

# Wissenschaft & Management

DISKUSSIONEN ■ ERFAHRUNGEN ■ LÖSUNGEN

# Wer sind wir, und wenn ja, wie viele

Wie Hochschulen mit  
den richtigen Themen ihr  
Profil stärken können

TRANSFER

Der Austausch mit  
der Wirtschaft muss  
klug gesteuert werden

BIBLIOTHEKEN

Discovery-Software  
hilft, wissenschaftliche  
Literatur zu entdecken

PORTRÄT

Fraunhofer-Vorstand  
Alexander Kurz ist  
ständig in Bewegung



# 1 TITEL

## 10 Wer sind wir, und wenn ja, wie viele?

Viele Hochschulen pflegen eine korporative Identität, die nach innen stabilisierend wirken und der Organisation nach außen ein unverwechselbares Gesicht geben soll. Die Profilierung soll dabei oft über Themen vorstattengehen. Aber funktioniert das?

---

Von Thimo von Stuckrad  
und Ulrich Müller

# 2 FORSCHUNG & INNOVATION

## 18 Im Verborgenen zu forschen reicht nicht aus

Unternehmensgründungen tragen dazu bei, das an Hochschulen erzeugte Wissen in die Gesellschaft zu tragen. Wie gelingt dieser Transfer? Und welchen Herausforderungen stellen sich die Hochschulen dabei?

---

Von Andreas Burger  
und Fritz Krieger



Fotos: Ion Chiosea, 123RF/Vega, Fraunhofer

# 4 KOMMUNIKATION & MARKETING

## 28 Auf den Punkt bringen

Die Markenführung des Deutschlandstipendiums mittels prägnanter Werbebotschaften ist noch ausbaufähig.

---

Von Matthias Johannes Bauer

## 32 Blaupause für Image und Reputation

Das Programm „Exmac“ der Universitätsallianz Ruhr will Forschungsmarketing neu denken.

---

Von Marion Franke  
und Christiane Wüllner

# 5 FÜHRUNG & PERSONAL

## 36 Der Handlungsreisende

Alexander Kurz ist als Vorstand der Fraunhofer-Gesellschaft für Personal, Recht und Verwertung verantwortlich. Er ist viel unterwegs: Regelmäßig besucht der Wissenschaftsmanager die 72 Forschungsinstitute.

---

Von Ingrid Weidner



# Der Handlungsreisende

Alexander Kurz ist seit 2011 als Vorstand der Fraunhofer-Gesellschaft für Personal, Recht und Verwertung verantwortlich. Um die angewandte Forschung zu fördern, besucht der Wissenschaftsmanager regelmäßig die 72 Forschungsinstitute. | **Von Ingrid Weidner**

**E**in typischer Arbeitstag? Professor Alexander Kurz nennt zwei: Arbeitet er in der Zentrale der Fraunhofer-Gesellschaft in München, beginnt sein Tag mit einer kurzen Teambesprechung, anschließend reiht sich ein Termin an den nächsten. Als Vorstand verantwortet er unterschiedliche Aufgaben wie Patente, Lizenzen und Verwertung sowie die Themenfelder Recht, Vertragsgeschäft und das Personalmanagement. Anders sieht es an den Tagen aus, an denen er unterwegs ist, denn er besucht regelmäßig die 72 Institute, die sich an etwa 100 Standorten in der Bundesrepublik verteilen. „Die Institute sind rechtlich betrachtet unselbstständig. Fraunhofer ist eine große Organisation mit dezentralen Einheiten. Die Balance zwischen der Zentrale und den dezentral organisierten Instituten ist deshalb besonders wichtig“, sagt Kurz. Seine Aufgabe als Wissenschaftsmanager sieht er ganz klassisch: „Ich sehe mich als Ermöglicher, der optimale Rahmenbedingungen für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler schafft. Ich arbeite gerne konzeptionell, lege aber Wert darauf, dass Spielräume genutzt und rechtliche Standards eingehalten werden.“ Deshalb sucht er das Gespräch vor Ort, hört zu, diskutiert, erläutert und begründet Strategien und Entscheidungen des Vorstands. Respekt für die Arbeit des Gegenübers ist ihm wichtig: „Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind sehr offen, hören zu. Wir pflegen eine Kultur des Austauschs.“

Eigentlich wollte Alexander Kurz nach dem zweiten juristischen Staatsexamen Richter werden. Doch nach einer kurzen Station als Rechtsanwalt in einer Kanzlei bewarb er sich auf eine Position in der Rechtsabteilung am Forschungszentrum Karlsruhe der Helmholtz-Gemeinschaft. Dort gefiel es ihm so gut, dass er elf Jahre blieb und zuletzt als Leiter der Hauptabteilung Personal und Soziales arbeitete. Anschließend wechselte der Jurist für fünf Jahre an das Kernforschungszentrum CERN nach Genf und anschließend als kaufmännischer Geschäftsführer des GSI (Helmholtz-Zentrum

für Schwerionenforschung) nach Darmstadt. Besonders knifflig war die nächste Station seiner beruflichen Laufbahn, denn zurück am Forschungszentrum Karlsruhe wirkte Alexander Kurz maßgeblich an der Fusion mit der Technischen Universität Karlsruhe zum neu kreierten KIT (Karlsruher Institut für Technologie) mit. Die Umwandlung eines Universitätsinstituts in eine privatwirtschaftliche Unternehmensform ist in der Hochschullandschaft gängige Praxis. „Doch bei der Fusion vom Forschungszentrum Karlsruhe GmbH und TU Karlsruhe wurden über 4000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer GmbH in die öffentlich-rechtliche Struktur einer Körperschaft des öffentlichen Rechts überführt und das KIT war so zu gestalten, dass beide Seiten davon profitierten“, berichtet Kurz.

Auf seine Aufgaben als Wissenschaftsmanager hat er sich an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer (DUV) am dort angesiedelten Zentrum für Wissensmanagement (ZWM) vorbereitet. Seit 2006 lehrt er dort selbst Wissenschaftsmanagement und vermittelt den Studierenden die rechtlichen Grundlagen des Fachs. 2014 wurde Kurz zum Honorarprofessor ernannt. „In der Lehre kann ich mein Wissen und meine Erfahrungen weitergeben, ich profitiere aber auch vom Wissen der Studierenden, die sich am ZWM und an der DUV berufsbegleitend weiterbilden“, führt Alexander Kurz aus.

Neben diesen Aufgaben treibt den Wissenschaftsmanager ein zentrales Zukunftsthema um, nämlich wie universitäre und wissenschaftliche Karrieren weiterentwickelt werden können. An den Fraunhofer-Instituten setzt er sich dafür ein, dass den rund 25 500 Mitarbeitenden klare Perspektiven aufgezeigt werden. „Für Bewerberinnen und Bewerber mit einem Master gelten wir als attraktiver Arbeitgeber vor allem dann, wenn sie forschen und promovieren möchten“, sagt er. Doch er weiß auch, dass die Gehälter von Berufser-



## Prof. Dr. Alexander Kurz

- 1961 geboren in Süßen
- 1980–1985 Studium der Rechtswissenschaften in Regensburg und Tübingen
- 1989–2000 Forschungszentrum Karlsruhe (Helmholtz-Gemeinschaft) in unterschiedlichen Positionen, zuletzt Leiter der Hauptabteilung Personal und Soziales
- 1991–1993 Berufsbegleitende Promotion an der Universität für Verwaltungswissenschaften in Speyer
- 2000–2005 Europäisches Kernforschungszentrum CERN, Genf, Leiter der zentralen Abteilung Industrielle Dienste sowie stellvertretender Leiter der Hauptabteilung Einkauf und Logistik
- 2005–2007 Kaufmännischer Geschäftsführer der GSI Helmholtz-Zentrum für Schwerionenforschung in Darmstadt
- 2007–2011 Forschungszentrum Karlsruhe, Kaufmännisch-administrativer Geschäftsführer und stellvertretender Vorstandsvorsitzender; nach der Fusion mit der TU Karlsruhe Vizepräsident für Wirtschaft und Finanzen am KIT (Karlsruher Institut für Technologie)
- seit Juni 2011 Vorstand Personal, Recht und Verwertung bei der Fraunhofer Gesellschaft in München



fahrenen nach einigen Jahren nicht mehr mit denen in der Industrie konkurrieren können. Wenn sich bei Fraunhofer promovierte Absolventen in der Industrie bewerben, haben sie dort sehr gute Chancen. „Durchschnittlich etwa 1300 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, viele von ihnen mit einem Dokortitel, verlassen jährlich Fraunhofer, etwa 75 Prozent mit Zielen in der Wirtschaft“, berichtet Kurz. Wer seine Karriere bei Fraunhofer fortsetzen möchte, kann auf eine Entfristung hoffen, denn rund 350 Mitarbeitende werden jährlich in eine Festanstellung übernommen. Kurz wünscht sich mehr Flexibilität zwischen Hochschulen und Industrie, die Karrierewege zwischen Universität und Wirtschaft sollten durchlässiger sein. „Eine Professur darf beispielsweise nicht die einzige Karriereoption in der Wissenschaft sein“, sagt er. Er plädiert

dafür, Personalentwicklung auch an Hochschulen fest zu verankern.

Alexander Kurz hat im Wissenschaftsmanagement für sich selbst ein ideales Arbeitsumfeld gefunden: „Die Vielfalt in meinem Berufsleben begeistert mich, ich lerne täglich dazu.“ Bleibt dem vielbeschäftigten Schwaben, der inzwischen mit seiner Frau in der Nähe von München lebt, noch Zeit für Hobbys? Neben seinem Interesse für Zeitgeschichte unternimmt Kurz Ausflüge in die Natur und verreist auch privat gerne. Und was rät er Menschen mit einem ähnlich vollen Terminkalender? „Achtsam sich selbst gegenüber zu sein und beruflich auch einmal nein zu sagen.“ ■

■ **Ingrid Weidner** ist freie Journalistin in München.

## Alexander Kurz

### Ziele meiner Arbeit

**Wissenschaft braucht Management**, weil jede Aufgabe ihrer Profession bedarf; das gilt auch für Wissenschaftseinrichtungen, wobei ganz entscheidend die wissenschaftsadäquate Umsetzung von Managementaufgaben ist.

**Ich bin gerne Wissenschaftsmanager**, weil es den Umgang und die Zusammenarbeit mit einer Vielzahl an Menschen ganz unterschiedlicher Prägung und Herkunft beinhaltet, weil man täglich äußerst interessante sowie spannende Themen behandelt und über ein ganzes Berufsleben ständig dazulernt.

**Ein Störfaktor, der meine Arbeit behindert:** Trotz in den letzten Jahren erfolgter Verbesserungen könnten wir immer noch bei den äußeren Rahmenbedingungen mehr Flexibilität gebrauchen. Das darf uns jedoch nicht davon ablenken, selbst in der eigenen Organisation stetig Verbesserungen der Prozesse, der internen Transparenz und der Steuerung unserer Organisationen vorzunehmen.

**Hier ist ein Umdenken, fast schon ein Kulturwandel notwendig:** Die äußeren Treiber des radikalen Wandels der Arbeitswelt, der Geschäftsmodelle, der technologischen Möglichkeiten werden auch an den Wissenschaftseinrichtungen nicht vorbeigehen. Wie wird sich Wissensarbeit und wissenschaftliche Tätigkeit in den nächsten Jahren verändern? Wie wird sich die Arbeit

selbst verändern? Man denke etwa an die Thematik der weltweiten Vernetzung und Digitalisierung, aktuelle Fragen der Arbeitszeit und Arbeitsortregelung sowie die Ansprüche und Erwartungen neuer Generationen, die in das Arbeitsleben eintreten, an ihre künftigen Arbeitgeber. Das impliziert die noch stärkere strategische Ausrichtung der Wissenschaftseinrichtungen bei Themen wie Arbeitgeberattraktivität, Karriere- und Personalentwicklung, Live-Work-Integration sowie beim Wandel der Organisations- und Führungskulturen.

**Darauf bin ich stolz:** Wenn Vorhaben, bei denen ich mich einbringe, gelingen. Ich hatte das berufliche Glück, bei meinen verschiedenen Aufgaben an den verschiedenen Arbeitsorten für die jeweilige Organisation an wichtigen Vorhaben an zentraler Stelle mitwirken zu dürfen.

**Mein Ziel als Wissenschaftsmanager:** Das eine, einzige Ziel, das zu erreichen ist, existiert in dieser Form bei mir nicht. Persönlich sehe ich als ein Ziel die Zufriedenheit mit dem, was man tut und erreicht. Wichtig ist mir die Art und Weise, wie man seine Ziele erreicht, da dies nur in der Kooperation mit anderen Personen gelingen kann.

**Ich bin gerne Wissenschaftsmanager**, weil Vielfalt, intellektuelles Umfeld, Aufgabenstellungen und Gestaltung der eigenen Arbeit Sinn geben und ich die in unserer Forschungstätigkeit verkörperten Werte gut mit meinen eigenen Werten vereinbaren kann.



Foto: Fraunhofer

## duz Wissenschaft & Management, 1. Jahrgang

### Herausgeber:

Dr. Wolfgang Heuser, Tel.: 030 212987-29,  
E-Mail: w.heuser@duz-medienhaus.de

### Beirat:

Andrea Frank, Leiterin des Programmbereichs „Forschung, Transfer und Wissenschaftsdialog“, Stifterverband;  
Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans, Wissenschaftliche Geschäftsführung, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW);  
Dr.-Ing. Thomas Kathöfer, Hauptgeschäftsführer, Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e. V. (AiF);  
Dr. Claudia Kleinwächter, Geschäftsführerin, Zentrum für Wissensmanagement e. V. (ZWM);  
Roland Koch, Pressesprecher/Teamleiter Pressearbeit, Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren;  
Dr. Ludwig Kronthaler, Vizepräsident für Haushalt, Personal und Technik, Humboldt-Universität zu Berlin;  
Prof. Dr. Ute von Lojewski, Präsidentin, Fachhochschule Münster;  
Dr. Anke Rigbers, Stiftungsvorstand, evalag – Evaluationsagentur Baden-Württemberg;  
Dr. Frank Stäudner, Dozent, Hochschule der Wirtschaft für Management;  
Ralf Tegtmeier, Geschäftsführender Vorstand, HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.;  
Dr. Meike Vogel, stellvertretende Leiterin, Zentrum für Lehren und Lernen (ZLL), Universität Bielefeld;  
Dr. Paul Winkler, Geschäftsführer, Netzwerk der Forschungs- und Technologiereferenten deutscher Hochschulen;  
Dr. Vera Ziegeldorf, Mitglied des geschäftsführenden Vorstandes, Netzwerk Wissenschaftsmanagement;  
Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE – Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung

### Redaktion:

Angelika Fritsche (afri), Redaktionsleitung  
Tel.: 030 212987-37, E-Mail: a.fritsche@duz-medienhaus.de  
Dr. Pascale Anja Dannenberg (pad), Tel.: 030 212987-36,  
E-Mail: p.dannenberg@duz-medienhaus.de  
Dr. Franz Himpsl (hif), Tel.: 030 212987-35,  
E-Mail: f.himpsl@duz-medienhaus.de  
Gudrun Sonnenberg (gs), Tel.: 030 212987-34,  
E-Mail: g.sonnenberg@duz-medienhaus.de  
Anne-Katrin Jung (akj), Redaktionsassistentin, Bildredaktion  
Tel.: 030 212987-39, E-Mail: a.jung@duz-medienhaus.de

### Adresse der Redaktion:

Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin  
E-Mail: duz-redaktion@duz-medienhaus.de  
Internet: www.duz.de, www.wissenschaft-und-management.de

**Layout:** Ernesto Vega, Dr. Franz Himpsl

**Titelbild:** Ion Chiosea / 123RF

### Ständige Autoren und Mitarbeiter:

Tina Bauer (tb), Johannes Fritsche (jo), Dr. Elisabeth Holuscha, Andrea Puppe (apu), Veronika Renkes (kes), Dr. Ute Symanski, Ingrid Weidner (iw), Prof. Dr. Frank Ziegele

### Verantwortlich gemäß Pressegesetz:

Angelika Fritsche, Berlin (für den redaktionellen Inhalt)

### Anzeigenabteilung:

Luisa Steinhäuser (Leitung), Tel.: 030 212987-31, Fax: -30,  
E-Mail: anzeigen@duz-medienhaus.de  
Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 56 vom 01.01.2018.

### Corporate Publishing und duz SPECIAL:

Stefanie Kollenberg, Tel.: 030 212987-12, Fax: -30,  
E-Mail: s.kollenberg@duz-medienhaus.de

### Kundenservice:

Simone Ullmann (Leitung), Tel.: 030 212987-51, Fax: -30,  
Aleksandra Merz, Tel.: 030 212987-52, Fax: -30,  
E-Mail: kundenservice@duz-medienhaus.de

### Verlag, Unternehmenssitz und Geschäftsführung:

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH  
Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin  
Tel.: 030 212987-0; Fax: 030 212987-20  
Internet: www.duz-medienhaus.de

### Geschäftsführer:

Dr. Wolfgang Heuser  
Berlin-Charlottenburg HRB 168239  
Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE301227734

### Bezugsbedingungen:

Abonnement mit 10 Ausgaben Wissenschaft & Management; Print + E-Journal: 124 Euro; E-Journal: 78 Euro. Alle Preise pro Jahr inkl. 7 % MwSt. bzw. 19 % MwSt. für die elektronischen Bestandteile des Abonnements und Versandkosten, Inland. Weitere Abonnement-Angebote wie z. B. duz plus (duz Magazin plus Wissenschaft & Management) oder Kennenlern-Abos finden Sie unter [www.duz.de/abo](http://www.duz.de/abo). Ermäßigte Abonnements für Studierende und Promovenden können nur direkt beim Verlag bestellt werden. Bei Lieferungsausfall durch Streik oder höhere Gewalt erfolgt keine Rückvergütung. Die Abo-Kündigung für alle Abonnement-Varianten muss 6 Wochen vor Ende des Bezugszeitraums beim Verlag eingegangen sein. Ansonsten verlängert sich das Abonnement automatisch um ein weiteres Bezugsjahr.

© Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Beiträge, die mit Namen oder Initialen des Verfassers gekennzeichnet sind, stellen nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte sowie Meinungsbeiträge von Autoren, die nicht der Redaktion angehören, kann keine Haftung übernommen werden. Der Verlag behält sich vor, Beiträge lediglich insoweit zu kürzen, als das Recht zur freien Meinungsäußerung nicht betroffen ist. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte von Links, auf die wir verweisen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Herausgeber und Redaktion übernehmen keinerlei Haftung für die dort angebotenen Informationen.

**Haftungsausschluss für Anzeigeninhalte:** Für Inhalte von Stellenangeboten und Werbeanzeigen sind die jeweiligen Inserenten verantwortlich.



duz

# Wissenschaft & Management

DISKUSSIONEN • ERFAHRUNGEN • LÖSUNGEN