionellen Texte wird künftig im Vordergrund stehen, sondern die ontologische Beschreibung der Informationsversorgung. Technische Redakteure werden möglicherweise zu Semantikmodellierern in drei Kernfeldern: Fabrik 4.0 (z.B. ontologische Beschreibung der Geschäftsprozesse), Wertkette 4.0 (z.B. Bewirtschaftung von digitalen Produktlebenslaufakten) und Information 4.0 (z.B. strukturierte Daten und deren ontologische Beziehungen).

Mögliche Handlungsoptionen in der digitalen Transformation dürfen nicht abstrakt und theoretisch bleiben. Mitarbeitenden muss daher ermöglicht werden, sich in Sachge-

Widerstand: Beurteilung der Veränderung (produktiv ⇔ unproduktiv)	Erfolgsfaktoren der Akzeptanz			
	Änderungsfähigkeit		Änderungsbereitschaft	
	Kennen der Strategie	Können der Strategie	Wollen der Strategie	Sollen der Strategie
kognitive Dimension (unerlässlich ⇔ ruinös)	• Einfordern einer Geschäftsmodell-Vision (Evolution vs. Disruption) • Projektion auf TK	• Konzeptionierung Fabrik 4.0, Information 4.0 und/oder Wertkette 4.0	• persönliche Ziele im Kontext „Digitale Transformation“ identifizieren	• Anerkennung, der Unternehmensstrategie zuzuarbeiten (Positionspapier)
emotionale Dimension (begeistert ⇔ beängstigt)	• TK intern als Schlüsselpartner positionieren • normative Erwartungen für TK 4.0 (Organisationskultur)	• Pilotprojekt, Test-Umgebung als Nukleus etablieren • Selbstwirksamkeit fördern	• Wertschätzung von Eigeninitiativen • I4.0-Teamziele in Zielvereinbarungen • Seminar „Umgang mit Misserfolgen“	• kreative Freiräume • Kooperation mit I4.0-Lab und Hochschulen • Mitwirkung im iRDS-Arbeitskreis
Intentionale Dimension (machbar ⇔ unerreichbar)	• operative Leitfragen zu TK 4.0 entwickeln	• Testing von iRDS • Seminar „Ontologie“, „Semantische Technologien“	• Prinzip der kleinen Schritte • Strategien partizipativ entwickeln (z.B. SWOT, BSC) • Selbstwirksamkeit fördern	• Task-Management (z.B. Scrum, Kanban) • Communities of Practice (z.B. mit FuE, IT)

Exemplarische Skizze eines Suchfeldrasters für die digitale Transformation in der technischen Kommunikation (Bild: FOM/iaim)

bierte einzuarbeiten und eigene Erfahrungen zu sammeln. Dabei sei der Selbstwirksamkeit besondere Aufmerksamkeit zu widmen, um das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zu steigern sowie schwierige Situationen und Herausforderungen meistern zu können, so der FOM Wissenschaftler weiter.

Unternehmenssituationen seien so spezifisch, dass die Maßnahmen zur Aktivierung der Mitarbeitenden individuell entwickelt werden müssen. In der Tabelle sieht man den Versuch der exemplarischen Skizze eines Suchfeldrasters für die digitale Transformation in der technischen Kommunikation (TK).

i Die Ergebnisse seiner Studie „Technische Kommunikation 4.0 – eine neue Arbeitswelt“ können im Kapitel „Industrie 4.0: Technische Redakteure werden zu Semantikmodellierern“ im Sammelband „Arbeitswelten der Zukunft“ nachgelesen werden. Der in der FOM-Edition bei Springer Gabler erschienene Band wird in Kapitel 1 dieses Berichtes ausführlich vorgestellt. Schaffner lehrt u. a. Innovationsmanagement, organisationale Transformation, Wissensmanagement und Unternehmensorganisation am FOM Hochschulzentrum Berlin.



**Hochschulbereich
Gesundheit & Soziales**

7 Hochschulbereich Gesundheit & Soziales

Der Hochschulbereich Gesundheit & Soziales an der FOM Hochschule qualifiziert Berufstätige für betriebswirtschaftliche, pflegerische, soziale oder psychologische Aufgaben in Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens. Die Studiengänge vermitteln Wissen aus den Fachbereichen Gesundheit, Soziales und Betriebswirtschaft. Auf den folgenden Seiten finden sich ausgewählte Beispiele des Transfers der anwendungsbezogenen Forschung in den Feldern Medizinmanagement, Public Health und betriebliches Gesundheitsmanagement.

7.1 Medizinmanagement & Public Health

Arbeitswelten der Zukunft – 5 Antworten aus der sozialwissenschaftlichen Forschung



BMBF-Wissenschaftsjahr „Arbeitswelten der Zukunft“

Im Rahmen unserer Interviewserie „Arbeitswelten der Zukunft – 5 Antworten aus der Forschung“ sprachen wir auch mit Prof. Dr. David Matusiewicz, dem Dekan für Gesundheit & Soziales sowie Direktor des ifgs Institut für Gesundheit & Soziales der FOM Hochschule. Die Zukunft der Arbeit ist wichtiger Bestandteil der Arbeit am Institut und seines Forschungsprojekts „Teilhabe durch soziokulturelle Öffnung? (Post-) migrantische Fachkräfte und Patient/innen im institutionellen Wandel am Beispiel von Medizin und Pflege“, kurz ToP.

Herr Professor Matusiewicz, wie wird sich die Arbeit in dem Bereich, in dem Sie forschen, in Zukunft verändern?

Prof. Dr. David Matusiewicz: Arbeit wird sich grundlegend verändern. Das liegt zum einen daran, dass sich durch die Arbeit 4.0 Arbeitsaufgaben und Berufe verändern werden und darüber hinaus auch die Möglichkeiten, wie Arbeitgeber durch mehr Flexibilisierung und Individualisierung darauf eingehen können. Im Gesundheitswesen stehen wir vor einer fundamentalen Umbruchphase. Zum einen gibt es in Zukunft viel mehr Schnittstellenberufe und zum anderen wird die Digitalisierung viele Berufsbilder abschaffen, während neue entstehen. Meine These ist, dass alle digitalisierungsfähigen Berufsbilder im Gesundheitswesen auch digitalisiert werden.

Welche Kompetenzen werden gefragt sein?

Prof. Dr. David Matusiewicz: Heute sind Kompetenzen wie

Agilität, Flexibilität und Individualität gefragt. Das sind teilweise Kompetenzen, die Arbeitnehmende im Studium, aber auch „on the job“ erlernen können. In einem zunehmend dynamischen Umfeld müssen sich Arbeitnehmende immer wieder auf neue Situationen einstellen. Hier passt der Begriff VUCA gut. Das ist ein Akronym, das für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity, also die Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit steht.

Welche Rolle spielt die Forschung allgemein und Ihre im Speziellen bei der Bewältigung der Veränderungen?

Prof. Dr. David Matusiewicz: Ich beschäftige mich mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement und den digitalen Möglichkeiten, die sich hier auftun. War das früher eher eine Kann-Disziplin, ist es heute ein klarer Wettbewerbsfaktor geworden. Unternehmen müssen heute auf die Arbeitnehmenden und Arbeitnehmer – die noch da sind – gut aufpassen und deren Gesundheit schützen, auch vor dem Hintergrund, dass weniger nachkommen als gebracht werden.

Welche Veränderungen gefallen Ihnen und welche finden Sie gegebenenfalls bedenklich?

Prof. Dr. David Matusiewicz: Was mir an Arbeit 4.0 gefällt, ist ein Zuwachs an Selbstbestimmung, Effizienzsteigerung, Entlastungspotenzialen, Zugriff auf digitales Wissen, Kollaboration und zeitnahe Austausch sowie verbesserte Feedbackkultur. Das kann sich förderlich auf die Arbeitszufriedenheit, Führungsbewertung und die allgemeinen Arbeitsbedingungen auswirken.

Was ich bedenklich finde, sind die Entgrenzung von Arbeit und Freizeit, also eine fehlende Life-Domain-Balance und

der hochfragmentierte Arbeitsalltag – es gibt nur noch wenige Möglichkeiten, im Arbeitsalltag in einen „Flow“ zu kommen, um hier im Sinne der Balance einen Yoga-Ausdruck zu verwenden. Hinzu kommt, dass viele nicht gelernt haben, professionell mit Informations- und Kommunikationstechnologien umzugehen, und dass dennoch die Erwartungshaltung an Arbeitnehmende ist: Sei multilokal, mobil und dauerhaft online. Die Zunahme der Bedeutung nonverbaler elektronischer Kommunikation ist für viele ein Problem: Wie gehen wir miteinander um? Nutzt man Smiley in geschäftlichen E-Mails? Es fehlen Coping-Strategien zur Bewältigung dieser Veränderungen. Auch wenn Summe aber die Vorteile.

Auf das Wissenschaftsjahr mit dem Fokus „Arbeitswelten der Zukunft“ folgte 2019 der Fokus „Künstliche Intelligenz“. Wie stehen Sie dazu?

Prof. Dr. David Matusiewicz: Ich freue mich, dass sich hier mein Interesse mit dem des BMBF deckt. Das Thema „Künstliche Intelligenz“ beschäftigt mich zunehmend, hier geht es um die Mensch-Maschine-Interaktion als solche, aber auch um ethische Fragestellungen. Dieses Thema wird uns in den nächsten Jahren stark beschäftigen. Und das auf politischer, wissenschaftlicher und unternehmerischer Ebene.

ne. Hier sind die Potenziale viel größer als die Risiken, deshalb brauchen wir eine offene Dialogkultur und einen Diskurs mit allen Akteurinnen und Akteuren im Gesundheitswesen. Und nicht zu vergessen: den Menschen.

Das Projekt ToP (FKZ 01UM1810BY) wird im Rahmen des Forschungsprogramms „Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaften“, Richtlinie zur Förderung der Maßnahme „Migration und gesellschaftlicher Wandel“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert. Als Projektträger für das Fördergebiet ist gegenwärtig das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR), Projektträger, PT-UF, bevollmächtigt. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der FOM.

GEFÖRDELT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Prof. Dr. David Matusiewicz, Dekan für Gesundheit & Soziales sowie Direktor des Instituts für Gesundheit & Soziales (ifgs), forscht zu Arbeitswelten der Zukunft (Foto: FOM/Tim Stender)

Experte für die Behandlung von Krebserkrankungen – Prof. Dr. med. Robert Dengler berät US-Pharmakonzern

Das amerikanische Pharmaunternehmen Bristol Myers-Squibb (BMS) hat Prof. Dr. med. Robert Dengler vom ifgs Institut für Gesundheit & Soziales in sein nationales Advisory Board für Immunonkologie berufen.

Als einer von sechs Beratern des Pharmaunternehmens begleitet der Arzt und Professor für Gesundheits- und Sozialmanagement die Planung und Durchführung klinischer Zulassungsstudien und wird Empfehlungen für den deutschen Gesundheitsmarkt aussprechen. „Die Immunonkologie ist zurzeit der innovativste und umsatzstärkste Arzneimittelmarkt weltweit. Diese völlig neue Medikamentengruppe entfaltet ihre Wirkung nicht am Tumor selbst, sondern über eine Aktivierung des körpereigenen Immunsystems der Patienten“, so Dengler. Da BMS seinen Deutschlandssitz in München hat, erhofft er sich durch die Zusammenarbeit auch interessante Optionen für FOM Studierenden des Gesundheits- und Sozialmanagements, etwa im



Prof. Dr. med. Robert Dengler vom ifgs Institut für Gesundheit & Soziales (Foto: FOM/Christian Vogel)

Rahmen von Exkursionen, Projekten für Abschlussarbeiten oder auch als potentielle Berufsperspektive.

Innovationen im Gesundheits- und Sozialwesen – Fach- und Führungskräfte beim Health Management Forum

Thema des 10. Westfälischen Health Management Forums war das Management von Innovationen im Gesundheits- und Sozialwesen. Steigende Qualitätsanforderungen, neue Technologien und Konzepte, steigende Kosten – die Herausforderungen für die Akteurinnen und Akteure der Branche sind hoch. Wie sieht es aber mit der Innovationsfähigkeit der Branche aus? Welche Management-Konzepte und Produkte sind aus der Sicht der Einrichtungen und der Industrie erfolgsversprechend? Diese und weitere Fragen diskutierten rund 60 Teilnehmende.

Georg Schneider vom Klinikum Dortmund hat aus der Veranstaltung wertvolle Informationen ziehen können: „Als Pflegedirektor ist es für mich und für unser Krankenhaus elementar wichtig mitzubekommen, welche künftigen digitalen Lösungen für die anstehenden Herausforderungen angeboten werden. Dabei hat mir das Health Management Forum der FOM Hochschule einen sehr guten Ein- und Überblick gegeben. Auch der interdisziplinäre Austausch und die engagierte Diskussion haben zum Erfolg der Veranstaltung beigetragen.“

Das Forum ist eine Kooperationsveranstaltung der FOM Hochschule, des Centrums für Krankenhaus Management (CKM), ein An-Institut der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, und der Wirtschaftsförderung Dort-

mund. Wir hatten fünf Fragen an Prof. Dr. Christoph Winter, kooptierter Wissenschaftler des ifgs Institut für Gesundheit & Soziales der FOM sowie inhaltlicher Organisator der Veranstaltung.

Herr Professor Winter, was war das Highlight dieser Veranstaltung?

Prof. Dr. Christoph Winter: In den Vorträgen wurden sowohl theoretische Grundlagen als auch praktische Beispiele für überwiegend digitale Innovationen geliefert. Dieser ausgewogene Mix an verschiedenen Sichtweisen lieferte vielfältigen Diskussionsstoff und hatte daher für mich einen besonderen Charme.

Sie sind von Anfang an dabei, organisieren die Veranstaltung inhaltlich. Sie wählen die Themen aus und rekrutieren die Referenten. Wie gehen Sie dabei vor? Und wie kommen Sie zu Ihrer Themenauswahl?

Prof. Dr. Christoph Winter: Der Erfolg einer solchen Veranstaltung hängt im Wesentlichen von einer gründlichen inhaltlichen Vorbereitung ab, er steht und fällt mit der Qualität der Referentinnen und Referenten. Gemeinsam mit meinem Kollegen Prof. Dr. Dr. Wilfried von Eiff suchen wir stets ein aktuelles Thema, das sich für den wissen-

schaftlichen Diskurs in einem solchen offenen Setting eignet. Über unsere vielfältigen Netzwerke und Kontakte kommen wir dann zu den Referentinnen und Referenten, die sich als Expertinnen und Experten für das Thema bereits einen Namen gemacht haben und die einen regionalen Bezug haben. Wir formulieren zudem Fragenkomplexe, die sie in ihren Beiträgen beantworten.

Wen möchten Sie mit der Veranstaltungsreihe ansprechen und was reizt Sie so an diesem Format?

Prof. Dr. Christoph Winter: Mit dem Beginn um 16.30 Uhr ist sie als After-Work-Veranstaltung für regionale Fach- und Führungskräfte des Gesundheits- und Sozialwesens konzipiert. Das heißt, vor der Abendgestaltung bekommen die Teilnehmenden die Möglichkeit, sich zu aktuellen Themen zu informieren und ihr Wissen aufzufrischen. Nach den

Vorträgen bietet zudem unser „Get-Together“ die Möglichkeit des Networkings – ein entscheidender Erfolgsfaktor für Entrepreneurship im Gesundheitswesen.

Warum ist der Standort Dortmund für die Veranstaltung so geeignet?

Prof. Dr. Christoph Winter: Dortmund ist nicht zuletzt aufgrund seiner Größe und seines Einzugsgebiets als Gesundheits- und Sozialstandort ideal für Veranstaltungen dieser Art. Eine höhere Dichte an Gesundheits- und Sozialanbietern finden wir in Nordrhein-Westfalen kaum. Außerdem überzeugt mich die Offenheit und Interessiertheit, mit der die Dortmunderinnen und Dortmunder neuen Themen und Formaten gegenüberstehen.

Welche Pläne haben Sie für die Zukunft der Veranstaltungsreihe? Bleibt die Veranstaltung in Dortmund?

Prof. Dr. Christoph Winter: Never change a winning team. Natürlich werden wir dem Standort Dortmund nach so erfolgreichen Veranstaltungen treu bleiben und planen schon bzgl. eines ausgeweiteten Formats.



Gut besuchtes Health Management Forum an der FOM in Dortmund (Foto: FOM)

i Prof. Dr. Christoph Winter MPH ist Professor an der FOM Hochschule mit dem Schwerpunkt Gesundheits- und Sozialmanagement. Er war jahrelang Geschäftsführer in verschiedenen Krankenhäusern und ist nun seit über fünf Jahren an den FOM Hochschulzentren Münster, Dortmund und Essen im Einsatz. Er hat als OP-Helfer, Rettungsassistent, Pflegediensthelfer und wissenschaftlicher Projektleiter das Gesundheitswesen quasi von der Pike auf gelernt. Sein Wissen und seine Erfahrung gibt er nun an die FOM Studierenden weiter und coacht sie auf dem Weg zu Führungspositionen im Gesundheits- und Sozialwesen.

Digitalisierung, Gesundheitsversorgung und Gesundheitsberufe der Zukunft

Die Zukunft der Gesundheit ist ein vieldiskutiertes Thema. Im September 2018 fand dazu auf dem Gesundheitscampus Bochum eine Veranstaltung statt. Unter dem Titel „Innolab“ sollte und soll ein Experimentierraum für Gesundheit und Gesellschaft geschaffen werden. Rund um das Thema Digitalisierung geht es dabei um die Wirkkraft für die zukünftige Gesundheitsversorgung und die Gestaltung der Arbeit von morgen. Im Fokus der Diskussion: Wie können gesundheitliche Versorgung aufrechterhalten und Fortschritte genutzt werden?

Ziel ist die Erhöhung der Bereitschaft zu kooperieren, um das Gesundheitswesen zu verbessern. „Cooption“ – eine Zusammensetzung aus „Cooperation“ und „Competition“ –

soll dabei eine besondere Rolle spielen, „da“, so Professor Matusiewicz, „Innovationen nur gemeinsam in der Fläche umgesetzt werden können – Insellösungen gibt es genug.“

„Ich freue mich“, so der Dekan, „dass ich gerade zu Beginn der Veranstaltung das Format ‚Stakeholder im Dialog‘ moderieren durfte, mit unter anderem den beiden, die mich bereits 2017 zu diesem spannenden Format eingeladen hatten: Birgit Fischer, Staatsministerin a. D. und Hauptgeschäftsführerin des Verbandes Forschender Arzneimittelhersteller sowie Prof. Dr. Josef Hilbert, Sprecher des Netzwerks Deutsche Gesundheitsregionen und geschäftsführender Direktor des Instituts Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen. Ein weite-

res Highlight war der Impulsvortrag von Professor Andreas Pinkwart vom Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen zum Thema Digitalisierung im Gesundheitswesen.“

Daran knüpft auch sein Statement zu einer weiteren Diskussionsrunde an, die den Titel „Telechirurgen, Lebens-

ende-Therapeuten und Generalisten – welche Berufe entstehen wie für wen?“ trug. „Wir sollten uns bereits einrichten auf zukünftig neue Berufe mit Bezeichnungen wie ‚Advanced Nursing Practitioner‘ (ANP) oder ‚Physician Assistance‘. Aber auch vielleicht ganz neue intermediäre Berufe wie die – frei erfundene – ‚MATA‘, eine medizinisch-applikations-technische Assistentin.“

Sommerzeit, Zeitumstellung – Professor Kantermann national wie international zu Rate gezogen

Zweimal im Jahr werden die Uhren umgestellt und vor allem in letzter Zeit wird das Thema Zeitumstellung und Verbleib bei der Sommerzeit oder auch der Normalzeit nicht nur in Deutschland, sondern auch auf europäischer Ebene stark diskutiert. Prof. Dr. habil. Thomas Kantermann, unser Experte für Humanchronobiologie, wird aus diesem Anlass regelmäßig von den verschiedensten Redaktionen interviewt. Dem Büro für Technikfolgenabschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB) hat er bereits vor einigen Jahren für den Bericht „Bilanz der Sommerzeit“ zugearbeitet. Im September 2018 wurde er vom Radiosender Deutschlandfunk Kultur interviewt, davor vom australischen Radiosender ABC und zuvor beantwortete er bei WDR 5 Hörerfragen. Auch wir hatten Fragen an unseren Experten.



Prof. Dr. habil. Thomas Kantermann, Experte für Humanchronobiologie an der FOM Hochschule, wird medial in Deutschland und international zum Thema Zeitumstellung bzw. Sommerzeit zu Rate gezogen (Foto: FOM)

Herr Professor Kantermann, der Verbleib bei der Sommerzeit wird europaweit diskutiert. Warum sind Sie dagegen?

Prof. Dr. habil. Thomas Kantermann: Im Kern geht es darum, dass verstanden wird, dass eine Umstellung auf Dauer-Sommerzeit der falsche Weg ist. Schön ist ja, dass man überhaupt weg gehen will von diesem siebenmonatigen Jetlag, mit dem die inneren Uhren von Millionen von Menschen jährlich zu kämpfen haben, aber so herum macht es keinen Sinn.

Die Entscheidung ist auf biomedizinischer Basis zu treffen und nicht anhand von Befindlichkeiten. Die Wahrnehmung „schöner heller Sommerabende“ täuscht, die würden auch nicht wirklich verloren gehen, sondern wir hätten im Gegenzug dazu mehr Dunkelheit im Winter, weil es eine Stunde später hell werden würde. Das kann jeder für seinen Wohnort ausrechnen. Und man sollte sich die Frage stellen, ob man seine Kinder den gesamten Winter über eine Stunde früher im Dunkeln zur Schule oder in den Kindergarten schicken möchte. Zudem geht es dann darum, dass bei Dauer-Sommerzeit die Diskussion verstärkt geführt werden muss, dass Arbeitszeiten flexibler werden und eben Schule und Co. später anfangen.

Die Sommerzeit wurde ja damals eingeführt, um Energie zu sparen. Man hört immer wieder, dass das gar nicht erreicht wurde...

Prof. Dr. habil. Thomas Kantermann: Genau, mit der Sommerzeit wurde eine „Kunst-Zeit“ geschaffen, mit der man Energie sparen wollte. Dass man das damit nicht erreicht hat, wurde schon mehrfach belegt, unter anderem im Rahmen des TAB-Berichts. Hinzu kommen – und das ist das größere Problem – gesundheitliche Störungen und Störungen des Schlafes. Eine Begründung, nun bei der Sommerzeit zu bleiben, erschließt sich hier logisch nicht. Wir müssen verstehen, dass es unserer Biologie besser geht, wenn wir näher an unserer Zeitzonengrenze leben, und dies bedeutet Normalzeit. Der Begriff Winterzeit und Sommerzeit ist sowieso irreführend, weil es diese Zeiten ja nicht gibt. Die Begrifflichkeit ist suggestiv.

Unser Signal muss ganz klar sein: Die letzte Umstellung ist im nächsten Oktober und dann sind wir mit dem Thema durch und bleiben bei der Normalzeit.

i Auch wenn es um Lichtverschmutzung geht, wird Professor Kantermann zu Rate gezogen, u. a. ist er im Rahmen einer „Visual Story“, eines Video-Artikels des Magazins Spiegel, zum Thema zu sehen.

Er befasst sich an den FOM Instituten ifes (Institut für Empirie & Statistik) sowie ifgs (Institut für Gesundheit & Soziales)

schwerpunktmäßig mit der quantitativen und qualitativen Forschung in den Bereichen Humanchronobiologie, Schlaf und Gesundheitspsychologie. Am FOM Hochschulzentrum

Neuss lehrt er wissenschaftliche Methoden, Allgemeine und Biopsychologie sowie Gesundheitspsychologie inkl. Chronobiologie.

Professor Juffernbruch bei Expertentagung zu Künstlicher Intelligenz in Tokio

Welche Potentiale birgt Künstliche Intelligenz, wie verändert sie schon heute unser Leben – und vor welche gesellschaftlichen und ethischen Herausforderungen stellt sie uns? Mit diesen und weiteren Fragen haben sich im Dezember 2018 in Tokio mehr als 350 japanische, deutsche und französische Expertinnen und Experten aus Forschungsinstituten, Hochschulen, Politik und Wirtschaft befasst und im Rahmen einer hochrangig besetzten Fachkonferenz über diese und andere Herausforderungen diskutiert. Das Deutsche Wissenschafts- und Innovationshaus (DWIH) hatte zu diesem ersten japanisch-deutsch-französischen Symposium für Künstliche Intelligenz in die japanische Hauptstadt eingeladen.

Zu den Experten zählte auch Prof. Dr. med. Dipl.-Inform. Klaus Juffernbruch vom ifgs Institut für Gesundheit & Soziales, der von einem großen Erfolg der Veranstaltung sprach. „Das Symposium legt den Grundstein für künftige gemeinsame deutsch-japanisch-französische Projekte auf dem Gebiet der Künstlichen Intelligenz“, so der Mediziner

und Informatiker, der an der FOM eine Professur für Gesundheits- und Sozialmanagement innehat.

Die interdisziplinäre Veranstaltung zeigte den aktuellen Stand der KI-Technologien und entwarf Zukunftsszenarien: Von Smart Cities, die dem Prinzip der Nachhaltigkeit folgen, autonom fahrenden Automobilen sowie Innovationen im Bereich der Industrie und Gesundheitsversorgung.

Prof. Juffernbruch: „Die Künstliche Intelligenz wird die medizinische Diagnostik und Therapie verbessern, den Ärzten und Pflegekräften mehr Zeit für menschliche Zuwendung verschaffen und sicherstellen, dass jeder Mensch, egal ob er in der Großstadt oder auf dem Land wohnt, nach dem neuesten Stand der medizinischen Wissenschaft versorgt wird.“

Die Teilnehmenden des Symposiums in Tokio verständigten sich zum Abschluss darauf, in Zukunft noch enger zum Thema der Künstlichen Intelligenz zusammenzuarbeiten.

Die digitale Transformation der Pflege – Spannungsfeld zwischen digitalem Wandel und menschlichen Lösungen



Das Buch „Die Digitale Transformation der Pflege“ von Prof. Dr. Arno Elmer & Prof. Dr. David Matusiewicz, beide FOM Hochschule, das 2019 erschienen ist

Die digitale Transformation wirkt sich – wie auf alle anderen Arbeits- und Lebensbereiche – auch auf die Pflege aus. Sie wird diese nachhaltig verändern.

Kostenträger wie Krankenkassen und Pflegekassen sind genauso betroffen wie ambulante Leistungserbringer. Große Veränderung werden besonders auch auf Patientinnen, Patienten und deren Angehörige zukommen. Die Pflege wird zu einem Spannungsfeld zwischen digitalem Wandel

und menschlichen Lösungen. Patienten möchten zunehmend an den immer mehr verfügbaren schnellen und

intuitiven Lösungen partizipieren. Für Anbieterinnen und Anbieter müssen die Geschäftsmodelle nachhaltig tragfähig sein. Und die Krankenkassen sollen alles finanzieren.

i Diesem aktuellen Thema hat sich der Dekan und Direktor des ifgs Professor Matusiewicz gemeinsam mit Prof. Dr. Arno Elmer, Leiter der Forschungsgruppe „Digitale Gesundheit“ am ifgs, gewidmet. Als Ergebnis entstand das Buch „Die Digitale Transformation der Pflege. Wandel. Innovation. Smart Services“, das im Frühjahr 2019 erschienen ist.

Workshop-Ergebnisse zum Thema gesundes Arbeiten 4.0 bis zur Rente: Flexibilisierung, Belastung und Vorteile

Prof. Dr. Arnd Schaff führte als Abgesandter des ifgs Institut für Gesundheit & Soziales bei der Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Sozialmedizin und Prävention e. V. (DGSM) im September 2018 einen Workshop zu altersgruppenspezifischen Risiken für die psychische Gesundheit durch. Die wichtigsten Ergebnisse aus der Gruppenarbeit des Workshops mit dem Titel „Arbeiten 4.0 und gesundes Arbeiten bis zur Rente – wie geht das zusammen?“ haben wir zusammengetragen:

- Das Qualifikationsniveau betroffener Arbeitsplätze spielt bei dem Übergang zu Arbeit 4.0 eine ganz wesentliche Rolle. Während eher niedrige Qualifikationsniveaus im Wesentlichen durch Entfall aufgrund von Automatisierung betroffen sind, sehen sich viele mittlere Niveaus einer drastischen inhaltlichen Veränderung ausgesetzt. Dabei kann es zu einer subjektiven Entwertung kommen, wenn sich der Tätigkeitsschwerpunkt auf reine Überwachung einengt. Dieser Entfall von inhaltlich höherwertig bewerteten Tätigkeiten wird zu zunehmender Frustration führen.
- Überwachungstätigkeiten bergen in sich das Risiko einer starken psychischen Belastung durch Monotonie bei gleichzeitig ständig geforderter höchster Aufmerksamkeit und Konzentration. Da, wo früher Lärm, Hitze und Schmutz bedrohlich für den physischen Körper waren, wird jetzt zunehmend die Psyche belastet, wenn die operative Arbeit von automatisierten Maschinen und Robotern übernommen wird.
- Aus der Automatisierung ergibt sich andererseits auch eine wichtige Entlastung von schwerer und gefährlicher körperlicher Arbeit. Diese Entlastung ist gerade auch für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wichtig.

- Durch die zunehmende Bedeutung von Home-Offices reduziert sich die tägliche Bewegung ebenso wie die physische Interaktion. Auch der Know-how-Austausch wird sich tendenziell erschweren, wenn die Kolleginnen und Kollegen nur noch virtuell erreichbar sind. Dies kann insbesondere in Einarbeitungs- und Lernphasen zum Problem werden.
- Es wird von zentraler Bedeutung sein, für die Teile der Belegschaft mit ganz entfallenden oder deutlich abgewerteten Beschäftigungsprofilen neue Perspektiven zu schaffen – zunächst im Unternehmen, aber auch gesellschaftlich. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwieweit sich künftige Entwicklungen aus den historischen disruptiven Veränderungen ableiten lassen (Schließung Stahl- und Automobilwerke im Ruhrgebiet, Industrieschließungen in den neuen Bundesländern u. a.). Möglicherweise lassen sich auch gesundheitliche Folgen daraus prognostizieren.
- Wichtige Aspekte der Führung unter Arbeit 4.0 sind die Vorsorge in Bezug auf eine gesundheitsschädliche Aufweichung von Arbeitszeiten im Sinne einer Work-Life-Balance und die Motivation der Mitarbeitenden bei den anstehenden Veränderungen, speziell bei einer Ab- oder Aufwertung des Beschäftigungsprofils.
- Die Flexibilisierung der Arbeit trägt das Risiko einer zunehmenden Kurzfristigkeit in sich: Anforderungen werden mit immer kürzerem Vorlauf gestellt, Planung muss in immer kürzeren Abständen angepasst werden und auch Freizeitaktivitäten lassen sich schwieriger festlegen. Flexibilisierung hat aber auch Vorteile, die zwar zum größten Teil bei den jüngeren Mitarbeitenden gesehen werden, aber auch älteren Beschäftigten zugutekommen können, zum Beispiel bei pflegebedürftigen Angehörigen.

KI in der Pflege: FOM Dekan beriet Enquete-Kommission „Künstliche Intelligenz“ des Deutschen Bundestages

„Künstliche Intelligenz – gesellschaftliche Verantwortung und wirtschaftliche, soziale und ökologische Potenziale“, damit befasst sich eine Enquete-Kommission des Deutschen Bundestags. Diese ist in Projektgruppen eingeteilt, Projektgruppe 3 trägt den Titel „KI und Gesundheit (Pflege, Sport)“. Von ihr wurde FOM Dekan Prof. Dr. David Matusiewicz im Mai 2019 eingeladen, um sie zum Thema „KI in der Pflege“ zu beraten.

Gemeinsam mit der Vorsitzenden der Projektgruppe Dr. Anna Christmann, MdB, und weiteren Expertinnen und Experten diskutierten sie diesen Themenschwerpunkt. Professor Matusiewicz hielt einen Impulsvortrag und war bereits zuvor gebeten worden, sein Fachwissen speziell zu diesen Themen zu teilen:

- Monetäre Ersparnis im Pflegesystem durch den Einsatz von KI
- Legitimität des Ansatzes, die Ressourcen in den Mittelpunkt zu stellen
- Potenziale bzgl. der Steigerung der Leistungsfähigkeit des Gesundheits- und Pflegesystem durch den Einsatz von KI
- Möglichkeiten der Verhinderung, dass Zeitersparnisse in der Pflege durch KI zu Rationalisierungsmaßnahmen und damit statt zu notwendiger Entlastung zu weiteren Belastungen für Beschäftigte führen – und Möglichkeiten der Sicherstellung, dass die gewonnene Zeit für die Pflege genutzt wird
- Verhinderung zusätzlichen Arbeitsdrucks durch KI für Beschäftigte in der Pflege und von unverhältnismäßiger Leistungs- und Verhaltensüberwachung
- Verantwortungsvolle Forschungs- und Entwicklungspraxis zur Sicherstellung der konsequenten Einbeziehung von professionell Pflegenden, Pflegebedürftigen und deren Angehörigen bei der Entwicklung und Einführung von KI-Produkten
- Aufgaben, die durch Technologie, wie z. B. Pflegeroboter und ähnliche Geräte, unterstützt bzw. sogar übernommen und besser erledigt werden können
- Datenschutzrechtliche Aspekte von KI zur Dokumentationsunterstützung
- Auswirkungen von KI auf die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsorganisation der Beschäftigten in der Pflege
- Notwendige Anforderungen und Kompetenzen sowie Bedeutung des fachlichen Wissens, der Erfahrung und individuellen Einschätzungen im Vergleich zu technischen und kontrollierenden Arbeitsaufgaben
- Integration welcher Aspekte in die Pflege-Ausbildung und Weiterbildung zur Vorbereitung auf KI- und Roboter-Unterstützung
- Frage nach adäquater Berücksichtigung der o. g. Ausbildungsaspekte in der Pflegeberufereform, die sich derzeit bundesweit in der Umsetzung befindet, oder der Notwendigkeit einer Nachbesserung
- Weitere Einsatzmöglichkeiten von KI, um die Ausbildung zu unterstützen und ggf. zu personalisieren
- Seit 2018 unterstützt die Pflegeversicherung über eine 40-prozentige Ko-Finanzierung einmalig die Anschaffung



Prof. Dr. Matusiewicz gemeinsam mit Dr. Christmann, der Vorsitzenden der Projektgruppe, und der Roboterkatze „Qoobo“, die er aus Japan mitgebracht hat. Sie kann in der Pflege eingesetzt werden wie beispielsweise auch die „Pflegerobbe Paro“. (Foto: privat)

von digitaler oder technischer Ausrüstung durch ambulante oder stationäre Pflegeeinrichtungen mit bis zu 12.000 Euro. – Frage nach der Angemessenheit dieser Summe, um die Einrichtungen dabei zu unterstützen, sich auf die neuen Herausforderungen in diesem Bereich einzustellen

- Positionierung anderer Länder in Europa, von Japan oder den USA im Hinblick auf den Einsatz von KI und Robotern im Gesundheitswesen

„Wir schauen immer auf Länder wie Japan, wenn es um Robotik und KI geht. Doch diese sind in Bezug auf die Pflege nicht viel weiter als wir. Was allerdings anders ist, ist das Mindset der Menschen – die Bereitschaft, sich mit den technologischen Entwicklungen auseinanderzusetzen. Da können wir als Standort Deutschland von lernen. Auf der anderen Seite gibt es weltanschauliche Unterschiede. In Japan ist der Shintoismus verbreitet, bei dem Dinge – wie eine Roboterkatze – nun mal beseelt und damit belebt werden“, kommentierte Matusiewicz, der sich erst kurz zuvor auf der WEAI Conference an der Keio University in Tokio, Japan, zum Thema ausgetauscht hat, und fährt fort: „Der internationale Austausch ist enorm wichtig, weil die Herausforderungen in der Pflege durch Fachkräftemangel und Demografie nicht vor Ländergrenzen haltmachen.“

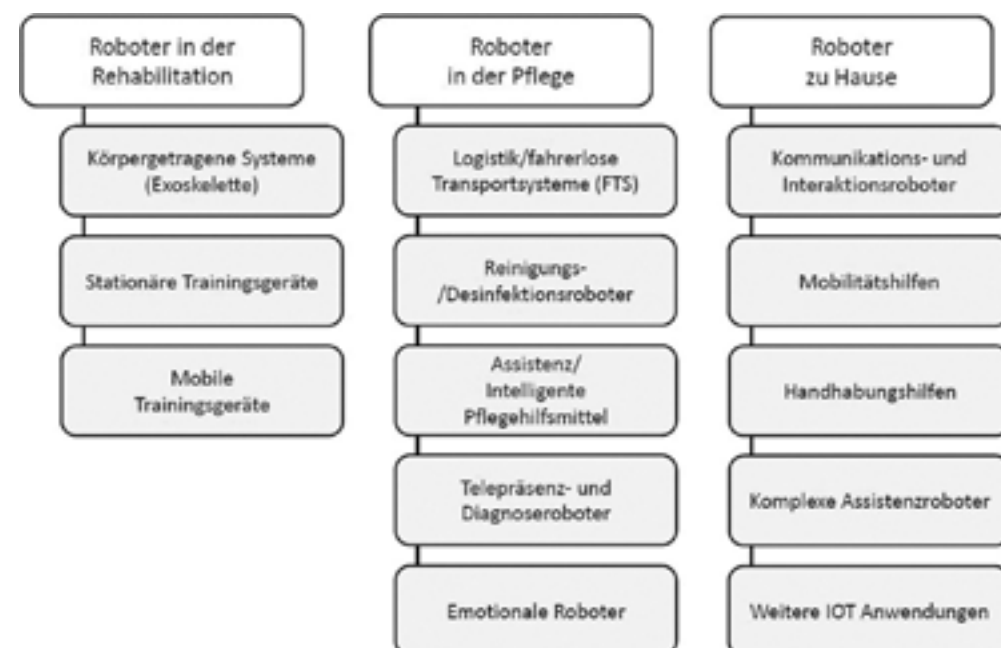
Leistungsfähigkeit und Arbeitsbedingungen

Seine Meinung zu den Themen „Monetäre Ersparnis im Pflegesystem durch den Einsatz von KI“, „Potenziale bzgl. der Steigerung der Leistungsfähigkeit des Gesundheits- und Pflegesystem durch den Einsatz von KI“ und „Auswirkungen von KI auf die Arbeitsbedingungen und die

Arbeitsorganisation der Beschäftigten in der Pflege“, die er teilte, war Folgende: „Durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz wird die Pflege von morgen ganz andere Möglichkeiten haben, sich dem Gesunden – sowohl der Patienten als auch der finanziellen Situation von Pflegeeinrichtungen – zu widmen. KI ermöglicht dem Pflegepersonal Patientenzentrierung und der Einrichtung sowie dem Personal Ergebnisorientierung. Wenn wir es schaffen, KI in diesem Sinne zu nutzen, können wir uns wegbewegen von der Behandlung von Krankheiten und hinbewegen zur Vorbeugung potentieller Erkrankungen, also hin zum Gesundheitsmanagement.“

Aufgaben, die durch KI unterstützt, übernommen und besser erledigt werden können – Roboter in Rehabilitation, Pflege und zu Hause

Auf die Frage nach Aufgaben, die durch Technologie, wie z.B. Pflegeroboter und ähnliche Geräte, unterstützt bzw. sogar übernommen und besser erledigt werden können, lautete sein Anregung: „Roboter können sehr gut in der Rehabilitation eingesetzt werden, zum Beispiel Roboter-Exoskelette sowie stationäre und mobile Trainingsgeräte. In der Pflege ist es sinnvoll, die Unterstützung von fahrerlosen Transportsystemen, Reinigungs- bzw. Desinfektionsrobotern, intelligenten Pflegehilfsmitteln, Telepräsenz- und Diagnose- sowie emotionalen Robotern zu nutzen. Zu Hause können Kommunikations- und Interaktionsroboter, Mobilitäts- und Handhabungshilfen, komplexe Assistenzroboter sowie IoT-Anwendungen gute Dienste leisten“.



Aufgaben für Roboter in Rehabilitation, Pflege und zu Hause (Quelle: Matusiewicz, D. (2019) auf Basis Stiftung Münch (2017))

Universitätsmedizin Essen sieht ebenfalls große Potenziale

Diese Einschätzung teilt auch Andrea Schmidt-Rumposch, Pflegedirektorin und Vorstand der Universitätsmedizin Essen, mit der die FOM Hochschule schon seit langem gemeinsame Forschungsprojekte und Aktivitäten durchführt.

„Im klinischen Setting zeigt sich, dass Pflegefachpersonen einen Großteil ihrer Arbeitszeit mit pflegefernen Tätigkeiten verbringen, beispielsweise im Service- oder Logistikbereich und bei Dokumentationstätigkeiten“, so Frau Schmidt-Rumposch, „hier bestehen große Potenziale für KI und Robotik, die wir nutzen wollen.“

Arteria Danubia-Projekt: Internationaler Workshop „Health Reporting in Europe“ im Schloss Höhenried

Im Rahmen des Projektes „Arteria Danubia – Analyse und Diskussion über die Implementierung von Modellgesundheitsregionen im Bereich Oberlauf und Unterlauf der Donau“, kurz: ArDa, veranstaltete das ifgs unter der Leitung von Prof. Dr. habil. Manfred Cassens gemeinsam mit Projektpartnern von der Eötvös Loránd Universität Budapest, Ungarn, und der Technischen Universität Sofia, Bulgarien, einen Workshop zum Thema „Health Reporting in Europe“.

Im Oktober 2018 diskutierten sie gemeinsam mit weiteren Expertinnen und Experten verschiedene europäische Blickwinkel auf Gesundheitsregionen: regionale Zusammenschlüsse verschiedener Akteurinnen und Akteure, die möglichst große Synergieeffekte für die Gesundheitsversorgung der Bevölkerung generieren sollen. Ausrichtungsort war bei strahlendem Herbstwetter Schloss Höhenried am Starnberger See.

Am ersten Veranstaltungstag freuten sich die Projektpartnerinnen und -partner über Impulsvorträge unter anderem von Dr. Franziska Prütz vom Robert-Koch-Institut in Berlin, Dr. Till Beiwinkel vom Bayerischen Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit, Gerald Götz von den Städtischen Kliniken München und Dr. Nadeshda Todorovska, stellv. Generaldirektorin des Bulgarischen Roten Kreuzes. Den zweiten Tag nutzten die Partnerinnen und Partner, um in kleinerer Runde eine für März 2019 geplante gemeinsame Antragstellung einer strategischen Partnerschaft im europäischen Förderprogramm Erasmus+ zu konkretisieren. Weitere Informationen hierzu sind in Kapitel 8 nachzulesen.

Professor Cassens, der auch Gesundheits- und Sozialmanagement an der FOM in München lehrt, zog ein positives Fazit: „Wir haben wichtige Impulse aus Wissenschaft und Praxis für unsere Forschungsarbeit mitgenommen.“ Dipl.-Ing. (FH) Christoph Hohoff, Vize-Kanzler für Forschungsorganisation, schloss sich dem an: „Ein Ziel des Projektes Arteria Danubia ist, weitere gemeinsame Forschungsvorhaben zu generieren. Hier hat das Projektteam heute einen großen Schritt nach vorn gemacht“.

Das Projekt „Arteria Danubia – Analyse und Diskussion über die Implementierung von Modellgesundheitsregionen im Bereich Oberlauf und Unterlauf der Donau (ArDa)“ befasste sich mit Fragen der Übertragbarkeit des bayerischen Modells Gesundheitsregionen^{plus} auf die Donau- raumländer Bulgarien und Ungarn. Es wurde gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (FKZ 01DS17019). Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der FOM.



Insideables – Professor Jufferbruch im Meinungsbarometer-Interview zum Thema



Prof. Dr. med. Dipl.-Inform. Klaus Jufferbruch, kooptierter Wissenschaftler am ifgs Institut für Gesundheit & Soziales, Mediziner, Informatiker und eHealth-Experte (Foto: FOM)

Prof. Dr. med. Dipl.-Inform. Klaus Jufferbruch ist in der Forschungsgruppe „Digitale Gesundheit“ am ifgs Institut für Gesundheit & Soziales kooptiert. Der eHealth-Experte ist, wie bereits erwähnt, sowohl Mediziner als auch Informatiker. Vom Webportal www.meinungsbarometer.info wurde er zu implantierbaren Mess- und Unterstützungsgeräten, sogenannten „Insideables“, befragt.

In dem Interview, das unter dem Titel „Forscher erwartet Debatte über Selbstoptimierung. Wie Insideables helfen können – und wo die Risiken liegen“ sagte er unter anderem Folgendes: „Heute verfügbare Insideables geben Patienten verlorene Sinnesfunktionen zumindest teilweise zurück. Dazu zählen Cochleaimplantate für Hörgeschädigte und Retinaimplantate für stark sehbehinderte oder blinde Menschen. Diabetiker profitieren von Sensoren unter der

Haut, die kontinuierlich den Blutzuckerspiegel messen, und Insulinpumpen, die den Spiegel regulieren. Menschen mit Parkinson, Zwangsstörungen, fokaler Epilepsie oder auch chronischer Depression können ihr Leiden lindern mit tiefer Hirnstimulation, bei der Kerngebiete des Gehirns mit implantierten Mikroelektroden elektrisch angeregt werden. Sensoren, die den Blutdruck direkt in der Lungenarterie messen, ermöglichen ein besseres Management einer Herzinsuffizienz und können so zu einer Reduzierung von Klinikeinweisungen beitragen. [...]

Die kontinuierliche Messung einer zunehmenden Anzahl physiologischer Parameter verbunden mit Einflussnahme direkt im Körper wird eine neue Qualität bei Prävention, Diagnostik und Therapie hervorbringen.“

Management im Gesundheitswesen für Dummies – Interview zum „besonderen“ Werk eines Wissenschaftlers

Komplexe Inhalte auf einfache Weise erklärt – die Buchreihe „Für Dummies“ kennt vermutlich jeder. Nun gehört auch Prof. Dr. David Matusiewicz zu den Autoren. Er hat insgesamt vier Jahre an dem Buch gearbeitet und möchte

Und er weist darauf hin, dass „Daten, die von Insideables generiert werden“, „persönliche Daten [sind], die den einschlägigen Datenschutzvorschriften unterliegen“, dessen sich jede Patientin und jeder Patient bewusst sein sollte. Er würde sich jedoch auch wünschen, dass die betroffenen Personen über eine – natürlich anonymisierte – Nutzbarmachung für Forschungszwecke nachdenken würden.

i Das vollständige Interview mit Professor Juffernbruch kann im Internet unter https://www.meinungsbarometer.info/beitrag/Forscher-erwartet-Debatte-ueber-Selbstoptimierung_2930.html aufgerufen werden.

damit die wesentlichen Zusammenhänge und Besonderheiten des Gesundheitsmarktes nachvollziehbar darstellen.

Er hatte dabei sowohl die Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen sowie von Studierenden der FOM Hochschule als auch vom Lehrstuhl für Medizinmanagement der Universität Duisburg-Essen.

Wir wollten mehr zu dem „besonderen“ Werk eines Hochschulforschers wissen und trafen unseren Dekan und die FOM Studentin Laura Elsenheimer B.A. zum Interview. Sie durfte das Buch zum Ende Ihres Bachelor-Studiums als eine der ersten Personen lesen und seine Verständlichkeit prüfen.

Herr Professor Matusiewicz, was waren Ihre Gründe, so ein für einen Wissenschaftler doch eher ungewöhnliches Buch zu schreiben?

Prof. Dr. David Matusiewicz: Das Gesundheitswesen ist einer der bedeutendsten Wirtschaftszweige in Deutschland. Die Branche zeichnet sich durch Millionen Beschäftigte ebenso aus. Und dadurch, dass ihre Ausgaben einen Großteil der Wirtschaftsleistung des Landes verbrauchen. Die Bedeutung des Gesundheitswesens wird aufgrund einer immer älter werdenden Gesellschaft und dem medizinisch-technischen Fortschritt in Zukunft noch weiter wachsen. Somit sind Kenntnisse über die wesentlichen Akteure, Strukturen und Funktionsweisen von besonderer Bedeutung. Um mitdiskutieren und mitgestalten zu können, ist es wichtig, sich auszukennen. Das gilt für diejenigen, die sich beruflich mit dem Gesundheitswesen beschäftigen ebenso, wie für den Rest der Gesellschaft, der es ja auch braucht. Das Thema geht jeden etwas an.

Wie ist das Buch aufgebaut?

Prof. Dr. David Matusiewicz: Es ist 350 Seiten stark, verteilt auf 19 Kapitel. Die wiederum sind aufgeteilt in fünf Teile:

- Grundbegriffe – Gesundheitsgüter, Gesundheitsdienstleistungen und Gesundheit managen
- Gesundheitssysteme, Steuerung und Wettbewerb im Gesundheitswesen
- Management von Organisationen im Gesundheitswesen
- besondere Themen rund um das „Management im Gesundheitswesen“
- der allseits beliebte Top Ten-Teil – das i-Tüpfelchen für Gesundheitsbegeisterte.

„Für Dummies“ klingt ja etwas provokant...

Prof. Dr. David Matusiewicz: Die Idee und der Anspruch der Reihe ist, dass für die Lektüre kein entsprechendes Fachwissen vorausgesetzt wird – und es auf sehr zugängliche, einfache Art einen guten Einblick gibt. Das am häufigsten verkaufte Buch ist übrigens „Socken stricken für Dummies“.

Frau Elsenheimer, Sie studieren an der FOM Hochschule den Master-Studiengang „Public Health“. Was ist für Sie das Besondere an dem Werk?

Laura Elsenheimer: Es bietet eine umfassende und praxisnahe Einführung in das Management von Krankenhäusern, Arztpraxen, Krankenkassen, Pflegeeinrichtungen und weiteren Institutionen. Zu Beginn werden alle wesentlichen Begriffe erklärt. Es ist sehr übersichtlich strukturiert und ich muss es nicht von vorne nach hinten lesen. Es enthält zudem viel Insiderwissen über das deutsche Gesundheitswesen und dessen Akteure. Am besten gefallen mir die vielen Kästchen mit Definitionen oder Praxis-Exkursen und die Comics zu Beginn eines jeden größeren Kapitels.

Und welches Kapitel hat Ihnen am besten gefallen?

Laura Elsenheimer: Das ist definitiv der Top Ten-Teil. Hierbei sind zum einen zehn wesentliche Begriffe kurz und prägnant beschrieben und zum anderen zehn Mythen des Gesundheitswesens aufgeführt, die zum Nachdenken und Diskutieren anregen.

Institut für Gesundheit & Soziales – weiter auf Internationalisierungskurs

Das Institut für Gesundheit & Soziales nimmt Aufgaben der Forschung und Entwicklung sowie des Wissenstransfers und der Innovationsförderung im Bereich des Gesundheits- und Sozialmanagements an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis wahr. Von Beginn an verfolgten die Institutsangehörigen das Ziel, ihre Forschungsaktivitäten in einen internationalen Kontext zu stellen. Neben zahlreichen Konferenzbesuchen und Publikationen konnten auch im Bereich der Drittmittelprojekte schnell erste Erfolge verbucht werden.

Die erfolgreiche Einwerbung des zuvor erwähnten Projektes „Arteria Danubia“ unter der Leitung von Prof. Dr. Manfred Cassens bildete dafür eine ideale Ausgangssituation. Gemeinsam mit der Eötvös Loránd University in Budapest, Ungarn, und der FDIBA-Fakultät für deutsche Ingenieur- und Betriebswirtschaftsausbildung an der TU Sofia, Bulgarien, konnte das Vorhaben genutzt werden, um sowohl thematisch als auch hinsichtlich der Initiierung sowie Ausweitung der Netzwerkstruktur gemeinsam voranzukommen. Das Konsortium entwickelte dabei ein Konzept für einen Antrag im Erasmus+-Programm und arbeitet an einem gemeinsamen Herausgeberwerk.

Das Projekt „Ländliche Regionen im Fokus der Implementierung digitaler gesundheitlicher und pflegerischer Versorgung“, kurz DigiCare country, das am 1. Mai 2019 unter der Leitung von Prof. Dr. Karin Scharfenorth und Prof. Dr. Jörg Lehmann begonnen hat, setzt diese Entwicklung fort. Das Vorhaben wurde für eine Förderung im Programm „Integration der Region Mittelost- und Südeuropa in den Europäischen Forschungsraum“ (Bridge2ERA) des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) ausgewählt. Details zum Projekt folgen in Kapitel 8, in dem sich auch weitere Beiträge zur Internationalisierung der FOM Forschung finden.

Ein weiteres Projekt ist mit der Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego in Warschau, Polen, in Vorbereitung. Mit einem Treffen an der FH JOANNEUM im Januar in Graz, Österreich, das im Kontext des Projektes Arteria Danubia stattfand, konnten Kooperationsgespräche vertieft werden. Mitwirkende des ifgs und der FDIBA konnten sich dabei durch Bianca Fuchs-Neuhold M.Sc., die an der FH JOHANNNEUM das interdisziplinäre Health Perception Lab leitet, von der Leistungsfähigkeit der Laboreinrichtungen der FH JOANNEUM überzeugen lassen.



Prof. Dr. David Matusiewicz beim 25-jährigen Jubiläum des Verlags auf der Frankfurter Buchmesse 2017 in Vorfreude auf das Buch, das im September 2018 erschienen ist (Foto: privat)

„Ich freue mich sehr über die vielen europäischen Projektaktivitäten des ifgs. Das Institut leistet damit einen wichtigen Beitrag für die stetige Ausweitung der Kooperatio-

nen der FOM im Europäischen Forschungsraum“, resümiert der EU-Referent der FOM Hochschule Dipl.-Kfm. Gerrit Landherr.

Automotive Health – neuartige Konzepte der Gesundheitsversorgung im Auto bedingt durch eHealth-Technologien

Die Gesundheitsbranche ist im Wandel, durch die Digitalisierung erhofft man sich hier vielfältige Optimierungen. So zum Beispiel auch durch die Verknüpfung mit dem Automotive-Bereich.

Die Möglichkeiten reichen von der Vitaldatenmessung während der Fahrt über die Früherkennung gesundheitlicher Risiken bis hin zur direkten Kontaktaufnahme mit dem Arzt oder Notdienst. Mithilfe modernster digitaler Technik verbindet dieser neue Geschäftsbereich „Automotive Health“ die Bereiche Mobilität und Gesundheitsleistungen und kommt so dem steigenden Gesundheitsbewusstsein entgegen. Auch die Möglichkeiten der Verbindung von Automobil- mit eHealth-Technologien durch Datenanalyse – Big Data ist hier nur ein Stichwort – sowie mittels Künstlicher Intelligenz sind groß.

Doch es gibt auch Grenzen. „Dazu zählen heute eine mangelnde Marktübersicht hinsichtlich der Möglichkeiten von Automotive Health sowie noch nicht verfügbare Studien zum Nutzen des Themas Gesundheit im Bereich Automotive. Hier ist weitere Forschung notwendig“, konstatiert Prof. Dr. David Matusiewicz.

Mit den Möglichkeiten und Grenzen hat er sich gemeinsam mit Mustapha Addam M.Sc. befasst. Ihre Studie trägt den Titel „Automotive Health – A Systematic Overview of Opportunities & Boundaries“. Addam ist FOM Master-Absolvent und mittlerweile seit 2017 auch nebenberuflich Dozierender zum Thema eHealth-Technologien im FOM Hochschulbereich Gesundheit & Soziales.

Die Studie gibt eine Übersicht über den Status quo zum Thema Automotive Health und geht vor allem auf die Veränderungen von Geschäftsmodellen und deren Philosophien im Bereich eHealth ein. „Automotive Health ist ein neuartiges und zukunftsorientiertes, gegebenenfalls auch disruptives Geschäftsfeld in der Gesundheitsversorgung, für das weitere Forschung und weitere Praxiserfahrung notwendig sind“, so Professor Matusiewicz weiter, unter dessen Leitung die FOM Hochschule in Düsseldorf bereits die erste „Automotive Health Conference“ Deutschlands veranstaltet hatte, bei der die aktuellen Entwicklungen aus dem Bereich vorgestellt wurden.

„Die Beteiligten im Gesundheitswesen sprechen häufig aneinander vorbei“ – Professor Boroch im Interview zu seinem Buch „Dimensionen allgemeiner Gesundheitspolitik“



Prof. Dr. Wilfried Boroch ist der Autor des Buches „Dimensionen allgemeiner Gesundheitspolitik“ aus der ifgs Schriftenreihe (Foto: FOM)

Prof. Dr. Wilfried Boroch lehrt Gesundheits- und Sozialmanagement an der FOM Hochschule in Essen. Kürzlich erschien sein Buch „Dimensionen allgemeiner Gesundheitspolitik. Eine modifizierte Anordnung nach Kriterien der engen, weiten und praxisbezogenen Anwendung“. Es ist Band 11 der ifgs Schriftenreihe der FOM, herausgegeben von den Direktoren des ifgs Institut für Gesundheit & Soziales der FOM, Prof. Dr. David Matusiewicz und Prof. Dr. Manfred Cassens. Wir waren neugierig und trafen Professor Boroch zum Interview.

Herr Professor Boroch, Sie schreiben zur allgemeinen Gesundheitspolitik. Was genau meinen Sie mit dem Begriff „allgemein“ in diesem Zusammenhang?

Prof. Dr. Wilfried Boroch: Im Prinzip handelt es sich hier um einen Versuch, die bestehenden unterschiedlichen Formate

der Gesundheitspolitik – ich spreche im Beitrag von Dimensionen der Gesundheitspolitik – in eine Struktur zu überführen.

Und was verstehen Sie unter unterschiedlichen Formaten konkret?

Prof. Dr. Wilfried Boroch: Na ja, zum einen kann man Gesundheitspolitik nach konzeptionellen Ansätzen beziehungsweise unterschiedlichen Denkkategorien differenzieren und zum anderen lässt sich eine Trennung zwischen der konzeptionellen und einer eher der Praxis zugewandten Gesundheitspolitik darlegen.

Praxis und Theorie, das ist nachvollziehbar. Aber konzeptionell? Gibt es also unterschiedliche Theorien der Gesundheitspolitik?

Prof. Dr. Wilfried Boroch: Nein, eine Theorie der Gesundheitspolitik gibt es eben nicht. Das ist auch ein wissenschaftliches Manko. Die aktuelle Gesundheitspolitik dreht sich eher um zwei konzeptionelle Erklärungsansätze, die sich inhaltlich grundsätzlich divergierend gegenüberstehen. Man spricht von weiter und enger oder seltener auch von expliziter und impliziter Gesundheitspolitik. Bei der engen Gesundheitspolitik steht der Krankheitsbegriff im Vordergrund. Der Ansatz ist eher funktional, indem er auf die Funktionsfähigkeit des solidarischen Gesundheitssystems abzielt. Bei der weiten Gesundheitspolitik ist die Gesundheit selbst oberstes Handlungsziel. Die Politikgestaltung orientiert sich an Gesundheitsförderung und Prävention und ist eher interventionistisch ausgeprägt.

Und diese Ansätze erklären Sie?

Prof. Dr. Wilfried Boroch: Ja, beide Sichtweisen werden im Beitrag mit Schwerpunkt auf die ordnungspolitische Perspektive erklärt und strukturiert. Und es wird abschließend die Gesundheitspolitik als Interessenpolitik in der Praxis erläutert. Insgesamt werden diese drei Dimensionen dann unter dem Dach einer allgemeinen Gesundheitspolitik zusammengefasst.

Worin besteht der wissenschaftliche Nutzen?

Prof. Dr. Wilfried Boroch: Wissenschaftlich ist sicherlich die im ifgs-Band vorgenommene Anordnung der Gesundheitspolitik nach Zielen, Zielbeziehungen und deren Verträglichkeit untereinander hervorzuheben. Das ist ein kleiner Beitrag zur Theorie einer Gesundheitspolitik. Aus meiner langjährigen praktischen Erfahrung mit Gesundheitspolitik fände ich es aber persönlich wichtiger, wenn meine Publikation an der einen oder anderen Stelle helfen würde, die gesundheitspolitische Diskussion ein wenig stärker rational zu gestalten und zu systematisieren.

Wie meinen Sie das?

Prof. Dr. Wilfried Boroch: Die Beteiligten im Gesundheitswesen sprechen häufig aneinander vorbei. Das hat nicht nur mit ihren unterschiedlichen Interessen, die sie vertreten, zu tun. Vielmehr hält jeder dabei an seiner eigenen Idee zur Gesundheitspolitik fest, ohne genügend den jeweils anderen Denkansatz zu reflektieren. Das führt dann zu Widersprüchen, die sich ständig selbst perpetuieren. Schlimm wird es, wenn einzelne Gruppen daraus irgendwelche moralischen Überlegenheiten für ihre Perspektive ableiten. Dann ist die gesundheitspolitische Diskussion fruchtlos und rein ideologisch.

Dann sprechen Sie in ihrer Publikation eher von einem Kommunikationsansatz?

Prof. Dr. Wilfried Boroch: Auch – mein Wunsch und Ziel wäre es, dass sich die beteiligten Akteure ihrer unterschiedlichen Denkansätze bewusster werden und die daraus gewonnenen Erkenntnisse für eine mehr inhaltlich orientierte und vor allem vorurteilsfreie Diskussion nutzen würden. Wenn meine Publikation dazu beitragen könnte, wäre ich mehr als zufrieden – wohl bewusst, dass es sich angesichts der immensen Interessengegensätze im Gesundheitswesen um einen kaum zu realisierenden Wunsch handelt.

Welche Perspektiven für die Gesundheitspolitik sehen Sie?

Prof. Dr. Wilfried Boroch: Nun, zum einen wird vor allem eine Theorie der Gesundheitspolitik gebraucht. Aufgrund der unterschiedlichen wissenschaftlichen Fachbereiche, die in eine solche Theorie einfließen, muss es sich um eine synthetische Theorie handeln. Darüber hinaus benötigen wir mehr Evidenzbasierung bei gesundheitspolitischen Entscheidungen. Schließlich sollte künftig verstärkt beobachtet werden, wie die Gesundheitspolitik durch Netzwerkkommunikation beeinflusst wird. Das gilt natürlich für viele andere Politikbereiche genauso. Da es sich aber bei Gesundheit und Krankheit um sehr persönliche Themen handelt, lässt sich Gesundheitspolitik besonders stark emotionalisieren.

7.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Arbeiten 4.0 und gesundes Arbeiten bis zur Rente – wie geht das zusammen?



Professor Dr. Arnd Schaff, kooptierter Wissenschaftler am Institut für Gesundheit & Soziales (Foto: FOM)

alles ganz anders und unser Fahrer findet gar keine Arbeit mehr, weil sein Job vielleicht schon von einer Künstlichen Intelligenz übernommen wurde? Konnte er seine Chancen nutzen und etwas Neues machen?

An diesem Beispiel wird deutlich, auf wie vielen Ebenen der digitale Wandel Einfluss auf unsere Arbeitswelt nimmt. Durch Robotik und Automatisierung könnten Arbeitsplätze wegfallen, aber auch die Art, wie gearbeitet wird, verändert sich. Mit der Arbeit 4.0 kann sich eine Spaltung des Arbeitsmarktes vollziehen. Auf der einen Seite stehen die Hochqualifizierten, die Facharbeiter und Kreativen. Auf der anderen Seite stehen die weniger Qualifizierten, für die es sich negativ auswirken kann. Daher erfordert Arbeit 4.0 neue Konzepte, auch für die Gesunderhaltung der Mitarbeiter.

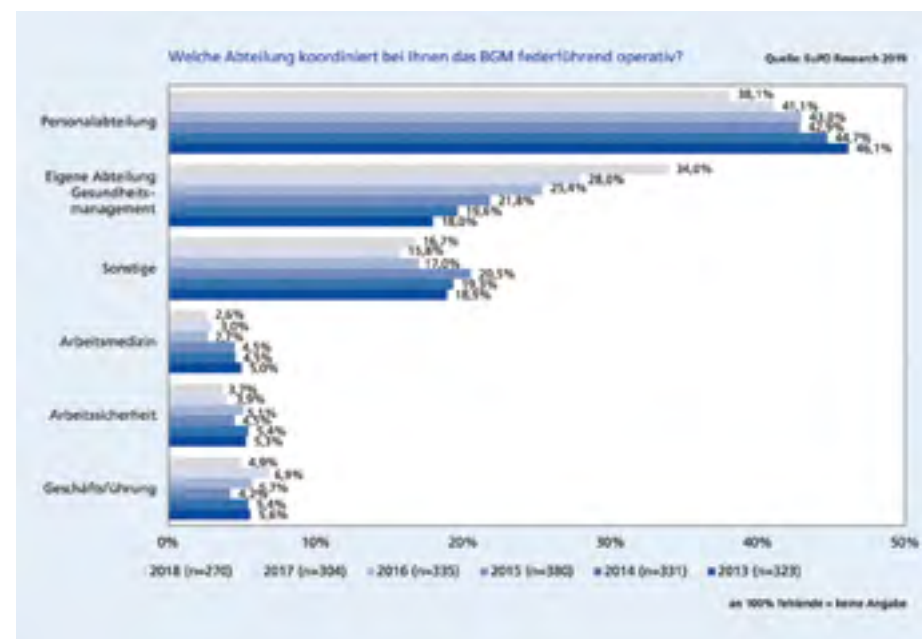
i Prof. Dr. Arnd Schaff vom ifgs Institut für Gesundheit & Soziales befasst sich mit dem Themenfeld Arbeiten 4.0 und fragt sich, wie gesundes Arbeiten bis zur Rente damit zusammengeht oder ob in Bezug auf altersgruppenspezifische Risiken für die psychische Gesundheit das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) einen neuen Fokus benötigt. Zu diesen Themen hält er auch Vorträge und führt Workshops durch.

Der LKW-Fahrer von morgen sitzt nicht mehr am Steuer, sondern als Pilot in seinem Führerhaus und überwacht die elektronischen Instrumente. Übermorgen hat er seinen Platz vielleicht in einem Logistikzentrum, von wo aus er selbstfahrende LKW fernsteuert? Hat er dabei mehr Freizeit als früher? Lebt er dann gesünder als heute? Oder kommt

Betriebliches Gesundheitsmanagement wird zunehmend professionalisiert

Vor fünf Jahren war es noch ganz anders: Im Jahr 2014 wurde der Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) in Unternehmen nur in 20 % aller Fälle von einer eigenen, dafür verantwortlichen Abteilung im Unternehmen geführt. Sehr viel öfter, in etwa 45 % der Unternehmen, lag die Verantwortung für das BGM beim Bereich Personal. Diese Daten hat die EuPD Research Sustainable Management GmbH in ihrer Trendstudie zum Corporate Health Management erhoben.

Auch wenn die Personalabteilung einen guten Kontakt



Zuständigkeit für betriebliches Gesundheitsmanagement im Unternehmen liegt immer häufiger bei einer eigenen BGM-Abteilung (Quelle: EuPD Research Sustainable Management GmbH)

zu den Mitarbeitenden hat, so fehlt es doch in der Regel an dem nötigen Fachwissen, um die gesundheitliche Situation im Betrieb zu analysieren, gezielte Maßnahmen zuzuordnen und eine professionelle Evaluation und Prozesssteuerung zu implementieren. All diese Schritte und Aufgaben sind aber notwendig, um aus einer ungeordneten Summe an Einzelmaßnahmen ein BGM-Programm zu machen, das die notwendigen Investitionen auch mit entsprechenden Erfolgen belohnt.

In vielen Unternehmen setzt sich mittlerweile die Erkenntnis durch, dass BGM eine professionelle, eigene Struktur braucht. So ist laut der aktuellen Studie der Anteil der

Unternehmen, in denen das betriebliche Gesundheitsmanagement durch eine eigene Abteilung geführt wird, in den letzten 5 Jahren von ca. 20 % auf 34 % angestiegen, mit weiter deutlich steigender Tendenz.

Eine eigene Abteilung braucht eine fachliche Basis, um zielgerichtet und effizient zu arbeiten. Seit einigen Jahren nehmen die Ausbildungsangebote im Bereich BGM immer mehr zu, allerdings gibt es nur sehr wenige wissenschaftliche Ausbildungen auf höchstem Niveau (Master-Abschluss). Die FOM Hochschule bietet jetzt einen solchen berufs begleitenden Studiengang an, den Master of Science in betrieblichem Gesundheitsmanagement.

Next Level BGM: digitale Arbeit, digitale Gesundheit

Im Februar 2019 fand das 6. Fachforum Gesundheit. Verantwortung. Ökonomie. mit dem Fokus „Next Level BGM: Digitale Arbeit. Digitale Gesundheit.“ am FOM Hochschulzentrum Essen statt. Es handelte sich dabei um eine Gemeinschafts-Veranstaltung von FOM Hochschule, MedEcon Ruhr, der Contilia Gruppe und der Industrie- und Handelskammern im Ruhrgebiet. Die Teilnahme war kostenfrei.

Digitalisierung, Big Data, New Work – Unternehmen stehen vor der großen Herausforderung, ihre Mitarbeitenden mit den weitreichenden Veränderungen der Arbeitswelt 4.0 vertraut zu machen, Lösungen in Bezug auf den demografischen Wandel zu finden und dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Aber welche Bedeutung hat hier das betrieb-

liche Gesundheitsmanagement? Und was muss es in Zukunft leisten? Das und mehr war Thema der Veranstaltung.

Arbeitsformen werden flexibler, bestehende Berufe verschwinden gänzlich vom Markt und neue, innovative Geschäftsmodelle entwickeln sich. Doch auch in der modernen Welt bleiben der Mensch und seine Gesundheit das wichtigste Unternehmensgut, welches geschützt und gefördert werden muss. Das Personalmanagement im Allgemeinen und das betriebliche Gesundheitsmanagement im Besonderen stellen hier die wichtigsten Komponenten dar, um die veränderten Arbeits- und Gesellschaftsformen in den Zeiten der Digitalisierung zu meistern.

FOM International

Vancouver Island

San Diego

New York
Charlotte
Atlanta

Preston und Cardiff
Boulogne-sur-mer

Murcia

Bifröst

Kapstadt

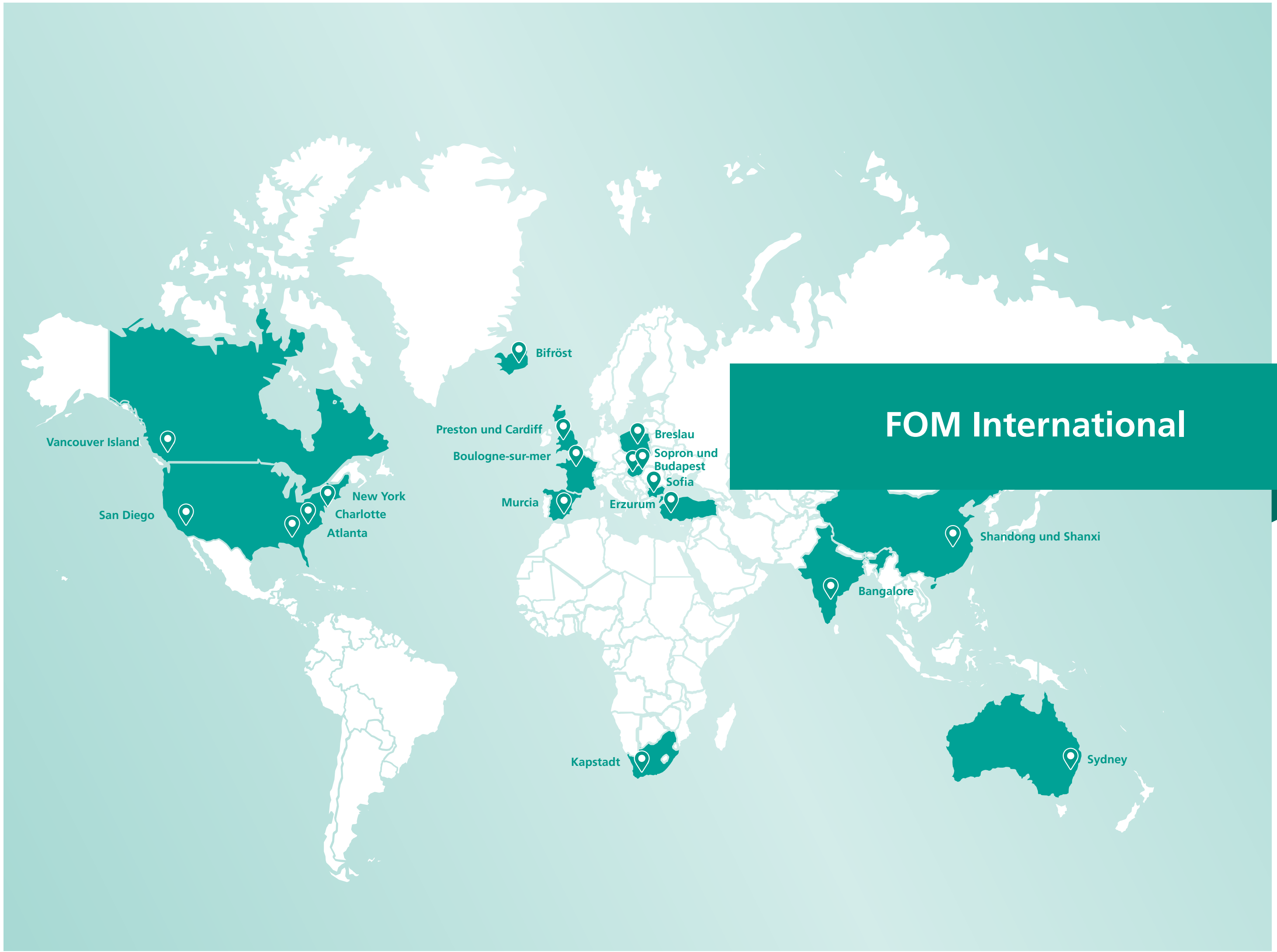
Erzurum

Breslau
Sopron und
Budapest
Sofia

Bangalore

Shandong und Shanxi

Sydney



8 FOM International

Bildung ist der Schlüssel für jeden Einzelnen, um 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 Forschung und Lehre 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.

Die FOM Hochschule 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 Strategie Europa 2020 und dem Grundgedanken eines europäischen Forschungsraums.

Auf den folgenden Seiten finden sich ausgewählte Beispiele des Transfers der anwendungsbezogenen Forschung im Bereich Internationales. Weitere internationale Aktivitäten finden sich auch innerhalb der übrigen Berichtskapitel, jeweils den Hochschulbereichen zugeordnet.

Bereich Support Forschung der FOM Hochschule um das Know-how „EU-Referent Forschung“ exzellent verstärkt



Dipl.-Kfm. Gerrit Landherr, EU-Referent Forschung der FOM Hochschule
(Foto: FOM)

Seit 2013 ist Dipl.-Kfm. Gerrit Landherr als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich Support Forschung an der FOM Hochschule tätig. Hier betreut er die internationalen Forschungsprojekte. 15 Monate lang hat er zudem eine durch das EU-Büro des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) ausgerichtete Weiterbildung zum EU-Referenten Forschung absolviert und im Herbst 2018 exzellent abgeschlossen.

Herzlichen Glückwunsch, Herr Landherr, zu Ihrem sehr gut bestandenen Zertifikat „EU-Referent Forschung“! Die Weiterbildung fand an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer sowie dem EU-Büro des BMBF statt. Was haben Sie an den jeweiligen Stationen gelernt?

Gerrit Landherr: Vielen Dank. Für das Zertifikat habe ich insgesamt acht Module absolviert. Die meisten wurden vom EU-Büro des BMBF beim Projektträger DLR [Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt] ausgerichtet. Dort fand vor allem eine intensive Auseinandersetzung mit dem europäischen Forschungsrahmenprogramm „Horizon 2020“ statt: verschiedene Programmbereiche, Förderformen, Beratungsstrukturen sowie Recht und Finanzen. Darüber hinaus habe ich zwei Module aus Weiterbildungsstudien-

gängen im Bereich Wissenschaftsmanagement absolviert. Die Module bestanden aus mehrtägigen Präsenzeinheiten, und anschließend musste als Prüfungsleistung jeweils eine Seminararbeit angefertigt werden. Dafür habe ich an der Universität Speyer untersucht, ob und inwieweit sich die Internationalisierungsstrategie der FOM als private Hochschule für berufsbegleitend Studierende von vergleichbaren Strategien staatlicher Hochschulen für Vollzeitstudierende unterscheidet. Und an der Universität Magdeburg hatte ich die Gelegenheit, mich ausführlich und kritisch mit dem Stand der Umsetzung des Europäischen Forschungsraums auseinanderzusetzen.

Und, unterscheidet sich die Internationalisierungsstrategie der FOM von denen anderer Hochschulen?

Gerrit Landherr: Es gibt tatsächlich einige Alleinstellungsmerkmale, vor allem das strategische Ziel, die Aktivitäten der German-Sino School of Business & Technology weiter auszubauen und weiter zu professionalisieren. Überraschend war für mich eine vergleichsweise hohe Übereinstimmung mit einer Stichprobe von Strategien staatlicher Hochschulen. Alle wiesen darin eine hohe Übereinstimmung auf – auch die der FOM Hochschule, trotz der Trägerschaft durch eine gemeinnützige Stiftung und der Konzentration der FOM auf berufstätige Studierende. Mein Erklärungsansatz beruht auf dem soziologischen Neoinstitutionalismus. Danach haben kommunizierte Strategien auch die Funktion, Organisationen gegenüber den Erwartungen der Umwelt zu legitimieren. In unserem Fall wären das zum Beispiel Erwartungen von Akkreditierungsgremien.

Welche Erfahrungen haben Sie darüber hinaus gemacht?

Gerrit Landherr: Die Module habe ich innerhalb von gut 15 Monaten absolviert, zusammen mit rund 20 Teilnehmerinnen und Teilnehmern in meinem Jahrgang. Im Lauf der Zeit lernt man sich immer besser kennen und erfährt von ihren Hintergründen. Wir kamen von ganz verschiedenen Institutionen: Universitäten und Universitätskliniken, staatlichen und privaten Hochschulen, von Instituten der Max-Planck-Gesellschaft, von Museen und von F&E-Abteilungen großer Unternehmen. Für mich war es äußerst hilfreich, mich mit diesen Kolleginnen und Kollegen fachlich auszutauschen. Dabei wurde schnell klar, dass wir trotz der unterschiedlichen Hintergründe bei unserer täglichen Arbeit, der Beratung und Betreuung von Forscherinnen und Forschern bei Projektanträgen, oftmals vor überraschend ähnlichen Herausforderungen stehen. Hier konnte jeder von den Erfahrungen der anderen sehr profitieren. Ein Highlight war darüber hinaus eine Exkursion nach Brüssel im Rahmen des Moduls EU-Politik. Hier hatten wir die Gelegenheit, uns mit Mitarbeitenden von EU-Einrichtungen und verschiedenen deutschen Einrichtungen zu treffen und

auszutauschen. Hier habe ich auch sehr viel über die Funktionsweise der Europäischen Union und das Zusammenspiel ihrer Organe gelernt.

An der FOM Hochschule unterstützen Sie im Bereich Support Forschung Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler bei der Beantragung und Durchführung internationaler Forschungsprojekte. Inwiefern können Sie die neu gewonnenen Qualifikationen aus dieser Weiterbildung hier nutzen?

Gerrit Landherr: Da ist zunächst einmal das Fachliche. Horizon 2020 ist für uns kein Tagesgeschäft, aber erst vor wenigen Wochen haben eine Forscherin und ein Forscher der FOM einen umfangreichen Förderantrag eingereicht. Hier habe ich bei der Unterstützung und Beratung sehr von dem Gelernten profitiert. Darüber hinaus hatte ich die Möglichkeit, ein gutes Netzwerk aus nationalen Kontaktstellen und vor allem mit den EU-Referentinnen und -Referenten an anderen Hochschulen und Forschungseinrichtungen aufzubauen. Im letzten Modul „Peer Learning“ haben wir die Methode der kollegialen Beratung intensiv trainiert. Dabei geht es darum, sich wechselseitig zu Herausforderungen im eigenen Arbeitsalltag – zum Beispiel bei der Antragsberatung – zu beraten und gemeinsam Lösungsansätze zu finden. Hier konnte ich auch noch einiges im Bereich der sogenannten Soft Skills über mich lernen.

Sind die Partnerländer in der Forschung an der FOM generell eher europäisch oder sind auch andere Regionen vertreten?

Gerrit Landherr: Unsere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler arbeiten zunehmend mit internationalen Partnerinnen und Partnern zusammen. Europa ist hier sicherlich ein Schwerpunkt, wobei aktuell besonders gemeinsame Projekte und Anträge mit Partnerinnen und Partnern in Polen und Bulgarien zu nennen sind. Aber auch über Europa hinaus haben unsere Professorinnen und Professoren beispielsweise in China erfolgreiche Projekte durchführen können. Meine Kollegin Ines Kösters und ich stimmen uns bei der Betreuung dieser Aktivitäten regelmäßig mit dem International Office der FOM Hochschule und der FOM German-Sino School ab. Da Wissenschaft vermehrt über europäische und internationale Kooperationen funktioniert, gehen wir davon aus, dass international ausgerichtete Forschung an der FOM in der nächsten Zeit noch deutlich zunehmen wird.



Das FOM Hochschulzentrum Frankfurt (Foto: MIKE HENNING www.henning-photographie.de)

Internationales Verbundforschungsprojekt zur Analyse der Clusterpolitik verschiedener Nationen

Im Rahmen eines gemeinsamen Forschungsprojektes hatte das Kompetenzzentrum für interdisziplinäre Wirtschaftsforschung & Verhaltensökonomie (KCI) der FOM Hochschule in Frankfurt a. M. Forschungsbesuch aus Polen.

Die Gastwissenschaftlerinnen waren die Vize-Kanzlerin für internationale Beziehungen der Wrocław University of Economics (UEW), Prof. Dr. Drelich-Skulska, und Dr. Anna Jankowiak. Sie leitet das International Cooperation Center der UEW und ist stellvertretende Direktorin des Forschungsinstituts „Asia – Pacific Research Center (APRC)“. Zusammen mit Prof. Dr. Winand Dittrich, dem wissenschaftlichen Leiter des Bereiches Verhaltensoökonomie am KCI, forschen die polnischen Wissenschaftlerinnen zur Clusterpolitik verschiedener Nationen. Wir trafen Dr. Jankowiak zum Interview.

Frau Dr. Jankowiak, wie würden Sie das gemeinsame Forschungsprojekt beschreiben?

Dr. Anna Jankowiak: Unser Verbundforschungsprojekt beschäftigt sich mit Clusterpolitik, die in der Wirtschaft

verschiedener Nationen verankert ist. Erstes Ziel dieser Forschung ist, aufzuzeigen, wie unsere Analyse-Tools gemeinsame und unterschiedliche Elemente des theoretischen wissenschaftlichen Fokus ebenso wie praktische Anwendungen der Clusterpolitik ans Licht bringen. Zweites Ziel ist die Analyse der Effektivität der Clusterpolitik für die lokale Entwicklung. Wir analysieren Länder mit unterschiedlichen Geschichten wirtschaftlicher Entwicklung in einer globalisierten Wirtschaft, beginnend mit Deutschland und Polen bis hin zu Ländern wie den Vereinigten Staaten, Kanada, Indien, China und Dänemark.

Wie haben Sie sich kennengelernt?

Dr. Anna Jankowiak: Die Initiative ging von Professor Winand Dittrich aus, der uns erstmals im April 2017 kontaktierte. Nach einer sehr produktiven wissenschaftlichen Diskussion via E-Mail wurde unser polnisches Team eingeladen, das KCI zu besuchen. Professor Dittrich besuchte uns bisher dreimal. Da unser Forschungsprojekt sehr effizient und zügig verläuft und die jetzige Forschungsphase sehr arbeitsreich ist, sind wir zum aktuellen Zeitpunkt in Frankfurt.

Wie haben Sie die Idee des gemeinsamen Forschungsprojektes entwickelt?

Dr. Anna Jankowiak: Während unseres ersten Besuches am KCI hatten wir die Möglichkeit, die Forschungsumgebung der FOM Hochschule kennenzulernen. FOM Kanzler Herr Dr. Beschorner und Vize-Kanzler Herr Hohoff haben unsere Vize-Kanzlerin für internationale Beziehungen, Frau Professorin Dr. Drelich-Skulska, und unsere Delegation, Herrn Dr. Mazurek und mich, freundlicherweise umfangreich über die Aktivitäten der FOM informiert. Zudem hatten wir die Möglichkeit, durch verschiedene Präsentationen sowohl Weitergehendes über die von Herrn Professor Dittrich betreuten Forschungsprojekte am KCI zu erfahren als auch unsere eigene Forschung der Wrocław University of Economics vorzustellen. Bereits nach dem ersten Zusammentreffen mit Professor Dittrich wurde klar, dass die Forschungsthemen und -gebiete sich sehr stark ähneln und dass seitens beider Teams großes Interesse an einem deutsch-polnischen Forschungsprojekt bestand. Wir waren uns schnell einig, dass Cluster das passende Thema des gemeinsamen Projektes sind, so dass wir dieses weiter vertieften. Das Ziel des jetzigen Treffens ist, Forschungsfragen für unser gemeinsames Projekt zu formulieren und die Projektaktivitäten unter den Teammitgliedern aufzuteilen.

Mit welchem Ansatz nähern Sie sich dem Projekt?

Dr. Anna Jankowiak: Innerhalb des Projektes nutzen wir einen makroökonomischen Ansatz, da wir Clusterpolitik und den Einfluss auf den Entwicklungsprozess thematisieren. Während unseres jetzigen Forschungstreffens möchten wir ein Modell entwickeln, welches uns hilft, die Auswirkungen einer Clusterpolitik zu bemessen. Diese Vorgehensweise wird in Deutschland und Polen umfangreich genutzt, wenngleich wir die Auswirkungen solcher Vorgehensweisen in Bezug auf das messbare Ergebnis nicht kennen.

Welche praktischen Resultate erwarten Sie von dem Projekt? Erwarten Sie unterschiedliche Ergebnisse für beide Länder?

Dr. Anna Jankowiak: Heutzutage hat die sogenannte Wissensgesellschaft das Verständnis von Clustermodellen in verschiedenen Ländern auf unterschiedliche Weise verändert. Die Analyse von Clusterpolitik in Deutschland, Polen und anderen Ländern auf einem Makrolevel wird uns helfen, die Entwicklung, das Vorgehen und deren Anwendung im wirtschaftlichen Wachstum aufzuzeigen. Wir erwarten, mit Abschluss unseres Forschungsprojektes in der Lage zu sein, Clusterpolitik hinsichtlich ihrer Nützlichkeit und Effektivität für die lokale Entwicklung bewerten zu können. Wir glauben, dass wir, bedingt durch die Unterschiede im Bereich der Vorgehensmodelle, der Skalierungen und Inputs unterschiedliche Resultate in Deutschland und Polen

erzielen werden. Unsere Erwartung ist, dass uns der Vergleich zweier unterschiedlicher, wenn auch eng verwandter Level wirtschaftlicher Entwicklung – wie wir sie in unseren beiden Ländern vorfinden, welche durch die EU-Rahmenvorschriften stark miteinander verbunden sind – dabei helfen wird, essentielle Marker zur Bewertung von Clusterprogrammen zu identifizieren. Wir beabsichtigen, ein universelles Cluster Policy-Modell zu schaffen, das wir durch unsere komplementierenden Stärken in unserer zukünftigen Kooperation zwischen dem KCI und unserem Asia – Pacific Research Center nutzen können.

Wie wichtig ist internationale wissenschaftliche Zusammenarbeit für Ihre Universität?

Dr. Anna Jankowiak: Sie ist in der Form wissenschaftlicher Verbundprojekte und -zuschüsse äußerst wichtig für die Entwicklung der Wrocław University of Economics. Aus diesem Grund wurde eben dies Teil der Internationalisierungsstrategie unserer Universität. Aktuell besteht die Möglichkeit spezieller finanzieller Zuschüsse für die Schaffung internationaler Forschungsteams. Wir haben Professor Dittrich eingeladen, Mitglied unseres Teams zu werden und sind sehr erfreut und dankbar darüber, dass er unser Angebot angenommen hat. Dies wird uns helfen, unsere Forschung internationaler, komplexer und wettbewerbsfähiger zu gestalten. In einer globalisierten Welt muss Forschung in Kooperation mit Wissenschaftlern aus verschiedenen Ländern stattfinden. Das ermöglicht uns eine neue und interessante Herangehensweise an die Thematik der Clusterpolitik in der ganzen Welt.

Könnten Sie, aus einem ökonomischen Blickwinkel betrachtet, bei dem Vergleich der wirtschaftlichen Regionen rund um Wrocław und Frankfurt einige Ähnlichkeiten und Unterschiede hervorheben?

Dr. Anna Jankowiak: Frankfurt und Wrocław sind tatsächlich Städte, die sich sehr ähneln. Wrocław hat zum jetzigen Zeitpunkt rund 700.000 Einwohner und ist somit nur geringfügig kleiner als Frankfurt. Da Wrocław für eine lange Zeit eine deutsche Stadt war, gibt es sogar verwandte Architekturen. Zwischen Frankfurt und Wrocław liegt lediglich eine Stunde Flugzeit und die Reisen zwischen beiden Städten sind daher sehr angenehm. Wenn man die beiden Städte jedoch von einem wirtschaftlichen Blickwinkel aus betrachtet, gibt es einige Unterschiede. Zu allererst ist Frankfurt das finanzielle Zentrum und viele Banken haben hier ihren Hauptsitz. Leider können wir Wrocław nicht als finanzielles Zentrum, jedoch als IT-Zentrum Polens bezeichnen. In der Region um Wrocław sind viele ausländische Unternehmen ansässig, nicht nur aus dem IT-Sektor, sondern auch aus der Automobilproduktion, dem Callcenterbereich und so weiter. Als zweites genannt sei die Größe

des Flughafens. Frankfurt ist ein Knotenpunkt vieler Airlines. Der Flughafen in Wrocław ist ebenfalls ein internationaler Flughafen, allerdings ist dieser eher als lokaler Flughafen zu betrachten. Ich denke, es lassen sich viele Gemeinsamkeiten und Unterschiede nennen. Das Wichtigste ist jedoch, dass es sich bei beiden Städten um schnell wachsende handelt und wir voneinander lernen können, wie lokales Wachstum erzeugt werden kann.

Haben Sie etwas Neues über Frankfurt oder die Region gelernt?

Dr. Anna Jankowiak: Frankfurt ist eine schöne Stadt mit vielen Hochhäusern. Wir haben die Stadt nun schon ein paar Mal besucht und dennoch jedes Mal etwas Interessantes entdeckt. Gestern haben wir die berühmte Frankfurter grüne Soße zum ersten Mal probiert und finden Sie köstlich.

Empfinden Sie die Forschungskultur beider Länder als sehr verschieden?

Dr. Anna Jankowiak: Wir können keine Unterschiede hinsichtlich der Forschungskultur zwischen Deutschland und

Polen feststellen. Wir glauben, dass es keine Grenzen in der internationalen Forschung gibt. Aus diesem Grund kann gemeinsame Forschung zwischen unterschiedlichen Ländern überhaupt erst stattfinden – und ist einfacher als je zuvor!

Wie haben Ihnen die Besuche am KCI des FOM Hochschulzentrums Frankfurt am Main gefallen?

Dr. Anna Jankowiak: Die Besuche haben uns sehr gefallen. Bei jedem Besuch hier konnten wir sehr inspirierende Forschungsdiskussionen mit Professor Dittrich führen und hatten die Gelegenheit, viele KCI-Mitglieder zu treffen, die offen für weitere Kooperationen sind. Wir sind wirklich beeindruckt von der Infrastruktur des FOM Hochschulzentrums Frankfurt. Das Gebäude, die Vorlesungs- und Konferenzräume, der Internetzugang – alles ist sehr gut organisiert und ausgestattet. Im KCI herrscht eine freundliche Atmosphäre und wir fühlen uns hier sehr wohl. Ich möchte diese Gelegenheit daher nutzen, um Professor Dittrich für seine Gastfreundschaft und sein Engagement innerhalb unseres Projektes zu danken. Ein weiteres Dankeschön gilt natürlich auch dem KCI und dem Team der FOM für das herzliche Bewillkommen in Frankfurt.

Spannende Lernerfahrung im Ausland: „Europässe Mobilität“ im Projekt e-COMMA

Erasmus+ ist das Programm für Bildung, Jugend und Sport der Europäischen Union. Im Zentrum dieses von der EU finanzierten Programms steht die Förderung der Mobilität innerhalb Europas, sowohl zu Lernzwecken als auch zur transnationalen Zusammenarbeit. Mithilfe des von der EU initiierten Europasses können die im Rahmen dieser Mobilität erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen transparent und für die gesamte EU einheitlich dargestellt werden.

Der „Europass Mobilität“ ist Teil eines insgesamt fünfteiligen Europass-Portfolios zur einheitlichen Darstellung dieser Fähigkeiten. Er dokumentiert im Ausland erworbene Lernergebnisse und Kompetenzen, die dort detailliert nachgehalten werden. Die Beschreibung ist an den Prinzipien des Europäischen Leistungspunktesystems für die Berufsbildung (ECVET) orientiert. Für die Inhaber der Europässe Mobilität bedeutet das, dass ihre umfassende Lernerfahrung im Ausland inklusive der erworbenen Kompetenzen auf eine europäisch relevante Weise dokumentiert wird.

Im Sommer 2018 wurden den Teilnehmenden der e-COMMA-Trainings Europässe Mobilität verliehen. Dipl.-Ing. (FH) Christoph Hohoff, Vize-Kanzler Forschungsorganisation

der FOM Hochschule, überreichte dieses internationale Dokument einigen Teilnehmerinnen und Teilnehmern am FOM Hochschulzentrum Essen.

Im April 2018 hatte die Pilotierung eines Trainingskonzepts zu den Themen e-Commerce und Online-Marketing in Wrocław, Polen, stattgefunden. An diesem Training des Forschungsprojekts e-COMMA hatten neben Studierenden und Mitarbeitenden der FOM auch Teilnehmende aus Polen, Italien und Frankreich teilgenommen. Der erfolgreiche Abschluss der Trainings wurde mit den Europässen Mobilität dokumentiert.

Das im August 2018 abgeschlossene Projekt e-COMMA wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Publikation spiegelt nur die Ansichten der Verfasserin wider, die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Gefördert durch:



Erasmus+

Möglichkeit zur Erfassung von Kompetenzprofilen im Bereich Online-Marketing und e-Commerce auf europäischer Ebene geschaffen

Das am ifid Institut für IT-Management & Digitalisierung der FOM zusammen mit Partnerinnen und Partnern aus Frankreich, Italien, Polen und Deutschland durchgeführte europäische Projekt e-COMMA hat sich drei Jahre lang mit der Entwicklung von Kompetenzprofilen im Bereich Online-Marketing und e-Commerce auf europäischer Ebene befasst. Gemeinsam haben sie Profile in diesen Bereichen erarbeitet, die sich am European e-Competence Framework (e-CF) orientieren.

Mithilfe dieser Profile lassen sich Tätigkeitsbereiche insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen beschreiben, die über das übliche Stellenprofil hinausgehen. Wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter also künftig zusätzliche Aufgaben im Bereich Online-Marketing übernimmt, lassen sich diese Tätigkeiten mithilfe der e-COMMA-Kompetenzprofile fassen und auf europäischer Ebene beschreiben.

Die erforderlichen Kompetenzen können auf verschiedene Weisen erworben werden. Das Projekt e-COMMA hat dazu ein Trainingskonzept entwickelt, das E-Learning-Elemente mit klassischen Lehrmethoden verbindet.

Die Kompetenzprofile und das erarbeitete Trainingskonzept basieren auf dem europäischen e-Competence Framework und unterstützen so die Arbeitnehmendenmobilität innerhalb der EU. Die Projektergebnisse ermöglichen eine europaweite Wahrnehmung relevanter Kompetenzen. Das Projekt e-COMMA ist damit ein Baustein für die Strategie für einen digitalen Binnenmarkt der EU.

Das Projekt wurde 2019 von der EU-Kommission als Beispiel für gute Praxis ausgezeichnet. Als besonders positiv wurde die gute Umsetzung bewertet, darüber hinaus wird das Vorhaben als Quelle für Anregungen für andere Projekte empfohlen.

„Europäische Projekte sind immer wieder eine spannende Herausforderung, sowohl inhaltlich als auch organisatorisch“, betont Dipl.-Ing. (FH) Christoph Hohoff, Vize-Kanzler für Forschungsorganisation der FOM Hochschule und ergänzt: „Umso mehr freuen wir uns mit den Partnerinnen und Partnern, dass das Projekt von der EU ausgezeichnet wurde. Das ist auch ein Ansporn für weitere europäische Projekte.“

International Business & Entrepreneurship Forum der FOM Hochschule ermöglicht Studierenden das Ausprobieren alternativer Arbeitsformen im internationalen Kontext



Ansprechpartner für das International Business & Entrepreneurship Forum am KCE der FOM Hochschule ist Prof. Dr. Guy Katz (Foto: FOM)

Die Welt wird kleiner, Startups und die Digitalisierung füllen die öffentliche Diskussion. Doch das Rückgrat der deutschen Wirtschaft ist nach wie vor der Mittelstand. Und die „alte“ mit der „neuen“ Arbeitswelt zusammenzubringen, stellt eine große Herausforderung dar.

Einblicke in neue Arbeitsformen wollen auch Studierende der FOM Hochschule gewinnen. Neben neuen Studiengängen wie dem Master in Big Data & Business Analytics und entsprechenden Modulen in anderen Studiengängen, bietet die FOM Hochschule am International Business & Entrepreneurship Forum des KCE KompetenzCentrum für Entrepreneurship & Mittelstand Studierenden die Möglichkeit, alternative Arbeitsformen im internationalen Kontext – beispielsweise mit Startups – auszuprobieren.

Gemeinsam mit starken Partnerinnen und Partnern aus Wirtschaft und Politik werden dabei Forschungs- und Transferprojekte durchgeführt. Ein erfolgreiches Projekt dieser Art ist der Bavaria Israel Partnership Accelerator (BIPA), bei dem junge Erwachsene in interkulturellen Teams reale Herausforderungen deutscher und israelischer Unternehmen angehen. Das Projekt läuft seit 2014 so erfolgreich, dass allein in Deutschland mehrere weitere ähnliche Projekte entwickelt werden konnten: in Baden-Württemberg, Hessen und Nordrhein-Westfalen.

Das israelische Außenministerium nutzt das Format, um ähnliche Konstrukte in bis zu 25 weiteren Ländern zu installieren und das International Business & Entrepreneurship

Forum ist dabei: von Italien über die Tschechische Republik und die Ukraine bis nach Singapur und Taiwan.

Arteria Danubia – Gesundheitsregionen im Donauraum?

Gesundheitsregionen oder auch regionale Netzwerke im Gesundheitswesen sind mittlerweile ein wesentlicher Bestandteil der regionalen gesundheitlichen Vorsorge und Versorgung der Bevölkerung in Deutschland. Insbesondere in Bayern ist das Konzept der sogenannten Gesundheitsregionen^{plus} seit einigen Jahren weit verbreitet. Dieser Zusammenschluss von wesentlichen Akteurinnen und Akteuren aus dem Gesundheitssektor einer Region dient der Verbesserung und Steigerung der Gesundheitsversorgung der regionalen Bevölkerung in verschiedenen Landkreisen in Bayern. Dies geschieht zum Beispiel in Form von verschiedenen Projekten zu regionalen Besonderheiten und Herausforderungen. Bereits heute kann dieses Modell von regionaler Netzwerkzusammenarbeit Erfolge verzeichnen.



Prof. Dr. habil. Manfred Cassens, wissenschaftlicher Direktor des ifgs Institut für Gesundheit & Soziales (Foto: FOM/Tom Schulte)

Auf Basis des Konzepts der bayerischen Gesundheitsregionen^{plus} hat das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Projekt „Arteria Danubia – Analyse und Diskussion über die Implementierung von Modellgesundheitsregionen im Bereich Oberlauf und Unterlauf der Donau“ (FKZ 01DS17019), kurz: ArDa, im Zeitraum vom 1. April 2017 bis 31. März 2019 mit einem internationalen Projektkonsortium gearbeitet. Die FOM Hochschule hat unter der Projektleitung von Prof. Dr. habil. Manfred Cassens, wissenschaftlicher Direktor des ifgs Institut für Gesundheit & Soziales, zusammen mit Partnern der Eötvös Loránd University, Ungarn, sowie der Fakultät für Deutsche Ingenieurs- und Betriebswirtschaftslehre (FDIBA) der Technischen Universität Sofia, Bulgarien, in diesen zwei Jahren überprüft, inwiefern sich das bayerische Modell der Gesundheitsregionen^{plus} auf weitere Bereiche des Donauraums, insbesondere in Ungarn und Bulgarien, übertragen lässt.

Das Forschungsanbahnungsprojekt war in zwei aufeinanderfolgende Projektphasen gegliedert. Projektphase eins diente dem Aufbau nachhaltiger Netzwerkstrukturen. Das internationale Projektkonsortium traf sich daher im Oktober 2017 an der Eötvös Loránd University, für ein erstes Kennenlernen der Projektpartner, der Strukturen des ungarischen Gesundheitssystems sowie des bayerischen Konzepts der Gesundheitsregionen^{plus}. Beteiligt haben sich weitere interessierte Akteurinnen, Akteure, Expertinnen und Experten aus dem Gesundheitsbereich, um das bis dahin in Ungarn weitgehend unbekannte Konzept kennenzulernen.

Als Zwischenergebnis des Projektes ließ sich feststellen, dass die historisch gewachsenen Strukturen der drei Gesundheitssysteme – in Deutschland, Ungarn und Bulgarien – zu verschiedenen waren, um das bayerische Konzept der Gesundheitsregionen^{plus} eins zu eins in Ungarn und Bulgarien zu implementieren.

i Mit der Einreichung des Erasmus^{plus}-Projektantrages für das Folgeprojekt Com.HeNet wurde das Projekt Arteria Danubia im März 2019 erfolgreich abgeschlossen. Das Ziel eines nachhaltigen internationalen Partnernetzwerkes für zukünftige Forschungsprojekte wurde dementsprechend in erweiterter Form sichergestellt. Weitere Informationen zu Arteria Danubia findet man in Kapitel 7.

Das Projekt „Arteria Danubia – Analyse und Diskussion über die Implementierung von Modellgesundheitsregionen im Bereich Oberlauf und Unterlauf der Donau (ArDa)“ befasste sich mit Fragen der Übertragbarkeit des bayerischen Modells Gesundheitsregionen^{plus} auf die Donauraumländer Bulgarien und Ungarn. Es wurde gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (FKZ 01DS17019). Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der FOM.



Ländliche Regionen im Fokus der Implementierung digitaler gesundheitlicher & pflegerischer Versorgung – Start eines neuen internationalen BMBF-Projektes

Digitale Technologien sollten genutzt werden, um die Effizienz im Gesundheits- und Pflegebereich zu steigern, die Lebensqualität der EU-Bürgerinnen und -Bürger zu verbessern und innovative Kräfte in den gesundheitsbezogenen Märkten freizusetzen. Von diesem Potenzial ist die Europäische Kommission überzeugt, wie sie bereits 2012 verkündete – und das sind wir auch.

Die ländervergleichende Erfassung der Rahmenbedingungen für und Anforderungen an ein digitales Expertensystem zur Unterstützung der Gesundheitsversorgung und Pflege auf dem Land – das ist das wissenschaftliche Arbeitsziel, das sich die FOM Hochschule gemeinsam mit ihren Partnern und Partnerinnen im Rahmen eines neuen Forschungsprojektes gesteckt hat.

Das am 1. Mai 2019 gestartete Projekt trägt den Titel „Ländliche Regionen im Fokus der Implementierung digitaler gesundheitlicher und pflegerischer Versorgung“, kurz: DigiCare country. Projektpartnerinnen und -partner sind die Fakultät für deutsche Ingenieurs- und Betriebswirtschaftslehre (FDIBA) der bulgarischen TU Sofia, die polnische Uniwersytet Pedagogiczny sowie hulp bij demen Nie Noord-Limburg, das Netzwerk von Gesundheitsdienstleistern im Raum Nord-Limburg, Niederlande. Eine Kick-off-Veranstaltung fand im Juni 2019 in Köln statt.

Ein grundlegendes Teilziel von DigiCare country ist die Identifizierung und Einbindung weiterer Konsortialpartner und Stakeholder aus Wissenschaft und Gesundheitswirtschaft. Strukturelles Arbeitsziel ist der Auf- und Ausbau von Strukturen und Prozessen für die Entwicklung und Einreichung eines Förderantrags in einem relevanten europäischen Förderprogramm, vorzugsweise im EU-Rahmenprogramm für Forschung und Innovation Horizont 2020.

Die FOM Hochschule und die TU Sofia im Zielland Bulgarien forschen, wie auch aus dem vorangegangenen Beitrag

hervorgeht, bereits gemeinsam im Themenbereich Gesundheitsversorgung. Zur Erreichung des Projektziels erfolgt der Ausbau dieser Partnerschaft zu einem europäischen Projektkonsortium, in dem die grundlegende Konzeption eines digitalen Expertensystems zur Unterstützung der Gesundheitsversorgung und Pflege auf dem Land erfolgen soll.

Das vom BMBF geförderte Vorhaben DigiCare country wurde aus dem internationalen Netzwerk des ifgs Institut für Gesundheit & Soziales heraus entwickelt und befindet sich in guter Gesellschaft vielfältiger europäischer und internationaler Forschungsprojekte, -partnerinnen und -partner an der FOM. Weitere Informationen hierzu finden sich in Kapitel 7.

i Prof. Dr. Jörg Lehmann und Prof. Dr. Karin Scharfenorth, beide kooptiert am ifgs, leiten gemeinsam das bis zum 31. Dezember 2020 laufende Projekt. Professor Lehmann lehrt Gesundheits- und Sozialmanagement, insbesondere Pflegemanagement am FOM Hochschulzentrum Köln. Professorin Scharfenorth lehrt Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Leadership sowie Gesundheits- und Sozialmanagement am Hochschulzentrum Essen.

Das Vorhaben DigiCare country wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01DS19034 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der FOM.



Arbeitswelten der Zukunft – 5 Antworten aus der Chinaforschung

Im Rahmen unserer Interviewserie „Arbeitswelten der Zukunft – 5 Antworten aus der Forschung“ sprachen wir ebenfalls mit Prof. Andreas Oberheitmann. Er ist wissenschaftlicher Gesamtleiter des KCBT German-Sino Competence Center of Business & Technology und Forschungskoodinator der German-Sino School of Business & Technology der FOM Hochschule. Die Zukunft der Arbeit ist wichtiger

**BMBF-Wissenschaftsjahr
„Arbeitswelten der Zukunft“**

Bestandteil der Arbeit am Kompetenzzentrum und seiner Forschungsprojekte aus den Bereichen Umwelt, Digitalisierung, kleine und mittlere Unternehmen in China.





Professor Oberheitmann lehrt Allgemeine BWL, insbesondere International Management am FOM Hochschulzentrum Essen und ist zudem stellvertretender Studienleiter für den Bachelor of Business Administration (BBA) am Studienort Tai'an in China.

Das Interview mit ihm wurde als Video veröffentlicht und kann im Forschungsblog der FOM Hochschule unter dem Link <https://www.fom-blog.de/2018/10/arbeitswelten-der-zukunft-5-antworten-aus-der-chinaforschung> angeschaut werden.

Auswirkungen des globalen Klimawandels auf den Faktor Arbeit in China

„Der globale Klimawandel hat erhebliche Auswirkungen auf den Produktionsfaktor Arbeit, insbesondere hinsichtlich Migration und Gesundheit, sowohl in der historischen Perspektive, der Gegenwart, als auch in der Zukunft“, so Prof. Andreas Oberheitmann am Rande der internationalen Konferenz „Climate Change and Human Responses“ in Hongkong.

Gemeinsam mit Prof. Dr. Klaus F. Zimmermann, Präsident der Global Labor Organization (GLO), und dem Regionalprogramm der Konrad-Adenauer-Stiftung für Energiesicherheit und Klimawandel in Asien und Pazifik (RECAP) in Hongkong unter der Leitung von Dr. Peter Hefele organisierte Prof. Oberheitmann die Konferenz. Zusätzlich zu seinen im vorangegangenen Beitrag erwähnten Aufgaben ist der FOM Professor Affiliate der GLO und Gastwissenschaftler im RWI – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung.

Die Konferenz, die Ende 2018 stattfand, behandelte die Auswirkungen des Klimawandels und die Maßnahmen zur Minderung und Anpassung an den Klimawandel aus dem Blickwinkel des Faktors Arbeit, insbesondere hinsichtlich Migration, Gesundheit, historischen und Genderaspekten. An der Konferenz nahmen circa 30 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus China und Hongkong, Australien, Deutschland, Indien, Schweden und den USA teil.

Mit 28 % der Weltmissionen ist China ist der größte CO₂-Emittent. Das Land hat jedoch die CO₂-Emissionen des Landes in den letzten Jahren stabilisieren können. Das wurde erreicht durch die Veränderung des Energiemix hin zu weniger kohlenstoffintensiven, sprich: Gas, und kohlenstofffreien Energieträgern, also erneuerbare Energien und Kernenergie, sowie einer Erhöhung der Energieeffizienz, aber auch durch den Rückgang des Wirtschaftswachstums. Städte sind nicht nur eine wichtige Quelle von Treibhausgasen, sondern selbst auch in hohem Maße von den negativen Auswirkungen der Erderwärmung, wie zum Beispiel dem Anstieg des Meeresspiegels oder Zunahmen von extremen Wetterereignissen, betroffen. Viele der vom steigenden Meeresspiegel betroffenen Städte lägen in Entwicklungs- und Schwellenländern, insbesondere in küstennahen asiati-

schen Megacitys, so Professor Oberheitmann. Gemäß einer Studie des amerikanischen Think Tanks „Climate Central“ seien allein in den küstennahen Megacitys Hongkong, Shanghai und Tianjin bei einem Anstieg der durchschnittlichen globalen Temperatur von 4°C bis zum Jahr 2100 circa 45 Millionen Einwohner von einer klimabedingten Migration bedroht. Um seine Vereinbarungen im „Paris Agreement“ der internationalen Klimaverhandlungen – unter anderem eine Minderung der Kohlenstoffintensität des BIP um 60-65 % im Jahr 2030 gegenüber den Werten von 2005 – einzuhalten, setze China auf die Durchführung von Low Carbon City-Projekten in zahlreichen Städten des Landes, so unser Experte. Die Qualität der Umsetzung sei dabei jedoch recht unterschiedlich.

Die Konferenz in Hongkong lebte insbesondere von den interdisziplinären Beiträgen der beteiligten Wissenschaftlerinnen, Wissenschaftler und Unternehmensvertretenden sowie den anschließenden Diskussionen. Um die Klimaziele zu erreichen, bedürfe es der Förderung verschiedener Breakthrough-Technologien etwa in den Bereichen Eisen- und Stahlindustrie, chemische Industrie oder der Stromerzeugung. Die Nutzung erneuerbarer Energien sei dabei mit großen positiven Nettoeffekten auf den Arbeitsmarkt verbunden, so Prof. Dr.-Ing. Manfred Fischedick, Vizepräsident des Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie.



Prof. Andreas Oberheitmann vom KCBT bei seinem Vortrag mit dem Titel „Challenges of Climate Change for Coastal Regions and Cities: the Case of China“ (Foto: Andreas Oberheitmann)

Die GLO-Research Fellows Feng Shuaizhang und Cui Xiaomeng von der Jinan University wiesen darauf hin, dass die klimawandelinduzierte Migration in China vor allem durch den Wassermangel und die damit verbundenen Minderungen der landwirtschaftlichen Produktivität entstehe. Historische Studien zu den Auswirkungen des Klimawandels auf Migrationsbewegungen im klassischen China der letzten 2000 Jahre zeigen, so Prof. Dr. Pei Qing von der Education University of Hongkong, dass insbesondere Trockenperioden die eher nomadisch geprägten Stämme in Nordchina dazu veranlasst hätten, in das fruchtbare Land in der Mitte Chinas einzuwandern. Weitere Bewegungen nach Süden hätten zu Konflikten mit den agrarisch geprägten Volksgruppen im Süden Chinas geführt.

Heute seien Entwicklungsländer und dort die ärmere Bevölkerung in besonders hohem Maße von den Auswirkungen des Klimawandels betroffen, so Prof. Dr. Christopher Parsons, University of Western Australia und GLO-Research Fellow. Gleiches gelte, so Prof. Dr. Xi Chen von der Yale University, für die negativen Auswirkungen des Klimawandels auf die Gesundheit. Auch hier seien insbesondere bildungsferne und ärmere Schichten der Gesellschaft in Entwicklungsländern besonders betroffen. Prof. Dr. Astghik Mavisakalyan vom Bankwest Curtin Economics Centre der Curtin Business School stellte in genderbezogenen Untersuchungen fest, dass insbesondere Frauen unter den Auswirkungen des Klimawandels leiden, es jedoch auch in den Parlamenten in höherem Maße Frauen seien, die sich dort für den Klimaschutz stark machen.

Als Abschluss der Konferenz fand bei der deutschen Auslandshandelskammer (AHK) in Hongkong nach Grußworten von Professor Zimmermann und Wolfgang Ehmann, Geschäftsträger der AHK in Hongkong, eine Diskussionsrunde mit Vertretenden der Wirtschaft zum Thema der Maßnahmen der Minderung des Klimawandels statt. Insbesondere wurde darauf hingewiesen, dass die Investitionen, die jetzt in Energieeffizienz und eine Änderung des Energiemix getätigt werden, einen so genannten Lock-in-Effekt haben, da das investierte Kapital für die nächsten Jahrzehnte in diesen Projekten gebunden sei. Es müsse daher genau überlegt werden, in welche Bereiche investiert werde. Viele Regierungen seien noch zögerlich, in Breakthrough-Technologien wie die Umwandlung von CO₂ in der Luft in Rohstoffe für die Wirtschaft zu investieren. Um die internationalen Klimaziele einzuhalten, müsse jedoch schnell gehandelt werden. Die Industrie habe dort eine große Verantwortung.



Aachen | Augsburg | Berlin | Bochum | Bonn | Bremen | Dortmund | Duisburg
Düsseldorf | Essen | Frankfurt a. M. | Gütersloh | Hagen | Hamburg | Hannover | Herne
Karlsruhe | Kassel | Köln | Leipzig | Mainz | Mannheim | Marl | München | Münster
Neuss | Nürnberg | Saarbrücken | Siegen | Stuttgart | Wesel | Wuppertal | Wien

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Die mit bundesweit über 55.000 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 Master-Programmen 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**.



Im Forschungsblog werden unter dem Titel „FOM forscht“ Beiträge und Interviews rund um aktuelle Forschungsthemen und -aktivitäten der FOM Hochschule veröffentlicht.

Besuchen Sie den Blog unter **fom-blog.de**.