

## Nachhaltigkeitsbericht der Universität Bremen 2005

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Universität Bremen. (2005). *Nachhaltigkeitsbericht der Universität Bremen 2005*. Bremen. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-220156>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Nachhaltigkeitsbericht 2005





# Frage und Antwort

Im Gespräch mit  
Rektor Müller und  
Senator Eckhoff



Prof. Dr. Wilfried Müller, Rektor der  
Universität Bremen



Jens Eckhoff, Senator für Bau, Umwelt  
und Verkehr der Hansestadt Bremen

**Eine nachhaltige Universität ist...**

... eine zukunftsfähige Universität!

... eine Universität für eine zukunfts-  
fähige Gesellschaft!

**Muss das zusammen gedacht  
werden?**

Ja! Zum einen muss die Universität als  
Organisation selbst nachhaltig sein,  
also mit ihren ökonomischen, ökologi-  
schen und sozialen Ressourcenquel-  
len verantwortlich umgehen ...

... und zu dieser Verantwortung ge-  
hört eben zum anderen auch, dass  
die Universität für die Gesellschaft  
ökonomisch, ökologisch und sozial  
nutzbares Wissen schafft. Nur dann  
wird sie dauerhaft zukunftsfähig sein.

**Hat sich die Universität Bremen  
bereits als nachhaltige Universität  
positioniert?**

Seit ihrer Gründung bekennt sich die  
Universität Bremen zu einer besonde-  
ren Verantwortung gegenüber ihrer  
natürlichen und sozialen Umwelt. So  
optimieren wir beispielsweise die Um-  
weltauswirkungen unserer Universität  
über ein anspruchsvolles Umweltma-  
nagementsystem und fördern aus-  
drücklich einen Wissenstransfer, der  
in der Wirtschaft und vielen weiteren  
Gesellschaftsbereichen Innovationen  
überhaupt erst möglich macht. Die  
Beiträge in diesem ersten Nachhaltig-  
keitsbericht liefern viele Beispiele un-  
serer Arbeit für eine nachhaltige Uni-  
versität in einer nachhaltigen  
Gesellschaft.

Ich bin in den letzten Semestern  
häufig an der Universität gewesen,  
habe mit Wissenschaftlern und Stu-  
dierenden diskutiert, beispielsweise  
im Rahmen der internationalen Ring-  
vorlesung „Industrial Ecology“. Dabei  
spielte das Thema „Nachhaltige Ent-  
wicklung“ eine große Rolle. Ich bin der  
Überzeugung, dass die Universität  
Bremen für ihre eigene nachhaltige  
Entwicklung und die nachhaltige Ent-  
wicklung unseres Bundeslandes viel  
leistet. Ihr international hohes Anse-  
hen zeugt davon. Deshalb habe ich  
den ersten Nachhaltigkeitsbericht der  
Universität Bremen gern unterstützt.

# Inhalt

- Frage und Antwort – 3
- Die Universität Bremen – Ein Kurzportrait – 6

## Die nachhaltige Universität

- Zum Nachhaltigkeitsbericht der Universität Bremen – eine kurze Lesehilfe – 9
- Von Nachhaltigkeit zu Gender/Von Gender zu Nachhaltigkeit – 11
- Nachhaltigkeit und Universität – 12
- Die nachhaltige Universität – 14
- Stadt der Wissenschaft 2005 – 16

## Die Leistungsfähigkeit sichern

- Vernetzung im Fund Raising – 21
- Zentrale Forschungsförderung an der Universität Bremen – 23
- Das Career Center – 27
- Für eine zukunftsorientierte Entwicklung des Technologieparks – 30
- Bridge – Die Kultur der Selbstständigkeit fördern – 32
- Alumni als Freunde, Kompetenzpartner und Förderer ihrer Universität – 34
- Leistungsfähigkeit sichern – Personalentwicklung sichert Innovation und Nachhaltigkeit – 36
- Nachhaltigkeit in der Lehre – 42
- Nachhaltigkeit im Bereich Internationalisierung – 44
- Nachhaltige wissenschaftliche Weiterbildung – 46
- Junior-Professuren – Ein Beitrag zur Nachhaltigkeit der Universität – 48
- Studierende als Partner – 50
- Im Dialog mit der Öffentlichkeit – 52
- Von der Wirtschaft gestiftet – 54
- Nachhaltige berufsbezogene wissenschaftliche Weiterbildung – 56
- Vereinbarkeit von Arbeit und Kind(ern) – 58
- Die geschlechtergerechte Universität – auch eine Frage der Selbsterhaltung? – 60



## Miteinander die Universität gestalten

- Die Universität gemeinsam voranbringen – 65
- Vereinbarkeit von Arbeit und Kindern für Wissenschaftliche MitarbeiterInnen nach Gender Mainstreaming-Kriterien – 67
- Wissenschaftliche Mitarbeiter (KRAM) – 68
- Arbeit mit Zukunft – 72
- Antidiskriminierung, Konfliktberatung und Nachhaltigkeit – 74
- Gesundheitsförderung als Basis einer nachhaltigen Entwicklung der Universität – 76
- Persönliche Assistenz an der Universität Bremen – 78
- Keine Partizipation ohne Legitimation – 80
- Individuelle Förderung – 82

## Die Natur im Blick

- Vorreiter im Umweltschutz – 85
- Umweltmanagement an der Universität Bremen – 88
- Umweltbildung für eine nachhaltige Entwicklung – 91
- Nachhaltigkeit in der Chemie – 94
- Eine Perspektive der Umweltpsychologie – 96
- Für die Umwelt begeistern – 98
- Beratung zu Gender Mainstreaming in der angewandten Umweltforschung/Uni-Azubis forschen für die Umwelt – 100
- Energetische Gesamtoptimierung und Modernisierung der Staats- und Universitätsbibliothek Bremen – 101
- Performance Contracting im Sportbereich der Universität – 104





## Die Universität Bremen – Ein Kurzportrait



Die Hansestadt Bremen ist heute ein national und international anerkanntes Wissenschaftszentrum. Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat Bremen zur „Stadt der Wissenschaft 2005“ gekürt. Bremen ist unterwegs zur city of science; Wissenschaft ist zum Hoffnungsträger für die Stadt geworden – und die Universität Bremen ist der entscheidende Motor dieser Entwicklung.

1971 wurde auf Empfehlung des Wissenschaftsrates die Universität Bremen gegründet. In einer Zeit gesellschaftlicher Erneuerung entstand das „Bremer Modell“. Seine Kernelemente gelten noch heute und haben zahlreiche Nachahmer gefunden: Interdisziplinarität, forschendes Lernen in Projekten, Praxisorientierung und Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Neue Leitziele sind hinzugekommen: Internationalisierung von Lehre und

Forschung, Gleichberechtigung der Geschlechter, umweltgerechtes Handeln. Ge-gründet als Ausbildungsstätte für Lehrerinnen und Lehrer, blickt die Universität Bremen auf eine bewegte und dynamische Entwicklung zurück. Heute steht die Universität Bremen auf zwei starken Säulen: den natur- und ingenieurwissenschaftlichen und den sozial- und geisteswissenschaftlichen Fächern.

In der Forschung zählt sie seit Jahren zur Spitzengruppe der deutschen Hochschulen. 2003 warben Wissenschaftler der Universität Bremen mit 70 Millionen Euro ein Drittel des gesamten Uni-Haushaltes als Forschungsgelder ein. Sichtbares Symbol dieser Dynamik ist der 146 Meter hohe Fallturm des Zentrums für angewandte Raumfahrttechnologie und Mikrogravitation – eine in Europa einzigartige Einrichtung, in der Experimente unter Schwerelö-

sigkeit stattfinden. In der Forschung zählt die Universität Bremen seit Jahren zur Spitzengruppe der deutschen Hochschulen. So finanziert die Deutsche Forschungsgemeinschaft zurzeit sieben Sonderforschungsbereiche (SFB); von bundesweit fünf Forschungszentren der DFG wird eins an der Universität Bremen gefördert. Das „Forschungszentrum Ozeanränder“ beschäftigt sich mit der Übergangszone zwischen Kontinenten und Ozeanen. Die marine Geowissenschaft ist das Flaggschiff der Bremer Uni. Das geowissenschaftliche Bohrkernlager, das einzige außerhalb der USA, zieht Wissenschaftler aus aller Welt nach Bremen.

Auch die Produktionstechniker sind mit drei SFB außerordentlich erfolgreich: Im SFB „Prozessketten zur Herstellung komplexer Optikkomponenten“ geht es um die Grundlagen zur kostengünstigen Serienproduktion komplexer optischer Bauteile wie etwa von Linsen. Im SFB „Distortion Engineering – Verzugsbeherrschung in der Fertigung“ untersuchen Produktions- und Werkstofftechniker die Ursachen für die Verformungen von Metall-Bauteilen wie Zahnrädern, Wellen oder Radlagern. Der dritte ingenieurwissenschaftliche SFB „Sprühkompaktieren“ erprobt neue Verfahren der Metallverarbeitung.

Im Bereich der Hirnforschung ist der gemeinsam mit der Universität Oldenburg betriebene SFB „Neuronale Grundlagen kognitiver Leistungen“ angesiedelt. In interdisziplinären Forschergruppen werden Vorgänge im Gehirn analysiert: Orientieren in Zeit und Raum, Lernen, Erinnern, Erkennen, Vorstellen, Planen Denken – wie funktioniert das? Gemeinsam mit der Universität Freiburg wird im SFB „Raumkognition – Schließen, Handeln, Integrieren“ versucht, kognitive Fähigkeiten des Menschen abzubilden und in Robotermodelle umzusetzen. Der bundesweit einzige politikwissenschaftliche SFB „Staatlichkeit im Wandel“ sucht Antworten auf die Frage, ob moderne Staatlichkeit einheitlichen Veränderungstrends unterliegt. Im siebten SFB

„Selbststeuerung logistischer Prozesse“ werden Methoden und Werkzeuge für effiziente, dynamische Steuerungsverfahren erarbeitet.

Die hervorragende Forschungsqualität verdankt die Universität auch der engen Zusammenarbeit mit zahlreichen Forschungsinstituten auf dem Campus: Dazu gehören beispielsweise das Institut für Werkstofftechnik, das Bremer Institut für angewandte Strahlforschung, das Bremer Institut für Betriebstechnik und angewandte Arbeitswissenschaft, das Forschungszentrum Nachhaltigkeit, das Zentrum für marine Tropenökologie, das Max-Planck-Institut für marine Mikrobiologie oder das Fraunhofer-Institut für Fertigungstechnik und angewandte Materialforschung. Das Bremerhavener Alfred-Wegener-Institut für Polar- und Meeresforschung kooperiert ebenfalls eng mit der Uni Bremen. Diese wissenschaftliche Infrastruktur lockt immer mehr Unternehmen in den Technologiepark rund um die Universität – auch zahlreiche Uni-Ausgründungen. Der Technologiepark gilt als eine Bremer Job-Maschine.

Mit insgesamt acht Graduiertenschulen und Doktorandengruppen ist die Universität Bremen führend in der Graduiertenausbildung. Im Sinne des Bologna-Beschlusses bietet sie bereits zahlreiche Bachelor- und Masterstudien an, die auf große Resonanz auch von internationalen Studierenden stoßen. Bis zum Wintersemester 2005/2006 sollen alle Magister- und Lehramtsstudiengänge auf BA-/ MA-Abschlüsse umgestellt sein, die auch für internationale Studierende attraktiv sind.

**Ein Bericht von:  
Eberhard Scholz, Pressestelle**

# Die nachhaltige Universität



# Zum Nachhaltigkeitsbericht der Universität Bremen – eine kurze Lesehilfe

Einige große Unternehmen veröffentlichen mittlerweile regelmäßig einen Nachhaltigkeitsbericht. Und natürlich versuchen einige Institutionen, für diese Veröffentlichung einen Standard zu schaffen, damit die Nachhaltigkeitsberichte ähnlich wie die Geschäftsberichte national und international vergleichbar sind. Die Global Reporting Initiative ist hier weltweit die bekannteste Initiative, die versucht durch die Vorgabe von Strukturen und Indikatorensysteme für Nachhaltigkeit den Unternehmen eine Vorgabe zu machen, wie sie über was berichten sollen.

Der Nachhaltigkeitsbericht der Universität Bremen, der vermutlich der erste umfassende Nachhaltigkeitsbericht einer Universität in Deutschland ist, kommt weitgehend ohne Kennzahlen und Indikatorensysteme aus. Er folgt einer anderen Systematik.

Zum einen ist eine Universität kein erwerbswirtschaftliches Unternehmen, welches durch seine Art zu produzieren und durch sein Produkt oder seine Dienstleistungen schädliche Nebenwirkungen auf Mensch und Gesellschaft verursacht. Nachhaltigkeitsberichte von diesen Unternehmen verfolgen zumeist das Anliegen zu rechtfertigen und das Ausmaß der übernommenen Verantwortung anschaulich darzustellen: Corporate Social Responsibility lautet das Schlagwort.

Zum anderen messen Indikatoren für Nachhaltigkeit, ob gewünschte Wirkungen für mehr Nachhaltigkeit eingetreten sind: Reduzierung der Arbeitslosenquote (ökonomische Dimension), Reduzierung der Kriminalität (soziale Dimension), Reduzierung des Schadstoffeintrags (ökologische Dimension) usw. Dabei können natürlich nur Wirkungen erfasst werden, die sich quantifizieren lassen und die eingetreten sind.

Der Nachhaltigkeitsbericht der Universität Bremen folgt in zweierlei Hinsicht einer anderen Logik, als die Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen. Erstens versteht er Nachhaltigkeit als Rationalität zur Erhaltung der Ressourcenquellen der Universität. Zweitens stellt er deswegen das Engagement der Universität zur Erhaltung ihrer Ressourcenquellen dar. Zu diesem Zweck berichtet er über den Einsatz für mehr Nachhaltigkeit und nicht über den Stand der Nachhaltigkeit. Dies ist ein wichtiger Unterschied! Gleichwohl spielen die Nachhaltigkeitsdimensionen in bekannter Weise eine strukturierende Rolle für den vorliegenden Nachhaltigkeitsbericht.

## Leistungsfähigkeit sichern

Der Teil „Die Leistungsfähigkeit sichern“ berichtet hauptsächlich über das Engagement der Universität in der ökonomischen Dimen-

sion: Was tut sie, um den Zufluss an ökonomischen Ressourcen dauerhaft zu sichern? In diese Rubrik gehört auch die Wahrnehmung der Aufgabe, Nachhaltigkeitsbildung für die Gesellschaft anzubieten.

## Miteinander gestalten

Der Teil „Miteinander die Universität gestalten“ berichtet maßgeblich über das Engagement der Universität in der sozialen Dimension: Was tut sie, um die Bereitwilligkeit und die Fähigkeit der Mitglieder der Universität zu erhalten, sich für diese ganz einzusetzen?

## Natur im Blick

Der Teil „Die Natur im Blick“ berichtet schwerpunktmäßig über das Engagement der Universität in der ökologischen Dimension. Was tut die Universität, um ihren Ressourcen-

und Energieverbrauch zu reduzieren? Diese Rubrik enthält auch die verkürzte Umwelterklärung als Beilage, die im Rahmen des Umweltmanagementsystems nach EMAS jährlich veröffentlicht werden muss.

Der Nachhaltigkeitsbericht der Universität Bremen ist entstanden auf Initiative des Forschungszentrums Nachhaltigkeit der Universität, welches auch die Erstellung koordiniert hat. Diese Koordination wurde vom Senator für Bau, Umwelt und Verkehr der freien Hansestadt Bremen finanziert. Geschrieben wurde der Bericht von vielen engagierten Mitgliedern der Universität, deren Beiträge weitgehend unbearbeitet übernommen worden sind.

**Ein Bericht von:**  
**Prof. Dr. Georg Müller-Christ**  
**Forschungszentrum Nachhaltigkeit**

# Das Forschungszentrum Nachhaltigkeit

Das Forschungszentrum Nachhaltigkeit ist eine Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der Universität Bremen. Es wurde 1989 zunächst als Forschungszentrum Arbeit und Technik (artec) gegründet. Die wissenschaftliche Einheit ist ein Zusammenschluss von Professoren und Professorinnen aus unterschiedlichen Fachbereichen. Zweck ist die disziplinübergreifende Forschung. Im Rahmen von Forschung und Lehre wird die Nachhaltigkeitsthematik unter sozialen, ökonomischen und ökologischen Perspektiven untersucht. Die wissenschaftliche Beratungstätigkeit ist darauf ausgerichtet, nachhaltige Entwicklungen in relevanten Handlungsfeldern zu unterstützen. Weitere Infos finden Sie unter: [www.artec.uni-bremen.de](http://www.artec.uni-bremen.de)



Der geschäftsführende Vorstand:  
Prof. Dr. Hellmuth Lange  
Prof. Dr. Georg Müller-Christ (Sprecher)  
Brigitte Nagler (Geschäftsführerin)

## Von Nachhaltigkeit zu Gender

Warum wird aus der Nachhaltigkeitsperspektive das Thema Gender so wichtig? Manche hören es nicht gerne, wenn von Menschen als Humanressourcen geredet wird. Schließlich sei der Mensch mehr als nur eine Ressource oder ein Mittel zu einem Zweck. Das ist natürlich richtig, gleichwohl wird aus der Ressourcenperspektive besonders deutlich, was eine nachhaltige Entwicklung mit Geschlechtergerechtigkeit zu tun hat.

Nachhaltig ist die Gesellschaft dann, wenn es ihr gelingt, alle ökologischen, ökonomischen und humanen Ressourcen permanent zu reprodu-

zieren, um dauerhaft eine lebenswerte Welt zu ermöglichen. Dazu gehört weltweit die Aufgabe, die Potenziale der Geschlechter besser zu erschließen, schonender einzusetzen und ihre Leistungsfähigkeit und -willigkeit immer wieder neu zu regenerieren. Viele Frauen haben noch zu wenig Chancen in der Berufswelt: in der Dritten Welt überhaupt einen Beruf zu erlernen und ökonomisch selbstständig zu werden, in der Ersten Welt Führungspositionen zu übernehmen. Viele Männer müssen viel zu viel arbeiten und können die Menge nicht wählen. Und beide Geschlechter haben dort, wo sie Gesellschaft gestalten können, noch keine intelligenten Lösungen gefunden, wie Beruf und Familie so integriert werden können, dass Erwerbsarbeit und



Prof. Dr. Georg Müller-Christ

gesunde Familienstrukturen zugleich verwirklicht werden können.

Die Substanz der Gesellschaft sind nun einmal selbstständig denkende und gut ausgebildete Menschen – ihre Humanressourcen. Diese immer wieder neu zu schaffen, also nachhaltig zu sein, setzt u.a. viel Zeit der Eltern beiderlei Geschlecht voraus und eben auch eine leistungsfähige Universität, die in dieser Beziehung ein Vorbild ist.

## Von Gender zu Nachhaltigkeit

Wohin führt die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit aus Gender-Perspektive? Sie lenkt zum einen die Aufmerksamkeit auf die Frage nach der Geschlechtergerechtigkeit von Nachhaltigkeitskonzepten und schließt damit an die Gerechtigkeitsdimension von Nachhaltigkeit direkt an. Für eine nachhaltige Entwicklung von Gesellschaft ist das Ziel einer gerechteren Verteilung von und der Zugang zu Ressourcen wesentlich. Aus Gendersicht bedeutet dies, dass sowohl zwischen und innerhalb von Generationen als auch zwischen den Geschlechtern mehr Gerechtigkeit anzustreben ist. Damit ergeben sich neue Fragen an die Forschung und politischen Debatten über Nachhaltigkeit, z. B.: Mit welchen Folgen sind die

Umgestaltungsprozesse in Richtung Nachhaltigkeit für die Geschlechterverhältnisse, für Frauen und Männer verbunden? Wie sind die Chancen und Risiken eines Kurswechsels in Richtung Nachhaltigkeit zwischen den Geschlechtern verteilt? Wie können Nachhaltigkeitskonzepte und -strategien zu mehr Chancengleichheit beitragen? Fragen, die für die Umsetzung(sfähigkeit) von Nachhaltigkeit wesentlich sind und auch in diesen Nachhaltigkeitsbericht Eingang gefunden haben. Sie verweisen auf die Bedeutung der bisherigen Forschung zu Nachhaltigkeit und Gender, die zu diesen Fragen Antworten sucht und dabei auf Ergebnisse der Geschlechterforschung zurückgreifen kann.

Zum anderen hat die Beziehung zwischen Gender und Nachhaltigkeit noch eine inhaltlich-theoretische Seite: Mit Gender als analytische

Kategorie lassen sich „blinde Flecke“ der Nachhaltigkeitsforschung und -politik ausleuchten. Hier geht es um die Frage, wie sich dualistische Denk- und Handlungsmuster, die Ausdruck der Geschlechterordnung sind, auf die Nachhaltigkeitsdebatte auswirken, z. B. indem sie die Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen Erwerbsarbeit und Versorgungsarbeit nicht in den Blick nehmen. Für die Entwicklung tragfähiger Nachhaltigkeitskonzepte kommt es jedoch auch auf die Integration und das Zusammendenken bislang eher getrennter Bereiche an.

Prof. Dr. Ines Weller



# Nachhaltigkeit und Universität

## Ein wichtiger Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft



Eine Universität, die Nachhaltigkeit anstrebt, muss sich mindestens an zwei grundlegenden Herausforderungen messen lassen. Erstens muss sie ihre eigenen Kernfunktionen so gestalten, dass sie als Institution nachhaltig wirtschaften kann. Dies bedeutet z. B., dass sie für ihre Mitarbeiter in den verschiedenen Statusgruppen und auch insbesondere den aktuellen und künftigen Studierenden, die sie für ihre Existenzberechtigung braucht, ein langfristig attraktives und verlässliches Umfeld bieten kann. Zweitens muss darüber hinaus eine Universität, die das Attribut, eine nachhaltige Universität zu sein, ernst nimmt, zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft aktiv beitragen. Denn dauerhaft, und das ist der Kern des Nachhaltigkeitsgedankens, kann auch eine Universität sich nicht entwickeln, wenn ihr gesellschaftliches und ökologisches Umfeld sich nicht-nachhaltig, d.h. irreversibel krisenhaft, entwickelt. Mit anderen Worten, für die Universität als Organisation kann es selbstverständlich keine Bestandsgarantie geben, wenn ihr regionales und globales Umfeld unhaltbaren dysfunktionalen Verwerfungen und Schädigungen in den Bereichen Ökonomie, Ökologie und soziale Entwicklung ausgesetzt ist. Es muss daher im Eigeninteresse der Universitäten liegen, im Sinne der nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft zu wirken.

Was heißt dies nun für die einzelne Universität? Die Antwort lässt sich so einfach formulieren wie schwierig umsetzen: Die Universität muss ihre Kernkompetenzen, nämlich die Produktion neuen Wissens in der Forschung und die Wissensvermittlung in der Lehre, so ausrichten, dass sie die Realisierungschancen einer nachhaltigen Entwicklung erhöht.

Es lassen sich mühelos eine Vielzahl von Wissens- und Forschungsbereichen angeben, die nach dem aktuellen Wissensstand für eine Nachhaltige Entwicklung unerlässlich sind. Dazu gehören etwa die Themen eines ökologischen Strukturwandels in Richtung regenerativer Energie- und Wirtschaftsbasis, oder die Fragen, wie sozialer Zusammenhalt und das Vertrauen in politische und gesellschaftliche Institutionen gestaltet werden kann, wie es gelingen könnte, das der Globalisierungsprozess nicht nur ökonomischen Verwertungsmotiven gehorcht, sondern auch ökologisch und sozial nachhaltige Bedingungen ermöglicht, welche Auswirkungen der Einsatz „Neuer Technologien“ in den Life Sciences, der Bio-, Gen- und Nanotechnologie für die Nachhaltigkeit von Systemen haben, usw.

Schwierig ist jedoch die Bewertung der Nachhaltigkeit von universitären Wissenspro-

duktionen selbst. Durch Forschung erzeugtes neues Wissen scheint wie der doppelte zukünftige Geist in der Flasche. Erstens wissen wir nicht genau, welches Wissen in der Flasche generiert wird, da wir Forschungsergebnisse ja nicht vorhersehen können, sonst bräuchten wir keine Forschung. Und zweitens wissen wir nicht, wie neues Wissen in der Gesellschaft von wem und wie aufgenommen wird, und ob dies nun mehr Nachhaltigkeit oder sogar weniger Nachhaltigkeit zur Folge haben wird. Es reicht also nicht, nur mehr beliebiges System- und Anwendungswissen zu erzeugen. Zusätzlich muss Orientierungswissen bereitgestellt und diskursiv kommuniziert werden: ein Wissen um die Zwecke, Folgen und Beurteilung von Wissensverwendungen vor dem Kriterium der Nachhaltigkeit.

Diese Orientierungsaufgabe muss die nachhaltige Universität sowohl intern bewältigen (Stichworte: Selbstreflexion, Leitbildentwicklung, „science assessment“) als auch im Zusammenspiel mit der Gesellschaft (Stichworte: Transdisziplinarität, gesellschaftliche Verantwortung, öffentliche und kritische Präsenz).

Intern richtet sich die Herausforderung an Forschende, Lehrende und Lernende zugleich, als Verantwortung für die eigenen Forschungsergebnisse, als eigene Auswahl der Lehrinhalte, als Teilnehmer in Lehrveranstaltungen. Es macht eben schon einen Unterschied, ob Nachhaltigkeit thematisiert wird, oder nicht. Es macht schon einen Unterschied, ob die Fiktion einer wert(urteils)freien Wissenschaft weiter behauptet wird, oder nicht. Es macht schon einen Unterschied, ob sich Wissenschaft und Bildung in der Universität auf einen fragwürdigen funktionellen Imperativ reduzieren lassen, oder auch potenzielle Nebenfolgen der Wissenschaft und ihre gesellschaftliche Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung thematisieren.

Extern muss sich die Universität in die „Agora“, den öffentlichen Ort der Auseinander-

setzung, begeben. Dies erfordert u. a. auch den Mut, sich in außerwissenschaftliche Arenen einzumischen und Konflikte auszuhalten. Etwa wenn es darum geht, gegenwärtige sozio-ökonomische Strukturen, wenn sie als nicht-nachhaltig erkannt sind, auch fundamental zu hinterfragen. Oder engagiert innovative Entwürfe von nachhaltigen Zukunftskonzepten zu präsentieren, auch wenn sie dem herrschenden Zeitgeist zunächst entgegenstehen. Wer sonst sollte denn der Gesellschaft die wirklich fundamentalen und wichtigen Fragen der Nachhaltigkeit oder Nicht-Nachhaltigkeit gegenwärtiger Entwicklungen stellen und zusammen mit der Gesellschaft Antworten und Lösungsstrategien zu finden, die sich jenseits von ökonomistischen Moden der kurzfristigen Kosteneffizienz und sofortigen oberflächlichen Problemlösungserwartungen bewegen?

Die Zeiten, wo die Universitäten einen organisationalen Sonderstatus allein durch den Verweis auf ihre unverzichtbare Rolle zur Erzeugung wissenschaftlichen Wissens sowie dem humboldtschen Auftrag der Bildung durch Wissenschaft eine ausreichende Unterstützung durch Gesellschaft und Staat einfordern konnten, sind vorbei. Jetzt, wo die Universitäten auch politisch aufgefordert sind, einen konkreten und orientierenden Mehrwert für die Gesellschaft anzubieten, kommt es darauf an, ihn überzeugend zu begründen. Und dieser Mehrwert sollte in dem Ziel der Nachhaltigen Entwicklung bestehen. Dies ist nicht ganz unbescheiden, aber darf sich eine „nachhaltige“ Universität mit weniger zufrieden geben?

**Ein Bericht von:  
Dr. Kai-Olaf Bastenhorst**



# Die nachhaltige Universität

## Eine Frage der Selbsterhaltung

Hochqualifizierte und motivierte Absolventen aller Fachbereiche der Universität Bremen arbeiten heute erfolgreich in Unternehmen, Kultureinrichtungen, Behörden und Non-Profit-Organisationen. Viele dieser Organisationen, besonders aus Bremen und der Region, werden zusätzlich mit neuestem wissenschaftlichem Know-how unterstützt. Die Universität Bremen dient allen Bereichen der Gesellschaft als unaufhörlich sprudelnde Wissensquelle. Im Tausch für diese wertvolle Ressource erhält die Universität ihrerseits existentiell notwendige Ressourcen von der Gesellschaft, beispielsweise die Grundfinanzierung aus dem Bremer Landeshaushalt, die Drittmittelfinanzierung aus den Forschungs- und Entwicklungsbudgets von EU, Bund, Land und Unternehmen, Energien und Rohstoffe aus der Natur sowie Werte und Normen für ein gutes Zusammenleben und Zusammenarbeiten aus der Gesellschaft. Befindet sich die Universität Bremen im Einklang mit ihren Ressourcenquellen, liefert sie also das Wissen, was benötigt wird, wird sie im Gegenzug auch die Ressourcen erhalten, die für ihre Selbsterhaltung notwendig sind. Die Universität Bremen entwickelt sich nachhaltig, wenn sie sich als Teil eines Ressourcennetzwerks begreift, das wechselseitig in den Fortbestand der Partner

investiert, um so gleichzeitig die eigenen Existenz und Entwicklung zu sichern. Ein solches Handeln entspricht der haushaltsökonomischen Rationalität. Diese macht den Kern dessen aus, was man schon früher unter Nachhaltigkeit verstand. Sie lässt sich bis auf Aristoteles zurückführen und stand auch Pate, als der kursächsische Oberberghauptmann von Carlowitz 1713 den Begriff der Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit der erhaltenden (haushaltsökonomischen) Nutzung deutscher Forste einführte. Wenn heute wieder von Nachhaltigkeit gesprochen wird, dann liegt dies an der Tatsache, dass wirtschaftende Einheiten – wie auch eine Universität – erkennen müssen, dass die Ressourcen, von denen sie leben, nicht mehr automatisch in ausreichender Höhe zur Verfügung gestellt werden. Eine nachhaltige Universität ist demnach eine Universität, die ihre materielle und immaterielle Ressourcenbasis erhält, indem sie laufend in die Reproduktion der lebensnotwendigen Ressourcen investiert.

Um zukünftig die notwendigen finanziellen Mittel zu erhalten, ist die Universität Bremen zum einen darauf angewiesen, ihre Leistungsfähigkeit in Forschung und Lehre zu behaupten. Ihre Reputation als führende Universität

Norddeutschlands ist immer wieder neu zu begründen. Um die ökonomische Funktionsfähigkeit des Systems Universität dauerhaft zu gewährleisten, sind eine Reihe störender und fördernder Faktoren kontinuierlich zu beobachten. In der Wissenschaft spricht man von pathogenetischen (krank machenden) und salutogenetischen (gesund erhaltenden) Nachhaltigkeitsfaktoren. So würden zum Beispiel hohe Quoten von arbeitslosen Absolventen, Langzeitstudierenden und Studienabbrechern die Leistungsfähigkeit der Universität in Frage stellen. Und wenn die Leistungsfähigkeit in Frage gestellt wird, droht vielleicht ein Entzug der Finanzen durch das Land Bremen, die Unternehmen sowie der Legitimation durch die Gesellschaft. Im Gegenzug lassen sich natürlich auch Felder finden, die offensichtlich einen positiven Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Universität haben, beispielsweise die Investitionen in Forschung und Lehre, die Internationalisierung sowie sämtliche PR- und Marketing-Maßnahmen, die der Image-Pflege und der Profilbildung dienen.

In der sozialen Dimension der nachhaltigen Universität gilt es zum anderen, gemeinsam die Universität Bremen so zu gestalten, dass die soziale Ressourcenbasis erhalten bleibt. Damit ist letztlich ein friedliches Zusammenleben und erfolgreiches Zusammenarbeiten aller Universitätsangehörigen gemeint. Im Sinne der sozialen Ressourcenbasis des Systems Universität ist es, dass jedes Mitglied, egal ob Studierende, wissenschaftliche Mitarbeiter, Professoren oder Verwaltungsmitarbeiter/innen – unabhängig von Herkunft, Status, Geschlecht, Hautfarbe, sexueller Orientierung oder Behinderung in die Gemeinschaft integriert werden, um so ihre Potenziale zur vollen Entfaltung bringen zu können. Diskriminierung, Bürokratismus oder Kriminalität sind beispielhaft für die Faktoren, die Nachhaltigkeit in der sozialen Dimension stören; Gerechtigkeit und Chancengleichheit, Partizipation, Investitionen in Gesundheits- und Sicherheitsvorsorge sowie die Vereinbarkeit von Familie und Karriere lassen sich hingegen als gute Beispiele für

Faktoren aufzählen, die die Universität sozial gesund erhalten.

Mehr als 20 000 Menschen lernen und arbeiten an der Universität Bremen. Dabei verbrauchen sie Energien und Rohstoffe aus der Natur, beispielsweise Strom, Fernwärme, Heizöl, Wasser und Papier. In der Folge entstehen Abgase, Abfälle und Abwässer. Diese unvermeidlichen Verbräuche und Umweltbelastungen werden kontinuierlich beobachtet, reduziert und über eine regelmäßige Umweltklärung der Öffentlichkeit bekannt gegeben. Die Leitung der Universität Bremen arbeitet seit vielen Jahren daran, die negativen Umweltauswirkungen so gering wie möglich zu halten, also die Ökoeffizienz zu steigern. Sie beobachtet diese daher nicht nur, sondern handelt auch aktiv für die Natur, indem sie die Verwaltung zu einer umweltfreundlichen Beschaffung anhält und das umweltfreundliche Nutzerverhalten aller Universitätsangehörigen einfordert. Zusätzlich forschen diverse Lehrstühle intensiv zum Thema Umweltschutz. Dank ihrer Erkenntnisse sind Behörden, Umweltschutzorganisationen und Unternehmen in der Lage, umweltfreundlich zu handeln. Davon profitiert dann wieder die Universität: Die Natur bleibt auch ihr als Ressourcenquelle erhalten.

Die Universität Bremen wird nur dann einen nennenswerten Beitrag für die nachhaltige Entwicklung Deutschlands und der Welt leisten können, wenn sie selbst unablässig ihre eigene nachhaltige Entwicklung vorantreibt. In der ökonomischen, der sozialen und der ökologischen Dimension dieser Entwicklung können die Verantwortlichen bereits auf nennenswerte Erfolge verweisen. Und trotzdem bleibt noch viel zu tun. Die Beiträge in diesem ersten Nachhaltigkeitsbericht der Universität Bremen zeugen eindrucksvoll davon.

**Ein Bericht von:  
Prof. Dr. Georg Müller-Christ  
und Bastian Behrens**



## Stadt der Wissenschaft 2005

Über den ausgezeichneten Wissenschaftsstandort  
Bremen und Bremerhaven

Noch vor 40 Jahren hätte wohl kaum jemand die Begriffe „Bremen“ und „Wissenschaft“ in Zusammenhang gebracht. Zwar gab es neben dem Institut für Meeresforschung in Bremerhaven und drei weiteren Instituten in Bremen die Pädagogische Hochschule, das Technikum und weitere Einrichtungen des tertiären Sektors. Doch kann man rückblickend sagen, dass erst nach Gründung der Universität allmählich die Bedeutung der Wissenschaft in und für Bremen erkannt wurde.

Heute bildet die Universität unbestritten das Zentrum des Wissenschaftsstandorts Bremen mit Ausstrahlungswirkung auf alle Bereiche von Wirtschaft, Politik, Kultur und Gesellschaft des Zweistädtestaats. Dies ist das

Ergebnis einer großen gemeinsamen Kraftanstrengung, die – wie die Auszeichnung als Stadt der Wissenschaft zeigt – auch überregional und international wahrgenommen wird.

### Vielfältige Hochschullandschaft

Neben der Universität, die 1971 ihren Lehrbetrieb aufnahm, wurde 1982 durch Zusammenfassung von vier kleinen Spezialhochschulen die (Fach-)Hochschule Bremen gegründet, eine weitere Fachhochschule entstand in Bremerhaven, außerdem wurden das Konservatorium und die Kunstakademie zusammengefasst und zur Hochschule für

Künste ausgebaut. Auf Initiative der Universitätsleitung und mit einer Anlauffinanzierung des Landes entstand 1999 die International University Bremen, die als erste private Universität beim Wissenschaftsrat akkreditiert wurde. Heute sind an den bremischen Hochschulen über 30.000 Studierende eingeschrieben, davon mehr als 20.000 allein an der Universität.

Die räumliche Nähe erleichtert die Kooperation der Hochschulen und fördert gleichzeitig den Wettbewerb untereinander. So wurden z. B. alle bibliothekarischen Einrichtungen organisatorisch zur Staats- und Universitätsbibliothek, einer zentralen Dienstleistungseinrichtung für alle Hochschulen, zusammengefasst. Ein gemeinsames Sprachenzentrum, abgestimmte Multimedia-Konzepte und Verwaltungsverfahren, gemeinsame Auftritte bei Messen und im Netz erzeugen Synergieeffekte, die für alle vorteilhaft sind.

## Hohe Forschungsleistung durch Bündelung der Ressourcen

Unbelastet von gewachsenen Strukturen konnte die Universität Bremen von Anfang an ihre Forschung auf bestimmte Schwerpunkte konzentrieren und systematisch ausbauen. Das Land hat diese Entwicklung durch den komplementären Aufbau außeruniversitärer Forschungseinrichtungen, die Verlagerung bestehender Einrichtungen auf das Universitätsgelände sowie gemeinsame Berufungen wirksam unterstützt. Heute sind die leitenden Wissenschaftler aller außeruniversitären Einrichtungen Professoren der Universität Bremen. Durch ihre Beteiligung an der Lehre gewinnen die Studienangebote der Universität besondere Attraktivität. Andererseits erhalten die Institute durch den Einsatz von Studierenden als wissenschaftliche Hilfskräfte frühzeitig Kontakt mit potentiellen Nachwuchswissenschaftlern. Personelle Verflechtung und räumliche Nähe erleichtern die Bündelung der

Ressourcen und ermöglichen Forschungsleistungen, die jede Einrichtung allein nicht erreichen könnte

## Ansiedlung neuer Forschungseinrichtungen

Mit der Ansiedlung des Alfred-Wegener-Instituts für Polar- und Meeresforschung und des Max-Planck-Instituts für marine Mikrobiologie, der Konversion des verteidigungsbezogenen Instituts für angewandte Materialforschung zu einem zivilen Vertragsforschungsinstitut der Fraunhofer-Gesellschaft sowie der Aufnahme des Deutschen Schiffahrtsmuseums als Forschungsmuseum in die Blaue Liste gewann das Land vier Forschungseinrichtungen von überregionaler Bedeutung, die von Bund und Ländern gemeinsam finanziert werden. Ausschlaggebend hierfür waren nicht zuletzt die guten Kooperationsmöglichkeiten mit der Universität.

## Maritim: Der Wissenschaftsstandort Bremerhaven

Hochschule Bremerhaven, Alfred-Wegener-Institut und Deutsches Schiffahrtsmuseum bilden inzwischen einen leistungsfähigen zweiten Wissenschaftsstandort im Land mit meeresbezogenem Profil, der auch durch seine architektonische Gestaltung höchsten Ansprüchen genügt.

## Verbindung von Wissenschafts- und Wirtschaftspolitik

Bei der Definition der Wissenschaftsschwerpunkte spielte neben der geografischen Lage vor allem das Ziel eine Rolle, die Wirtschafts- und Finanzkraft der Region zu



Die Bremer Delegation auf der Bühne



Gewonnen!



Jubel bei den Bremern



Interview mit  
Bürgermeister  
Dr. Henning Scherf

stärken und damit die Eigenständigkeit des Landes zu sichern. Daher stehen ingenieur- und naturwissenschaftliche Schwerpunkte im Vordergrund, die eng mit der regionalen Wirtschaft zusammen arbeiten und zum Teil auch aus Mitteln der Wirtschaftsförderung finanziert werden. Augenfälligstes Beispiel für diese enge Verbindung ist der Technologiepark, der sich im Umkreis der Universität und der Forschungsinstitute gebildet hat.

## Kluge Vernetzung und Konzentration der Kräfte

Obwohl die Pro-Kopf-Ausgaben für Wissenschaft in Bremen weit unter dem Durchschnitt vergleichbarer Oberzentren liegen, ist es durch Konzentration der Kräfte und Vernetzung auf wissenschaftlicher und politischer Ebene gelungen, für die Schwerpunktgebiete eine kritische Masse als Grundlage für überregional wahrgenommene und anerkannte Forschungsleistungen zu erreichen. Dies belegen insbesondere das Forschungszentrum Ozeanränder und die sieben Sonderforschungsbereiche der DFG, die an der Universität Bremen eingerichtet sind und an denen die außeruniversitären Institute und z. T. auch andere bremische Hochschulen beteiligt sind.

Zählt man alle Mittel, die von dritter Seite an die wissenschaftlichen Einrichtungen fließen, so ist festzustellen, dass das bremische Wissenschaftssystem nahezu die Hälfte seiner Ausgaben aus Drittmitteln finanziert.

## Verflechtung von Stadt und Wissenschaft

Während Universität und Bürger der Stadt sich in den 70er Jahren äußerst reserviert gegenüber standen und insbesondere die Vertreter der Wirtschaft Kontakte mit der Universität mieden, ist die Universität heute eine geschätzte Gesprächs- und Kooperationspartnerin, deren Mitglieder maßgeblich zur Gestaltung des gesellschaftlichen und kulturellen Lebens der Stadt beitragen. Dies gilt auch, mit unterschiedlichen Akzenten, für die anderen Hochschulen. Die Handelskammer und ihre Mitgliedsfirmen engagieren sich in besonderer Weise für die Förderung der Hochschulen.

Seit einigen Jahren bemühen sich die Hochschulen erfolgreich darum, das Interesse von Schülerinnen und Schülern für die Natur- und Ingenieurwissenschaften zu wecken. Das von Wissenschaftlern der Universität inspirierte UNiversum ist ein idealer Ort für gemeinsame Aktivitäten.

Als „Stadt der Wissenschaft 2005“ wird Bremen neben dem schon traditionellen vielfältigen Angebot für die Bevölkerung mit besonderen Aktionen Einblicke in die Arbeit der Wissenschaftler bieten. Diese neuen Impulse sollen in dem von allen Hochschulen und den großen Forschungsinstituten getragenen „Haus der Wissenschaft“ fortwirken, das Ende 2005 in der Bremer Innenstadt als Zentrum für die Begegnung von Wissenschaft und Öffentlichkeit eröffnet wird.

Ein Bericht von:  
Willi Lemke, Senator für Bildung  
und Wissenschaft



**Stadt der  
Wissenschaft**  
Bremen  
Bremerhaven  
2005

Die nachhaltige Universität



Die Leistungsfähigkeit sichern





Die Leistungsfähigkeit sichern

# Vernetzung im Fund Raising

Im Fund Raising findet die Vernetzung zwischen der Universität, ihrem gesellschaftlichen Auftrag und der Gesellschaft statt.

Spendensammeln nennt man in Deutschland auch Fund Raising. Diese spezielle anglo-amerikanische Art des gesellschaftlichen Engagements verblüfft mit ihrer selbstverständlichen Grundeinstellung "It is wonderful to give" unsere eher von Geiz-Kultur und dem Ruf nach dem Staat geprägten Öffentlichkeit. Fund Raising hat in Europa noch immer das Image „Bettelei auf hohem Niveau“ zu sein. Aber es ist soweit, nach „Greenpeace“, „World Wildlife Fund“, nach den vielen NGOs und einigen Privathochschulen und Stiftungsuniversitäten, wollen nun auch die staatlichen Universitäten die Öffentlichkeit für die Erreichung ihrer Ziele um Unterstützung bitten. Die Zeit ist günstig: wissenschaftliche Einrichtungen haben in den vergangenen Jahren durch gezielte Programmangebote und Aktivitäten, durch Science Center und Kinder-Universitäten, durch berufliche Weiterbildungsangebote und Seniorenvorlesungen mit vielen Menschen Kontakt hergestellt und ihren gesellschaftli-

chen Auftrag offensiv und deutlicher als bisher kommuniziert. Bildung und Wissenschaft, das hat sich im öffentlichen Denken verankert, sind die Bereiche, aus denen entscheidende Impulse für die Entwicklung der gesellschaftlichen Bedingungen der Zukunft kommen.

Die Universität Bremen steht seit ihrer Gründung vor 35 Jahren für eine Wissenschaft, die sich in Lehre und Forschung an den Grundwerten der Demokratie, an Menschenrechten und sozialer Gerechtigkeit orientiert: gesellschaftliche Verantwortung ist in den Leitzielen festgeschrieben. Regional bedeutet das, dass von der Universität Bremen durch ihre Innovationsdynamik und ihre Absolventen entscheidende Impulse für die zukünftige Entwicklung der Region ausgehen. Um diesen Ansprüchen – verbunden mit hohen Qualitätsstandards – auch weiterhin gerecht zu werden, bedarf es einer Unabhängigkeit, die durch eine kontinuierlich fortschreitende Verknappung der vom Staat finanzierten Ausstattung gefährdet wird. Die Erfüllung ihres gesellschaftlichen Auftrags ist nur dann gesichert, wenn in Eigenregie neue Möglichkeiten der



Geld- und Sachmittelbeschaffung erschlossen werden. Das gilt insbesondere für die Bereiche Lehre, Studium, Nachwuchsförderung und Infrastruktur, denn für die Forschung gibt es Auftragsforschung und nichtstaatliche Geldquellen, aus denen die WissenschaftlerInnen der Universität Bremen durch Wettbewerb und die hohe Qualität ihrer Arbeit schöpfen können. Zu den Beschaffungsinstrumenten, die in der Universität Bremen existieren und weiter entwickelt werden, gehören Spenden, Stiftungen, Sponsoring sowie Vermarktung. Das seit Mitte 2004 entwickelte Fund Raising Konzept konzentriert sich auf Spenden und Stiftungen, auf die systematische Gewinnung und Pflege von uneigennütigen Spendern. Im Gegensatz zum Sponsoring, bei dem die Einnahmen sofort wieder ausgegeben und – vertraglich abgesichert – ein entsprechender Gegenwert von der Universität zur Verfügung gestellt wird, begründet sich Fund Raising auf Mäzenatentum und z. B. auch auf die Möglichkeit, durch

den Aufbau von Stiftungskapital – im Sinne der Nachhaltigkeit – das Geld „arbeiten“ zu lassen. Das Konzept stellt Absolventen und Absolventinnen der Universität in den Mittelpunkt (siehe auch: Alumni als Freunde, Kompetenzpartner und Förderer ihrer Universität). Die Botschaft „Aus Alumni werden Stifter“ zeigt, dass die Universität zu ihren Ehemaligen, aus der Gruppe der Studierenden, als auch zu ehemaligen Mitgliedern aus dem Wissenschaftsbereich und der Verwaltung, Verbindungen aufbauen und pflegen und sie mittel- bis langfristig als Botschafter, Freunde und Förderer gewinnen möchte.

Ein externer Beraterkreis aus Ehemaligen und Mitgliedern des Kuratoriums der unifreunde ist eingerichtet, ebenso ein interner Beraterkreis mit WissenschaftlerInnen. Die Mitglieder beider Beraterkreise werden mit den verschiedenen Kompetenzen und ihrem unterschiedlichen beruflichen und sozialen Aktionsradius das Projekt „Fund Raising“ der Universitätsleitung begleiten, sie werden als BotschafterInnen der Universität Bremen agieren und die Suche nach Spendern und Förderern aktiv unterstützen.

**Ein Bericht von:  
Winnie Abraham**

# Zentrale Forschungsförderung an der Universität Bremen

## Nachhaltigkeit durch Profilbildung

Bereits zu Beginn des Jahres 1976, also knapp fünf Jahre nach ihrer Gründung, wurde an der Universität Bremen auf Beschluss des Akademischen Senats das Instrument der Zentralen Forschungsförderung eingerichtet. Forschung sollte gefördert werden: Zum einen als Forschung einzelner, zum anderen als kooperative Forschung in Forschungsgruppen sowie in Forschungsschwerpunkten.

Gleichwohl sollten die vorhandenen Forschungsmittel vorrangig für eingerichtete bzw. einzurichtende Forschungsschwerpunkte und für weitere wissenschaftliche Einrichtungen verwendet werden. Profilbildung stand somit von Anfang an im Vordergrund. Dieser Grundsatz hat sich überaus bewährt: Mittlerweile wurden an der Universität Bremen aufgrund der gezielten Vorlauforschung mit Hilfe der Zentralen Forschungsförderung sieben Sonderforschungsbereiche sowie das Forschungszentrum „Ozeanränder“ der Deutschen Forschungsgemeinschaft eingerichtet. Auch die Förderung von strukturierten Doktorandengruppen, wie sie inzwischen bundesweit z. B. vom Wissenschaftsrat oder von der Hochschulrektorenkonferenz empfohlen wird, wurde im Rahmen der Zentralen Forschungsförderung an der Universität Bremen bereits seit langem praktiziert – weit vor der Einführung des Programms „Graduiertenkollegs“ durch die DFG im Herbst 1990. Auch hier war aufgrund gezielter Vorlauforschung letztendlich das Internationale Graduiertenkolleg „Proxies in Earth History“ bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft erfolgreich.

Auch im internationalen Wettbewerb um Ressourcen, Studierende und Wissenschaft-

ler/innen stellt Profilbildung einen bedeutenden Weg dar, um nachhaltig Qualitätssicherung/-verbesserung zu erlangen und wissenschaftliche Exzellenz zu sichern. Mit der lange etablierten Zentralen Forschungsförderung besitzt die Universität Bremen gegenüber anderen Hochschulen in Deutschland ein wichtiges und bedeutendes Herausstellungsmerkmal. Insgesamt stehen für verschiedene Fördermöglichkeiten Personal- und Sachmittel zur Verfügung. Während in der Anfangsphase die Einrichtung von Forschungsschwerpunkten im Vordergrund stand, wird mittlerweile primär die Unterstützung bestehender Wissenschaftsschwerpunkte gefördert. Ferner sollen aber auch Ideen, die innovativ und somit eher risikobehaftet sind, unterstützt werden, was als Pionier-Forschung bezeichnet werden kann und Raum für neue Forschungsthemen bietet.

### Folgende Fördersparten bestehen:

- Projektförderung: dreijährige kombinierte Forschungs- / Nachwuchsvorhaben mit der Pflicht der Anfertigung einer Dissertation
- Strukturierte interdisziplinäre Doktorandengruppen (Doktorandenstipendien und Postdoc-Stelle)
- Einzeldoktorandenstipendien im Bereich Geistes- und Sozialwissenschaft
- Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses (Postdoc-Stelle bzw. – Stipendium)
- Reisekostenzuschüsse für Vortragsreisen
- Kleinförderungen
- Förderung der Drittmittelakquisition
- Unterstützung zur Vorbereitung von großen EU-Vorhaben

([www.forschungsfoerderung.uni-bremen.de](http://www.forschungsfoerderung.uni-bremen.de))



Innovationen managen



Prof. Dr. Georg Grathwohl  
(l.) im Gespräch



Veranstaltungsreihe:  
„Neue Technologien  
nutzen“



Prof. Dr. Martin G. Möhrle

Grundlage einer jeden Förderung ist eine aktuelle Ausschreibung im Rahmen von Sammelterminen. Das vorwiegende Kriterium für die Mittelvergabe stellt die wissenschaftliche Qualität eines Antrags dar. Diese wird durch die beiden universitätsinternen Bereichsforschungskommissionen (Naturwissenschaft und Sozialwissenschaft) sowie durch extern eingeholte Gutachten von anerkannten Fachkollegen/innen festgestellt. Während vom Rektorat aufgrund der Empfehlungen der Bereichsforschungskommissionen die Mittelverteilung vorgenommen wird, ist der Akademische Senat für grundsätzliche strukturelle Angelegenheiten zuständig, die er mit der Forschungskommission als seinem Beratungsgremium behandelt.

Zur Information über die Forschungsaktivitäten der Wissenschaftler/innen betreibt die Universität die Forschungs- und Expertendatenbank FOREX. Unter der Internetadresse [www.forex.uni-bremen.de](http://www.forex.uni-bremen.de) können Interessierte in 25 000 Expertenprofilen, Projektberichten und Publikationen recherchieren. Die Beiträge werden von den Wissenschaftler/innen fortlaufend online bereitgestellt. Durch den Einsatz von Open Access wird die Einbindung in die weltweite „Scientific Community“ in hervorragender Weise ermöglicht und stellt zudem für den Transfer der Ergebnisse in die Wirtschaft ein umfassendes Schaufenster dar, um nachhaltige Kooperationen entstehen zu lassen.

## UniTransfer als Schnittstelle der Wissenschaft zur Wirtschaft

Wiewohl durch die Forschungsförderung auch in Zukunft das Entstehen exzellenter und für die Universität fundamental wichtiger Forschung gesichert werden wird, ist zugleich der Praxisbezug, insbesondere in den anwendungsnahen Fächern, von hoher Relevanz. Durch Dienstleistung in Forschung und Entwicklung, zusammen mit Partnern aus der

Wirtschaft, wird zum einen nachhaltig und zum andern im gegenseitigen Austausch die vorhandene Wissensbasis gestärkt – und dieser Prozess verstärkt sich durch den regelmäßigen Austausch zusätzlich selbst! Überdies wirbt die Universität Beiträge zur Kostendeckung ein.

UniTransfer koordiniert und unterstützt als zentrale Stelle alle Bemühungen im Wissens- und Technologietransfer, die von den Wissenschaftlern in den Einzelbereichen unternommen werden, und hat somit eine Dachfunktion für alle, z. B. in den verschiedenen Instituten etablierten, dezentralen Transferstellen auf dem Campus, knüpft durch Marketing gegenüber Unternehmen, durch Veranstaltungen, Messen und Events – wie z. B. beim Transferfest im Rahmen der Stadt der Wissenschaft – Kontakte zu wissenschaftlichen Kooperationspartnern für gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte. UniTransfer vermittelt mit Hilfe der „Praxisbörse-online“ und der „Praxisbörse – die Messe“ wissenschaftliche Nachwuchskräfte für Praktika und Diplomarbeiten in Unternehmen (Personaltransfer), so dass auch die nachhaltige Entwicklung der Region gesichert wird (60 % der Absolventen verbleiben in Bremen und im niedersächsischen Umland) und sorgt für die Verwertung von Erfindungen der Universität, die durch die innoWi GmbH als gemeinsame Verwertungsgesellschaft der Hochschulen im Land durchgeführt wird. Weiter unterstützt UniTransfer Unternehmensgründer aus der Universität durch intensives Coaching und ist Kontaktstel-



Praxisbörse

le für Unterstützer und Sponsoren, die mit ihren Mitteln dazu beitragen, Projekte mit Mehrwerten und mit längerfristigen Wirkungen zu ermöglichen, die aus den öffentlich zur Verfügung stehenden Ressourcen heraus nicht zu bestreiten wären.

## Zwei Beispiele

Ein Forscher hält sich im Rahmen einer Förderung aus der zentralen Forschungsförderung in den USA auf und hat die Gelegenheit, seine eigenen Ideen für neue Produkte in seinem Fachgebiet mit Kollegen zu diskutieren. Gemeinsam hat die gesamte Forschergruppe einen Zugewinn durch die Erfahrungen und Forschungsergebnissen des jeweils anderen Landes und es kommt zu einer gemeinschaftlichen Patentanmeldung. Zurück in Deutschland gründet der Forscher hier in Bremen ein Unternehmen und vermarktet gewinnbringend die eigenen Ideen. So stellt er nicht nur ein erfolgreiches Beispiel von Technologietransfer durch Universitäts-Spin-Offs dar, sondern er kann seinen Kunden hier in Deutschland hoch aktuelle Produkte anbieten, die diese andernfalls aus dem Ausland importieren müssten. Die universitäre Arbeitsgruppe sowie die Region profitieren beide davon.

Für Studierende sind Auslandsaufenthalte ein nahezu obligatorischer Bestandteil ihres persönlichen Qualifikationsweges. Vermittelt durch den Lehrstuhl sammelt eine Studentin wertvolle Erfahrungen im Personalmanagement eines Großunternehmens in Brasilien. Zurück in Deutschland findet sie bei der von UniTransfer ausgerichteten Praxisbörse ein Stellenangebot für ein studienbegleitendes Praktikum. Hier ist ihre Aufgabe die Neukonzeption der Personalabteilung in einem mittelständischen Unternehmen mit starkem Exportanteil. Nun kann sie hier in Bremen ihre wertvollen Auslandserfahrungen einbringen und hat gute Chancen, direkt nach ihrer Ausbildung nahtlos übernommen zu werden. Und wenn es gut läuft, so erinnert sie sich nach ei-

niger Zeit an den guten Service, den sie an der Universität erfahren hat und platziert dort nun ihrerseits Angebote für studienbegleitende Arbeiten, unterstützt beispielsweise das Career Center bei der Durchführung von Veranstaltungen zur Personalentwicklung oder bietet der Universität gar ein Kooperationsprojekt an zur gemeinsamen Lösung einer komplexeren Fragestellung in ihrem Unternehmen. Gewinner dieser Beziehung sind alle Beteiligten.

Die Angebote von UniTransfer finden sich unter [www.unitransfer.uni-bremen.de](http://www.unitransfer.uni-bremen.de).

### Ein Bericht von:

**Dr. Petra Sadowiak und Dr. Martin Heinlein**



Transfertag



# Das Career Center

## Erfolgreich beim „Brückenbauen und Netzeknüpfen“

Zur Förderung und Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit von Studierenden und Absolventen wurde im Oktober 2001 das Career Center Universität Bremen als Gemeinschaftseinrichtung der Universität Bremen und der Agentur für Arbeit Bremen eröffnet.

Dass ein permanenter Beratungs- und Weiterbildungsbedarf beim Übergang vom Studium in den Beruf besteht, zeigte die überaus positive Resonanz auf die Angebote des Career Centers. Zunächst als befristetes Projekt im Oktober 2001 gestartet, wurde im November 2003 eine dauerhafte Einrichtung des Career Centers zwischen der Universität und der Agentur für Arbeit vereinbart.

Das Career Center bietet eine qualifizierte Vorbereitung auf eine spätere Berufstätigkeit in Form eines integrierten Dienstleistungsangebots. Vermittlung von Kontakten zu potenziellen Arbeitgebern, Vermittlung von Zusatzqualifikationen (z. B. in Form von Bewerbungstrainings, Kommunikationstrainings, Trainings in Projektmanagement etc.) Beratung über Berufsmöglichkeiten für Hochschulabsolventen und Informationen über Arbeitsmärkte.

Seit Oktober 2001 haben sich jährlich rund 6000 Ratsuchende an das Career Center gewandt, davon besuchen jährlich ca. 2000 TeilnehmerInnen die hier angebotenen Informationsveranstaltungen und Trainingsprogramme. MitarbeiterInnen der Agentur für Arbeit und der Universität Bremen beraten im Career Center Studieninteressierte, Studierende, AbsolventInnen und wissenschaftliche MitarbeiterInnen mit befristeten Stellen und geben Unterstützung bei strategisch wichtigen Entscheidungen zur Berufs- und Karriereplanung.



Die Zusammenarbeit zwischen der Universität Bremen und der Agentur für Arbeit Bremen wird durch folgende Ziele getragen:

1. Den Übergang von der Schule in die Hochschule durch Information und Beratung zur Studien- und Berufswahl zu optimieren.
2. Den Übergang von der Hochschule in das Beschäftigungssystem vorzubereiten, zu fördern und zu unterstützen.
3. Studierende, Absolventinnen und Absolventen und wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Übergang in den Beruf zu informieren, zu beraten sowie im Bereich beruflicher Schlüsselkompetenzen zu qualifizieren bzw. Trainings hierzu anzubieten.
4. Die vorhandenen Angebote zur Vorbereitung auf den Beruf und zum Übergang in das Beschäftigungssystem auszubauen, zu koordinieren; sowie die Zusammenarbeit der beteiligten Verantwortlichen bzw. Einrichtungen zu vernetzen und zu fördern.
5. Studierenden während des Studiums Praktika- und Jobangebote zu unterbreiten.

Zielgruppen des Career Centers sind neben den Studierenden und Absolventen, Multiplikatorinnen/Multiplikatoren in den Fachbereichen und Studiengängen sowie Unternehmen und Verbände.

Im Rahmen von Kooperationen mit dem Institut für Wissenstransfer und der Firma CampusConcept wurden und werden neue Trainings- und Qualifizierungsangebote für Studierende, Absolventinnen und Absolventen sowie wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt.

In Kooperation mit der Firma CampusConcept führt das Career Center Vorträge, Seminare, Workshops und Firmenkontaktmessen durch. So können Studierende und AbsolventInnen aller Fachbereiche und Semester unterstützt werden. CampusConcept ist seit 1998 professioneller Veranstalter von Recruiting-Events und Dienstleister rund um das Thema Berufseinstieg.

In Zusammenarbeit mit dem Institut für Wissenstransfer an der Universität Bremen (IfW) bietet das Career Center Trainings in berufsrelevanten Schlüsselqualifikationen an. Mit unserem Programm „Fit for Job“ können Studierende sich frühzeitig auf die Anforderungen der Berufspraxis vorbereiten und Arbeitssuchende einstellungsrelevante Zusatzqualifikationen erwerben. Das Trainingsprogramm „Fit for Job“ wird durch die Agentur für Arbeit Bremen, die Universität Bremen und die europäische Gemeinschaftsinitiative EQUAL gefördert. EQUAL richtet sich insbesondere an ausländische Akademiker, die noch keinen Job gefunden haben, sowie studierende Ausländer, die sich in Deutschland eine berufliche Existenz aufbauen möchten. Die „Fit for Job“-TrainerInnen kommen aus der Praxis und/oder sind erfahren in Unternehmens- und Managementschulungen.

Die Zusammenarbeit mit CampusConcept ermöglicht es uns, die jährlich stattfindende Firmenkontaktmesse CampusChances auszu-

richten. Ab dem Wintersemester 2005/2006 werden wir mit CampusConcept ca. 48 Veranstaltungen rund um die Themen: Arbeitsmarkt, Bewerbung, Karriere, Networking und Persönlichkeit für unsere Bachelor-Studiengänge anbieten.

In unserer Reihe „Studium und Beruf“ werden pro Jahr bis zu 56 Informationsveranstaltungen zum Berufsstart, zu beruflichen Tätigkeitsfeldern und neuen beruflichen Entwicklungstrends angeboten. U. a. berichten Praktiker aus Unternehmen, Organisationen und Verbänden über Anforderungen an zukünftige Mitarbeiter, ihren beruflichen Werdegang, ihren Berufsalltag sowie ihre Aufgabengebiete. An diesen Veranstaltungen nehmen jährlich rund 1 800 Studierende und AbsolventInnen teil.

Durch regelmäßige Akquise bei Arbeitgebern, die Kooperation mit UniTransfer und dem Jobportal des Klaus Resch Verlags können wir umfangreiche Angebote für Praktika, Diplomarbeiten, Jobs und Stellen machen. Auch über diese Unternehmenskontakte ist das Career Center Brücke zwischen Universität und Wirtschaft.

## Die Beratungsarbeit im Career Center

Information, Beratung und Arbeitsvermittlung sind die zentralen Aufgaben für die Beratungsfachkräfte der Agentur für Arbeit.

Innerhalb der Besuchergruppen bilden die Absolventen eindeutig die größte Gruppe und stehen im Mittelpunkt der Beratungen: rund 68% aller Gespräche werden mit Hochschulabsolventen geführt. Zu den einzelnen Gruppen lassen sich folgende Aussagen treffen:



## Absolventinnen und Absolventen

Für sie geht es um die wichtige Übergangsphase vom Studium in den Beruf. Somit stehen Fragen wie Job-Such-Strategien und Bewerbungen im Mittelpunkt. Deutlich zugenommen hat das Prüfen und Besprechen von Bewerbungsmappen. Neben der individuellen Beratung bietet das Career Center regelmäßig Informationsreihen an, z. B. „Erfolgreich bewerben – wie geht das?“ oder „Bewerben und Jobsuche im Internet“.

## Studierende mittlerer und höherer Semester

Für diese Studierenden sind z.B. fachbezogene Praktika wichtig und es wird nach Kontaktmöglichkeiten zu Unternehmen gefragt. Auch wenn in vielen Studiengängen keine Praktika vorgeschrieben sind, erkennen die Studierenden die Bedeutung, die ein Praktikum haben kann, um erste Praxiserfahrungen zu machen und Kontakte zu knüpfen. Weitere Themen in der Beratung sind Studienspezialisierungen und ein erster Ausblick auf den Arbeitsmarkt.

## Arbeitslos gemeldete, berufserfahrene Akademikerinnen und Akademiker

Die vorrangigen Fragen in der Beratung ergeben sich aus der beruflichen Situation, d. h. „Wie kann ein erneuter beruflicher Einstieg erreicht werden?“ Die Überlegungen hierzu sind bei den Ratsuchenden vielfältig: Aufbaustudien, berufliche Weiterbildung, berufliche Alternativen und Nischen sowie die Optimierung der Bewerbungen.

## Wissenschaftliche MitarbeiterInnen

Im Mittelpunkt der Gespräche steht das Thema „Übergang von einer universitären Tätigkeit in die (Privat)-Wirtschaft“. Auch mit größerem Erfahrungshintergrund sind hier die Situationen und Fragestellungen häufig vergleichbar mit denen der Absolventen. Zusätzlich besteht Informationsbedarf über Lohnerersatzleistungen durch die Agentur für Arbeit.

## Studienabbrecher

Die Zahl der ratsuchenden Studienabbrecher schwankt zwischen fünf und sieben Beratungen pro Monat. Die Mehrzahl der Ratsuchenden zählt zu den Langzeitstudierenden; häufig sind sie nur noch formal eingeschrieben – ohne aktive Studienphasen. Für sie geht es um Alternativen zum Studium in Form von Ausbildung oder Umschulung. In der Mehrzahl der Fälle können in der Beratung inhaltliche Perspektiven aufgezeigt werden. Das Problem liegt jedoch in der Sicherung des Lebensunterhaltes – insbesondere bei einer angestrebten Umschulung. Die bisherigen Tätigkeiten über den Studierendenstatus sind nicht versicherungspflichtig und somit besteht kein Anspruch auf Leistungen (Arbeitslosengeld/Unterhaltsgeld) bei der Arbeitsagentur.

Der Vergleich der Beratungszahlen zwischen 2002 und 2005 zeigt eine deutliche Steigerung (von rund 1 100 auf ca. 1 600). Hiervon waren 60 % Absolventen. Wird nur die Gruppe der Absolventen und Absolventinnen im Zeitverlauf betrachtet, fällt die verstärkte Inanspruchnahme noch deutlicher aus: die Anzahl der Beratungen stieg von rund 500 auf rund 800 pro Jahr. Offensichtlich hat sich das Career Center als Serviceeinrichtung bei allen Zielgruppen etabliert. Mehr Informationen unter finden Sie unter: [www.careercenter.uni-bremen.de](http://www.careercenter.uni-bremen.de)

**Ein Bericht von:  
Petra Droste**



## Für eine zukunftsorientierte Entwicklung des Technologieparks Universität Bremen

Bremen hat sich aufgrund der strukturpolitischen Maßnahmen des Sanierungsprogramms im Vergleich mit anderen Bundesländern in den letzten Jahren positiv entwickelt. Trotz schwieriger Haushaltslage ist es notwendig, weiter verstärkt in Innovationen zu investieren. Im Hochlohnland Deutschland sind Wissen und Technologie zunehmend die zentralen Faktoren für Wirtschaftswachstum und neue Arbeitsplätze. In seinem Programm „InnoVision 2010“ hat sich der Senat das Ziel gesetzt, Bremen bis zum Jahr 2010 unter den zehn führenden deutschen Technologiestandorten zu etablieren.

Ein zentraler Bestandteil ist dabei die Entwicklung des Technologieparks Universität. Um die eingeschlagene Wachstumsstrategie in diesem Bereich weiter voranzutreiben, ist es unabdingbar, sowohl die wissenschaftliche als auch die wirtschaftliche Infrastruktur des Technologieparks weiter auszubauen, entsprechend zu vermarkten sowie Wirtschaft und Wissenschaft noch enger zu vernetzen.

Der Technologiepark Universität stellt eine der erfolgreichsten und leistungsfähigsten Einrichtungen dieser Art in Deutschland dar. 16 Jahre nach seiner Gründung ist er zu einer

Hochtechnologie-Agglomeration gewachsen. Auf einer Fläche von 170 Hektar arbeiten über 320 Unternehmen mit rd. 6.500 Mitarbeitern, rd. 3.000 Beschäftigte der Universität Bremen und 800 Mitarbeiter in 14 außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Zusammen mit den rd. 20.000 Studenten der Universität arbeiten somit rd. 30.000 Menschen im Technologiepark Universität.

Der Erfolg des Technologieparks ist zukünftig, neben angemessenen Lösungen zur Entwicklung der Urbanität, zunehmend abhängig von der Herausbildung von Kompetenzclustern. Dazu bestehen im Technologiepark Universität hervorragende Ansätze, die zielgerichtet und koordiniert weiter entwickelt werden müssen. Etwa die Hälfte aller Unternehmen führt eigene FuE-Aktivitäten durch, die sich vor allem auf IuK-Technologien, ingenieur- und naturwissenschaftlichen Technologien und unternehmensbezogenen Dienstleistungen beziehen. Wesentlich bleibt dabei vor allem, für die überwiegenden mittelständischen Unternehmen und Existenzgründer, die enge räumliche Anbindung an die Universität Bremen. Zwischen Wirtschaft und Wissenschaft findet ein reger, gegenseitiger Wissenstransfer statt. Auch bei der Entwicklung von Innovationen spielt der unmittelbare Kontakt zur Wissenschaft – trotz der Vielzahl technischer Kommunikationsmöglichkeiten – eine zentrale Rolle.

Die Universität Bremen hat sich in den letzten Jahren zu einer der führenden Forschungsuniversitäten in Deutschland entwickelt. Als Campus-Universität mit einem angegliederten Technologiepark ergeben sich Wettbewerbsvorteile aus der engeren interdisziplinären Vernetzung, der Effektivität des Einsatzes der vorhandenen Ressourcen und der effizienten Nutzung der zentralen Einrichtungen. Dieses Potenzial gilt es zu nutzen. Von großer Bedeutung ist daher, dass der Technologietransfer aus der Universität noch wirtschaftsnäher organisiert wird. Die Hochschulen müssen dazu ein offensives Marketing

betreiben. Ansatzpunkte ergeben sich z. B. unter der Marke „city of science bremen\_bremerhaven“.

Die seit Mitte der 90er Jahre geführte Diskussion um einen Technologiestadtteil hat trotz fachlich ausdifferenzierter Konzepte und eindeutigen Gutachten zu den Entwicklungspotenzialen zu keiner umsetzbaren Lösung geführt. Neue, langfristig attraktive wissenschaftlich-technische Schwerpunkte mit einer Erweiterung der Universität, daraus resultierende Ansiedlungen zusätzlicher Unternehmen in zukunftsorientierten fachlichen Clustern und eine notwendige Weiterentwicklung des Technologieparks zu einem vom Senat beschlossenen Technologiestadtteil sind jedoch Voraussetzungen, um Bremen zu einem führenden Technologiestandort in Deutschland zu entwickeln.

**Ein Bericht von:**

**Otto A. Schwimmbeck,**

**Interessengemeinschaft Technologiepark**



# BRIDGE



## Die Kultur der Selbstständigkeit fördern

Eine nachhaltige Universität eröffnet ihren Studierenden vielfältige Perspektiven. Sie hilft ihnen dabei, ihr Studium nicht nur auf eine spätere Tätigkeit im Angestelltenverhältnis hin auszurichten, sondern auch den Sprung in die berufliche Selbstständigkeit als attraktive Möglichkeit ins Auge zu fassen. Denn: Die Gründung eines Unternehmens ist mehr als eine Alternative zur sonst womöglich drohenden Arbeitslosigkeit. Sie bietet die Chance, eigene Ideen, Ziele und Vorstellungen zu verwirklichen.

Unternehmerisch denken zu können, neben der fachlichen auch die ökonomische Seite einer Aufgabenstellung im Blick zu haben – dies wird von Absolventinnen und Absolventen der Universität zunehmend erwartet, unabhängig davon, ob sie sich für die Gründung eines eigenen Unternehmens oder für eine angestellte Tätigkeit entscheiden. An einer nachhaltigen Universität können sie dies schon während ihres Studiums lernen.

In einer Gesellschaft, die auf Innovationen angewiesen ist, dürfen viel versprechende Ideen nicht ungenutzt in Schubladen verstauen. Eine nachhaltige Universität sucht nach Wegen, um aussichtsreiche Ideen frühzeitig zu identifizieren, auf ihr Potenzial hin abzuklopfen und zu einer Geschäftsidee weiter zu entwickeln. Sie sorgt dafür, dass angehende Gründerinnen und Gründer aus der Universität von Anfang an die auf sie zugeschnittene Unterstützung erhalten.

Angesichts knapper personeller und finanzieller Ressourcen bündelt eine nachhaltige Universität die Kräfte im Inneren und kooperiert nach außen mit geeigneten Partnern, um Synergien zu nutzen.

## Wofür steht BRIDGE?

Die Universität Bremen begreift sich seit Jahren auch in der skizzierten Weise als nachhaltige Universität. Anfang 2002 ist daraus BRIDGE entstanden, die Bremer Hochschul-Initiative zur Förderung von Unternehmerischem Denken, Gründung und Entrepreneurship. BRIDGE wird gemeinsam getragen von der Universität Bremen, den Hochschulen Bremen und Bremerhaven, der Hochschule für Künste sowie der im Auftrag des Senators für Wirtschaft und Häfen tätigen BIA Bremer Innovations-Agentur GmbH.

BRIDGE ist somit die zentrale Anlaufstelle in Sachen Existenzgründung im Hochschulbereich. Eingebettet in die Bremer Existenzgründungs-Initiative (B.E.G.IN.) hat BRIDGE das Ziel, ein positives Gründungsklima an den Bremer Hochschulen zu schaffen und die Zahl der Gründungen durch Hochschulangehörige und -absolventinnen und -absolventen im Land Bremen erkennbar zu steigern. Für Studierende soll es zur Selbstverständlichkeit werden, sich im Verlauf ihres Studiums mit der Frage zu beschäftigen, ob eine Existenzgründung eine berufliche Perspektive sein kann.



TeilnehmerInnen der Veranstaltung „Unternehmungslustig?“

Seit September 2002 und noch bis Ende 2005 wird BRIDGE aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert. Ab 2006 werden die Universität und ihre Partner den weiteren Weg zu einer Kultur der Selbstständigkeit aus eigenen Kräften gehen müssen.

Die Angebote von BRIDGE ermöglichen es Studierenden, Wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Alumni aller Hochschulen im Land Bremen

- sich zu orientieren, welche fachlichen und persönlichen Anforderungen eine Gründung mit sich bringt,
- herauszufinden, was unternehmerisches Denken ausmacht und erste Erfahrungen damit zu sammeln,
- das für eine erfolgreiche Gründung oder für eine verantwortliche Aufgabe in einem Unternehmen nötige „Handwerkszeug“ zu erlernen,
- eine noch vage Idee mit der passenden Unterstützung zur Geschäftsidee weiter zu entwickeln,
- fachkundige Beratung bei der Erstellung eines Businessplans und der Vorbereitung einer Gründung zu erhalten.

Neben den Veranstaltungen und Angeboten, die BRIDGE selbst plant und organisiert, setzt BRIDGE sich bei Hochschullehrerinnen und -lehrern dafür ein, gründungsbezogene Inhalte in dafür geeignete reguläre Lehrveranstaltungen zu integrieren und gründungsbezogene Lehrveranstaltungen in den Curricula zu verankern. Auf diese Weise befassen sich Studierende auch im Rahmen ihres jeweiligen Fachstudiums mit Fragen von unternehmerischem Denken und Handeln.

Um viel versprechende Ideen frühzeitig zu identifizieren, führt BRIDGE einmal jährlich an der Universität und den anderen beteiligten Hochschulen einen Ideenwettbewerb durch. Dieser wird vollständig durch Sponsoren aus der Wirtschaft finanziert. Attraktive Preise und ein ausführliches Feedback zu ihrer Geschäftsidee warten auf die Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Und für die Universität bietet der Ideenwettbewerb die Gelegenheit, diese Facette von Nachhaltigkeit nach außen sichtbar zu machen.

Weitere Informationen finden Sie auf der Internetseite: [www.bridge-online.de](http://www.bridge-online.de)

**Ein Beitrag von:**  
**Dr. Petra Boxler und**  
**Helmut Passe-Tietjen**



Podiumsdiskussion mit JungunternehmerInnen

# Alumni als Freunde, Kompetenzpartner und Förderer ihrer Universität

Das Interesse an den Alumni als ideellem und materiellem Potenzial der Universität ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Seit über 6 Jahren wird an der Bremer Universität ein fachübergreifendes Alumni-Netzwerk auf- und ausgebaut, es trägt den Namen „community bremen“. Es ist in der Universität zentral im Referat Forschung & Transfer des Dezernats 1 angesiedelt. Seine Mission besteht in einer frühzeitigen dauerhaften Bindung der Absolventinnen/Absolventen und der Rückbindung der Ehemaligen weltweit an die Universität. Das Konzept der community bremen beruht auf der Überzeugung, dass die eigenen Alumni die besten Botschafter für die Universität sind, an der sie einmal studiert und wissenschaftlich gearbeitet haben, dass für viele die Universität der Ausgangspunkt einer guten Karriere war und ist, dass etliche aus diesem Grunde bereit sind, ihrer Universität mit Wissen und Geld zur Seite zu stehen und ihr Gedeihen aktiv zu fördern, und dass sie aus der gemeinsamen Zugehörigkeit zur Alumni community heraus motiviert sind, sich wechselseitig in ihrem beruflichen und persönlichen Fortkommen behilflich zu sein.

Das Alumni-Netzwerk trägt zu einer nachhaltigen Entwicklung der Universität insofern durch Maßnahmen strategischer Beziehungspflege zwischen der Universität und den Alumni bei. Ihre Schwerpunkte sind schlagwortartig benannt als Friendraising, „Brainraising“, Fundraising und Netzwerkbildung.

Das Strategische Fundraising unter Alumni fokussiert auf die Sicherung der ökonomischen Basis der Universität durch Einwerbung von Spenden (vgl. Fundraising-Beitrag).

„Brainraising“ dient der Qualitätssicherung, Ehemalige sollen durch ihre professionellen Kompetenzen die Lehre, durch ihre Position in Unternehmen die Forschungs-k Kooperationen, durch ihr Praxiswissen und ihre Kontakte die berufliche Orientierung der Studierenden ergänzen.

Das Friendraising, die Pflege von Alumni mit Einfluss, die als aktive Botschafter ihrer Universität in ihren beruflichen Kontexten wirken können, fördert die Reputation der Universität und stärkt somit wiederum die soziale Verbundenheit und Identifikation mit der Institution.

Networking beinhaltet den Aufbau einer Beziehungskultur, in welcher Werte der Bremer Universität kommuniziert werden und sich Alumni untereinander nach ihren Bedürfnissen vernetzen können.

Das Alumni-Netzwerk ist auch Karrierenetzwerk. Das berufliche Schicksal der Absolventen ist ein Qualitätsmerkmal von Hochschulen und ein Indikator im Wettbewerb um Mittel und Reputation geworden. Die Absolventenstudie der Bremer Universität belegt, dass ihre Absolventinnen/Absolventen ähnliche Karrieren machen wie an den meisten deutschen Universitäten. Vor dem Hintergrund, dass die Möglichkeiten der Arbeitsverwaltung extrem beschränkt und die Nutzung persönlicher Kontakte für die Karriere das wichtigste sind, organisiert das Alumni-Netzwerk Praxisbeziehungen zu Alumni-Professionals. Der Karriereservice soll die universitären Dienstleistungen insbesondere des zentralen Career-Centers und der fachbezogenen Pra-

xisbüros sowie Angebote wie die zentrale Praxisbörse der Transferstelle und Existenzgründungsbegleitung komplettieren. Die berufserfahrenen und erfolgreich positionierten Alumni und die Universität liefern die Voraussetzung, dass Studierende, frisch Absolvierte und ältere Alumni-Jahrgänge in einem schwierigen Kampf um berufliche Positionen nicht alleine dastehen. Alumni erteilen Rat über die Berufsaussichten und die Anforderungen und geben Tipps aus erster Hand für erfolgreiche Bewerbungen. Sie kommen als Mentoren infrage, die Studierende in ihrem Studienverlauf begleiten und ihnen bei der Karriereplanung helfen. Der Karriereservice soll die Attraktivität des Studiums an der Universität Bremen erhöhen. Der frühe Kontakt mit Alumni-Ratgebern und Alumni-Mentoren im Studium soll den Gedanken "Alumni for life" schon unter den Studierenden fördern.

Um im Sinne der Nachhaltigkeit der Universität das Alumni-Netzwerk zu einer starken Säule zu entwickeln, beginnt idealerweise die Alumniarbeit schon bei den Erstsemestern, den künftigen Alumni. Danach entsteht die Bindung in erster Linie zum Studienfach durch die Studienerfahrungen. Das zentrale Alumni-Netzwerk als Anlaufstelle und übergreifende Dachstruktur wird flankiert durch dezentrale Alumni-Betreuung in den Fachbereichen, fachbezogene Alumni-Clubs und Regionalgruppen im In- und Ausland.

Rituale wie Alumni-Treffen und Absolventenfeiern bereichern die Universitätskultur. Zur Begrüßung im neuen Status als Alumni veranstaltet das zentrale Alumni-Netzwerk seit neuem jährlich eine Willkommensfeier für die neu abgegangenen Absolventinnen/Absolventen und die neu der community beigetretenen Alt-Alumni. Unter allen laufenden Absolventinnen/Absolventen, Promovierten und Habilitierten wird für die Mitgliedschaft im Alumni-Netzwerk geworben. Ein weiteres Gewicht der Beziehungsarbeit hat die Kontaktaufnahme zu früheren Alumijahrgängen, von der Identifizierung des Verbleibs ("Who is Who") bis hin zur

personenspezifischen Ansprache und Einbeziehung. Hier spielt insbesondere für das Fundraising die Identifizierung von Top-Alumni eine wichtige Rolle, das Alumni-Netzwerk arbeitet eng mit der Stabsstelle für Fundraising zusammen. Alumni-Beziehungen werden zielgruppenspezifisch mit differenzierten Angeboten gestaltet in einem Kontinuum von Identifizieren (Recherchieren, Daten sammeln), Interessieren (Informationspolitik) und Involvieren (Events, Projekte, Beratergruppen, Fundraising).

Die Basis von Kommunikation und Kontakt zu Alumni ist eine gut gepflegte und kontinuierlich gewährleistete Datenverwaltung und ein allgemeines Alumni-Internetportal mit Verlinkung zu den fachbezogenen Alumni-Gruppierungen. Die Wertschätzung der Zugehörigkeit in der community bremen – so das Ziel – soll sich in nachhaltigem finanziellen Engagement der Alumni für das Alumni-Netzwerk und die Universität auszahlen und ein "Return on Investment" gewährleisten.

**Ein Bericht von:  
Sigrid Schneider-Gerwien**



# Leistungsfähigkeit sichern

## Personalentwicklung sichert Innovation und Nachhaltigkeit



Die in jüngster Vergangenheit zunehmend ausgefüllte und aktiv gestaltende Rolle der Universität im Rahmen der regionalen Innovationsmaßnahmen zur Strukturverbesserung und die Bereitschaft, Verantwortung für Innovation zu übernehmen, hat bereits dazu geführt, der Universität von staatlicher Seite mehr Autonomie und Eigenverantwortung zuzugestehen.

### Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Träger der universitären Entwicklung

Die praktischen Schritte in Richtung Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung zeigen deutlich einen neuen Weg für die Universität Bremen auf, verbunden mit anderen definieren sie erweiterte Anforderungen an die Organisation und damit an alle Universitätsmitglieder einschließlich der Stu-

dierenden. Hierbei gewinnen neben der von allen anzustrebenden Wirtschaftlichkeit insbesondere die Qualität und Qualitätsentwicklung in Lehre und Forschung sowie im Bereich der Dienstleistungen die zentrale Bedeutung in der Universität.

Gefordert sind neue Kompetenzen, die mit den Stichworten partnerschaftliche Kooperation, persönliche Verantwortung, Verbesserung des Leitungs- und Entscheidungssystems, Verbesserung der inneruniversitären Kommunikation und Information zu beschreiben sind. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Universität kommt in dieser Organisationsentwicklung eine herausragende Bedeutung zu. Sie sind Träger dieser Veränderungen und neuen Entwicklungen.

Die gemeinsame Verantwortung von Vorgesetzten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für eine optimale und

effektive Aufgabenerfüllung und Umsetzung von Qualitätsstandards sowie der Aspekt der individuellen Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsplatz stehen hierbei im Vordergrund.

Dies ist für alle Beteiligten ein Lernprozess und jede/r Einzelne ist Motor der Veränderung. In der Universität wird der Personalentwicklung daher auf allen Ebenen ein hoher Stellenwert beigemessen. Sie ist der Schlüssel zur Veränderung und Qualitätsverbesserung und -sicherung in der Universität.

## Personalentwicklung – eine gemeinsame Aufgabe

Die Personalentwicklung in der Universität ist eine gemeinsame Aufgabe der Leitung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Den Vorgesetzten, dem Personalrat und der Frauenbeauftragten kommt hierbei eine besondere Verantwortung zu, um zielgerichtet Prozesse der Organisationsentwicklung mit Personalentwicklungsmaßnahmen zu unterstützen und Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend zu entwickeln. Unterstützt werden sie von hauptamtlichen Personalentwicklern, die beratend, konzipierend, initiiierend und organisierend die Prozesse der Personalentwicklung weiterentwickeln und begleiten.

Die Personalentwicklung in der Universität ist eine zentrale Führungsaufgabe, bei der die Verantwortung nicht delegiert werden kann. Die Fach- und Führungsverantwortung beinhaltet einerseits die organisatorische Weiterentwicklung der Aufga-

benfelder in Verwaltung und Technik und andererseits die fachliche Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des jeweiligen Verantwortungsbereiches in der Universität. Dabei ist den individuellen Interessen und Wünschen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach fachlicher und beruflicher Entwicklung besondere Beachtung zu schenken.

## Professionelle Unterstützung ist notwendig

Die Komplexität der Entwicklungsprozesse in der Universität mit den vielfältigen Maßnahmen zur Organisations- und Personalentwicklung erfordert eine professionelle Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der jeweiligen Vorgesetzten vor Ort. Diese Unterstützung wird durch hauptamtliche Personalentwickler erbracht. Sie soll in enger Abstimmung mit den Bedarfsträgern vor Ort geeignete Entwicklungsmaßnahmen wie Qualifizierungsprozesse, Schulungen, Trainings etc. planen, konzipieren, initiieren, organisieren und evaluieren. Sie sind Mittler und Bindeglied zwischen den Prozessen der Organisationsentwicklung und der darauf fußenden Personalentwicklung und stellen diesbezüglich Transferleistungen zu Verfügung. Durch die enge organisatorische Anbindung und Integration von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung innerhalb der Universität wird der notwendige Transfer gewährleistet.

Angesichts der Komplexität der Entwicklungsprozesse kommt der Dokumentation und Informationsaufbereitung eine große Bedeutung zu, um gezielte und langfristig mit Perspektive

angelegte Personalentwicklungsprozesse zu initiieren und kontinuierlich weiterzuführen. In diesem Zusammenhang sind für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Personalentwicklungslinien zu planen und in Form von Schulungs- und Trainingsmaßnahmen kontinuierlich umzusetzen. Auch gewinnt die so genannte „Karriereplanung“ einen berechtigten Stellenwert, um für die Universität zielgerichtet qualifiziertes Personal aufzubauen und individuellen Interessen nach beruflicher Entwicklung entsprechen zu können. Dies kann nur in enger Kooperation zwischen Leitung, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Personalentwicklern organisiert und verlässlich umgesetzt werden. Hierzu bedarf es jedoch auch geeigneter Methoden und Planungsinstrumenten zur Dokumentation der Entwicklungsprozesse und -maßnahmen sowie zur Informationsaufbereitung der universitären „Qualifikationsreserven“, um gezielt für die Universität vorhandenen Qualifikationen einzusetzen und individuellen Entwicklungsinteressen mit einer Aufgabenübertragung in der Folge einer erfolgreichen Personalentwicklung auch entsprechen zu können. Personalentwicklung soll nicht folgenlos bleiben.

## Vernetzung

Vernetzung sichert die Bedarfsorientierung und Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen. Die organisatorischen Gestaltungsprozesse und Maßnahmen der Organisationsentwicklung in der Universität erfordern zunehmend eine Vernetzung zwischen den Bedarfsträgern vor Ort und einer Personalentwicklungsunterstützung. Verlässlich Kooperationsbeziehungen in Form eines Kooperationsdreiecks sind mit Beteiligung von

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor Ort, Vorgesetzten und hauptamtlichen Personalentwicklern aufzubauen und mit Leben zu erfüllen, um bedarfsgerechte und entwicklungsfähige Schulungen und Trainings zur Unterstützung von (neuen) Aufgaben in Verwaltung, Technik sowie Forschung und Lehre zu konzipieren und umzusetzen. Sie sind weiter Voraussetzung, um individuellen Entwicklungsinteressen Rechnung zu tragen und berufliche Karrierewünsche gezielt unterstützen zu können und eine Abstimmung von organisatorischen und individuellen Interessen zu fördern.

Neben den Vorgesetzten und hauptamtlichen Personalentwicklern kommt den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als „Experten in eigener Sache“ eine wichtige Rolle im Rahmen der Personalentwicklung zu. Ausgewählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (PE-Koordinatorinnen und -Koordinatoren) sollen als Mittler indi-

vidueller beruflich-fachlicher Interessen und als Ansprechpartnerin und -partner vor Ort aktiv die Maßnahmen zur Personalentwicklung mit planen und gestalten.

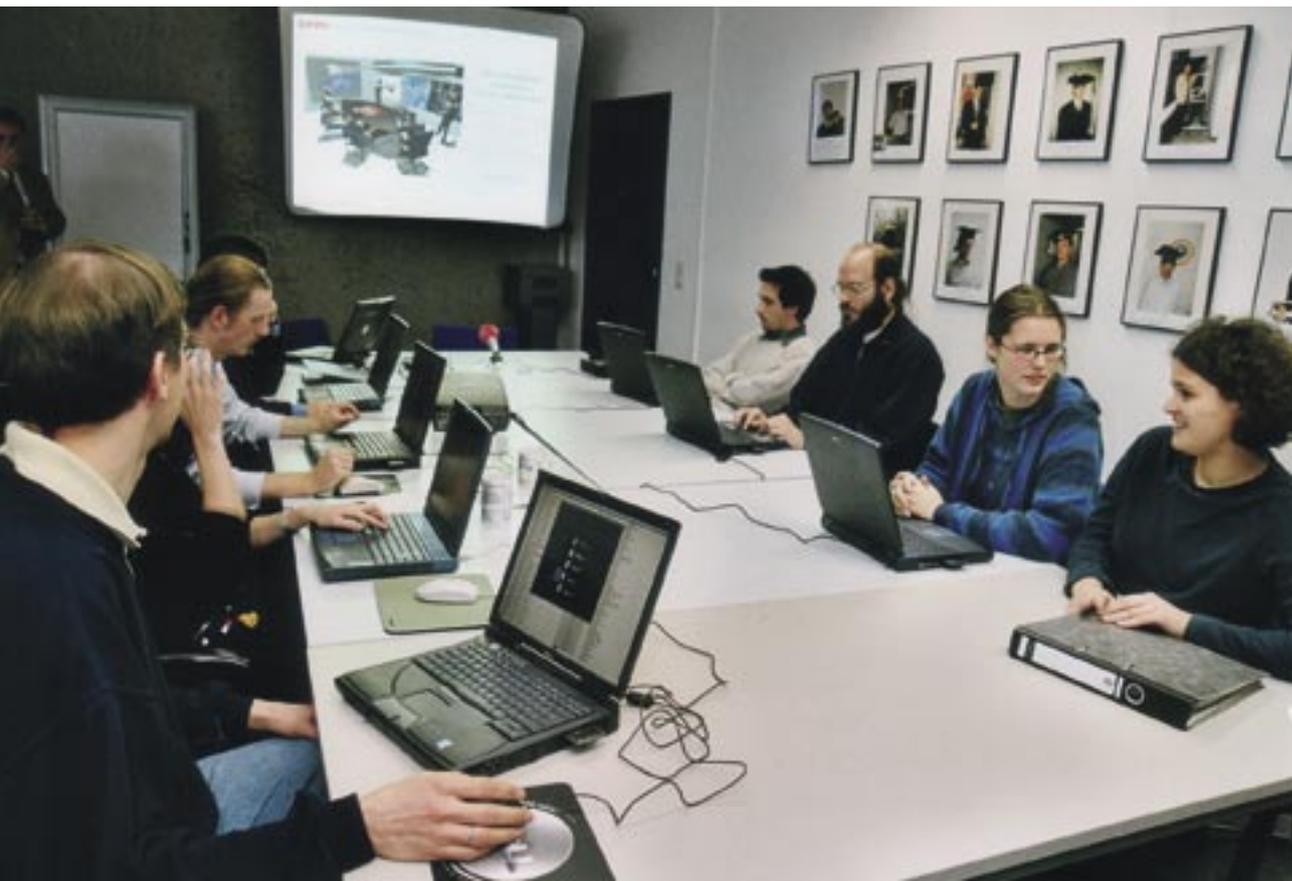
Mit der Entwicklung und Umsetzung von vernetzten und auf mehrere Jahre angelegten Personalentwicklungsmaßnahmen zur gezielten Förderung von Nachwuchskräften in der Universitätsverwaltung und in den technischen Betriebsabteilungen werden in der Personalentwicklung der Universität Bremen neue Wege beschritten, um kompetente und engagierte Mitarbeiterinnen auf künftige (Leitungs-)Aufgaben vorzubereiten.

Mit der gezielten Personalentwicklung für Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren, Qualifizierungsmaßnahmen für Dekane und mit ausgewählten Trainings und Qualifizierungsprogrammen für wissenschaftliche Mitarbeiter/innen und Doktoran-

den wird die systematische Entwicklung und Förderung von Wissenschaftsmanagementqualifikationen in der Universität Bremen auf unterschiedlichen Stausebenen im Wissenschaftsbereich initiiert und umgesetzt.

Parallel zu diesen neuen Entwicklungen wird die systematische Personalentwicklung in den bekannten Feldern weiter entwickelt und konsolidiert. Ein Vielzahl umgesetzter Maßnahmen tragen zur Konsolidierung der strategisch ausgerichteten systematischen Personalentwicklung in der Universität bei.

In 2004 wurden erweiterte Zielgruppen für die universitäre Personalentwicklung erschlossen und neue Formen der Kompetenzentwicklung und des Wissenstransfers modelliert, erprobt und erfolgreich umgesetzt. Hiermit sind erste Schritte hin zu einem organisierten Wissensmanage-



ment als PE-Strategie in der Universität eingeleitet und in ersten Projekten erprobt worden.

## Neue Wege der Kompetenzentwicklung im IT-Bereich

Die IT-Entwicklung hat in den letzten Jahren zahlreiche neue (Internet-)Technologien hervorgebracht. Heute ist z. B. für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Anwendung des Internets eine Selbstverständlichkeit, seit 2003 für viele von ihnen auch die Handhabung des neuen SAP-Systems.

In den neunziger Jahren lag der Schwerpunkt der Personalentwicklung im IT-Bereich in der Durchführung von EDV-Qualifizierungsmaßnahmen. Zielgruppe waren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Sekretariaten, Verwaltung und technischer Assistenz.

Im Jahr 2000 wurde darauf aufbauend eine konzeptionelle Ausrichtung der Schulungen auf die Entwicklung bedarfsgerechter und bereichsspezifischer Maßnahmen vorgenommen. Die Kompetenzentwicklung bei der Einführung von IT-Projekten steht aktuell im Vordergrund und wird auch in den kommenden Jahren eine wichtige Rolle spielen. Schwerpunkte liegen hier in der nachhaltigen Sicherung von neuem IT-Wissen und der Gestaltung von adäquaten Formen des Wissenstransfers.

## Hochschulübergreifender Wissenstransfer

Im Bereich der IT-Qualifizierung stand die Kompetenzentwicklung und

-sicherung im Zusammenhang mit dem Betrieb und der Weiterentwicklung des Haushaltsmanagementsystems SAP/R3 im Vordergrund. Zielgruppe waren und sind mehr als 1 000 Mitglieder der Universität aus Wissenschaft, Technik und Verwaltung.

Zum 1.1.2005 wurde unter der Projektleitung der Universität in der Hochschule Bremen, der Hochschule für Künste, der Hochschule Bremerhaven und in der SuUB analog zur Einführung in der Universität zum 1.1.2003 die kaufmännische Rechnungslegung eingeführt. Der Senator für Bildung und Wissenschaft hat auf Grund der erfolgreichen SAP-Einführung in der Universität das SAP-Projektteam der Universität mit der Umsetzung dieser Entwicklungsmaßnahme beauftragt. In diesem Projekt wird seitens der Universität erstmals ein immenser hochschulübergreifender Wissenstransfer zu den Bremer Hochschulen organisiert und umgesetzt.

Das wichtige Projektwissen fließt auf direktem Wege in das Bremer Hochschulprojekt ein und wird in dieser Weise bewahrt, vertieft und verbreitet.

Insbesondere die Weitergabe von Erfahrungswissen ist nur in direktem und kontinuierlichem Austausch möglich. Dafür müssen Räume geschaffen und gezielte Unterstützungs- und Transfermaßnahmen initiiert werden.

Der Aspekt der Wissensteilung spielt hier eine große Rolle. Die Bereitschaft der Mitarbeiter/innen ihr eigenes Fachwissen mit anderen zu teilen, ist eine wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Wissenstransfer

und damit für die Bündelung von Kompetenzen. Im Rahmen der Personalentwicklung sind zur Organisation und Unterstützung dieser neuen Art des Lernens und des Wissenstransfers entsprechende Methoden und Prozesse organisiert und erprobt worden.

In diesem Zusammenhang sind ein Mitarbeiterportal und Austauschforen im Intranet hochschulübergreifend seitens der Universität entwickelt und bereitgestellt worden. Dabei spielen die Vermittlung des Nutzens für jeden Einzelnen und die einfache Bedienbarkeit der Systeme eine wichtige Rolle. Die gesuchte Information muss auf kurzem Wege gefunden werden, Austausch muss mit geringen Anforderungen und ohne „Schwellen“ möglich sein.

## Aufbau eines IT-Kompetenznetzwerks

Der Aufbau des IT-Kompetenznetzwerks in der Universität im Jahr 2004 ist ein erster Schritt auf dem Weg zu neuen Formen der Kompetenzentwicklung und zu einem anwendungsbezogenen Wissenstransfer. Es handelt sich um eine gezielte Organisation und Steuerung des Voneinander- und Miteinanderlernens. Die Universität möchte hier neue und andere Wege der Wissensvermittlung, des Wissenstransfers und der Wissenssicherung beschreiten. Diese weitgehend selbst organisierte Form des Voneinander- und Miteinanderlernens unterscheidet sich deutlich von den herkömmlichen Lernformen wie Seminaren oder Workshops. Sie ist flexibler und weist einen unmittelbaren Bezug zur konkreten Arbeitssituation auf. Das selbstorganisierte Lernen ist

eine notwendige Ergänzung zu klassischen Qualifizierungsmaßnahmen und Trainings.

Dieses Kompetenznetzwerk hat den Aufbau von Kooperationsbeziehungen zwischen den IT-Dienstleistern und die Gestaltung eines gesicherten Know How-Transfers zum Ziel. In diesen Prozeß werden durch die Personalentwicklung gezielt Instrumente des Wissensmanagements eingebracht. 2004 konnte ein erster Prototyp des webbasierten Kompetenznetzwerkes umgesetzt werden.

Dieses Portal ist als Intranetplattform für alle IT-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geplant. Erste Funktionalitäten des Portals ermöglichen eine differenzierte Dokumenten- und Informationssicherung mit Recherchemöglichkeit.

Interaktionsmodule bieten eine aktive Beteiligungsmöglichkeit für Mitglieder der IT-Praxisgemeinschaft. Der Austausch zu Fachthemen und eine Fragen- und Antwortenliste (FaQ) unterstützen bei der Problemlösung und erweitern damit kontinuierlich die fachliche Kompetenz.

Die Personalentwicklung unterstützt die Wissensmanagementprozesse durch den Transfer der Arbeitsgruppenergebnisse zur Universitätsleitung und ermittelt den Qualifizierungsbedarf der Zielgruppen. Maßnahmen werden darauf aufbauend geplant und umgesetzt. Regelmäßig stattfindende Veranstaltungen mit allen Projektbeteiligten steuern den weiteren Projektverlauf.

## Förderprogramm für Nachwuchskräfte

Auf der Grundlage des Konzeptes „Beurteilungssystem zur Auswahl und Förderung von Nachwuchskräften“ wurde in 2003 ein dreijähriges Förderprogramm für 15 Teilnehmer/innen gestartet. Die Teilnehmer/innen an diesem Personalentwicklungsprogramm sind Mitarbeiter/innen aus der Verwaltung und der technischen Betriebsbereiche, die für künftige Führungsaufgaben in der Universität entwickelt und gefördert werden.

Mit diesem Förderprogramm beabsichtigt die Universität im Sinne ihrer Führungsgrundsätze individuelle Entwicklungsperspektiven für Nachwuchskräfte zu eröffnen. Diese Herangehensweise orientiert sich am individuellen beruflichen Hintergrund der Teilnehmer/innen und fördert ausdrücklich die Potenzialentfaltung im Rahmen der eingeschlagenen Fachlaufbahn. Damit verfolgt die Maßnahme die weitgehende Zielsetzung, neben der Vermittlung fachübergreifender Kompetenzen auch Lern- und Bewährungsmöglichkeiten in konkreten beruflichen Zusammenhängen zu schaffen. Um dieser Zielsetzung gerecht werden zu können, hat sich die Universität für einen Maßnahmen-Mix entschieden, der auf den drei Säulen „Beurteilung + Fördervereinbarung“, „Fortbildung durch Seminare“ sowie „Austausch und Vernetzung“ basiert.

## Personalentwicklung für WissenschaftlerInnen

Die im Rahmen der Organisationsentwicklung in der Universität Bremen eingeleitete Dezentralisierung und die Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung hat zu einer deutlichen Akzentverschiebung in den benötigten beruflichen Qualifikationsmustern von Professor/innen bzw. leitenden Wissenschaftler/innen geführt. Leitungs-, Führungs- und Koordinierungskompetenzen, so genannte „außerfachliche Qualifikationen“, die die fachwissenschaftliche und didaktische Kompetenz künftig komplettieren, werden zu notwendigen Qualifikationen für eine erfolgreiche wissenschaftliche Karriere in der Universität.

Die neuen Anforderungen an Wissenschaftler/innen nimmt die Personalentwicklung in der Universität Bremen gezielt auf ohne jedoch ein klassisches Managementtraining für Wissenschaftler zu sein. Erste Erfahrungen mit Qualifizierungsmaßnahmen für Dekane in der Universität Bremen zeigen, dass ein hoher Bedarf an Information, Vernetzung und der Entwicklung so genannter „außerfachlicher Qualifikationen“ besteht. Wenn auch nicht alle Erfahrungen übertragbar sind, bestätigen die bisherige PE-Maßnahmen sehr deutlich, dass eine Förderung durch Beratung, Vernetzung, Fortbildung und Information im Hinblick auf die künftige Positionierung in der Universität sinnvoll und gewünscht ist.

**Ein Bericht von:  
Dr. Martin Mehrtens**



## Die einzelnen PE-Maßnahmen zielen auf:

- eine Kompetenzentwicklung, die neben der fachwissenschaftlichen Kompetenz auch die für eine erfolgreiche Wissenschaftskarriere notwendigen Fähigkeiten der Organisation, Vernetzung und Personalführung fördert;
- eine Förderung der interdisziplinären Vernetzung;
- die Bereitstellung von Möglichkeiten und Räumen für Kreativität, Ideen, Anregungen, Erfahrungsaustausch, Informationen und Feedback zu eigenen Sicht- und Handlungsweisen;
- eine Unterstützung im Umgang mit tradierten Strukturen im Wissenschaftsbetrieb;
- die Entwicklung neuer Strategien zum Umgang mit Konflikten;
- die Förderung neuer (interdisziplinärer) Kooperations- und Führungsmodelle im Wissenschaftsbereich;
- eine Vorbereitung auf Reformprozesse in der Universität Bremen und den damit einhergehenden neuen und erweiterten Anforderungen an Professorinnen und Professoren;
- letztlich aber auch die Klärung dienstrechtlicher Fragen und die Information über geltende Strukturen, Rechtsrahmen, Infrastrukturen, Dienste und Dienstleistungsprozesse in der Universität

# Nachhaltigkeit in der Lehre

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ wird heute in Reden und öffentlichen Diskussionen, in Medienbeiträgen, in politischen Programmen, in Anträgen auf Forschungsmittel und wissenschaftlichen Publikationen zunehmend verwendet. Damit steigt die Gefahr, dass die ursprüngliche Botschaft der Agenda 21 oft auch nahezu beliebig interpretiert und somit nur instrumentalisiert wird. In vielen Texten findet man „nachhaltig“ lediglich nur noch als hinzugefügtes Adjektiv, weil es eben zur Zeit „in“, „opportun“ oder „ratsam“ ist, hierauf nicht zu verzichten. „Nachhaltigkeit“ und „nachhaltige Entwicklung“ drohen damit zu sinnleeren „Modewörtern“ zu werden. Ihre eigentliche Bedeutung, Schlüsselbegriffe und Signale für ein „neues Denken und Handeln“ in der Gesellschaft zu sein, treten damit zunehmend in den Hintergrund.

Nur selten wird Nachhaltigkeit in der öffentlichen – noch seltener in universitätsinternen – Diskussion mit der Aufforderung zur Erziehung zum neuen Denken gekoppelt. Dieses „neue Denken“ in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Soziales, Ökonomie, Ökologie) ist ein vernetztes Denken, in dem meine Generation nicht geschult wurde und auf das auch heute in der Ausbildung in Schule und Hochschule nur äußerst ungenügend vorbereitet wird. Es ist notwendig, diese Kompetenz „vernetztes Denken

in Nachhaltigkeitsdimensionen“ so früh wie möglich zu erlernen und dann auch ständig zu üben.

Nur so wird es auch für den Einzelnen möglich werden, die Komplexität der in der Agenda 21 aufgezeigten Gefahren für eine zukünftige Entwicklung realistisch zu bewerten und nicht nur monokausal, wie etwa „schuld ist die Chemie, die Industrie“ oder „schuld sind die Banken“ oder „schuld ist das Bevölkerungswachstum“. Nur mit der Fähigkeit transdisziplinär vernetzt denken und handeln zu können, werden sich auch die „Visionen und Anweisungen für eine zukünftig nachhaltigere Entwicklung“ zunehmend mehr und dynamischer in die Praxis des individuellen und kollektiven Handelns umsetzen lassen. Die zur Zeit in Schule und Hochschule allein vorherrschende Praxis einer überwiegend disziplinären Erziehung ist nicht geeignet, auf das neue Denken vorzubereiten, geschweige denn es einzuüben. Eine Integration (Vernetzung) des disziplinär erworbenen Wissens mit der Dimension „Nachhaltigkeit“ wird in der Regel in unserer Ausbildung bisher nicht geleistet. Das mag vor allem einen Grund haben: Wir Lehrende selber hatten in der Vergangenheit keine Chance uns darin zu üben! Auch heute, bedingt durch die universitären Strukturen, haben wir nicht – oder nur selten, wie zum Beispiel im „Zentrum für Umweltforschung und Umwelt-



technologie“ – die Chance, disziplinäre Fächergrenzen im Team zu überwinden. Im Geist der „Agenda 21“ ist es zwingend notwendig, Strukturen zu schaffen, die es erleichtern Geistes-, Sozial- und Verhaltenswissenschaften mit den Natur- und Technikwissenschaften verstärkt in Lehre, Forschung und Entwicklung zu verbinden. Nur in Ausbildungs- sowie Forschungs- und Entwicklungsnetzwerken kann die wichtigste Voraussetzung für nachhaltiges Handeln vermittelt und geübt werden: Denk- und Handlungsweisen der jeweils anderen Disziplinen in das eigene Denken und Handeln integrieren zu können. Es gilt vor allem die Fähigkeit zu erwerben, die eigenen fachbezogenen Ansprüche und Lösungsansätze immer auch mit denen der anderen Disziplinen in Einklang zu bringen bzw. für Kompromisse offen zu sein. Die Fähigkeit, die eigene – in der Regel disziplinäre Position – in Frage bzw. auf den Prüfstand stellen zu können, ist nach meiner Erfahrung in jahrzehntelanger interdisziplinärer Kooperation die entscheidende Grundvoraussetzung für einen interdisziplinären Diskurs. Sie ist damit aber auch Grundvoraussetzung für eine Ausbildung, die zum nachhaltigen Denken und Handeln erzieht.

Das Nachhaltigkeitsdreieck symbolisiert nicht die Plattform, auf der die Akteure für „Soziale Verantwortung, Ökonomisches Handeln und Ökologische Verantwortung“ miteinander ringen, um den jeweils anderen von dieser Plattform „herunterschubsen“ zu können – übrigens die zur Zeit meist geübte Praxis. Es symbolisiert im Gegenteil, den Zwang zum Kompromiss, der es erlaubt im Gesamtinteresse einer „Nachhaltigen Entwicklung“ Synergien zu entwickeln und so

miteinander und nicht gegeneinander zu handeln. Um auf diese Integrations- und Kompromissfähigkeit vorzubereiten und im Rahmen der notwendigen disziplinären Ausbildung bereits dafür auszubilden, ist jeder einzelne Lehrende gefragt. Die Erziehung (Ausbildung) zum „Denken und Handeln im Geist einer nachhaltigen Entwicklung“ darf sich nicht darin erschöpfen, das ein Appendix „Thema Nachhaltigkeit“ an eine Vorlesung, Seminar oder Übung angehängt wird. Schon gar nicht reicht es, wenn im Wahlbereich einer Disziplin eine Veranstaltung zum Thema „Nachhaltigkeit“ angeboten wird und damit für alle Lehrenden im Fach das Thema abgehandelt ist. Nein, Ausbildung zum neuen Denken und Handeln erfordert den Einsatz eines jeden. Es gilt vorhandene Ausbildungsmodule darauf hin zu überprüfen, ob sie dem „Anspruch nach mehr Nachhaltigkeit“ entsprechen. Einen solchen Weg konnte ich mit meinen Mitarbeitern beispielhaft in einem Team von acht Kollegen aus sechs deutschen Universitäten im Fach „Organische Chemie“ beschreiten, in dem wir ein „Neues und nachhaltigeres organisch-chemisches Praktikum („NOP“)" entwickelt haben. Gefördert mit den Mitteln der Bundesstiftung Umwelt in Osnabrück wurde ein Lehr- und Lernmodul entwickelt, das nun im Internet kostenlos in deutscher Sprache zur Verfügung steht ([www.oc-praktikum.de](http://www.oc-praktikum.de)). Der Diskurs im Team zeigte sehr deutlich, dass spezifisches fachimmanentes Denken und Handeln nicht nur ein typisch disziplinäres Verhalten (so denken wir Chemiker, Physiker, Soziologen usw.) ist, sondern dass dieses sogar sehr tief in den Subdisziplinen verankert ist – also durch die Ausbildung zum Spezialisten eingeübt wurde. Der offene Diskurs während der Entwicklungs-

phase von „NOP“ hat genau das erbracht, was oben als notwendige Voraussetzung gefordert wurde: Toleranz für die jeweils andere Position und die Fähigkeit zum Kompromiss. Dieses Beispiel soll verdeutlichen, dass Erziehung im Geiste der Nachhaltigkeit nur im Zuge eines Prozesses möglich wird, den man am besten im Team, aber auch allein gehen kann.

Zeit und Bereitschaft zum engagierten Vorgehen ist allerdings notwendig: es gilt nämlich zunächst die eigene Veranstaltung neu zu überdenken: wie, wann, wo ist eine mehrdimensionale Betrachtung im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung sinnvoll und machbar? Dies wird nur gelingen, wenn die Notwendigkeit zur Verknüpfung der bisherigen Themen mit dem Leitthema „Nachhaltigkeit“ persönlich auch so gesehen wird. Denn es bedeutet vor allem, dass man bereit ist zu überdenken, was man bisher für richtig hielt, sein bisheriges Handeln also infrage zu stellen. Dieses schließt aber auch für den Lehrenden ein, bereit zum Lernen zu sein. Genau diese Fähigkeit fordert die Staatengemeinschaft der Welt durch ihre Unterschrift unter das Dokument „Agenda 21“ von jedem von uns ein. Gerade die Universität hat die Aufgabe sich dieser Herausforderung zum „neuen Lehren und Lernen“ zu stellen und die Strukturen hierfür zu öffnen. Friedrich von Weizsäcker fasste diesen Anspruch in aller Kürze bereits vor vielen Jahren zusammen, in einem Satz, den ich zum Schluss meiner Gedanken zitieren möchte: „Wir Wissenschaftler dürfen uns nicht aus der Verantwortung stehlen!“

**Ein Bericht von:  
Prof. Dr. Bernd Jastorff**

# Nachhaltigkeit im Bereich Internationalisierung

## Von der individuellen zur institutionellen Internationalität

Die Universität Bremen hat sich zur Internationalisierung als Leitbild und Zukunftsstrategie bekannt. Die Internationalisierung gestaltet sich seither als hochkomplexer Prozess, der alle Kernbereiche der Universität erfasst.

### These 1

Nachhaltigkeit ist nur dann gewährleistet, wenn sie von der individuellen zur institutionellen Internationalität wird

Das Anliegen einer nachhaltigen Internationalisierung der Uni Bremen betrifft deshalb auch unterschiedlichste Aktionsfelder, auf denen sich derzeit die strukturelle Internationalisierung vollzieht. Kernprozesse der Internationalisierung der Universität Bremen sind: die internationale und akademische Mobilität; Schaffung internationaler Anerkennungs- und Transfersysteme; Schaffung kompatibler Studienstrukturen und Abschlüsse; Internationalisierung der Curricula. Daneben sind angefangen von Angeboten für internationale Studierende und Graduierte, über die angestrebte internationale Zusammensetzung des Lehrkörpers, das Knüpfen von Partnerschafts- und Kooperationsnetzen bis hin zu Fragen von geeigneten

Rahmenbedingungen, innovativen Betreuungskonzepten, Sprachenpolitik und Hochschulmarketing wichtige Bausteine der Internationalisierung. Dabei agiert die Universität Bremen sowohl proaktiv mit vorausblickenden innovativen Maßnahmen in Studium, Lehre, Forschung, Weiterbildung, Organisation und Planung, als auch reaktiv durch international ausgerichtete Ausschreibungen und Initiativen der nationalen und europäischen Bildungsorganisationen. Dazu einige Beispiele:

### Akademische Mobilität

Dass gerade institutionalisierte Internationalität letztlich zur Nachhaltigkeit führt, ist im Bereich der akademischen Mobilität von Studierenden und Lehrenden gut zu dokumentieren:

Bis zur Einführung des Sokrates/ Erasmus-Programms an der Universität Bremen waren mobile Studierende individuelle Pioniere. Erasmus hat aber Mobilität an der Uni Bremen zu einer Erfolgsstory gemacht mit der inzwischen dritthöchsten Dozentenmobilität von Deutschland und mit 370 Bremer Studierenden, die 2005/2006 ins Ausland gehen. Wie wurde das möglich? Durch eine erfolgreiche Institutionalisation, die die Anbahnung, Organisation, Ausgestaltung, Betreuung und Nachverfolgung der Austauschprogramme in eine institutionelle Verantwortung implementierte.

### Das Ausländerstudium

In früheren Zeiten bei niedrigem Ausländeranteil konnte die Betreuungspolitik handverlesen und individuell sein. Heute muss sich die Universität Bremen verantwortlich zeigen für den Studienerfolg von nahezu 4 000 internationalen Studierenden. Das heißt, auch für die nachhaltige Betreuung ausländischer Studierender muss man mit klaren Strukturen und Ressourcen von einer individualisierten Betreuung zu einer institutionalisierten Verantwortung gelangen.

Deshalb wurde im WS 2004/05 auch eine neue Zulassungspolitik für ausländische Nicht-EU-Studierende beschlossen, die den Weg zu einer qualitätsbewußten und passgenauen Auswahl internationaler Studierender über Eignungstest und Rekrutierung an unseren Partnerhochschulen eröffnet.

Unter gleicher Maßgabe hat das International Office mit KOMPASS ein Pilotprojekt entwickelt, das den Anspruch erhebt, mittelfristig den Studienerfolg aller ausländischen Studierenden zu sichern. Dies soll durch ein Netz enger sozialer wie fachlicher Betreuungsmaßnahmen erreicht werden, die auf dem Prinzip einer verbindlichen Selbstverpflichtung aufbauen. Ausländische Studierende erhalten in Zukunft einen Studienkompass, der eine Vereinbarung mit der Universität

Bremen dokumentiert. Im Studienkompass enthalten ist ein verbindliches Curriculum, das verpflichtende fachliche und soziale Komponenten enthält und die zuständigen Sozialtutoren und Mentoren ausweist. Geeignete Module sind mit ECTS-Punkten versehen. KOMPASS ist als Entwicklungsmodell angelegt und beginnt 2005 mit drei Fachbereichen (ca. 200 ausländische Studierende). Dabei vereint das Projekt viele internationale Akteure der Universität auf der Ebene der Verwaltung und der Fachbereiche.

## These 2

Nachhaltigkeit ist nur durch internationale Profilbildung möglich.

Die Universität Bremen steht im Wettbewerb um nationale und internationale Studierende und WissenschaftlerInnen. Um ihre Leistungsfähigkeit in Lehre und Forschung zu behaupten und auszubauen, um ihre Reputation zu begründen, ist sie auf nationale und internationale Wahrnehmung durch ein internationales Profil angewiesen. Beispiele:

## Anwerbung internationaler Studierender

Wenn auch die Rekrutierung ausländischer Studierender bisher noch keine finanziellen Anreize wie in Großbritannien oder Australien bietet, geht die Universität Bremen neue Wege, um für Nachwuchskräfte in einer Reihe von Fächern zu sorgen, z. B. mit der Partnerhochschule Tongji in Shanghai: Dort werden gut qualifizierte Studierende für unsere unterausgelasteten Fächer geworben. Ein vertraglich abgesichertes Projekt, das eine nachhaltige Entwicklung in den Fachbereichen ermöglicht und durch passgenau ausgesuchte Studierende einen Beitrag zum Studienerfolg liefert.

## Internationalisierung der Curricula

Auch im nationalen Wettbewerb um die besten deutschen Studierenden trägt zunehmend das internationale Profil zur Attraktivität der Universität Bremen bei. Dazu gehört ein internationales Curriculum (als auslandsorientierte Maßnahme für nicht mobile Studierende) und die internationale Vernetzung mit weltweiten Partnern. Dass in jedem Studiengang ein sogenanntes internationales Modul vorkommen muss, ist an der Universität Bremen durch den Akademischen Senat beschlossen worden. Das International Office hat in einer

Arbeitsgruppe aus Hochschullehrern ein Baukastensystem für diese internationalen Module entwickelt. Allen Studierenden sollen internationale und interkulturelle Kompetenzen vermittelt werden, um sie auf ein Arbeiten in internationalen Kontexten vorzubereiten.

## These 3

Nachhaltigkeit ist erst durch die Normalität des Internationalen erreicht

Wirklich nachhaltig ist die Internationalisierung erst dann, wenn sie zu einem Alltäglichen in der Universität Bremen geworden ist. Das heißt, dann, wenn alle Strategemaßnahmen Wurzeln geschlagen haben werden und Internationalität für jeden zur Normalität geworden ist. Wenn in allen Innovationen und Planungen, in den Studieninhalten; in der Hochschuldidaktik und in der Hochschulentwicklungsplanung Internationalisierung integriert ist. Dann wird schließlich auch ein affektiver und kognitiver Wandel einsetzen und die Internationalität der Universität Bremen ist zur Selbstverständlichkeit geworden.

**Ein Bericht von:**

**Dr. Anne Renate Schönhagen**



# Nachhaltige wissenschaftliche Weiterbildung

Das Zentrum für Weiterbildung (ZWB) unterstützt die Universität bei ihrem Auftrag, sich neben Forschung und Lehre an der Weiterbildung zu beteiligen. Dabei arbeitet das Zentrum für Weiterbildung als zentrale Betriebseinheit eng mit den Fachbereichen, Instituten und Hochschullehrenden der Universität und mit der FernUniversität Hagen zusammen. Die eigenen Weiterbildungsangebote des Zentrums verbinden wissenschaftliche Erkenntnisse mit Praxisrelevanz.

Die vom Zentrum für Weiterbildung eingesetzten personellen und sächlichen Ressourcen werden finanziert aus dem Haushalt der Universität, den Entgelten für die Teilnahme an Weiterbildungsprogrammen und Weiter-

bildungsangeboten des Zentrums für Weiterbildung sowie zweckgebundenen Fördermitteln Dritter für Entwicklungsprojekte der wissenschaftlichen Weiterbildung und des Fernstudiums.

Das durch Weiterbildungsmaßnahmen des Zentrums für Weiterbildung vermittelte Wissen muss dem Stand der Forschung entsprechen und steht durch den Einsatz von Wissenschaftlern der Universität als Referentinnen und Referenten in unmittelbarer Verbindung mit dem Wissenschaftsprofil der Universität.

Die Aneignung von neuem Wissen führt zu einer Verbesserung beruflicher Qualifikationen, einer Erweiterung persönlicher und sozialer Kompetenzen und der Befriedigung individueller Bildungsinteressen.

Das Zentrum für Weiterbildung ist im Rahmen seiner Wissensvermittlung den besonderen Anforderungen berufstätiger Erwachsener an die didaktische und methodische Gestaltung von Lehr-/Lernprozessen verpflichtet. Hierzu zählen: Problem- und Praxisorientierung, Erfahrungs- und Teilnehmerorientierung, Interdisziplinarität sowie teilnehmeraktivierende Vermittlungsformen.



## Studien- und Berufsvorbereitung

Das Zentrum für Weiterbildung bietet spezielle Kurse zur Vorbereitung auf ein Hochschulstudium bzw. zur Vorbereitung auf die Teilnahme an Lehrveranstaltungen der Universität im Rahmen einer weiterführenden wissenschaftlichen Weiterbildung an.

Für Hochschulabsolventinnen und -absolventen bzw. für Studierende in der letzten Studienphase werden vom Zentrum für Weiterbildung Kurse zur beruflichen Orientierung und zum Berufseinstieg sowie zur Vorbereitung auf eine mögliche Existenzgründung durchgeführt.

## Berufsbezogene wissenschaftliche Weiterbildung

In den Seminaren, Kursen und weiterbildenden Studien der Universität Bremen können vorhandene berufliche Kenntnisse und Erfahrungen aktualisiert oder vertieft und zusätzliche Kenntnisse erworben werden. Alle Angebote sind praxis- und problemorientiert und stehen i. d. R. auch Teilnehmenden ohne Hochschulabschluss offen.

## Weiterbildung und Berufsqualifizierung im Fernstudium

Das Studium an der FernUniversität und anderen europäischen Fernstudieneinrichtungen bietet Gelegenheit zum berufsbegleitenden Erwerb von Hochschulabschlüssen und zur beruflichen Weiterqualifizierung. Fernstudierende werden vom Fernstudienzentrum der Universität Bremen durch Beratung und fachliche Begleitveranstaltungen unterstützt. Außer-



dem arbeitet das Zentrum für Weiterbildung an der Kombination von Fernstudien- und Präsenzangeboten.

## Allgemeine wissenschaftliche Weiterbildung für Ältere

Das Zentrum für Weiterbildung organisiert vielfältige wissenschaftliche Weiterbildungsangebote für Ältere, die auch ohne Hochschulzugangsberechtigung oder Hochschulabschluss wahrgenommen werden können.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Internetseite:  
[www.weiterbildung.uni-bremen.de](http://www.weiterbildung.uni-bremen.de)

**Ein Bericht von:  
Dr. Ernst Raters**

# Junior-Professuren

## Ein Beitrag zur Nachhaltigkeit der Universität

Nachhaltigkeit ist ein viel gebrauchtes, manchmal missbrauchtes, Modewort. Es soll die Dauerhaftigkeit von Entwicklungen widerspiegeln. Dieses populäre Verständnis greift zu kurz. Denn neben ihrer Bedeutung als Leitbild einer gerechten gesellschaftlichen Entwicklung und eines verantwortlichen Umgangs mit den sozialen, natürlichen und ökonomischen Ressourcen beschreibt Nachhaltigkeit ein übergeordnetes Prinzip rationalen Wirtschaftens.

Hierzu lassen sich zwei zentrale Interpretationsmuster erkennen: Zum einen wird Nachhaltigkeit effizienzrational verstanden; zum anderen bezeichnet es eine substanzerhaltungsorientierte Vernunft. Im ersten Fall der effizienzrationalen Nachhaltigkeitsauffassung ist eine Entscheidung dann vernünftig, wenn dadurch der Ressourceneinsatz verbessert wird: entweder indem der Nutzen eingesetzter Ressourcen gesteigert oder für die Erzielung eines bestimmten Outputniveaus der Ressourcenverbrauch verringert werden kann. Im zweiten Fall, also der substanzerhaltungsrationalen Interpretation von Nachhaltigkeit, ist

eine wirtschaftliche Entscheidung dann vernünftig, wenn der Verbrauch und die Zufuhr von Ressourcen ausgeglichen werden kann: Ressourcenerträge werden erst entnommen, wenn die investierte Ressourcensubstanz wieder reproduziert worden ist.

Der hinter den beiden Nachhaltigkeitskonzeptionen stehende Kerngedanke ist der gleiche: Es geht darum, die ökonomische, ökologische und soziale Substanz zu erhalten bzw. zu schonen und möglichst nur deren Erträge produktiv zu verbrauchen oder konsumtiv zu verwerten. Produktion und Reproduktion werden als Einheit gesehen, da jede nachhaltigkeitsorientierte Managemententscheidung immer auch auf die Wiederherstellung der materiellen und immateriellen Ausgangslage für die Wiederholung produktiver und konsumtiver Prozesse reflektiert.

Welchen Beitrag leistet das Bremer Modell der Junior-Professur zu diesen beiden Vorstellungen von Nachhaltigkeit? Dazu seien an dieser Stelle ein paar Kerncharakteristika des Bremer Konzepts betrachtet.

Die Berufungspolitik der Universität Bremen zielt auf die Gewinnung von Persönlichkeiten ab, die neben wissenschaftlicher Exzellenz ein großes Innovationspotential erwarten lassen. Mit der Personalkategorie der Junior-Professuren können solche NachwuchswissenschaftlerInnen für die Universität Bremen gezielt rekrutiert und entwickelt werden, da ein freier und dennoch geschützter Raum zum verantwortlichen Aufbau einer akademischen Karriere geboten wird. Die Parallelität der Aufgabe, ein eigenständiges Fachgebiet zu führen, und der Aufgabe, sich für die weitere Laufbahn in der Wissenschaft zu qualifizieren, wird vor allem NachwuchswissenschaftlerInnen ansprechen, die auf der einen Seite über die notwendigen Voraussetzungen verfügen, diese herausfordernde Tätigkeit mit Inhalten füllen zu können (wissenschaftliche Exzellenz), die aber zugleich über den Willen verfügen, ihren Karriereweg, ihr Fachgebiet und ihre Universität gezielt gestalten zu wollen (Innovationspotential). Damit ist das Konzept der Junior-Professur per se geeignet, die innovationsrationale Nachhaltigkeit zu stärken, denn die Integration von Per-

sonal- und Organisationsentwicklung im Konzept der Junior-Professur zielt auf eine langfristige, zukunftsorientierte, flexible Anpassung der Strategie-, Organisations-, Ressourcen- und vor allem Leistungsprofile der Universität Bremen an sich kontinuierlich ändernde Umfeldbedingungen ab.

Zugleich ist das Konzept von seinem Kerngedanken her bereits auch nachhaltigkeitsfördernd i.S.v. substanzerhaltungsrational. Denn das Bremer Konzept ist erkennbar von dem Gedanken geprägt, Junior-Professuren als wichtiges, dauerhaftes und gestaltendes Element in der Entwicklung der Universität zu begreifen. Dazu gehört die Maßgabe, dass nur Junior-ProfessorenInnen mit realistischer Perspektive auf eine besetzbare Lebenszeitprofessur berufen werden. Das Berufungsverfahren für Junior-Professuren gleicht darum dem von Lebenszeitstellen. So wird frühzeitig die Befähigung für die Hochschullaufbahn geprüft und es werden zugleich konkrete Zukunftschancen aufgebaut. Auf diesem Wege gewinnt der wissenschaftliche Werdegang wieder an Attraktivität für exzellente und innovationsstarke NachwuchswissenschaftlerInnen, denen einerseits mit der Kombination von Qualifizierung und Fachgebietsführung und andererseits mit dem Angebot einer realistischen Perspektive eine interessante, maßgeblich selbst entwickelbare Zukunftschance geboten wird. Mit dieser Perspektivenofferte kann sich die Universität Bremen ihre personelle Substanz erhalten. Die Gefahr des sog. „Brain drains“ durch Abwanderung ausgebildeter JungwissenschaftlerInnen ins Ausland wegen mangelnder Aussichten auf eine akademische Karriere in Deutschland mag auf diese Weise verringert werden. Mehr noch:

Die Universität erhält sich dadurch nicht nur die personelle Substanz; sie entwickelt sich auch die Potenzialprofile, die sie für ihre zukünftige Entwicklung zu benötigen meint. Denn Auswahl, Ausbildung und Aussichten für die jeweiligen Nachwuchskräfte werden integriert und perspektivisch betrachtet.

Flankierende Maßnahmen wie das Personalentwicklungsprogramm und die Mentorenfunktion des Rektorates tragen dazu bei, die innovationsrationalen und substanzerhaltungsrationalen Nachhaltigkeitseffekte der Junior-Professuren zu stützen. Das Personalentwicklungsprogramm begleitet Junior-ProfessorInnen systematisch bei der Qualifizierung und bereitet vor allem auf anstehende „Management-Aufgaben“ wie etwa das Führen von MitarbeiterInnen oder die Akquise von Drittmittelprojekten usw. vor. Neben Trainings und Informationswerkstätten werden deshalb auch Coachings zur kritischen Reflexion und Impulsgewinnung für die individuelle Profilbildung angeboten. Es ist damit eine klare Investition der Universität Bremen in den Aufbau und Erhalt ihrer personellen Substanz, also in die zukunftsgerichtete Entwicklung prospektiver ProfessorInnen-Persönlichkeiten. Die Mentorenfunktion des Rektorates soll die gleichberechtigte Integration der Juniorprofessuren die Hochschullehrerschaft gewährleisten. Damit sollen mögliche Abhängigkeiten und Behinderungen gleichermaßen in der Entwicklung von NachwuchswissenschaftlerInnen wie der Universität vermieden werden, die auf struktureller Trägheiten und personeller Dominanzen beruhen könnten. Zur Vermeidung solcher Barrieren trägt auch bei, dass die Universität mit den JuniorprofessorInnen Ausstattungsverhand-

lungen wie bei Lebenszeitprofessuren führt und sie gleichberechtigt an der leistungs- und belastungsorientierten Mittelverteilung teilhaben lässt. Auch diese Konzeptkomponente begreift das Miteinander von Junior-Professuren und Universität als Prozess langfristiger Ko-Evolution und setzt deshalb auf die Nachhaltigkeit der eigenen Bemühungen um exzellenten, innovativen Nachwuchs für die Wissenschaft.



Anhand der ausgewählten Merkmale des Bremer Modells der Junior-Professur lässt sich folglich zeigen, dass die Universität Bremen gezielt in den Aufbau, die Entwicklung und den Erhalt ihrer personellen Substanz (hier: ihrer zukünftigen HochschullehrerInnen) investiert. Das Konzept der Junior-Professuren ist folglich ein zentraler Ansatz, um die (soziale und ökonomische) Nachhaltigkeit der Universität Bremen zu gewährleisten, indem Zukunftschancen und Veränderungspotenziale für beide Seiten – Universität und wissenschaftlicher Nachwuchs – auf Dauer gesichert werden.

**Ein Bericht von:  
Prof. Dr. Michael Hülsmann**

## Studierende als Partner

Beratung, Begleitung und Qualifizierung sind Schwerpunkte der zentralen/fachübergreifenden Aktivitäten für die Beförderung des Studienerfolgs. Zu diesem Zweck findet eine seit sieben Jahren zunehmende Vernetzung (Center-Bildung) verschiedener Dienstleistungen statt. Ausgangspunkt sind dabei die Interessen Studierender nach reibungslosen und unauffälligen Verwaltungsakten, nach guter Beratung und einer leistungsfördernden Infrastruktur kultureller und individuell qualifizierender Angebote. Mit dem Internationalen Zentrum, dem Career Center, der Studierwerkstatt, der Info-Stelle Studium, einer engen Kooperation mit dem Studentenwerk und nicht zuletzt bremen service\_universität sind Serviceangebote neu geschaffen worden, an die sich Studierende mit allen Belangen wenden können; ein Organisationsentwicklungsprojekt „Campo Viva“ arbeitet derzeit an weiteren Initiativen zur Beförderung der Kommunikationskultur und des studentischen Lebens auf dem Campus.

Was hat diese Entwicklung mit Nachhaltigkeit, mit der Schaffung einer soliden Basis für die Steigerung des Leistungserfolgs der Universität zu tun?

Die Initiativen und Maßnahmen beruhen auf der Überzeugung, dass aktive und selbstbewusste Studierende ein wesentlicher Garant für die zukunftsorientierte Weiterentwicklung einer Universität sind.

Neben dem Lehrgeschehen – als Kernstück universitärer Kommunikationsstrukturen – kommt dem Servicebereich dabei folgende Bedeutung zu: Als „Portal“ der Universität, d. h. als erste Anlaufstelle für Interessierte und als Drehscheibe fachübergreifender Beratung und Information für Studierende wird das Innen- und Außenbild der Universität maßgeblich mit gestaltet.

Studierende als Partnerinnen und Partner zu betrachten, ist dabei oberstes Kommunikationsziel. Beispiele für eine entsprechende Praxis sind:

Beratungsleistungen, die sich an den Bedürfnissen der Ratsuchenden orientieren, d. h. im Mittelpunkt steht die einzelne Person mit ihren individuellen Interessen und Voraussetzungen; Lösungswege sind qualitativ daran zu messen, ob sie die für die/den Einzelnen richtigen Entscheidungen befördern. Ein jüngst

von der Zentralen Studienberatung erstellter Leitfaden für die Studienberatung dokumentiert diese Herangehensweise und verbindet Empfehlungen für „gute“ Beratung mit dem Thema Gender Mainstreaming.

Ansprache und Information muss dokumentieren, dass die Adressaten ernst genommen werden als erwachsene und mündige Menschen, die bereits einiges geleistet haben. Wer sich für die Hochschulbildung interessiert oder entscheidet, soll sich von Beginn an intellektuell herausgefordert und mit einem Vertrauen in sein/ihr Entwicklungspotential begrüßt fühlen. „Master your Mind“ heißt es deshalb seit einigen Jahren zum Studienbeginn, wenn die Anfänger/innen nicht nur fachliche und organisatorische Hilfe erhalten, sondern mit den Masterminds auch nachdenkswerte Aussagen berühmter Wissenschaftler/innen.

Service hat stets zum Ziel, eine Hilfe zur Selbsthilfe zu sein, d. h. Studierende in die Lage zu versetzen, ihre Anliegen selbständig zu erledigen. Self-service Angebote, wie z. B. das internetbasierte Prüfungsprogramm „Flex Now!“, der hochschulübergreifende Studienführer study guide wie auch das Einüben wissenschaftlichen Schreibens in den Schreibwerkstätten der Studierwerkstatt, markieren wichtige Maßnahmen.

Im Zuge der neuen Aufnahmepolitik zum Wintersemester 2005/2006 werden mit dem für alle Studiengänge obligatorischen Bewerbungsschreiben zwei wichtige Signale neu gesetzt. Erstens: Die Entscheidung für ein Studium soll gut vorbereitet, reflektiert und auf der Grundlage von Information und Beratung erfolgen. Zweitens: die Universität ist interessiert an den Vorstellungen und Ansprüchen ihrer Studienbewerber/innen.

Da Kommunikation keine Einbahnstraße ist, gehören die Evaluation/Auswertung der offerierten Angebote und eine Rückspiegelung von Beratungs- und Schulungserfahrungen an

die planenden und beschließenden Instanzen zu den Standards im studentischen Bereich der Universität Bremen. So werden in sämtlichen Schulungen der Studierwerkstatt zu verschiedenen Arbeits- und Studientechniken sowie in den TutorInnenschulungen nicht nur Befragungen am Ende der Workshops, sondern stets auch ein Jahr später durchgeführt und Supervisionen angeboten. Teilnehmer/innen-Feedback und, wo möglich, auswertenden Gesprächsrunden gehören zu den Orientierungs- und Einführungsangeboten für Studieninteressierte und -anfänger/innen (z. B. EINBLICKE, Informationstag für Studieninteressierte, NEULAND-Workshops). Das Career Center und die Zentrale Studienberatung verfassen jährlich Tätigkeitsberichte und Einschätzungen wesentlicher Entwicklungen; die Studierwerkstatt gab 2005 einen 5-Jahresbericht mit Trendanalysen heraus und auch in den administrativen Bereichen führt die Auswertung von Fallzahlenwicklung verschiedener Anliegen zu neuen Initiativen (jüngst: Einrichtung einer Bewerberhotline).

Im Rahmen des Verbundes Norddeutscher Universitäten initiierte die Universität einen hochschulübergreifenden Diskurs über guten Service für Studierende.

**Ein Bericht von:  
Christina Vocke**



# Im Dialog mit der Öffentlichkeit

## Die zentralen Veranstaltungen der Universität

### Das Bremer Universitäts-Gespräch

Seit 1988 beleuchten die Bremer Universitäts-Gespräche Themen, die für Wissenschaft und Öffentlichkeit bedeutungsvoll sind. Teilnehmer aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft sowie aus weiteren gesellschaftlich relevanten Gruppen werden von der Wolfgang-Ritter-Stiftung zum Dialog eingeladen.

Gestaltung und Inhalte der Veranstaltungen sollen den Gästen aus der Region, Deutschland und dem Ausland vermitteln, wie die Universität Bremen mit bremischen Einrichtungen und Firmen aktuelle Forschungsthemen austauscht und diskutiert.

Die Veranstaltung beginnt jeweils am ersten Donnerstag im November mit einem öffentlichen Festvortrag in der historischen Stadtwaage. Bei einem anschließenden Abendessen beginnt der erste Gedankenaustausch in der Sparkasse Bremen.

Am nächsten Morgen werden die Gespräche in einer Klausuratmosphäre fortgesetzt,

sie gewähren ungestörten Raum für Intensivierung und Exkurs; kurze Vorträge und Diskussionen vertiefen die im Festvortrag beleuchteten Themen und strukturierte Diskussionen erörtern Querschnittsfragen, wirtschaftlich-gesellschaftlich relevante Bedingungen und ihre Auswirkungen.

Der Tag endet mit einem Spaziergang durch das historische Bremen und dem Besuch des traditionsreichen Ratskellers

Die Bremer-Universitäts-Gespräche sind als geschlossene Veranstaltung konzipiert. Ihre Ergebnisse werden in einer Schriftenreihe der Veranstalter veröffentlicht. Der Bogen der diskutierten Themen ist weit gespannt: So standen die ersten Universitäts-Gespräche 1988 unter dem Motto „Akademiker für das Jahr 2000 – Wirtschaft und Wissenschaft unter Innovationszwang“, Schirmherr war Jürgen W. Möllemann, Bundesminister für Bildung und Wissenschaft. Es folgten Veranstaltungen zur Informationsgesellschaft, zum Wirtschafts- und Sozialraum Europa, zum Wissenschaftsmanagement und vielen weiteren Themen. Im vergangenen Jahr befassten sich die Gespräche mit dem Thema „Erfolgreiche Führung in



**Wissenschaftssenator  
Willi Lemke beim  
Universitäts-Gespräch**

stagnierenden und schrumpfenden Märkten“, Schirmherr war Prof. Dr. Georg Millbradt, Ministerpräsident des Staates Sachsen.

## Wissenschaft & Kultur — zwei Seiten einer Medaille

Die Beziehungen zwischen Wissenschaft, Technik, Kultur und gesellschaftlichem Leben sind komplexer geworden. Wenngleich das Interesse der Öffentlichkeit gestiegen ist, fällt es dem Individuum zunehmend schwerer, die neuesten Erkenntnisse der Wissenschaft aufzuspüren und sie intellektuell wie moralisch für sich zu verarbeiten.

Diese Veranstaltungsreihe schlägt seit 1998 eine Brücke zwischen Wissenschaft und Kultur. Themen werden unter neuen Aspekten öffentlich präsentiert – ungewohnte Ausdrucksformen für vertraute Objekte.

Finanziell unterstützt von der Sparkasse Bremen, entwickeln die Universität Bremen und Radio Bremen/Nordwestradio zusammen mit wechselnden Bremer kulturellen Einrichtungen neue Formen für Präsentation und Veranstaltung.

Angesprochen wird ein breiter Personenkreis, der über Bildungs- und Kulturinteressierte hinausgeht. Bis heute konnten so folgende Projekte realisiert werden:

- Minerale – Bausteine der Erde
- Der Wald – Mythos und Wirklichkeit
- Geld – Schöpfer der Welt
- Lichtgeheimnisse – Naturphänomene und Metapher
- Das Buch von morgen – sinnlich und digital
- Quantenschaum – ein ungewöhnlicher Dialog zwischen Wissenschaft und Kunst.

**Ein Bericht von:**

**Volker Preuss und Marlies Gümpel**



Raum für Diskussionen: Stephan K. Radermacher, Prof. Dr. Horst Diehl und Prof. Dr. Bengt Beutler (v.l.)



Dr. Helge Bernd von Ahsen und Dr. Heiko Staroßom von der Wolfgang-Ritter-Stiftung mit Rektor Prof. Dr. Wilfried Müller und Prof. Dr. Georg Grathwohl (v.l.) im angeregten Gespräch

# Von der Wirtschaft gestiftet

## Der Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM)

Der Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen wurde 2002 von sechs Unternehmen für die Dauer von zunächst vier Jahren gestiftet. Ziel war es, einen Lehrstuhl mit einem klaren Lehr- und Forschungsschwerpunkt Markenmanagement zu schaffen. Die Universität Bremen ist die erste Universität im deutschsprachigen Raum, die der Bedeutung des Markenmanagements in Lehre und Forschung mit der Einrichtung eines speziellen Lehrstuhls Rechnung trägt. Das Team des LiM besteht zurzeit aus neun Personen und wird geleitet von Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, der seit dem 01.10. 2002 der erste Inhaber des Stiftungslehrstuhls ist.

Die Initiative zur Gründung und Stiftung des Lehrstuhls geht wesentlich auf Josef Hattig, Senator für Wirtschaft und Häfen a. D. des Bundeslandes Bremen, zurück. Senator Hattig war vor dem Wechsel in die Politik 1997 über zwei Jahrzehnte Geschäftsführer der Brauerei Beck und Co. und wesentlich am erfolgreichen Aufbau der Marke Beck's beteiligt. Seine Motivation war es, eine Brücke zwischen der Marken-Praxis und der akademischen Welt zu schlagen und die viel geforderte Kooperation zwischen Universitäten und der Privatwirtschaft auf diesem Gebiet in Bremen zu verwirklichen.

Zu den Stiftern des LiM gehören renommierte Unternehmen aus Bremen und dem Bremer Umland, deren Markenportfolios einige der bekanntesten Marken Deutschlands enthalten: die Brauerei Beck GmbH & Co KG, Kraft Foods Deutschland GmbH, Kellogg Deutschland GmbH und die Basler-Securitas Versicherungsaktiengesellschaft aus Bremen, die Frosta AG aus Bremerhaven und die Masterfoods GmbH aus Verden. Aus dem Bewusstsein über die Bedeutung von Marken für den Unternehmenserfolg resultierte das Engagement der Stifter zur Gründung eines Lehrstuhls mit dem Fokus auf Markenmanagement.

Der LiM versteht sich im Bereich Markenmanagement in der Region Bremen und darüber hinaus als Dienstleistungsanbieter mit hohem Qualitätsanspruch. Ein engagiertes Team junger Wissenschaftler/innen ist stetig bemüht, diesem Anspruch durch fachliches Know-how, ausgeprägte Initiative und Kundenorientierung gerecht zu werden. Dies gilt für sämtliche Dienstleistungen des LiM: In der Lehre zum Marken- und Marketingmanagement, in den Diplom- und Masterstudiengängen der Universität Bremen, in Forschungsprojekten, in Praxistransferprojekten sowie in Fachkonferenzen und Workshops.

Auf dem Gebiet des Markenmanagements wird in allen Bereichen mittelfristig eine führende Position innerhalb Deutschlands angestrebt.

Der LiM verfolgt dabei fünf übergeordnete Zielsetzungen:

1. Förderung der Qualität in Forschung und Lehre (grundständige universitäre Aus- und Weiterbildung) auf dem Gebiet des Markenmanagements,
2. Nutzbarmachung von Erkenntnissen der Forschung für die Lösung praktischer Problemstellungen im Markenmanagement,
3. Profilierung des Standortes Bremen durch Aufbau eines Kompetenzzentrums für Markenmanagement,
4. Förderung des Erfahrungsaustausches zwischen Wissenschaft und Praxis auf dem Gebiet des Markenmanagements,
5. Dauerhafte Sicherung und Ausbau der Forschungs- und Lehrinfrastruktur des LiM an der Universität Bremen.

Besonderes Merkmal der LiM-Markenmanagementausbildung am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft ist daher die hohe Praxisrelevanz. Zahlreiche Forschungstransferprojekte mit Unternehmen aus dem Stifterkreis und darüber hinaus sowie der umfassende Einsatz von Praxis-Fallstudien unterstreichen diese Ausrichtung. Nach zweieinhalb Jahren ist festzustellen, dass der Fokus auf das Markenmanagement auf äußerst positive Resonanz in der regionalen und überregionalen Wirtschaft gestoßen ist und darüber hinaus die praxisnahe Ausbildung von Seiten der Studenten sehr gut angenommen wurde. Dies unterstreicht beispielsweise der Gewinn des Kraft Foods Case Study Award 2004 durch Studenten des LiM. Neben anderen Publikationen der letzten beiden Jahre erschien im April 2005 die 890 Seiten starke 2. Ausgabe

des Buches „Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Anwendung“ von Meffert/Burmann/Koers (2005) im Gabler Verlag. Neben diesen Forschungserfolgen ist es dem LiM durch ein hohes Engagement bei Praxistransferprojekten möglich, den Anteil der Selbstfinanzierung des Lehrstuhls durch Drittmittel zu erhöhen.

Somit waren die ersten zweieinhalb Jahre seit Gründung des LiM ein voller Erfolg. Es handelt sich um ein Paradebeispiel für die enge und erfolgreiche Verzahnung von Wissenschaft und Wirtschaft.

**Ein Bericht von:  
Prof. Dr. Christoph Burmann**



**Wirtschaftswissenschaftler mit Praxisrelevanz: Das LiM-Team um Prof. Dr. Christoph Burmann (r.)**

# Nachhaltige berufsbezogene wissenschaftliche Weiterbildung

Das Institut für Wissenstransfer an der Universität Bremen GmbH ist eine Weiterbildungs- und Transfereinrichtung an der Universität Bremen. Alleingesellschafter der IfW GmbH ist die Universität Bremen. Die enge Zusammenarbeit zwischen dem IfW und der Universität Bremen ist durch einen Kooperationsvertrag geregelt.

Das IfW hat sich zur Aufgabe gesetzt, Ergebnisse aus Forschung und Wissenschaft über Weiterbildungsangebote für Wirtschaft und Berufspraxis verfügbar zu machen.

Inhaltliche Schwerpunkte des IfW-Angebots zur berufsbegleitenden Weiterbildung sind:

- Informationstechnik, Multimedia und eBusiness
- Betriebswirtschaftliche Themen
- Innovations- und Kompetenzmanagement
- Qualitätsmanagement, Service-Qualität
- Führung und Kommunikation

Die Angebotsformen reichen von Seminaren und Workshops über Lehrgänge bis hin zu berufsbegleitenden Studiengängen.

Für einen systematischen Know-how Transfer in die regionale Wirtschaft bietet das IfW ein komplettes Dienstleistungsangebot, das von Qualifikationsbedarfsanalysen, der zielgruppenspezifischen Konzeption und Durchführung von überbetrieblichen Seminaren und Inhouse-Trainings bis zur betriebsbezogenen Organisationsberatung und Personalentwicklung reicht.

Das IfW finanziert sich weitgehend selbst. Neben einer finanziellen Unterstützung durch die Universität Bremen erhebt es Teilnahmegebühren für seine Weiterbildungsprogramme und -angebote und erhält Fördermittel für spezifische Transfer- und Weiterbildungsprojekte.

Das 15 Mitarbeiter/innen umfassende Team wird durch eine Vielzahl von Dozenten aus Forschung und Lehre, der betrieblichen Praxis und der Unternehmensberatung verstärkt.

Ein Qualitätsmanagement-System, zertifiziert nach DIN EN ISO 9001:2000, stellt die Wissenschaftsbezogenheit und Anwendungsorientierung der Weiterbildung in den Mittelpunkt und garantiert den Kunden des IfW eine hohe Qualität der Wissensvermittlung.

Das IfW verfügt über ansprechende Seminarräume mit voller Multimedia-Ausstattung und PC-Labore mit hochwertiger technischer Ausstattung, um eine angenehme Lernatmosphäre und eine effiziente Lernumgebung zu bieten.

## Arbeit in regionalen Netzwerken

Eine Leitlinie, mit der das IfW Nachhaltigkeit erzeugen will, ist die Arbeit in regionalen Netzwerken mit Fokussierung auf Branchenbezüge. So hat sich das IfW beispielsweise in den letzten Jahren auf die Freizeit- und Tourismusbranche konzentriert, die für die arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitische Entwicklung



des Landes Bremen erhebliche Bedeutung hat. In der Freizeit- und Tourismusbranche dreht sich letztendlich alles um die Service-Qualität, die kontinuierlich verbessert werden muss.

Um die regionalen Unternehmen in der dafür notwendigen Organisations- und Personalentwicklung zu unterstützen, hat das IfW aktuell ein Netzwerk ins Leben gerufen, in dem die Einrichtungen des touristischen Standortmarketings (BIS Bremerhaven – Touristik, BTZ Bremer Touristik-Zentrale Gesellschaft für Marketing und Service mbH, Bremen Marketing GmbH), die Handelskammer Bremen, die IHK Bremerhaven und die DEHOGA (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband, Landesverband Bremen und Bremerhaven) vertreten sind. Als wissenschaftliche Experten eingebunden sind neben dem IfW und dem Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship (LEMEX) der Universität Bremen auch die Hochschulen Bremen und Bremerhaven mit ihrer touristischen Kompetenz.

In diesem breiten Verbund von Wirtschaft und Wissenschaft wird gemeinsam mit 30 Unternehmen aus Bremen und Bremerhaven entwickelt und praktisch erprobt, welche branchenspezifischen Anforderungen an die Ablauforganisation und die Handlungskompetenz der Mitarbeiter/innen mit einem ganzheitlichen Verständnis von Servicequalität verbunden sind und wie diese zu erreichen sind.

Die Nachhaltigkeit dieser Entwicklungsarbeit wird darüber gewährleistet, dass die Anforderungen in einem regionalen „Qualitäts-Siegel Bremen & Bremerhaven“ mit entsprechenden Auditierungs- und Zertifizierungsverfahren standardisiert und ein Organisationsmodell aufgebaut wird, innerhalb dessen dieses Zertifikat erworben bzw. verliehen werden kann.

## Förderung des lebenslangen Lernens

Eine andere Leitlinie, der sich das IfW verschrieben hat, besteht in der Förderung des lebenslangen Lernens. Hier sind die Beiträge aus der Universität heraus in Zukunft noch erheblich zu steigern. In der Informationstechnik mit der hier vorherrschenden extrem kurzen Halbwertszeit des Wissens ist dies besonders dringlich.

Weiterbildungsprogramme in Informationstechnik, Multimedia und eBusiness sind deshalb ein fester Bestandteil des Angebotspektrums des IfW. Aktuell konzentriert sich das IfW auf die Konzeption und Umsetzung von Lehrgängen nach dem neuen IT-Weiterbildungssystem, mit dem in der Bundesrepublik erstmalig die IT-Weiterbildung normativen und qualitativen Standards unterzogen wurden.

Die berufsbezogene Weiterbildung zu IT-Spezialisten wird in enger Kooperation mit dem Technologiezentrum Informatik (TZI) der Universität Bremen, aber auch der Hochschule Bremerhaven, realisiert.

Gerade Quereinsteigern, die sich ihre Kompetenz jenseits des Hochschulsystems erworben haben, wird mit modularisierten Lehrgängen in Netzwerk- und Systemadministration sowie Anwendungsentwicklung neue berufliche Perspektiven oder neue Chancen auf dem Arbeitsmarkt eröffnet. In mittelständischen Unternehmen der Region wird dadurch das Innovationspotential erhöht, denn neue Produkte und Dienstleistungen beruhen in der Regel auf einer umfassenden Nutzung des aktuellen Standes der Informationstechnik.

**Ein Bericht von:  
Hans-Jürgen Zaremba**



# Vereinbarkeit von Arbeit und Kind(ern)

## Initiativen der Frauenbeauftragten

Den beruflichen Alltag mit den Erfordernissen des Familienlebens „unter einen Hut zu bekommen“ ist für Eltern tagtäglich eine große Herausforderung.

Vor allem weibliche Beschäftigte leisten hier oftmals einen Spagat, der häufig mit finanziellen Nachteilen, geringeren Aufstiegschancen und schlechter gestellten Jobs verbunden ist.

Für eine bessere Balance zwischen Erwerbsarbeit, Familienarbeit und Lebenszeit sind vielfältige individuelle aber auch arbeitgeberseitige Maßnahmen und Entscheidungen erforderlich.

Hierfür bieten sich aus meiner Sicht folgende erste betriebliche Handlungsfelder an: Flexible Arbeitszeiten, Arbeitsabläufe, Personalentwicklung, Führungskompetenz, ergänzende Angebote zur Kinderbetreuung, unter-

stützende Serviceangebote und Informations- und Kommunikationspolitik.

Wer Kinder hat und (weiter) arbeiten möchte, kennt das Spektrum der Gefühle genau: den ewigen „normalen“ Zeitdruck im Nacken, weil Betreuungszeiten in Einrichtungen und Betreuungsbedarf der Eltern oft nur mit Mühe in Einklang gebracht werden können.

Das war die Ausgangssituation für meine Initiativen, die Vereinbarkeit von Beruf und Kind(ern) für Universitätsangehörige durch folgende Angebote zu erleichtern:

## Kinderfreizeit in den Sommer- und Herbstferien

Im Sommer 2003 startete die erste Kinderfreizeit auf dem Campus. Seitdem wird zu Beginn der Sommerferien eine 14-tägige Freizeit für 60 Kinder von 5–11 Jahren durchgeführt. In der Zeit von 9–15 Uhr werden viele kreative und sportliche Aktivitäten zu jeweils wechselnden Themenschwerpunkten angeboten. Die Freizeit endet meistens mit einer Aufführung für alle Interessierten.

Aufgrund der zeitlichen Überschneidung von Herbstferien und Semesterbeginn habe ich im Oktober 2003 erstmalig eine einwöchige „Herbstfreizeit“ für 25 Schulkinder auf der „Kinder- und Jugendfarm Borgfeld“ angeboten.

Die Ferienfreizeiten finden regen Zuspruch und gehören mittlerweile zum festen Angebot der Universität Bremen zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Arbeit und Kind(ern).

## Notfallbetreuung für Kinder

Die Kita ist geschlossen. Wohin mit dem Kind? In diesem und ähnlichen Notfällen wird den Beschäftigten der Universität seit dem Sommersemester 2004 geholfen. Der Kanzler und der Allgemeine Studierenden Ausschuss (AStA) haben auf Initiative der Frauenbeauftragten eine Kooperationsvereinbarung zur Betreuung von Kindern im Notfall abgeschlossen. Im „Kinderland“ des AStA werden während der Lehrveranstaltungszeit Kinder im Alter von 6 Monaten bis 6 Jahren ohne Voranmeldung von 8–17 Uhr von Studierenden betreut.

## Informationspolitik

Die genannten Maßnahmen der Universität zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden von mir in einem Flyer dokumentiert. Mit der Fertigstellung ist Ende des Sommersemesters 2005 zu rechnen.

## Onlinebefragung

Wie zufrieden sind Sie mit der Vereinbarkeit von Arbeit und Kind(ern)? Könnte die Universität behilflich sein, die Situation zu verbessern? 41% der Beschäftigten der Universität Bremen haben auf diese und andere Fragen bei einer Onlinebefragung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie geantwortet.

Die Onlinebefragung (durchgeführt von Frau Dr. Manuela Pötschke, Empas Institut der Universität Bremen im Dezember 2004) unterteilt sich in zwei große Bereiche, zum einen der Komplex generelle Arbeitssituation, Einschätzung der Bedingungen für Beruf und Kind, Bedarf an Verbesserungsmaßnahmen und Anforderungen an Kinderbetreuungsangebote. Zum anderen wurden an diejenigen, die Kinder unter 12 Jahren betreuen, spezielle Fragen wie Zufriedenheit mit der angebotenen

Kinderbetreuung, wichtige Aspekte von Betreuungseinrichtungen oder Bekanntheit der Betreuungsangebote gestellt.

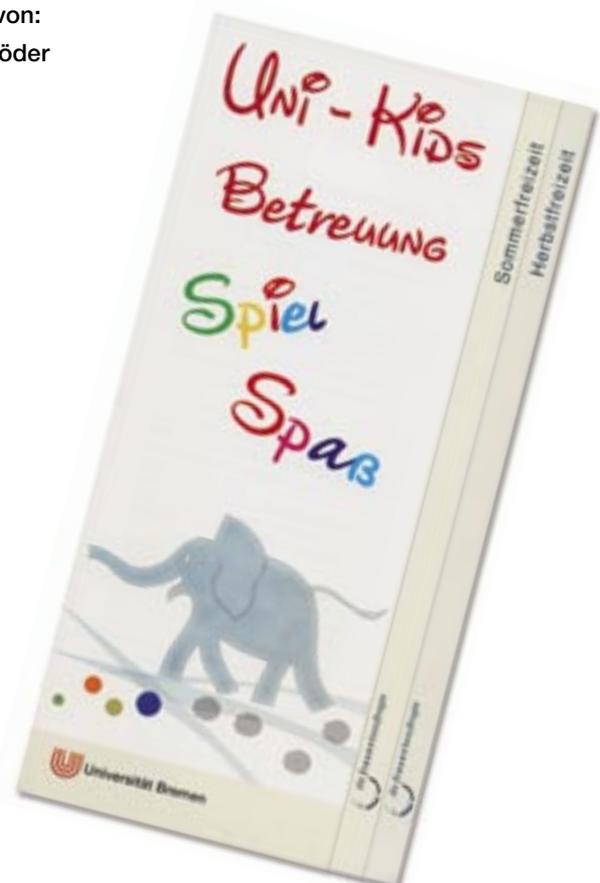
Mehr als drei Viertel der Befragten bewerten die Ferienbetreuung generell als geeignet, die Vereinbarkeitsproblematik zu lösen, bei der Notfallbetreuung waren sogar vier Fünftel dieser Meinung.

Für die künftige Planung von Angeboten haben die Aspekte flexible Betreuungszeiten und qualifiziertes Betreuungskonzept mit 59% bzw. 53,8% einen hohen Stellenwert bei den Befragten.

Die aus der Befragung zu ziehenden Schlussfolgerungen werden jetzt in den entsprechenden Leitungsgremien und mit den Interessenvertretungen zu bewerten sein.

Die Folien der Präsentation des Abschlussberichts zur Onlineumfrage sind auf der Homepage der Frauenbeauftragten ([www.frauenbeauftragte.uni-bremen.de](http://www.frauenbeauftragte.uni-bremen.de)) einzusehen.

**Ein Bericht von:  
Doerte Schröder**



## Die geschlechtergerechte Universität – auch eine Frage der Selbsterhaltung?



Die Universität will ihre Leistungsfähigkeit nachhaltig sichern. Sie strebt dafür einen diskriminierungsfreien Ort an, in dem allen Mitgliedern mit Wertschätzung sowie gleicher Förder-/Forderabsicht begegnet wird – unabhängig vom Geschlecht, der Herkunft, körperlicher Befähigung oder sexueller Identität. Von diesem Ziel ist die Uni noch weit entfernt. Männer und Frauen nehmen nicht gleichberechtigt an allen Studien- und Forschungsfeldern sowie an der Arbeit in Verwaltung, Technik und den politischen Gremien teil.

In der Verwaltung bietet sich der Betrachterin ein ambivalentes Bild: Was in Bremen nicht grundsätzlich anders ist als auf dem bundesdeutschen Arbeitsmarkt insgesamt, ist der hohe Frauenanteil an den Verwaltungstätigkeiten, der hohe Männeranteil an den technischen Aufgaben, die überproportional starke Vertretung der Frauen auf Teilzeitstellen und ihr im Gegensatz zum Gesamtbeschäftigungsanteil sinkender Prozentsatz an den Führungskräften. Doch gibt es hier auch Positives zu vermelden. Unterhalb des Kanzlers sind alle Leitungspositionen auf zentraler wie dezentraler Ebene paritätisch besetzt.

Frauen sind im Kerngeschäft der Universität angekommen, ihr Anteil an den Studierenden beträgt in Bremen 52 %. Allerdings liegt hier die klassische Arbeitsteilung vor: Männer sind in nahezu allen naturwissenschaftlich-technischen Studiengängen stark überreprä-

sentiert (mit dem Dominanzrekord im Fachbereich Physik/Elektrotechnik von 86 %). Umgekehrt sind die Sprach-, die Erziehungs- sowie die Human- und Pflegewissenschaften zu ca. 75 % eine Frauendomäne. Diese geschlechtliche Arbeitsteilung ist nicht einfach nur als „anders aber gleichwertig“ anzuerkennen, denn mit den verschiedenen Fachrichtungen verknüpfen sich unterschiedliche Berufsaussichten, gesellschaftliche Bewertungen und Verdienstmöglichkeiten. Und auch die Ausstattung der Fächer selbst variiert sehr stark. So kommt dem angehenden Produktionstechniker eine intensive persönliche Betreuung zu Gute; überfüllte Hörsäle dagegen sind primär ein Phänomen der Geistes- und Sozialwissenschaften.

Auf professoraler Ebene spiegeln sich diese Männer- und Frauenanteile nur sehr bedingt wieder. Der männliche Professorenanteil in den Natur- und Technikwissenschaften liegt z. Zt. bei 88 %, der weibliche in den Geistes- und Sozialwissenschaften allerdings auch nur bei 22 %.

Die Übergänge vom Studium zur Promotion, zur postdoc-Phase und dann zur (Junior-)Professur sind aus frauenpolitischer Sicht prekär. Ihr Anteil sinkt kontinuierlich, wenn nicht gerade (wie in den letzten Jahren geschehen) explizite C1-Frauenförderstellen mit Drittmitteln aus HWP-Geldern eingerichtet worden wären. Frauen werden weniger häufig

aufgefordert zu promovieren, eine wissenschaftliche Laufbahn einzuschlagen, für besondere Projekte angeworben oder explizit zur Bewerbung für eine Professur eingeladen. Hier stellt sich ganz dringlich die Frage der Ausbildungsqualität jenseits der eigentlichen Lehrinhalte (Einführung in die Scientific Community). Die Fachwelt spricht von einem undichten Rohr ("leaky pipeline"), was systematisch aufgrund von Mängeln im System Verluste produziert.

Im Rahmen der Hochschulreformen hat die Universität Ansätze aufgenommen, um der mangelnden Partizipation von Frauen im Hochschulleben entgegen zu wirken. Insbesondere auf der Ebene der Personalpolitik formuliert die Hochschulleitung ihr Interesse, die besten Personen beiderlei Geschlechts gewinnen zu wollen:

Sowohl über Zielvereinbarungen zwischen Land und Uni sowie zwischen Leitung und Dekanaten werden geschlechterpolitische Ziele zur Erhöhung der jeweiligen Frauenanteile formuliert. Die Nicht-Einhaltung führt allerdings nicht zu Sanktionen. So haben sich Uni und Land zwar gemeinsam auf Indikatoren geeinigt, die die Leistungsfähigkeit der Universität messen und entsprechend zu Mittelkürzungen führen können (AbsolventInnenquote, Promotionen ...). Der Frauenanteil an den Spitzenpositionen innerhalb der Universität ist aber kein harter Faktor, kann also bei Versagen auch nicht zu finanziellen Einbußen führen. Finanziell schmerzlich wird es für die Fachbereiche auch im Rahmen der Haushaltspolitik nicht, auch wenn durch die indikatoren gesteuerte Mittelverteilung das Kriterium Geschlechtergerechtigkeit (gemessen an Frauen-/Männeranteilen in den verschiedenen Statusgruppen) bereits ins System eingezogen wurde. Die dafür zur Verfügung stehenden Beträge sind so niedrig, dass sie kaum ins Gewicht fallen.

Die Uni-Leitung hat beschlossen, Gender Mainstreaming als handlungsleitendes Prinzip in einigen Bereichen zu implementieren und

erarbeitet zurzeit entsprechende Handhabungen – beispielhaft am Thema „Vereinbarkeit von Arbeit/Studium und Kinderbetreuung“ sowie an der Berücksichtigung von Geschlechterfragen bei den Rektoratsangelegenheiten. Dieser Prozess hat die Kommunikation innerhalb der Uni über Fragen der Geschlechtergerechtigkeit befördert und neue Vernetzungen ermöglicht. Noch tut sich allerdings die Hürde auf, die Ideen auch tatsächlich in konkrete nachhaltige Arbeitsschritte umzusetzen und aus der Modellprojekt-Nische heraus zu holen.

Personalentwicklung im Wissenschaftsbereich ist ein vergleichsweise junges Feld (siehe PE-Artikel). Die aktive Übernahme von Verantwortung für den wissenschaftlichen Mittelbau und seine Qualifizierung bietet auch Chancen für Frauen, können dadurch doch die klassischen Förderverhältnisse der Meister-Schüler-Beziehung ergänzt werden, die traditionell Männer begünstigen (siehe auch Kästchen zum Mentoring-Projekt). Auch die Angebote für JuniorprofessorInnen sowie DekanInnen machen Kommunikationstüren auf, um Fragen der Geschlechterverhältnisse an Hochschulen zu thematisieren. Erwähnt werden sollen hier auch noch die Aktivitäten zur besseren Vereinbarkeit von Arbeit/Studium und Kinderbetreuung. Maßgabe für die Entwicklung geschlechtergerechte Projekte sollte auf jeden Fall sein, sowohl Maßnahmen ausschließlich für Frauen anzubieten als auch geschlechterpolitische Fragen in alle Angebote zu integrieren.

Gerade die Natur- und Technikwissenschaftlerinnen in Bremen zeichnen sich durch kreative nachhaltige Projekte aus (und wurden dafür ausgezeichnet), die den Anteil von Frauen in ihren Fächern erhöhen, die Arbeitskultur verändern und die die Inhalte der Natur- und Technikwissenschaften kritisch hinterfragen.

Berufungsverfahren sind ein Schlüsselement im Bereich der Personalpolitik. Frauen machen die Erfahrung von sie ausgrenzenden monolithischen Wissenschaftskulturen; spä-

testens hier ist die Glasdecke eingezogen. Neben finanziellen Anreizen für die Erhöhung des Frauenanteils bedarf es transparenter Verfahren, der Anwendung (und Einklagbarkeit) verabredeter Verfahrensregeln, einer kontinuierlichen Verständigung über Qualitätskriterien, einer Infragestellung des gängigen Bildes vom idealtypischen Wissenschaftler (männlich, ohne soziale Verpflichtungen, vollständig der Forschung verschrieben ...) und der aktiven Suche nach Bewerberinnen. Die Universität Bremen hat Schritte in die richtige Richtung gemacht. Das dominierende Phänomen des „old boys network“ (das System der Förderung von Männern durch Männer mit seinen Zitierkartellen und informellen Netzwerken) hat sie allerdings noch lange nicht hinter sich gelassen.

Das Männer-Netzwerk trägt auch Früchte in der mangelnden Präsenz von Frauen in den Selbstverwaltungs- und Leitungsgremien der Universität. Angefangen vom Rektorat (zukünftig eine Frau und drei Männer), über den Akademischen Senat und seine Kommissionen (die Forschungsförderung sowie die Haushaltskommission sind phasenweise komplett frauenfreie Zonen) bis hin zur DekanInnenrunde (noch drei Frauen und neun Männer) werden die Geschicke der Universität sehr stark von Männern gelenkt. Von Partizipation also nur eine kleine Spur. Die Perspektive der mehrheitlich männlichen Entscheider ist zwangsläufig eine einseitigere (im Sinne des Managing Diversity können homogene Gruppen zwar schneller Entscheidungen fällen, diese sind aber oft nicht so tragfähig, weil sie die heterogene Zusammensetzung der MitarbeiterInnen/Studierenden nicht wider spiegeln). Der Arbeitszusammenhang in den Gremien ist relativ homogen und befördert damit ein ausschließendes Klima. Am karriereförderlichen Networking im Rahmen der Gremienarbeit nehmen überwiegend nur Männer teil. Auch als Vorbild oder Identifikationsfigur für junge Wissenschaftlerinnen dienen Selbstverwalter nur mittelbar.

Ein weiterer Baustein zum Thema Partizipation von Frauen in der Universität ist die mangelnde Beteiligung von Wissenschaftlerinnen an Veranstaltungen der Universität, die der Öffentlichkeit in Universität und Stadt einen Eindruck von Wissenschaft und ihren AkteurInnen vermitteln sollen. Diese Bühne wird sehr viel mehr Männern geboten. Neben der Möglichkeit, sich selbst über die eigenen Zusammenhänge hinaus zu vermarkten, fehlt Frauen somit die Chance, andere Frauen als Referentinnen vorbildhaft zu erleben. Außerdem sendet die Uni damit die Botschaft aus, wer es wert ist, die Universität zu repräsentieren und wer eben nicht.

Kulturveränderungen im Sinne aktiven Werbens von Frauen für die Ämter der Selbstverwaltung und eine regelmäßige Reflexion der vorhandenen Männerdominanz könnten ebenso positive Signale aussenden wie geschlechtergemischte Vortragsreihen der Universität, eine mutige Mischung aus bekannten Leuchttürmen und weniger bekannten ForscherInnen – was im übrigen als Motto für die gesamte Personalpolitik wegweisend wäre.

Wenn die Universität zukünftig nicht nur gerecht sein will, sondern auch exzellent, dann macht es sehr viel Sinn, die Ausgrenzungs- und Diskriminierungsstrukturen zum Nachteil von Frauen selbstkritisch zu reflektieren und auf allen Ebenen des Handelns aktiv in Frage zu stellen. Ganz im Sinne des „managing diversity“ wäre sie dann auf jeden Fall beweglicher, kreativer, qualitativ hochwertiger und damit auch konkurrenzfähiger.

**Ein Bericht von:  
Anneliese Niehoff**

Die Leistungsfähigkeit sichern



Miteinander die Universität gestalten

Miteinander die Universität gestalten



# Die Universität gemeinsam voranbringen

Alle Kernaufgaben einer Universität, das heißt Forschen, Lehren und Lernen sind mit Veränderungen verknüpft. Durch Forschung sollen neue Erkenntnisse gewonnen und alternative Anwendungen solcher Erkenntnisse hervorgebracht werden. Lehren soll auf der Grundlage des neuesten fachlichen Wissens und von Forschungsergebnissen zum Lernen ständig neu justiert werden und Lernen ist per se auf Veränderung von Kompetenzen aller Lernenden angelegt. Eine nachhaltige Universität muss deshalb primär die Nachhaltigkeit dieser Veränderungsprozesse absichern und darf sich nicht auf einem erreichten Zustand „ausruhen“, auch wenn diesem zu einem bestimmten Zeitpunkt ein besonderes Maß an Nachhaltigkeit zugeschrieben werden könnte. Dieser zusätzliche Aspekt von Nachhaltigkeit in einer „lernenden“ Institution stellt besondere Anforderungen an die Flexibilität und Kooperationsbereitschaft aller beteiligten Personen und Statusgruppen. Dies soll im Folgenden an einigen Beispielen erläutert werden:

Räume und Großgeräte sind ein teures und knappes Gut und werden häufig zunächst exklusiv für die Durchführung bestimmter Forschungsvorhaben in Nutzung genommen. Mit der Veränderung der Forschungsprogramme ändern sich aber ständig auch Nutzungen von Räumen und Geräten mit der Folge, dass in

einer Arbeitsgruppe z. B. ehemals „blühende“ Labore zu „Mauerblümchen“ verkommen, während in einer anderen fehlende Forschungsflächen und Geräte den Fortschritt behindern. Nachhaltigkeit bedeutet hier, dass unter den Wissenschaftlern (z. B. eines Fachs) eine Diskurskultur entwickelt wird, die eine ständige Neujustierung der Nutzung von Räumen und (Groß-) Geräten erreicht, indem Synergien im Hinblick auf eine Optimierung des gemeinsamen Forschungsoutputs von allen Beteiligten höher bewertet werden als die Besitzansprüche einzelner Wissenschaftler an einmal „eroberten“ Ressourcen.

Drittmittel werden individuell eingeworben und vom Drittmittelnehmer häufig als persönliches Eigentum wahrgenommen. Tatsächlich gibt es aber zahlreiche Wechselwirkungen zwischen solchen „zusätzlichen“ Ressourcen und der Grundausstattung eines Faches oder Fachbereiches, so dass Nachhaltigkeit durch die Optimierung dieser Wechselbeziehung gefördert wird. So kann zum Beispiel ein gerade weniger drittmittelstarker Wissenschaftler an einen gerade besonders erfolgreichen Kollegen Räume ausleihen oder ihm (Lehr-) Aufgaben „befristet“ abnehmen und dafür im „Gegenzug“ einen größeren Anteil an der Grundausstattung erhalten, vorausgesetzt natürlich, dass diese Mittel für Forschung und Lehre im

hier beschriebenen Sinn effektiv verwendet werden.

Dienstleister werden häufig einzelnen Arbeitsgruppen bzw. Hochschullehrern zugewiesen, weil sie dort ihre Kompetenzen am besten einbringen und weiterentwickeln können und ihre Dienstleistungen am stärksten nachgefragt werden. Dennoch gilt auch hier unter den Gesichtspunkten ständiger Veränderungen, dass Exklusivität und Umfang des Einsatzes im Hinblick auf Bedürfnisse in anderen Arbeitsgruppen und mögliche Synergien aus neuen Kooperationen immer wieder diskutiert werden sollten. Dabei scheint mir besonders wichtig, Entwicklungsmöglichkeiten der Dienstleister auch dann zu thematisieren, wenn sie die „Besitzansprüche“ des gegenwärtigen Vorgesetzten schwächen und zusätzliche „Anstrengungen“ des Dienstleisters erfordern sollten.

Lehrfreiheit soll sicher stellen, dass alle (neuen) Erkenntnisse aus Forschung und Praxis in Lehrveranstaltungen thematisiert werden können, auch wenn dadurch gelegentlich bestehende (Macht-) Verhältnisse in Frage gestellt werden. Nachhaltigkeit in der Lehre setzt jedoch voraus, dass Lehrende ihre Veranstaltungen ständig auch auf die neuesten Erkenntnisse ihres Faches beziehen, an deren Entstehung sie nicht selbst beteiligt waren und dabei auch „lieb gewonnene“ Lehrinhalte restrukturieren. Und Nachhaltigkeit wird wesentlich davon abhängen, wie gut die Lehrangebote die Studierenden beim Lernen unterstützen. Dazu können Lehrevaluationen dieser Studierenden, deren Diskussion unter Beteiligung von Fachdidaktikern und unter den Beteiligten verabredete, wissenschaftlich begleitete Veränderungen der Lehre wesentliche Beiträge leisten.

Die Lernbereitschaft der Studierenden ist nach meiner Überzeugung langfristig die wichtigste Randbedingung für eine nachhaltige Universität. Lernbereitschaft bedeutet, dass Studierende (ähnlich wie Leistungssportler)

ständig aktiv neue (Lern-)Aufgaben und Herausforderungen suchen und anpacken und keine Anstrengungen bei deren Bearbeitung scheuen. Es ist dabei aber auch sehr wichtig, erfolgreich zu sein, zu erleben, dass sich die eigenen Fähigkeiten im gewählten Fach verbessern und man selbst zunehmende Anerkennung in dieser „Scientific Community“ erfährt. Nachhaltigkeit im Studium erfordert also eine Lernkultur, in der Lehrende ihre „Freiheit“ vor allem nutzen, um Lernbereitschaft durch anstrengende aber erfolgsversprechende Herausforderungen optimal zu fördern und Lernende gemeinsam, aber auch im Wettstreit miteinander, bei den spannendsten Aufgaben um die beste Lösung ringen.

In den genannten und weiteren denkbaren Bereichen lassen sich nicht wenige große Schritte in eine dauerhafte Nachhaltigkeit benennen. Es geht vielmehr darum, immer wieder neue kleine Schritte zu versuchen, aber ständig darauf zu achten, dabei die richtige Richtung beizubehalten. Ich habe während meiner Tätigkeit als Hochschullehrer an dieser Universität viele kleine Erfolge Anderer beobachten können und manche selbst mitgestaltet. Dadurch hat sich die Universität seit 1971 in vielen Aspekten sehr stark verändert. Nach meinem Eindruck hat sich dabei die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit ständig verbessert, ohne dass die ursprünglich hohe Flexibilität und Kooperationsbereitschaft aller Universitätsangehörigen stark abgenommen hat. Ich bin deshalb zuversichtlich, dass die Universität Bremen ihre Bedeutung für die Region erhalten und, wenn viele sich darum bemühen, auch weiter ausbauen kann.

**Ein Bericht von:**

**Prof. Dr. Stefan von Aufschnaiter**

# Vereinbarkeit von Arbeit und Kindern für Wissenschaftliche MitarbeiterInnen nach Gender Mainstreaming-Kriterien

## Pilotprojekt

Zur Umsetzung der Gender Mainstreaming-Strategie berief die Uni-Leitung ein Plenum ein. Darin vertreten sind – neben Rektor und Kanzler – ProfessorInnen, Wissenschaftliche MitarbeiterInnen, Verwaltungsleitungen – und Angestellte, die Frauenbeauftragte sowie der Personalrat. Als erstes Modellprojekt, so die Entscheidung des Kreises, sollte die Problematik „Vereinbarkeit von Arbeit/Studium und Kindern“ untersucht werden. Dazu bildete sich ein Arbeitskreis mit Mitgliedern aller Statusgruppen. Der Auftrag lautete, ein Konzept mit Maßnahmen zur Vereinbarkeitsermöglichung nach Gender Mainstreaming-Kriterien zu entwerfen. Mit Unterstützung eines externen Beratungsteams grenzte die AG die Zielgruppe auf die Wissenschaftlichen MitarbeiterInnen ein und formulierte auf der Basis drei Handlungsfelder:

1. Kinderbetreuung,
2. Arbeitszeiten und -kultur,
3. Personalentwicklung/Führungskräfte.

Für jedes Handlungsfeld führt die AG Umsetzungsbeispiele an. Weiter empfiehlt sie, diese in einigen Bereichen der Uni zu erproben bzw. zunächst in jedem Modellbereich die individuelle Bedarfslage zu eruieren.

Inzwischen haben sich insgesamt drei Einrichtungen (der Studiengang Physik, das Zentrum für Sozialwissenschaften, ZeS, und ein Institut aus den Geowissenschaften) für ihre Teilnahme entschieden. Geplant ist, das einsemestrige Projekt zu Beginn des Wintersemesters 2005/06 zu starten. In Workshops



und mit Gruppeninterviews sollen Maßnahmen und Wege ausgearbeitet werden, mit denen vereinbarkeitsfördernde Instrumente implementiert werden können. Aus den Ergebnissen der drei Pilotprojekte sollen Handlungsoptionen abgeleitet werden, die sich auf andere Studiengänge und Institute übertragen lassen.

**Ein Bericht von:  
Ursel Gerdes**



## Wissenschaftliche Mitarbeiter (KRAM)

Die alten Paradigmen der Arbeit, der Kultur und der Industrie verlieren immer mehr ihre Bedeutung. So wird das Ende der Geschichte der Industriegesellschaft verkündet aber auch widerrufen. Das Bild der neuen Welt zeichnet sich nur vage ab.

Im globalen Wettbewerb um die Zukunftsfähigkeit von Industrien und Arbeitsplätzen erscheinen Zauberworte wie z.B. Globalisierung, Information, Virtualität, Verteiltheit, Vernetzung, Mobilität, im schnellen Wechsel mit schlagwortartig sich anpreisenden Lösungsansätzen wie Gruppenarbeit, Flexibilität, Teamfähigkeit, Motivation, Kommunikation, Kooperation, Kreativität, Betriebskultur, Führungsstil usw.

Gleichzeitig verschärft sich in der Gesellschaft die Wahrnehmung der mit dem Wandel verbundenen, kulturellen, sozialen, ökonomischen und ökologischen Risiken. Das Konzept der „Nachhaltigkeit“ erscheint Verantwortlichen in Industrie, Politik, Wissenschaft usw. als ein geeigneter

Lösungsansatz zu Bewältigung dieser Probleme. Auf der Weltkonferenz „On Environment and Development“ der UNCED in Rio 1992, wurde das Leitbild der „Nachhaltigkeit“, von der Brundtland Commission mit dem Satz beschrieben „... to meet the needs of the present without comprising the ability of future generations to meet their own needs“. In dieser Allgemeinheit forderte diese Definition keinen Widerspruch heraus und wurde seit diesem Zeitpunkt als Schlüsselbegriff für eine zukunftsfähige Welt populär.

Obwohl auf allen gesellschaftlichen Ebenen anerkannt und immer mehr wissenschaftliche Disziplinen das Thema „Nachhaltigkeit“ erforschen, ist es auch heute noch ein Nischenthema, das sehr stark den Ökologen zugeschrieben wird. Es lässt vielschichtige Interpretationen zu und bedarf aus ganzheitlicher Sicht, d.h. von der einzel- hin zu einer mehrdimensionalen Betrachtung, noch der umfassenden Klärung.

Die folgende Ausführung soll aus Sicht der akademischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihren Bedürfnissen aufzeigen, was ein insbesondere auf soziale Nachhaltigkeit ausgerichtetes Handeln in der Universität alles impliziert.

Dabei ist für eine Universität der Ressourcen-Begriff vom materiellen hin zu immateriellen Ressourcen eines Dienstleistungsbetriebes zu übertragen. Die Kapazität einer Universität misst sich nicht allein an ihrer materiellen Ausstattung (Labore, IT-Infrastruktur, Bibliotheken) oder dokumentiertem Wissen (Bücher, Zeitschriften, Archive, Internet), sondern insbesondere auch an immateriellen Werten, wie Kontakten in nationalen oder internationalen Netzwerken, wie Erfahrungen aus jahrzehnte langer Projektarbeit oder Ausbildung von Studierenden und sie besteht nicht zuletzt aus trainierten Fähigkeiten der Lehr-, Entscheidungs- und Leitungskompetenz. Eine abgefilmte Vorlesung wird nie das Coaching von Studierenden

den durch die akademischen Mitarbeiter und Professoren ersetzen. Immaterielle Werte bilden die „Kultur“ oder „Tradition“ einer Universität und damit eine Ressource, die sehr flüchtig ist und damit schwer an nachfolgende Generationen weiter gegeben werden kann. Moderne Programme zur Corporate Identity täuschen darüber hinweg, dass eine Universitätskultur sich nur über einen geordneten Generationenwechsel, das kontinuierliche Miteinander von jung und alt, neuen Ideen und Traditionen, externen und internen Einflüssen ausbilden kann. Eine „Gute Praxis“ in Wissenschaft und Ausbildung muss gelebt werden und kann nur selten von „oben“ verordnet werden. Gerade deshalb sind alle handelnden Personen im Betrieb der Universität ein Teil ihrer immateriellen Ressource. Ein nachhaltiger Umgang mit dieser immateriellen Ressource betrifft deshalb auch und gerade den akademischen Mittelbau.

## Rahmenbedingungen

Seit dem ersten Hochschulrahmengesetz 1976 gibt es die „Gruppenuniversität“ und damit beim wissenschaftlichen Personal die Gruppen der Professoren und der wissenschaftlichen Mitarbeiter. Allerdings sind die Professoren gegenüber dem akademischen Mittelbau und den anderen Gruppen wie die Studierenden und die Mitarbeiter im technischen Bereich und Verwaltungsbereich noch immer extrem privilegiert – aber sie bestimmen nicht mehr allein, so wie es das wesentliche Merkmal der Ordinariatsuniversität war.

An der Universität Bremen ist der akademische Mittelbau mit rund 1500

von 3000 MitarbeiterInnen die größte Mitarbeitergruppe. Er setzt sich aus universitätsmittel-, drittmittel- und eigenfinanzierten Promotionsstellen oder Stipendien, Assistentenstellen und wissenschaftlichen Funktionsstellen zusammen. Diese große Heterogenität wird noch dadurch verstärkt, dass der Mittelbau auf praktisch alle inneruniversitären Institute der Fachbereiche, sowie auf die der Universität angegliederten Institute verteilt ist. Durch die überwiegend befristeten Arbeitsverträge und Stipendien weist der Mittelbau zudem eine hohe Fluktuationsquote auf.

Dabei erfüllt der akademische Mittelbau innerhalb der Universität wichtige Funktionen: Die DoktorandInnen leisten den Hauptteil der universitären Forschungsarbeit und unterstützen in der Regel die Lehre. Die wissenschaftlichen MitarbeiterInnen auf Assistenten- oder Funktionsstellen entlasten und ergänzen die ProfessorInnen in Forschung und Lehre und helfen bei der Betreuung von StudentInnen und DoktorandInnen. Sie alle sorgen durch die Mitarbeit in der Selbstverwaltung und der Pflege der gesamten universitären Infrastruktur für die Aufrechterhaltung eines kontinuierlichen Lehr- und Forschungsbetriebes.

Trotz ihrer Bedeutung, ihrer Mitgliederzahl und ihrer vielfältigen wissenschaftlichen Funktionen wird dieser Gruppe innerhalb der Universität nicht das angemessene politische Gewicht zugesprochen. Selbst der Rechenschaftsbericht 2004 des Rektors spiegelt diesen Sachverhalt wieder. Entsprechend dem Modell der alten Reformuniversität (das allerdings bald gezeigt hatte, dass es ohne akademischen Mittelbau nicht geht) wird

noch immer vorrangig von Hochschul Lehrern, Studierenden und der Verwaltung berichtet. Von den Erfolgen und geleisteten Innovationen der Akademischen Mitarbeiter im Bereich von Forschung und Lehre wird im Verhältnis wenig informiert. Hochschulöffentliche Bedeutung erlangen sie vorrangig als Verhandlungsmasse im Rahmen von Berufungszusagen oder als jährlich zu leistende Sparquote im Universitäts haushalt.

## Wettbewerbsdruck und Verdichtung der Arbeit

Die augenblickliche Umstrukturierung des wissenschaftlichen Personals in Folge der 6. Novelle des HRG und der daran anknüpfenden Ländergesetze wirbelt den Mittelbau gerade ziemlich durcheinander.

Die Abschaffung von C1/C2-Stellen, die Einführung von Juniorprofessuren sowie die Änderung der Befristungsregeln für Arbeitsverträge bedeuten, vor dem Hintergrund eines drängender werdenden Reformbedarfs der Universitäten, eine Verschärfung der Arbeitssituation in Lehre und Forschung mit der Wirkung, dass:

- die Befristung der Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter mit Promotion um weitere ca. 6 Jahre auf 12 Jahre insgesamt auf HRG-Stellen gekoppelt ist mit der bisher regelmäßigen Verweigerung der Universitäten, anschließend nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz oder unbefristet einzustellen. Dies bedeutet quasi ein Berufsverbot für erfahrene und qualifizierte Wissenschaftler, die in öffentlich

geförderten Forschungseinrichtungen arbeiten wollen.

- durch den Wegfall des „älteren“ akademischen Mittelbaus in öffentlichen Forschungsinstituten bzw. Einrichtungen erfahrene Wissenschaftler fehlen. D. h., es wird zukünftig nur noch die Professoren als Wissenschaftsmanager und die Jungforscher in Ausbildung geben. Es fehlen dann verstärkt erfahrene Wissenschaftler, die sowohl forschen als auch den wissenschaftlichen Nachwuchs qualifizieren.
- große Bereiche der Drittmittelforschung, die bisher als Qualitätskriterium gilt, durch die 6. Novelle des HRG nicht mehr arbeitsfähig sein werden.
- qualifizierte Jungforscher maximal 6 bis 12 Jahren in der Universität verbleiben, um dann, wenn sie nicht ins Ausland gehen, privatwirtschaftlich tätig zu sein und hauptsächlich „Mainstream-Forschung“ zu betreiben.
- die Gefahr besteht, dass nur noch auftragsbezogen und nach den Gesetzen der Ökonomie und nicht unabhängig bzw. nachhaltig im Interesse der Gesellschaft geforscht wird. Dieses hat z. B. die Folge, dass medizinische Forschung zu selten vorkommenden Krankheiten nicht stattfindet.

Dazu kommt lokal, dass die Universität Bremen national und international stark anerkannt und ausgezeichnet und von neuen Studierenden teilweise sogar überrannt wird, in den nächsten Jahren bei einem weiter fallenden Haushalt mit noch weniger Geldmitteln auskommen soll.

Unabhängig der verschärften Haushaltssituation ist es erklärter poli-

tischer Wille, dass die Studierendenzahlen deutlich steigen sollen. Damit wird sich auch der Betreuungsaufwand, der schon jetzt – durch die Einführung von Bachelor/Master-Studiengängen, sinkender fachlicher und überfachlicher Kompetenzen der Studienanfänger und durch die Internationalisierung von Lehre und Forschung, die eine intensive Betreuung der “incomings” plus Beratung der “outgoings” erfordert – massiv gesteigen ist, weiter erhöhen.

Dieser mehrfach gesteigerte Betreuungsaufwand muss angesichts sinkender HochschullehrerInnenstellen in gesteigertem Masse von akademischen MitarbeiterInnen – deren Zahl angesichts der Haushaltsnöte auch sinken soll, geleistet werden.

Überdies droht ein neuer Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst, der voraussichtlich spürbare Einkommenseinbußen mit sich bringt.

Es stellt sich somit die Frage, wie unter den Voraussetzungen der steigenden quantitativen und qualitativen Anforderungen nach mehr Hochschulabsolventen und einem erhöhten Ausbildungsniveau der Anspruch, nicht nur eine Stätte der hervorragenden Forschung und Lehre, sondern auch ein Organisationszentrum der Wissenschaft zu sein, realisiert werden kann.

## Wie nähern wir uns einem Paradigmenwechsel?

Wie lassen sich der Abbau von Stellen im akademischen Mittelbau und eine damit einhergehende Intensivierung der Arbeit mit dem Leitgedan-

ken der Nachhaltigkeit vereinbaren? Die Gleichrangigkeit dieser sich zum Teil gegenseitig ausschließenden Ziele lässt viele Fragen offen.

Beziehen wir uns auf die Interpretation von Prof. Müller-Christ, welcher in seinem einleitenden Aufsatz beschreibt, „dass wirtschaftende Einheiten – wie auch eine Universität – erkennen müssen, dass die Ressourcen, von denen sie leben, nicht mehr automatisch in ausreichender Höhe zur Verfügung gestellt werden. Eine nachhaltige Universität ist demnach eine Universität, die ihre materielle und immaterielle Ressourcenbasis erhält, indem sie laufend in die Reproduktion der lebensnotwendigen Ressourcen investiert“, dann können ohne neue Formen der Arbeitsorganisation und der Kooperation sowie der Änderung des Konsum- und Nutzungsverhalten die Potentiale einer auf Nachhaltigkeit orientierten Universität nicht realisiert werden. Die Rückbesinnung auf die „Ressource“ Mensch erfordert einen tief greifenden Wandel der alltäglichen Grundmuster unsere Arbeit. Notwendig werden Arbeitszeitmodelle, die eine nachhaltige Lebens- und Wirtschaftsweise ermöglichen und das Dilemma auflösen: erst vsverschwenden müssen, um arbeiten zu dürfen.

Wir benötigen am Arbeitsplatz Universität eine „gelebte Kultur“ der Nachhaltigkeit, die sich, ohne den Anspruch auf Vollständigkeit und ohne Prioritäten setzen zu wollen, mit folgenden Merkmalen beschreiben lässt:

1. Eine verantwortliche Arbeitsweise garantieren, die den einzelnen Menschen entlastet und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit,



Leistung, Regeneration und Privatleben ermöglicht.

2. Eine gerechte Verteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit sowie ein ausgewogenes Verhältnis zwischen verantwortungsvoller und Routinetätigkeit gewährleisten.

3. Den Mangel an Synergie aufheben und den Anspruch nach Rückkopplung und Partizipation durch das Implementieren abgestimmter Kreisläufe gerecht werden. Dieses erfordert neue Strukturen zur Erarbeitung und Umsetzung von Entscheidungen.

4. Die Fortentwicklung einer zeitgemäßen Kooperationskultur durch Projektnetzwerke, strategische Netzwerke usw.

5. Die Vernetzung eigenen Handelns und eigener Kompetenzen mit dem komplementären Wissen und Handeln anderer.

6. Ein Wissensmanagement betreiben, das durch gezielte Selektion von Information und Exinformation Bewährtes erhält und Ergebnisse schnell kommuniziert.

7. Eine Kommunikationskultur pflegen, die Kommunikationsbarrieren abbaut und dem einzelnen Mitarbeiter jederzeit den Anschluss an den Stand des Wissens ermöglicht.

8. Querdenken sollte erlaubt sein und gefördert werden.

9. Einführung eines effizienten und professionellen Personalmanagements, das die o. g. Kriterien berücksichtigt.

10. Eine zeitgemäße Personalstruktur und -organisation einführen, eventuell mit neuen Personalkategorien, die genügend Entfaltung-, Entwicklungs-, und Mitsprachemöglichkeiten gewährt.

11. Selbstorganisation der Wissenschaft vorantreiben durch erfahrene Wissenschaftler und ein qualifiziertes Management.

12. Für Dienstleistungen, die dauerhaft für die Universität erbracht werden müssen, sind in der Regel unbefristete Beschäftigungsverhältnisse einzugehen.

13. Aktive Verantwortung für die Ausbildung von Nachwuchswissenschaftlern.

14. Aufstellung von aussagekräftigen Stellenplänen, die einerseits regeln, wie und von wem die anfallenden Aufgaben in Forschung, Lehre und Wissenschaftsmanagement zukünftig erledigt werden, und andererseits hinreichend viele Möglichkeiten zur wissenschaftlichen Qualifikation und Weiterbildung bieten.

15. Eine bedarfsorientierte Weiterbildung außerhalb der Hochschuldidaktik für wissenschaftliche MitarbeiterInnen durchführen. Dafür einen Mindestweiterbildungskatalog entwickeln.

16. Gutes Konfliktvermeidungsmanagement – nicht Konfliktmanagement – im Sinne von Prävention einführen.

Die vorgestellten Betrachtungen sind erste pragmatische Schritte zum Leitgedanken einer „nachhaltigen Universität“ und verleihen den Vorstellungen des KRAM zu einer zeitgemäßen Personalstruktur und Organisation der Universität weitere Aktualität. Es lassen sich eine Reihe von Handlungsmaximen ableiten, aber erst die konsequente Anwendung des Primats der „Nachhaltigkeit“ auf den Handlungsraum der Universität Bremen wird zeigen, wie vielschichtig die vor uns liegenden Umbau- und Umdenkprozesse sein werden.

Veränderungen in diesem Feld lassen sich in aller Regel nicht in Lehrgängen erzielen. Es wird noch Generationen brauchen, dass sie wirksam werden – und es geschieht im Menschen nur, wenn er selbst will und die Universität ihm diesen Freiraum bietet. Eine Universität, die ihre Ressource „Akademischer Mittelbau“ aber nach dem Motto „wissenschaftliche Tätigkeit ist ausschließlich Ausbildungszeit für die Privatwirtschaft“ verschwendet, wird schließlich einen Teil ihrer eigenen Identität und Kontinuität verlieren.

Weitere Texte zum Thema: KRAM – Konzeptpapier „Personalstruktur im akademischen Mittelbau – Einrichtung von unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen“, Vers. 19.12.2002. Mehr Infos unter: [www.kram.uni-bremen.de](http://www.kram.uni-bremen.de)

**Ein Bericht von:**  
**Birgitt Lutz-Kunisch und**  
**Joachim Schalthöfer**

# Arbeit mit Zukunft

Die Universität Bremen befindet sich in einem ständigen Veränderungsprozess. Sparzwänge des bremischen Haushalts, Stellenbesetzungssperren und Einstellungs-Stopps sind negative Faktoren, die die Universität nicht unberührt lassen.

Was das für die Beschäftigten der Universität und eine nachhaltige Personalwirtschaft bedeutet, war die Frage, mit der sich der Personalrat schon vor über einem Jahrzehnt auseinandersetzen musste und wollte, nachdem die schwierigste Umbruchphase der Universität im Gange war. Wie können die Fähigkeiten und Qualifikationen der Kolleginnen und Kollegen den Veränderungen und Erfordernissen angepasst werden, wie können ihre Stärken für ihre Arbeit, ihr Wohlbefinden und für die Entwicklung ihrer Arbeitsbereiche und der Universität genutzt werden?

Mit Beteiligung der Beschäftigten und des Personalrates wurden und werden daher interne Organisationsentwicklungsprozesse unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter initiiert und durchgeführt. Die Nachhaltigkeit, die bedeutet, dass etwas durch sorgsamem Umgang und Pflege dauerhaft gesichert wird, soll durch weitgehende Personalentwicklungsmaßnahmen für den Führungsnachwuchs, die Verwaltungs- und Sekretariatskräfte, die technischen Bereiche und andere Berufsgruppen abgesichert werden. Das konnte nur durch die intensive und gleichberechtigte Mitarbeit des Personalrats erreicht werden.

Die rechtliche Grundlage für das Handeln des Personalrates bildet das Bremische Per-

sonalvertretungsgesetz, das den Personalräten Mitbestimmungsrechte in allen organisatorischen und personellen Angelegenheiten der Dienststelle zur Mitgestaltung an die Hand gibt. Das Gesetz geht allerdings von konkreten Maßnahmen aus; die langfristige und prozesshafte Gestaltung und die Einbeziehung von Beschäftigten in diese Prozesse ist nicht vorgesehen.

Die Arbeit des Personalrats an der Universität Bremen findet grundsätzlich unter den gleichen Rahmenbedingungen des Gesetzes statt, weist aber einige Besonderheiten auf.

Durch das demokratische Selbstverständnis, das sich die Universität Bremen seit ihrer Gründung zu Eigen gemacht hat, ist das Verhältnis zwischen Leitung und Personalrat meistens durch vertrauensvolle Zusammenarbeit geprägt und auf Konfliktvermeidung ausgerichtet. Dadurch ist die Arbeit des Personalrats aber noch nicht nachhaltig.

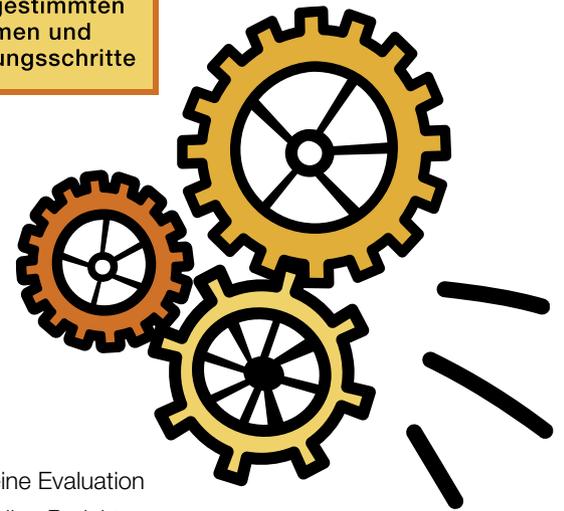
Nachhaltiges Planen und Handeln setzt voraus, dass man einschätzen kann, wie sich jetziges Handeln in Zukunft auswirkt. Der Personalrat muss deshalb in der Lage sein zu beurteilen, wie sich die Universität entwickelt und welche Faktoren die Entwicklung bestimmen. Dieses wird durch eine gemeinsame Organisations- und Personalentwicklung von Universitätsleitung und Personalrat möglich. Die mittel- und langfristigen Entwicklungsperspektiven für die Uni und deren Beurteilung bilden die Grundlage hierfür.

Aus dem Blick auf zukünftige Veränderungen werden Projekte unter Beteiligung der Lei-





Abb.1



tung, der Kolleginnen und Kollegen und des Personalrats eingerichtet, die eine nachhaltige Organisations- und Personalentwicklung fördern können (Abb. 1)

Die Hinwendung zu einem System von nachhaltiger Personalratsarbeit in Verbindung mit OE/PE beinhaltet im Grundsatz eine notwendige Ergänzung zum traditionellen Mitbestimmungsverfahren nach dem Personalvertretungsgesetz, das im Wesentlichen Entscheidungen über Einzelmaßnahmen vorsieht.

Die Aufwendungen für diese Prozesse sind natürlich höher als beim alten Verfahren, der Gewinn liegt aber in einer größeren Planungssicherheit und der Reduzierung von Konfliktpotenzialen durch die Beteiligung der Kolleginnen und Kollegen.

An der Uni haben wir es mit Menschen und mit sich verändernden Rahmenbedingun-

gen zu tun. Dieses erfordert eine Evaluation und eine Nachsteuerung bei allen Projekten.

Um diesen positiven Entwicklungen auch unter erschwerten finanziellen Rahmenbedingungen eine nachhaltige Wirkung zu verleihen, hat der Personalrat mit der Universitätsleitung über Form und Inhalt der Organisations- und Personalentwicklung verbindliche Vereinbarungen abgeschlossen.

Durch die oben skizzierte Vorgehensweise hat sich die Beteiligung des Personalrats an den Entwicklungsprozessen und den Entscheidungen der Universitätsleitung verbessert. Initiativen des Personalrats in den Bereichen Gesundheit, Arbeitszeit, Ausbildung, Gender Mainstreaming und die Einrichtung von Projekten konnten umgesetzt werden.

**Ein Bericht von:**  
**Horst Gudat**



# Antidiskriminierung, Konfliktberatung und Nachhaltigkeit

Eine nachhaltige Entwicklung der Universität setzt auch den Abbau von Diskriminierungen und die Verwirklichung von Chancengleichheit voraus.

Studierende und Beschäftigte der Universität Bremen sind Frauen und Männer mit einem mehr oder weniger großen Ausmaß an Vielfalt bezogen auf ihr Alter, ihre körperliche und gesundheitliche Situation, ihre sexuelle Identität, Nationalität, ethnische und religiöse Zugehörigkeit und vieles andere mehr. Die damit einhergehende Vielfalt hinsichtlich Kompetenzen, Interessen, Lebensstilen und persönlichen Zielsetzungen wird im Nachhaltigkeitsdiskurs als positiver Faktor für die ökonomische Funktionsfähigkeit und das soziale Miteinander benannt.

Doch die Förderung und Wahrnehmung von Vielfalt allein erzielt noch keine Nachhaltigkeit. Ganz im Gegenteil: mangelnde Integration, Diskriminierungen, Ausgrenzungen und

der unangemessene institutionelle Umgang damit verursachen Kosten. Darüber hinaus absorbiert der Zwang zur Anpassung Energien, die ansonsten der Arbeit zugute kämen. Diskriminierungen und Gewalt am Lern- und Arbeitsplatz sind schädigende und ausgrenzende Handlungen, die das Arbeits- und Lernklima negativ beeinflussen, zu Störungen in Arbeitsabläufen führen, Arbeitsergebnisse, die Motivation, die Gesundheit und das Leistungsvermögen sowohl der Betroffenen wie auch deren Umfeld beeinträchtigen können.

Vielfalt im Sinne von Nachhaltigkeit managen heißt in aller Kürze strukturelle Rahmenbedingungen und Voraussetzungen zu schaffen, die die Entfaltung der Vielfalt und damit die Förderung aller MitarbeiterInnen und Studierenden entsprechend ihrer individuellen Potentiale ermöglichen. Das beinhaltet eine wertschätzende Nutzung des Potentials von Andersartigkeit und die Förderung einer respektvollen Zusammenarbeit und qualifizierten Konfliktbearbeitung.

1993 hat die Universität die Arbeitsstelle gegen Diskriminierung und Gewalt – Expertise und Konfliktberatung, kurz ADE, eingerichtet, um dem Bedarf an Informationen, Beratungen und Fortbildungen im Umgang mit Diskriminierungen und zur Entwicklung eines Konfliktmanagements gerecht zu werden.

Im Konzept der Arbeitsstelle ADE werden Diskriminierungen und Gewalt als Vorfälle und Prozesse definiert, die häufig im institutionellen Rahmen als sexuelle Belästigungen, Mobbing, Stalking, Rassismus oder allgemein als Konflikte bezeichnet werden.

Die Angebote der ADE richten sich an alle Mitglieder und Angehörigen der Universität Bremen selbst und im Rahmen der Serviceleistungen der Universität auch an Unternehmen und Institutionen des öffentlichen Dienstes, der Privatwirtschaft, der Verbände und Non-Profit-Organisationen der Region. Die Universität hat damit die Möglichkeit des

Transfers von Wissen und langjährigen Erfahrungen im Antidiskriminierungsbereich und in der Konflikt- und Organisationsberatung in die regionale Öffentlichkeit geschaffen.

Zielgruppen sind: von Diskriminierung unmittelbar und mittelbar betroffene Frauen und Männer und deren Umfeld, Führungskräfte, Personalverantwortliche, Lehr- und Ausbildungsverantwortliche, Personal- und Betriebsräte, Gleichstellungsbeauftragte, andere betriebliche/institutionelle Interessenvertretungen und in der Personalentwicklung bzw. Weiterbildungsplanung Tätige.

Das Angebotspektrum der ADE reicht von Informationen über verschiedene Beratungsformen, wie z. B. Einzel- und Gruppenberatung, Coaching, Supervision und Konfliktmoderation, bis hin zu Veranstaltungsangeboten, wie z. B. Vorträge, Informationsveranstaltungen, Workshops und Fortbildungen.

Die Beratungsangebote folgen einem prozessorientierten, systemischen, klientInnenorientierten Beratungsansatz.

Die Fortbildungsangebote basieren auf einem Rahmenkonzept der Konfliktforschung, der Organisationssoziologie und -psychologie. In Abstimmung mit den AuftraggeberInnen wird ein Veranstaltungskonzept auf die Fragestellungen und Problemebenen des jeweiligen Betriebes, der Abteilung, des Teams bzw. der Zielgruppe zugeschnitten.

Arbeitsgrundlage ist die Analyse der strukturellen und individuellen Bedingungen zur Entwicklung einer praxistgerechten Konfliktbearbeitung. Die darin enthaltenden Ansätze und Strategien eröffnen für Führungskräfte die Möglichkeit zur Entwicklung eines institutionellen Konfliktmanagements.

Die große Nachfrage und viele Rückmeldungen bestätigen den Beratungsbedarf von Betroffenen, Handlungsverantwortlichen und Interessenvertretungen. Coaching und Super-

vision werden dabei vermehrt als Formen der Prozessberatung angenommen und genutzt, um in der eigenen Funktion, Rolle und beruflichen Aufgabe im jeweiligen institutionellen Kontext oder in der persönlichen Entwicklung unterstützt zu werden.

Die Fortbildungsangebote, mit dem Schwerpunkt auf Fortbildungen für Führungskräfte, sind bislang insbesondere von Institutionen und Betrieben außerhalb der Universität Bremen abgefragt worden. Die Rückmeldungen von TeilnehmerInnen bestätigen, dass der Lerngewinn aufgrund von Praxisnähe und durch die Einbeziehung positionaler, institutioneller Hintergründe sowie berufsgruppen- und geschlechtsspezifischer Bedingungen sehr positiv bewertet wird. Die Integration der Fortbildungsangebote in die universitäre Personal- und Organisationsentwicklung schlägt sich in ersten Planungen nieder.

Die Arbeit der ADE zielt auf die Förderung einer Organisationskultur, die von gegenseitiger Achtung und Toleranz geprägt ist, in der Konflikte ernst genommen und zügig und verantwortlich bearbeitet werden.

Wer immer Nachhaltigkeit und Antidiskriminierung bzw. Chancengleichheit als Handlungs- und Politikfeld entdeckt – aus welchen disziplinären und/ oder situations- und problembedingten Perspektiven auch immer – sieht sich vor die Aufgabe gestellt, Denkkonventionen zu hinterfragen, Denkroutinen zu überwinden, und sich damit auf die Ungewissheiten neuen Denkens einzulassen. Dies ist und bleibt in den derzeitigen strukturellen Entwicklungsnotwendigkeiten der Universität eine große Herausforderung.

**Ein Bericht von:  
Ursel Gerdes**

# Gesundheitsförderung als Basis einer nachhaltigen Entwicklung der Universität

Die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist eine wesentliche Ressource für die Universität und auch das Wohlbefinden der Studierenden beeinflusst wesentlich das Klima an der Hochschule. Die Argumente liegen auf der Hand: durch Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz wird das Wohlbefinden erhöht, die Arbeitszufriedenheit steigt und unterstützt die Produktivität. Im besten Falle kann Gesundheitsförderung sogar dazu beitragen, krankheitsbedingte Fehlzeiten am Arbeitsplatz zu reduzieren. Moderne Ansätze gehen dabei weit über den Arbeitsschutz hinaus: sie nehmen selbstverständlich die Risiken in den Blick, fokussieren aber auch auf die Ressourcen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) geht von einem Gesundheitsbegriff aus, der sich gleichermaßen auf die körperliche, psychische und soziale Ebene bezieht. Die WHO fördert die Arbeit in so genannten Settings, definierten Sozialräumen, in denen die Zielgruppe klar definiert und einfach erreicht werden kann. Erste Settings, für die Gesundheitsförderungsmaßnahmen entwickelt wurden, waren das Krankenhaus, das Quartier und die Schule; seit einigen Jahren gibt es auch Ansätze, Gesundheitsförderung an Hochschulen zu etablieren. Die Akteure haben sich hierzu im Netzwerk gesundheitsfördernde Hochschulen zusammengeschlossen und spiegeln die Bandbreite der Aktivitäten wider, die in diesem Kontext sinnvoll und machbar sind. Sie reichen von Aktionen zur rauchfreien Hochschule bis hin zu umfangreichen Organisationsentwicklungsmaßnahmen, in denen z. B. auf der Basis von MitarbeiterInnen- und / oder Studierendenbefragungen („Betriebliche

Gesundheitsberichte“) im Rahmen von moderierten Gesundheitszirkeln Gesundheitsprobleme in verschiedenen Bereichen thematisiert und Lösungsvorschläge erarbeitet werden.

Auch die Universität Bremen bindet sich in diesen Arbeitskreis ein und geht erste Schritte in Richtung einer gesundheitsfördernden Hochschule. Im Jahr 2002 bereitete eine Arbeitsgruppe unter der Federführung des Personalrates („Arbeitskreis Gesundheitstag“) einen ersten Gesundheitstag an der Universität Bremen. Das Ziel war es, dass sich betriebliche Einrichtungen und Initiativen, die sich mit unterschiedlichem Auftrag dem Thema Gesundheit widmen, vorstellen und ggfs. vernetzen, dass das Bewusstsein der Beschäftigten gestärkt wird, sich mit der eigenen Gesundheit zu beschäftigen und dass Visionen für eine gesunde Universität entwickelt werden. Die Universitätsleitung hat das Vorhaben von Beginn an unterstützt. Der erste Gesundheitstag fand am 23.9.2003 statt und richtete sich in erster Linie an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch Studierende konnten sich beteiligen. Neben Vorträgen, z. B. zum Thema „Arbeit und Privatleben – Auswirkungen auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen“ oder „Arbeit, Altern und Gesundheit“) und einem Theaterstück stellten sich auf dem Markt der Möglichkeiten zahlreiche Einrichtungen der Universität vor: vom Betriebsarzt über die betriebliche Suchtberatung zur Scheidungsberatung und dem Zentrum für Public Health. Der Hochschulsport bot darüber hinaus ein vielfältiges Programm mit Schnupperangeboten. Der Gesundheitstag wurde durchweg positiv beurteilt, und es wurde ein großes Interesse

geäußert, die Aktivitäten weiterzuführen. Im Wintersemester 03/04 schloss sich deshalb eine Vortragsreihe mit unterschiedlichen gesundheitsbezogenen Themen an, parallel dazu wurden Gespräche mit der Universitätsleitung geführt, wie Gesundheitsförderung an der Universität Bremen verankert werden kann.

Mittlerweile wurde ein Konzept zur Verstärkung der Gesundheitsförderung in der Universität erarbeitet. Unter der Leitung des Kanzlers tagt mindestens zweimal jährlich das „Plenum Gesundheit“, in dem die Beteiligten des Arbeitskreises Gesundheit vertreten sind (Personalvertretung, Beratungseinrichtungen, betriebliche Expertinnen und Experten, Forschung). Das Plenum dient dem Erfahrungsaustausch unter den relevanten Akteuren, formuliert Leitsätze für Gesundheitsförderung an der Universität und erarbeitet Vorschläge für konkrete Projekte. Diese werden in temporären Projektgruppen spezifiziert und umgesetzt. Entscheidungsgremium ist der Lenkungskreis Gesundheit, dem die Entscheidungsträger der Universität angehören. Mit dieser Struktur ist gewährleistet, dass die Universitätsspitze die Verantwortung trägt, zugleich aber alle relevanten Akteure eingebunden sind. Als nächste Schritte ist die Beteiligung an der Aktion „Mit dem Rad zur Arbeit“ sowie die Organisation eines 2. Gesundheitstages, dieses Mal mit dem Thema „Gesunde Büroarbeit“ geplant. Es bleibt zu hoffen, dass auf diesem Wege Konzepte und Angebote entwickelt werden, die strukturell verankert werden und damit nachhaltig zur Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens beitragen.

Die Autorin ist Professorin für Gesundheitswissenschaften im Fachbereich 11 und arbeitet schwerpunktmäßig in den Bereichen Prävention und Gesundheitsförderung sowie Gender Health.

Das Plenum Gesundheit der Universität Bremen pflegt eine Homepage:  
[www.gesundheit.uni-bremen.de](http://www.gesundheit.uni-bremen.de)

**Ein Beitrag von:**  
**Prof. Dr. Petra Kolip**



# Persönliche Assistenz an der Universität Bremen

Menschen mit Behinderungen sind, abhängig von der Schwere ihrer Beeinträchtigung, ganz oder teilweise auf Unterstützung im Alltag angewiesen.

Es muss unterschieden werden zwischen Betreuung und Assistenz. Während ersteres eher die Fremdbestimmung der Betroffenen durch Pflegedienste u.ä. bedeutet, ist die Assistenz ein wichtiger Beitrag zum selbstbestimmten Leben.

Hierbei ist der Helfende eine Art Angestellter des behinderten Menschen, der ihm bei der Verrichtung bestimmter Aufgaben im Alltag behilflich ist. Während bei der Betreuung im hohen Maße strukturelle Zwänge wie Dienstpläne usw. den Tagesablauf des Hilfsbedürftigen entscheidend bestimmen, hat er bei der Assistenz die Möglichkeit, seinen Tag selber zu planen. Die Art und der Umfang der Hilfe wird von diesem selbst bestimmt.

Passive Fürsorgeobjekte haben so die Möglichkeit, frei von strukturellen Zwängen, sich als selbststaggernde Subjekte zu verstehen, die ihren Alltag eigenverantwortlich organisieren wollen und können. Dies bedeutet ein wesentlich höheres Maß an Lebensqualität und gibt dem betreffenden Menschen zusätzliches Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten.

Auch im Rahmen eines Studiums stoßen behinderte und chronisch kranke Menschen auf Hindernisse, die sie allein nicht bewältigen können. Sei es, daß jemand im Rollstuhl nicht an die oberen Regale in der Bibliothek heran-

kommt oder ein feinmotorisch eingeschränkter Studierender nicht in der Lage ist, in Veranstaltungen das Gesagte mitzuschreiben. Dies sind nur wenige Beispiele von Situationen, in denen Hilfe gewünscht sein kann.

Ausgehend von diesen Grundsätzen und Problemen hat die IG Handicap im Jahre 1996, zusammen mit dem Beauftragten für Behindertenfragen und der Unileitung, ein Assistenzmodell entwickelt.

Die IG Handicap versucht hier mit dem Assistenzmodell Hilfestellung anzubieten. Sogenannte studentische Assistenzgeber leisten im Rahmen von Hilfskraftverträgen behinderten Studierenden wertvolle Unterstützung bei der Bewältigung ihres Studienalltages. Es fallen hierbei für die sogenannten Assistenznehmer keinerlei Kosten an.

Der Ablauf gestaltet sich wie folgt: Interessierte Studierende, die Assistenz leisten möchten, melden sich bei der IG Handicap und werden in eine entsprechende Liste („Assistenzpool“) aufgenommen. Beeinträchtigte Studierende teilen uns mit, bei welchen studien-spezifischen Tätigkeiten sie Hilfe benötigen und in welchem Zeitraum diese nötig sein wird. Sie können auch selbst Personen nennen, die als Assistenzgeber in Frage kommen. Einzige Voraussetzung dafür ist eine ordnungsgemäße Immatrikulation der Assistenzgeber.

Aus dem Assistenzpool wird dann eine entsprechende Person herausgesucht und der Kontakt hergestellt. Die Wünsche behinderter

Studierender stehen also auch bei dieser studienspezifischen Form von Assistenz im Vordergrund.

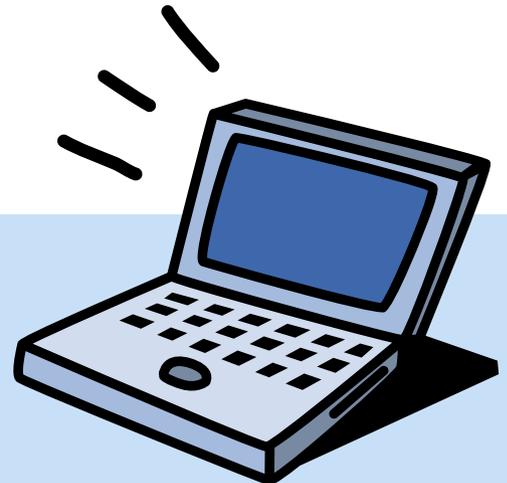
Die Erfahrungen seit Einführung des Assistenzmodells im Jahre 1997 sind sehr positiv. Der Bedarf an Assistenzleistungen war anfangs sehr hoch, ist aber mittlerweile etwas geringer geworden. Dies mag mit der Tatsache zusammenhängen, daß die Universität in den letzten Jahren viel für die Beseitigung von Barrieren (insbesondere gebäudetechnischer Art) getan hat.

Dennoch ist das Assistenzmodell weiterhin eine wichtige Einrichtung, die es beispielsweise ExamenskandidatInnen über einen längeren Zeitraum ermöglicht, Hilfestellung in der Bibliothek, beim Abtippen usw. in Anspruch zu nehmen.

Das Assistenzmodell trägt so zu einem selbstbestimmten Gestalten des Unialltages bei. Probleme oder Barrieren können für behinderte Studierende auf diese Weise leichter „umschiff“ werden.

Einen organisatorischen Nachteil hat das Assistenzmodell dennoch: Da die Assistenzgeber einige Wochen für die Bearbeitung ihres Hilfskraftantrages einplanen müssen, sollten Wünsche behinderter Studierender auf Assistenz frühzeitig bei der IG Handicap geäußert werden. Hierbei wäre evtl. von der Unileitung eine unbürokratischere Lösung zu bevorzugen.

**Ein Bericht von:  
Matthias Kette**



## Nützliche Links

### Netzwerk Artikel 3

Verein für Menschenrechte und Gleichstellung Behinderter e.V.

[www.netzwerk-artikel-3.de/wsite/assist.php](http://www.netzwerk-artikel-3.de/wsite/assist.php)

Nützliche Seite, die neben Informationen zur Assistenz u. a. auch eine Anwaltsliste enthält

### ForseA – Forum selbstbestimmter Assistenz behinderter Menschen e.V.

[www.forsea.de/projekte/20\\_jahre\\_assistenz/20j\\_start.shtml](http://www.forsea.de/projekte/20_jahre_assistenz/20j_start.shtml)

Informationen zur Geschichte der Assistenz, nebst aktuellen Gesetzestexten zum Thema

### Assistenz – Lebensqualität schafft neue Jobs

<http://www.assistenz.org>

Diese Seite gibt Auskunft über die verschiedenen Möglichkeiten Assistenz zu leisten, z.B. Freiwilliges soziales Jahr (FSJ), Zivildienst usw. Enthält außerdem ein Assistenz-Lexikon.

### Assistenzgenossenschaft – anerkannter ambulanter Pflegedienst

[www.ag-bremen.de/index2.htm](http://www.ag-bremen.de/index2.htm)

Anlaufstelle in Bremen mit entsprechenden Hilfsangeboten

### Landesarbeitsgemeinschaft Hilfe für Behinderte Bremen e.V. (LAGH)

[www.lagh-bremen.de/index.php?target=star](http://www.lagh-bremen.de/index.php?target=star)

Organisatorin des alljährlich stattfindenden Bremer Protesttages

## Keine Partizipation ohne Legitimation

Aus studentischer Sicht ist es zu begrüßen, dass sich die Universität entschlossen hat, ihren ersten Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen. Dies ist ein Zeichen von Verantwortungsbewusstsein für die zukunftsfähige Entwicklung der Universität in einer lebenswerten Gesellschaft. Im Rahmen der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit gilt es, sich mit den Ansprüchen von Gruppen zu beschäftigen, die diese Universität umgeben, aus denen sie aber auch zum Teil besteht.

Wichtig ist, dass alle Statusgruppen der Universität an der Gestaltung ihrer Entwicklung mitwirken können. Das gilt natürlich in besonderem Maße für die zahlenmäßig größte Gruppe an der Universität – die Studierenden. Dabei sind Partizipationsmöglichkeiten für Studierende an Entscheidungen oder studentische Institutionen zur Interessensvertretung keine Neuerungen, dennoch bietet dieser Bericht eine gute Gelegenheit, die studentische Interessensvertretung und ihre Nutzung im Jahr 2005 kritisch zu reflektieren.

Nur rund 10 Prozent der Studenten nutzen ihr Wahlrecht an der Bremer Universität, um ihre studentischen Vertreter, zum Beispiel im Studierendenrat oder im Akademischen Senat, zu bestimmen. Es gilt festzustellen, dass ein Großteil der Studierenden sich von der Studentenvertretung abgewandt hat und sich von ihr nichts erhofft bzw. keinerlei positive Auswirkungen auf ihre Studienbedingungen

von dieser erwartet. Das Image der studentischen Vertretung ist schlecht.

Um die Nachhaltigkeit der Bremer Universität zu stärken, ist es daher aus studentischer Sicht elementar im Rahmen der sozialen Dimension eine Vertretung studentischer Interessen zu haben, die durch die Studierenden weitaus stärker legitimiert ist, als dies momentan der Fall ist. Nur eine Studierendenvertretung, die sich ernsthaft auf die Studierenden berufen kann, wird von anderen Gruppen an der Universität, aber auch von den eigenen Studierenden, respektiert.

Eine Diskussion über die demokratische Legitimation und den Änderungsbedarf der Studierendenvertretung, strebt die Liberale Hochschulgruppe (LHG) an. Dieser Wunsch nach einer solchen Auseinandersetzung wird vom Studierendenrat (SR) nicht geteilt. Es drängt sich der Eindruck auf, dass die „linken“ Mehrheitsfraktionen im SR mit der jetzigen Situation äußerst zufrieden sind. Die LHG ist der Überzeugung, dass sich hier Gruppen eingerichtet haben, die mit einem Etat von über 700 000 Euro pro Jahr, welcher dem einer kleinen niedersächsischen Gemeinde entspricht, ihre „Spielwiesen“ unterhalten.

So gilt es zu beachten, dass zum Beispiel momentan über 180 000 Euro/Jahr an Vergütungen und Aufwandsentschädigungen ausgezahlt werden oder dass für Veröffentlichun-



Die Mitglieder der Liberalen Hochschulgruppe

gen, Veranstaltungen und Tagungen über 100 000 Euro/Jahr ausgegeben werden. Weitere Beispiele sind Kopien (7 000 Euro/Jahr), Aus- und Fortbildungsmaßnahmen (15 000 Euro/Jahr) und Reise- und Fahrtkosten (8 000 Euro/Jahr). [Nachtragshaushaltsplan des AStA Universität Bremen für das Haushaltsjahr 2004/2005 vom 01.04.2004 bis 31.03.2005]

Die Liberale Hochschulgruppe ist davon überzeugt, dass ein ehrenamtlich tätiger AStA sinnvoll wäre. Darüber hinaus streben wir einen viel geringeren Etat an. Wir wollen, dass der AStA nicht tausende Projekte finanziert, sondern sich viel stärker auf die eigentliche Aufgabe der Interessensvertretung fokussiert. Das eingesparte Geld könnte durch niedrigere Beiträge den Studierenden belassen werden oder der Universität zur Verbesserung der Lehre zur Verfügung gestellt werden. Wir sind davon überzeugt, dass dieses zu mehr Glaubwürdigkeit und Akzeptanz gegenüber anderen Gruppen, aber auch gegenüber den Studierenden führen würde. Denn legitime Studierendenvertreter brauchen Studierende, die durch sie vertreten werden wollen.

**Ein Beitrag von:**  
**Philip Wilms, Mitglied des Studierendenrats und des Akademischen Senats**



# Individuelle Förderung

In der Arbeit der Schwerbehindertenvertretung hat der salutogenetische Gesundheitsbegriff (gesund erhaltend) und die Prävention aus dem Schwerbehindertenrecht ihren Wirkungskreis, sie sind bestimmend für die „Aktivitätsfelder“ der Schwerbehindertenvertretung.

## Individuelle und kollektive Vertretung

Die Schwerbehindertenvertretung ist eine Interessenvertretung aller schwerbehinderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universität Bremen. Sie nimmt die individuellen Interessen aber auch die kollektiven Interessen wahr.



## Förderungen

Eigene Förderungsprogramme für schwerbehinderte Menschen in der Universität gibt es bislang nicht. Durch das Schwerbehindertenrecht gibt es aber einen Anspruch auf individuelle Förderung im Arbeitsleben, in diesem Aufgabenbereich ist die Schwerbehindertenvertretung tätig.

## Ausblick und Eigene Einschätzung

Erste Planungsansätze für „Gesundheitsförderung“ werden durch eine intensive Zusammenarbeit in der Universität entwickelt. Hierbei beteiligt sich die Schwerbehindertenvertretung, um den Anspruch auf gleichberechtigte Teilhabe am Arbeitsleben einzubringen.

Schwerbehindert heißt nicht automatisch leistungsgemindert. Das Potential eines jeden Menschen ist unterschiedlich. Durch einschneidende Veränderungen in einem Lebenslauf, können bei jedem Menschen Energien und Motivationsschübe freigesetzt werden, die weit über das Normale hinausgehen.

Für schwerbehinderte Menschen ist oftmals die berufliche Tätigkeit nicht nur die Sicherung des notwendigen Lebensunterhalts, sondern das eigentliche Lebenselixier.

**Ein Bericht von:  
Karin Libertin**

Miteinander die Universität gestalten



Die Natur im Blick



**Die Natur im Blick**

# Vorreiter im Umweltschutz

Umweltforschung hat an der Universität Bremen eine sehr lange Tradition. In ihrer Gründungserklärung hat die Universität Bremen ihre Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft festgeschrieben, an einer ständigen Verbesserung des gesellschaftlichen Zusammenlebens und -wirkens beteiligt zu sein. In diesem Zusammenhang hat sich die Universität von Beginn an intensiv mit Fragen und Problemen aus der Umweltforschung befasst. So konnte der Wissenschaftsrat nach einer Analyse der Umweltforschung in Deutschland der Universität Bremen 1994 einen hohen Standard bescheinigen (s. Gutachten des Rates vom 20. 4. 1994). Nicht zuletzt steht in dieser Entwicklung die Gründung und der Bau des Zentrums für Umweltforschung und Umwelttechnologie (UFT).

Lehre (Projektstudium, Seminare und Vorlesungen) sowie Forschung und Entwicklung in den naturwissenschaftlichen, technischen und humanwissenschaftlichen Fachdisziplinen an der Universität Bremen beschäftigen sich disziplinär, oft auch interdisziplinär, mit Fragen aus den Umweltwissenschaften. In der Vergangenheit ging es hierbei überwiegend um retrospektiv orientierte Fragestellungen, wie die Aufdeckung und Beseitigung von Umweltbelastungen und -verschmutzungen. Im Zuge der Umsetzung des Nachhaltigkeitsgebots der Agenda 21 steht nun zunehmend die pros-

pektive Umweltforschung im Zentrum neuer interdisziplinärer Forschungsvorhaben, wie z. B. das Nachhaltige Chemikalien-Design am Beispiel neuer Lösungsmittel („Ionische Flüssigkeiten“) und die Entwicklung „Biokompatibler Produkte und Prozesse“.

Nur selten findet man in der Geschichte der Universität Bremen Beispiele für eine Umweltforschung, die sich mit Umweltproblemen in der Universität selbst beschäftigt. Nicht einmal die Analyse ist hier Gegenstand des Interesses. Worin ist dieses Desinteresse von Lehre und Forschung begründet?

Es gibt wohl nirgendwo in Deutschland eine Tradition, im Rahmen der Umweltforschung über Probleme an der eigenen Universität wissenschaftlich zu arbeiten. Woran mag das liegen? Sieht man lieber den Splitter im Auge des Anderen als den Balken im eigenen? Möchte man bestehende Missstände lieber nicht in das Licht der Öffentlichkeit tragen oder liegt es schlicht daran, dass für die Forschung an Umweltschutzproblemen des eigenen Arbeitskreises, Fachbereiches oder der gesamten Universität keine Drittmittel oder Eigenmittel der Universität zur Verfügung stehen? Oder werden hier für zu wenig wissenschaftlichen Lorbeeren verteilt? Ist es also ein typisches Problem des menschlichen Charakters und der lokalen sowie föderalen For-

schungsförderungspolitik oder gibt es nichts zu erforschen?

Der AStA der Universität legte mit seiner Anfrage an den Akademischen Senat vom 6. 3. 1995 einen Finger in diese Wunde. Durch eine Liste von Fragen und Problemen setzte er einen Denk- und Handlungsprozess in Gang, der die Universität Bremen in Zukunft nicht mehr loslassen sollte und wohl auch nicht mehr loslassen wird.

Die dadurch angeregte Diskussion über den Umweltschutz an der Universität hat aber vor allem auch eines deutlich gemacht: Bereits seit vielen Jahren wird zentral und dezentral dem inneruniversitären Umweltschutz von Seiten der Universitätsverwaltung eine hohe Aufmerksamkeit und Priorität eingeräumt. In ganz besonderem Maße wurden technische und organisatorische Maßnahmen zur Einsparung an Energie, Wärme und Wasser eingeleitet sowie eine sachgerechte und vorbildliche Beseitigung und Vermeidung von Abfällen und die zentrale Beschaffung von umweltschutzgerechten Verbrauchsmitteln und Geräten eingerichtet. Die 1998 und 2003 erschienenen „Umweltberichte der Universität Bremen“ belegen dies eindrücklich.

Die Initiative des AStA führte 1994 zur Ernennung eines Umweltbeauftragten des Kanzlers und zur Bildung eines Umweltausschusses an der Universität. Das besondere an diesem Ausschuss ist seine Zusammensetzung. Seit 1995 treffen sich hier einmal im Monat die hauptamtlich an der Universität für den Arbeits- und Umweltschutz verantwortlichen Mitarbeiter mit Professoren, Studierenden und Vertretern des Personalsrats und der Universitätsleitung. Hierdurch soll einer der wichtigsten Prozesse unterstützt werden, den eine Universität im Zuge der Einführung von mehr Nachhaltigkeit zu leisten hat: Gesundheits- und Umweltschutz an einer Universität ist nicht allein die Aufgabe von dafür eingestellten Spezialisten, sondern vor allem auch eine Gemeinschaftsaufgabe der für Lehre und Forschung

verantwortlichen Professoren und Mitarbeiter. Nur durch deren vorbildliches Verhalten können Studierende und Auszubildende erfahren, dass der Schutz von Mensch und Umwelt integraler und wesentlicher Teil ihrer Ausbildung ist und nicht ein „zeitraubendes notwendiges Übel“.

Durch vielfältige Initiativen hat die Universität den Stand ihrer Aktivitäten im Gesundheits- und Umweltschutz auch in der Öffentlichkeit vorgestellt. Außer durch die beiden Umweltberichte präsentierte der Ausschuss seine Arbeit der Bremer Öffentlichkeit auch durch Poster und Vorträge u. a. auf verschiedenen „Tag-der-offenen-Tür“-Veranstaltungen.

Seit Ende 1999 diskutiert und koordiniert der Umwelt-Ausschuss die Einführung und Fortschreibung eines Umweltmanagement-Systems nach EMAS .

Im Zuge der Einführung ihres eigenen Umweltmanagementsystems nahm die Universität zugleich auch ihre gesellschaftliche Verantwortung für die Region wahr. Zur Vorbereitung auf eine Zertifizierung nach europäischer Norm (EMAS) gründete sie das Verbundprojekt „Umweltmanagement an öffentlichen Einrichtungen: Analyse der Motivations- und Kooperationsprobleme, Erarbeitung von Handlungsempfehlungen und exemplarische Umsetzung in einem Netzwerk“.

Das Ziel dieses vom Bremer Senator für Bau und Umwelt geförderten Forschungs- und Entwicklungsprojektes war es, durch gemeinsames vernetztes Handeln und wechselseitige Unterstützung Umweltmanagementsysteme in verschiedenen strukturierten öffentlichen Institutionen einzurichten. Dabei sollten zugleich auch neue Wege zur Überwindung der erkannten Schwierigkeiten auf dem Weg zu einer Umsetzung der ISO 14001 und der EMAS-Verordnung in öffentlichen Einrichtungen erforscht werden. Insgesamt drei Projektteams haben in der Universität interdisziplinär und arbeitsteilig eng zusammengearbeitet, um

Synergieeffekte zwischen ihren unterschiedlichen Herangehensweisen zu stimulieren. Infolge der engen Zusammenarbeit aller Netzwerkpartner (Universität Bremen, Hochschule Bremen, Landesinstitut für Schule, Schulzentrum Koblenzer Straße und der Senator für Bau und Umwelt) konnten Synergien entwickelt werden, so dass in allen Institutionen Umweltmanagementsysteme nach EMAS eingerichtet werden konnten. Sie wurden jeweils von unterschiedlichen unabhängigen Umweltgutachtern validiert. Informationen über das Projekt können unter [www.emas-bremen.de](http://www.emas-bremen.de) abgerufen werden.

Auch zukünftig wird sich die Universität Bremen intensiv mit Fragen des Umweltschutzes befassen. So bleiben die Umweltforschung und Umwelttechnologie ein zentraler Wissenschaftsschwerpunkt. Gestützt durch das Fachpersonal werden alle Akteure der Universität den betriebsinternen Umweltschutz konsequent weiter ausbauen. Neben der regelmäßigen Erstellung eines Umweltberichtes und der kontinuierlichen Arbeit des Umweltausschusses ist besonders das Umweltmanagement ein geeigneter Motor für diesen kontinuierlichen Prozess.

Wichtig für die erfolgreiche Weiterentwicklung des Umweltmanagementsystems an der Universität Bremen wird zukünftig aber auch sein, die begonnenen Prozesse und Abläufe zu verstetigen und das aktivierte Bewusstsein für Umweltaspekte bei den Mitarbeitern/innen in konkretes Handeln umzusetzen. Der Umweltausschuss, mit Unterstützung der Universitätsleitung, wird auch zukünftig dabei eine entscheidende Rolle spielen. Hierbei gilt es die unterschiedlichen Interessenlagen und Interessengruppen innerhalb der Universität auszugleichen und zu moderieren.

Oberstes Ziel zukünftiger Anstrengungen muss es dabei sein, die kontinuierliche und eigenaktive Mitarbeit möglichst aller Fachbereiche und wissenschaftlichen Einrichtungen der Universität zu erreichen und auch zu ver-

stetigen und dabei möglichst viele Hochschul-lehrer und Mitarbeiter zu motivieren, sich aktiv an diesem Prozess zu beteiligen. Nur dann kann das Umweltmanagementsystem vernetzt mit Lehre und Forschung ein lebendiger und aktiver Motor auf dem Weg in eine Universität sein, die sich dem Leitgedanken der Nachhaltigkeit verpflichtet fühlt.

**Ein Bericht von:**

**Prof. Dr. Bernd Jastorff und**

**Dr. Doris Sövegjarto-Wigbers**



# Umweltmanagement an der Universität Bremen

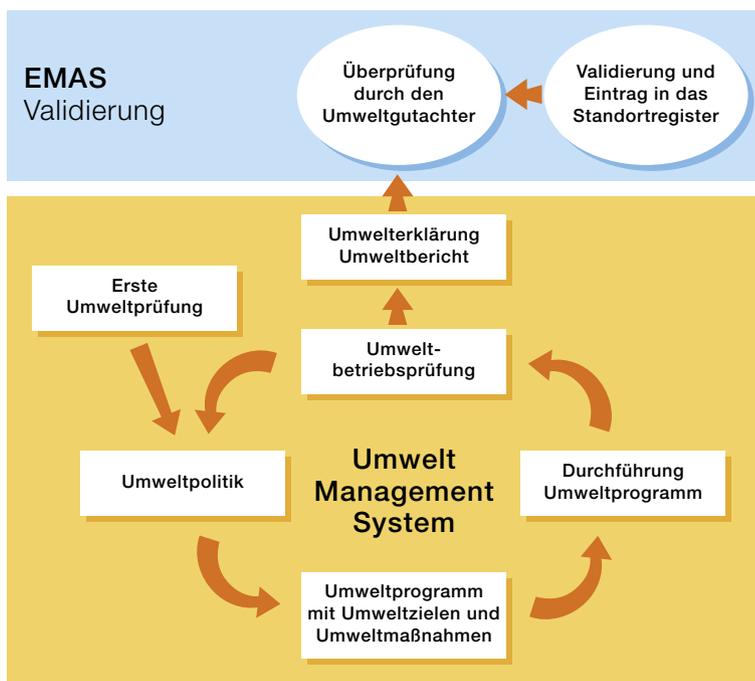
„Die Einführung eines Umweltmanagementsystems wird die ökologische Orientierung in Forschung, Lehre und Studium verstärken.“ Diesem Leitziel der Universität Bremen folgend, sind die Umweltmanagementsysteme nach der Öko-Audit-Verordnung der EU (EMAS) oder ISO 14001 für die Universität Bremen ein wichtiger Ansatzpunkt. Durch Umweltmanagement lässt sich die systematische Umsetzung des Umweltschutzes in der Institution realisieren. Verbunden mit einer systematischen Kostenkontrolle, und umweltspezifischen Verhaltenserwartungen an die

Universitätsmitglieder, werden umweltrelevante Prozesse durch klare Definition transparent gemacht. Eine gute Basis bietet – ausgehend von der Gründungserklärung der Universität Bremen – ihre lange Tradition und ihre vielfältigen Erfahrungen in der interdisziplinären Umweltforschung.

2004 wurde das Umweltmanagementsystem der Universität Bremen zum ersten Mal durch einen unabhängigen Umweltgutachter zertifiziert. In einem dreitägigen Umwelt-Audit hatte Herr Dr. Wruk das System durch eine Begehung des gesamten Campus und vielen Gesprächen mit Universitätsangehörigen aus Verwaltung, Forschung und Lehre auf ihre Umweltleistungen hin überprüft.

Die Universität Bremen befasst sich bereits seit einigen Jahren mit der Weiterentwicklung eines Umweltmanagementsystems. Angefangen mit einer Machbarkeitsstudie zum Umweltmanagement an der Universität Bremen, über die Gründung des seit 1996 regelmäßig tagenden Umweltausschusses, arbeitet sie nun an einer stetigen Weiterentwicklung eines formalen Umweltmanagementsystems, validiert durch einen Umweltgutachter.

Umweltmanagement soll nicht nur auf einem fortwährenden Anstoß eines offiziellen Gutachterverfahrens beruhen. Vielmehr gilt es



Schematischer Ablauf eines Umweltmanagementsystems

den formalen, oft nur bürokratisch betrachteten Zertifizierungsprozess nach ISO 14.001 oder EMAS nicht nur abzuarbeiten, sondern die Mitglieder der Hochschulen und vor allem die Studierenden sowie die Lehrenden so in den Prozess einzubeziehen, dass das Umweltmanagement ständig gelebt wird. Die Hochschulangehörigen sollen nicht nur daran erinnert werden, dass es ihr ureigenstes Interesse ist, ihre akademische Ausbildungsstätte im Sinne der lokalen und globalen Agenda 21-Ziele umweltgerecht zu gestalten. Denken und Handeln im Umweltschutz sollen wesentliche Bestandteile des Ausbildungsprozesses werden. Es ist das Ziel, Visionen und konkrete Aufgaben, die in der Agenda 21 niedergelegt sind, in die Lehre zu integrieren. Ein Perspektivenwechsel bei den Wertigkeiten ist notwendig. Umweltgerechtes Handeln und der Arbeitsschutz, also der Schutz des Menschen

integriert in seine Umwelt, muss in das Zentrum von Lehre und Forschung an den Hochschulen gerückt und nicht zu einer Randerscheinung degradiert werden, wie es heute oftmals die gängige Praxis ist.

Aktuelle und ausführliche Angaben zum Umweltmanagement sind im Internet unter: [www.ums.uni-bremen.de](http://www.ums.uni-bremen.de) oder [www.emas-bremen.de](http://www.emas-bremen.de) zu finden. Weitere Informationen über Aktivitäten zum Umweltschutz finden Sie im zweiten Umweltbericht der Universität Bremen.

**Ein Bericht von:**  
**Dr. Doris Sövegjarto-Wigbers**

## EMAS oder “Öko-Audit”

### Eco Management and Audit Scheme

EMAS ist ein freiwilliges Umweltmanagementsystem für Organisationen, die ihre eigenen Umweltaktivitäten evaluieren und verbessern wollen. Ausgangspunkt ist der umfassende Umweltcheck der Betriebsstätte, Schwachstellenanalyse inklusive. Mit Umweltprogramm und Umwelterklärung entwickelt das Unternehmen “Management-Tools” für eine kontinuierliche Verbesserung. Diese prüft ein unabhängiger, staatlich zugelassener Umweltgutachter. Er vergibt das Logo, das in der Unternehmenskommunikation, nicht aber auf Produkten verwendet werden darf. Entscheidend ist die praktische Umsetzung. Wer einmal nach EMAS zertifiziert wurde, verpflichtet sich dauerhaft.



**EMAS**

**Geprüftes  
Umweltmanagement**

REG.NO. DE-112-00022



# Umweltbildung für eine nachhaltige Entwicklung

## Scientific literacy und Bildung für eine nachhaltige Entwicklung schon in der Grundschule?

Leitbilder für zukünftige gesellschaftliche Entwicklungen, wie das der „Wissensgesellschaft“ und der „Nachhaltigen Entwicklung“, stellen spezifische Anforderungen an schulische Bildung sowie an die Ausbildung von Lehrkräften.

Exponentiell zunehmende Wissensbestände einerseits und globale Probleme wie z.B. die Umweltbedrohung andererseits, sprengen den Rahmen traditioneller Disziplienorientierung. Wissenschaftsorientierte, interdisziplinäre und problemorientierte Zugänge sowie personale, soziale und ethische Kompetenzen erlangen stattdessen eine herausragende Bedeutung für die Bewältigung der anstehenden Aufgaben und müssen bereits früh angebahnt werden. Der Sachunterricht, als eines der Kernfächer der Grundschule, bietet dazu einen geeigneten Rahmen, gehört doch die Lernbegleitung der Kinder bei so bedeutsamen Fragen wie „Wie funktioniert die Welt?“ und „Wie wollen wir einmal leben?“ zu dessen zentralem Erziehungs- und Bildungsauftrag. Es verbietet sich von selbst, diese „Welt“ in

Fachschubladen zu erschließen, vielmehr muss ein Wechselspiel zwischen den Fragen, Interessen und Lernbedürfnissen der Kinder und dem in Fachkulturen erarbeiteten und weiter zu entwickelnden Wissen entstehen.

Diesen Erfordernissen muss auch die Lehrerbildung Rechnung tragen, wenn sie angemessen für eine zukünftige Lehrtätigkeit im Sachunterricht ausbilden will. Wie dies gelingen kann, sollen zwei Beispiele aus dem Lehrgebiet Sachunterricht zeigen.

### Beispiel 1: Wasser – ein spannendes Nass

Im ELISA-Lab - die Abkürzung steht für „Entdeckendes Lernen im naturwissenschaftlichen Sachunterricht“ – entwickeln Studierende gemeinsam mit den Lehrenden Kurse wie z.B. zum Thema „Wasser – ein spannendes Nass“. Das ELISA-Lab ([www.elisa-lab.uni-bremen.de](http://www.elisa-lab.uni-bremen.de)) befindet sich im GW 2 Raum A1110 und wurde im November 2004 eingeweiht. Am Konzeptentwurf des

Labors und an der Entwicklung und Durchführung der „Wasserkurse“ war Michael Haag von der Grundschulwerkstatt (Universität Bremen) beteiligt.

Diese Kurse sind am Leitbild der scientific literacy orientiert. Hinter der Metapher der scientific literacy verbirgt sich die Idee, dass naturwissenschaftliche Kompetenzen ähnlich bedeutsam wie die des Lesens, Schreibens und Rechnens sind für eine verständige und verantwortungsvolle Teilhabe am Leben unserer durch Wissenschaft und Technik geprägten Gesellschaft.

Es gilt dazu, zunächst an den vorhandenen Vorstellungen der Kinder zu Phänomenen aus der belebten und unbelebten Natur anzuknüpfen und Lernsituationen zu gestalten, die den Kindern das eigene Entdecken und Experimentieren sowie eigenständige Denkprozesse ermöglichen. So gelingt es, die Vorstellungen der Kinder den wissenschaftlichen Vorstellungen anzunähern. Neuere Ergebnisse der entwicklungspsychologischen For-

schung legen nahe, dass schon Grundschulkinder die Fähigkeit zu wissenschaftlichem Denken besitzen und in der Lage sind, anschlussfähige wissenschaftliche (Vor-)Konzepte aufzubauen und sich naturwissenschaftliche Sachverhalte verstehend zu erschließen (vgl. Sodian, 2002/Möller et al. 2002). Es geht also nicht um die bloße Vermittlung von naturwissenschaftlichen Fakten, sondern um den Aufbau von Interesse, um ein Verständnis erster elementarer naturwissenschaftlicher Methoden und Konzepte sowie des Wesens der Naturwissenschaften und ihrer kulturellen und gesellschaftlichen Bedeutung (vgl. Marquardt-Mau, 2001, 2004). Was liegt näher als diese anspruchsvollen Aufgaben an einem, den Kindern aus ihrem Alltag vertrauten und wegen seines ubiquitären Charakters besonders geeigneten, Thema wie dem des Wassers einzulösen.

In einem „echten“ Hörsaal steht das Wasser im wahrsten Sinne des Wortes im Mittelpunkt: ein Glasgefäß mit Wasser, nur beleuchtet durch den Overheadprojektor, der das Wasser an der Projektionsfläche wie einen Mond im ansonsten abgedunkelten Hörsaal in das Blickfeld der Kinder rückt. Als erste Phänomene werden das Aufsteigen von (Wasser-)Dampf sowie die Farben des Regenbogens deutlich sichtbar und von den Kindern mit großem Staunen entdeckt. Nach dieser kurzen Annäherung an das Phänomen Wasser erhalten die Kinder eine Einführung in Laborregeln und können jeweils zu vier an Lernstationen wie „Wassergeräusche“, „Lebewesen im Teichwasser“, „Schwimmen und Sinken“, „Wasserreinigung“, „Wasserverbrauch“ oder „wasserabweisende/wasseraufsaugende Materi-

alien“ im ELISA-Lab arbeiten. An den einzelnen Lernstationen werden die Kinder jeweils von Studierenden betreut. Beispielsweise an der Station „Wasserverbrauch“ stehen Zahnbürsten für die Kinder bereit. Das von den Kindern beim Zähneputzen im ELISA-Lab benutzte Wasser wird aufgefangen, gemessen und mit der zuvor von den Kindern geschätzten Menge verglichen. Deutlich sichtbar wird ein Verbrauch von 3 Litern, wenn der Wasserhahn während des Zähneputzens nicht zuge dreht ist, gegenüber 400 ml, die mit einem Zahnputzbecher verbraucht wurden. Als nächstes folgt das Händewaschen. Auch hier vermuten die Kinder zunächst wie hoch der Wasserverbrauch sein wird und vergleichen die tatsächlich benutzte Wassermenge mit ihren Vermutungen. Anschließend schätzen die Kinder, wie hoch der Verbrauch für die tägliche Körperpflege ist, um dann aus einem von den Studierenden entwickelten Spiel den täglichen Wasserverbrauch für diesen Bereich aber auch für andere Nutzungen entnehmen zu können.

Nach dem Beobachten und Experimentieren an den einzelnen Lernstationen treffen sich die Kinder zu einer Forscherinnen- und Forscherkonferenz. Wie bei einer „echten“ Konferenz gibt es ein Rednerpult, eine Leitung, einen Protokollanten und Experten. Die Sprecher der einzelnen Gruppen stellen die jeweiligen Ergebnisse vor und diskutieren über Gemeinsamkeiten und Unterschiede.

Den Abschluss der Konferenz bildet eine Reflexion über die Arbeitsweisen der Kinder. Ähnlich wie „echte“ Forscher und Forscherinnen hatten die Kinder zu Beginn der Experimente eine Fragestellung, eine Vermutung,

was bei dem jeweiligen Experiment geschehen könnte, sie haben experimentiert, genau beobachtet, die Ergebnisse aufgeschrieben, in einem Team gearbeitet und die ersten Ergebnisse auf einer Konferenz ausgetauscht und teilweise wieder neue Fragen für weitere Experimente entwickelt. Diese Reflexion zielt auf eine erste „Wissenschaftsverständnis“ bei den Kindern ab (vgl. Grygier et al. 2004).

## Beispiel 2: Zukunft der Erde – Zukunft der Kinder

Im zweiten Beispiel steht mit der frühen Anbahnung einer Bildung für nachhaltige Entwicklung eine andere anspruchsvolle Aufgabe für den Sachunterricht im Focus. Auch hier geht es um eine sinnvolle Verknüpfung naturwissenschaftlicher und sozialwissenschaftlicher mit ethischen Fragestellungen.

Die bedrohte ökologische Zukunft unseres Planeten Erde hat mit dem sogenannten Erdgipfel von Rio eine neue Aufmerksamkeit erlangt, ebenso wie die Idee des „sustainable development“ als Zielperspektive und ethisches Prinzip für zukünftiges Handeln. Bildung für eine nachhaltige Entwicklung zielt auf die Vermittlung notwendiger Kompetenzen auf ökologischer, ökonomischer und gesellschaftlicher Ebene ab, um Partizipation erproben und Gesellschaft gestalten zu lernen (vgl. Gärtner et al., 2001; John 2001; Hauenschild/Wulfmeyer 2001). Es geht um Fragen des Ressourcenschutzes und um eine Reduzierung der Belastung des Ökosystems Erde, damit sowohl zukünftige

Generationen (Intergenerationengerechtigkeit) als auch Menschen in Ländern der sogenannten „Dritten Welt“ (Globale Gerechtigkeit) eine lebenswerte Perspektive erhalten. Bereits Grundschul Kinder nehmen die ökologischen und sozialen Probleme wahr, die eine Ressourcen verbrauchende, die Umwelt belastende und die soziale Ungleichheit verschärfende Wirtschafts- und Lebensweise hervorgebracht hat. In ihren Zukunftsvorstellungen spielt eine grüne und intakte Natur – als Inbegriff für Lebensqualität und Wohlbefinden – eine ebenso große Rolle wie Zukunftsängste im Zusammenhang mit einer durch Umweltzerstörung bedrohten Natur. Kinder dürfen jedoch nicht Ängsten, Ohnmachts- und Resignationsgefühlen oder Flucht in Scheinwelten überlassen bleiben, sondern bedürfen kompetenter Erwachsener, die sich gemeinsam mit ihnen auf die Suche nach lebenswerten Perspektiven begeben (vgl. Marquardt-Mau, 1996).

Dies schließt auch Zukunftsvisionen im Sinne einer „globalen Gerechtigkeit“ mit ein. Das dreisemestrierte Projekt „Zukunft der Erde – Zukunft der Kinder“ im Lernbereich Sachunterricht hat Wege aufgezeigt, wie sich diese anspruchsvollen Aufgaben in der Praxis des Sachunterrichts z. B. mit dem Thema „Tee“ realisieren lassen (vgl. Marquardt-Mau et al. 2001).

Über das eigene Untersuchen und Schmecken verschiedener Teeproben rücken für die Kinder die Fragen nach dem Aussehen sowie der Herkunft und der Verarbeitung der Teepflanze bis hin zu den Lebensbedingungen der meist weiblichen Teeplantagenbesitzerinnen und Probleme des konventionellen Handels in das Blickfeld.



Mit Hilfe von Lego-Figuren, die alle an der Teeproduktion und am Teehandel beteiligten Personen, von den Pflückerinnen, Plantagenbesitzern, Zwischenhändlern und Einzelhändlern bis hin zu den Verbrauchern des Tees darstellen und Legosteinen für die unterschiedlichen Verdienstspannen, werden die Bedingungen des konventionellen Handels augenscheinlich und zudem, dass es bei diesem Handelsmodell nicht gerecht zugeht. Die Kinder erhalten zwei zusätzliche Legosteine und dürfen die Verdienstspannen unterschiedlich verteilen, um sich anhand dieses Modells auf die Suche nach einer „gerechteren“ Handelsform zu begeben, die jeweils argumentativ vertreten werden muss. Erst nach der eigenen Problemsuche lernen die Kinder als ein alternatives Handelsmodell das des fairen Handels kennen. Auch wenn die Vorschläge und Ideen der Kinder neue Probleme aufwerfen bzw. nicht in allen Teilen realisierbar sind, so eröffnen sie jedoch ein Problembewusstsein dafür, dass sich zentrale „Missstände“ in Ländern der „Dritten Welt“ u. a. durch ein ge-

ändertes Konsumverhalten bei uns beeinflussen lassen.

Wie die obigen Beispiele zeigen, lernen sowohl die Kinder als auch die Studierenden sich mit Problemen und Anforderungen zukünftiger gesellschaftlicher Entwicklungen auseinander zu setzen. Die Studierenden sammeln bei der Planung der Kurse im ELISA-Lab, der Unterrichtseinheiten und der Begleitung der Kinder wichtige Erfahrungen für ihre spätere berufliche Praxis, in der entdeckende, forschende und die für eine nachhaltige Entwicklung notwendigen ökologischen und ethischen Sichtweisen oftmals noch fehlen. Im zukünftigen Bachelor/Masterstudiengang „Interdisziplinäre Sachbildung / Sachunterricht“ werden die nachhaltige Entwicklung und die scientific literacy zentrale Leitlinien.

**Ein Bericht von:  
Prof. Dr. Brunhilde Marquardt-Mau**

# Nachhaltigkeit in der Chemie

Spätestens seit 1992, seit der UN-Umweltkonferenz von Rio de Janeiro und der dort verabschiedeten Agenda 21, sind Stichwörter wie „Nachhaltigkeit“ und „nachhaltige Entwicklung“ in den Focus politischer und gesellschaftlicher Diskussionen und Gesetzgebungsverfahren geraten.

Dabei gründet sich der zentrale Nachhaltigkeitsgedanke auf drei Eckpunkte, die durch synergistisches Zusammenwirken verknüpft sind und so Nachhaltigkeit oder nachhaltige Entwicklung bedingen und fördern können. Diese drei Eckpunkte lassen sich allgemein durch folgende Schlagworte definieren: 1. Ökologie, 2. Ökonomie und 3. Sozialverträglichkeit. Prozesse oder Entwicklungen, die ein fein abgestimmtes Gleichgewicht dieser drei Faktoren berücksichtigen und dessen Optimierung zum Ziel haben, werden demnach als nachhaltig charakterisiert.

Wie kann nun die Chemie als Naturwissenschaft und als Industriezweig einen Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung leisten und welche Forderungen und Bedingungen lassen sich aus den drei oben vorgestellten, allgemeinen Komponenten der Nachhaltigkeit speziell für die Chemie definieren und ableiten?

Ökologische Nachhaltigkeit bedeutet für die Chemie vor allem die Verpflichtung, neue Chemikalien und

Wirkstoffe so zu entwickeln, so zu „designen“, dass eigensichere Produkte entstehen, bei denen mögliche Gefährdungspotenziale für Mensch und Umwelt bereits vor der Produktion im Tonnenmaßstab oder vor der Freisetzung in die Umwelt berücksichtigt und minimiert werden. An Stelle einer aufwendigen und teuren Entsorgungsproblematik („End of the Pipeline“-Strategie) tritt dann das wesentlich effizientere Vorsorgeprinzip. Dies setzt jedoch vor allem intensive Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Verständnisses molekularer Wirkweisen von Chemikalien auf Ökosysteme und Organismen voraus.

Unmittelbar mit einem solchen gezielten Chemikaliendesign verknüpft, ist auch die ökonomische Komponente des Nachhaltigkeitsprinzips. Hier sind Wissenschaftler und Ingenieure gleichermaßen herausgefordert, neue Substanzen, Werkstoffe und Prozesse auf ihre technischen Eigenschaften und ihre technische Leistungsfähigkeit hin zu optimieren. Nur so lässt sich ein energie- und ressourcenschonender Produktionsprozess sicherstellen und nur so erhält man Produkte, die auf einen bestimmten Anwendungszweck hin optimiert sind und somit effizienter, schonender und somit auch kostengünstiger eingesetzt und produziert werden können.

Aus dem Zusammenwirken dieser beiden Säulen der Nachhaltigkeit ergeben sich dann auch die Anforderungen für die dritte, die soziale Komponente, zu der die Chemie einen Beitrag leisten kann und muss.

Eigensichere Chemikalien und verbesserte Produktionsprozesse sorgen für eine erhöhte Sicherheit bei Anwendern und Arbeitnehmern in der produzierenden und verarbeitenden Industrie. Die bestmögliche Minimierung toxischer und ökotoxikologischer Gefährdungspotenziale von chemischen Substanzen leistet darüber hinaus aber auch einen wichtigen Beitrag zur Abwehr von gesellschaftlichen Gesundheitsrisiken und fördert die Erhaltung von Ökosystemen und trägt somit zur Sicherung der Lebensqualität bei. Und nicht zuletzt helfen solche eigensicheren Produkte vor allem in Entwicklungsländern, die aufgrund mangelnder technischer Standards besonders verletzlich im Hinblick auf den Umgang mit Gefahrstoffen sind, einen ökologischen und sozial zumutbaren Einsatz chemischer Substanzen und Produkte zu realisieren.

Aus dem bisher Gesagten geht deutlich hervor, dass die Chemie auf zwei Feldern entscheidend zur nachhaltigen Entwicklung beitragen kann. Zum einen ist dies auf industrieller Seite die Berücksichtigung der genannten Nachhaltigkeitskomponenten bei der Entwicklung, Produktion und Anwendung neuer Substanzen und Wirkstoffe, zum anderen muss der Nachhaltigkeitsgedanke aber vor allem in die universitäre Forschung und

Lehre Eingang finden. Nur wenn bereits bei der Ausbildung kommender Chemikergenerationen das Bewusstsein für nachhaltiges Denken geschärft wird und gleichzeitig Strategien, die zu nachhaltiger Forschung und Entwicklung führen, Bestandteil dieser Ausbildung sind und dort vermittelt werden, kann es gelingen, diesen Nachhaltigkeitsgedanken mit den Absolventen aus den Hochschulen in die Industrie zu tragen, und dort zu einem festen Bestandteil im Produktions- und Entwicklungsprozess zu machen.

Unter diesem Motto startete Anfang der 90iger Jahre in den USA die sogenannte „Green Chemistry“-Initiative, die von der US-Umweltbehörde (EPA) unterstützt und gefördert wird mit dem Ziel, durch nationale und internationale Zusammenarbeit von Universitäten, Regierungen und Industrie, den Nachhaltigkeitsgedanken fest in Forschung und Lehre zu integrieren, und so ein neues Problembewusstsein bei der kommenden Chemikergeneration zu schaffen.

Dies gelingt u.a dann, wenn in Lehrveranstaltungen gezielt Wissen über Struktur-Wirkungs-Beziehungen zwischen chemischen Substanzen und biologischen Systemen vermittelt wird, wenn Studenten in Praktika sich mit der Problematik toxischer Nebenprodukte und einer energie- und ressourcenschonenden Syntheseführung beschäftigen und dies gelingt vor allem dann, wenn Forschungsgruppen aus der Chemie, Biologie und den Ingenieurwissenschaften interdisziplinär zusammenarbeiten und ihr jeweiliges Expertenwissen zur Balance der drei angesprochenen Nachhaltigkeitskomponenten beitragen.

Zu den genannten Punkten finden sich an der Universität Bremen etliche Beispiele. In Vorlesungen und Praktika werden gezielt Struktur-Wirkungs-Beziehungen von Chemikalien auf die Umwelt und auf biologische Systeme thematisiert und am Zentrum für Umweltforschung und Umwelttechnologie arbeiten Forschungsgruppen aus der Ökologie, der Zell- und Molekularbiologie, der Chemie und der Ingenieurwissenschaften interdisziplinär zusammen, um gemeinsame Leitprojekte nachhaltig zu erforschen.

Darüber hinaus war die Universität Bremen neben fünf weiteren Hochschulen in Deutschland an der Entwicklung eines „Nachhaltigen organisch-chemischen Praktikums“ (NOP) beteiligt. Dieses von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt geförderte Projekt hat das Ziel, die Effizienz chemischer Reaktionen, die Ökotoxikologie von Stoffen und den Energie- bzw. Ressourcenverbrauch als wichtigste Indikatoren für Nachhaltigkeit in die praktische Grundausbildung von Chemikern zu integrieren, und so Anstöße für vernetztes Denken bei den Studierenden und den Dozenten zu liefern.

Wie in der Agenda 21 gefordert können also die Chemie und ihre angrenzenden Disziplinen mit ihren Werkzeugen und Strategien in arbeitsteiliger Kooperation mit den Wirkungswissenschaften und den Ingenieurwissenschaften einen entscheidenden Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung liefern, wenn ein Paradigmenwechsel stattfindet und der Nachhaltigkeitsgedanke stärker in Forschung und Lehre integriert wird. Mit einem solchen Paradigmenwechsel könnte dann auch wieder eine positivere gesellschaftliche Wahrnehmung der Chemie als Wissenschaft und als bedeutender Industriezweig einhergehen.

**Ein Bericht von:  
Jürgen Arning**



# Eine Perspektive der Umweltpsychologie

## Umweltbezogenes Wissen und Verhaltenswirksamkeit

Seit dem Aufkommen der zweiten Umweltbewegung Anfang der 70er Jahre beschäftigt sich die wissenschaftliche Psychologie, Pädagogik und Soziologie immer wieder mit der Frage, warum die Erkenntnis über drohende Umweltgefahren nicht oder nur wenig handlungswirksam wird. Es wird erwartet, dass einfaches Faktenwissen (deklaratives Wissen) über bestimmte Umweltgefahren zu bestimmten Umwelthandlungen führt. Diese stark vereinfachte Sichtweise versucht nun die Umweltpsychologie zu differenzieren und Wissensinhalte an die Erfordernisse der Vorbereitung und Durchführung einer konkreten Handlung anzupassen. Dazu müssen drei unterschiedliche Wissensarten unterschieden werden: Systemwissen, Handlungswissen und Umsetzungswissen. Mit einem ausreichenden Systemwissen kann eingeschätzt werden, wie bedrohlich ein mögliches Umweltrisiko ist. Es sollte vor allem möglich sein, Verursacher, Betroffene, Schadenspotential und Zeithorizont zu identifizieren. Das Handlungswissen soll vor allem die Frage beantworten, ob es eine geeignete Handlung gibt, die substantiell zur Lösung eines Umweltproblems beitragen kann. Dabei muss vor allem die Wirksamkeit und Durchführbarkeit einer speziellen Handlung geprüft werden. Ist die Intention für eine entsprechende Handlung entwickelt, ist für die tatsächliche Realisation Umsetzungswissen von Nöten. Es muss möglichst konkret in Erfahrung gebracht werden, wie, wo und wann die Handlung durchgeführt werden kann. Je

detaillierter dieses Wissen ist, desto wahrscheinlicher wird auch die Umsetzung der Intention in eine Handlung.

In einem umweltpsychologischen Projekt von Bremer Studierenden der Psychologie wurden Hinweisschilder, so genannte „Prompts“ entwickelt, die auf durchzuführende Handlungen hinweisen sollten. Die Prompts sollen Handlungsintentionen, die bereits vorher ausgebildet wurden, zur tatsächlichen Realisierung verhelfen. Sie funktionieren als kleine Erinnerungshilfen oder Schlüsselreize, die eine schon vorher ausgebildete Intention „aktualisieren“ und damit zur Realisierung verhelfen. Solche Prompts beantworten vor allem die Fragen des Umsetzungswissens: wo und wie – nämlich jetzt. Das Wissen wie eine entsprechende Handlung durchgeführt werden muss, muss für eine erfolgreiche Handlungsumsetzung bereits vorher ausgebildet worden sein. Um also eine möglichst große Effektivität der eingesetzten Prompts zu gewährleisten, wurden möglichst einfache Handlungen ausgewählt, bei denen das Wie als bekannt voraus gesetzt werden kann, z. B. in der Mensa nur eine Serviette zu nehmen oder die Heizungen vor dem Lüften abzdrehen.

Die systematische Elaboration von System- und Handlungswissen durch umweltpsychologische Interventionen zu fördern, ist dagegen weitaus schwieriger. So kann z. B. das Systemwissen als bedrohlich erlebt werden



und somit zu Verdrängungsprozessen führen. Das Systemwissen kann nur dann pro aktiv wirken, wenn Bewältigungsmöglichkeiten der Bedrohung wahrgenommen werden. Eine erfolgreiche umweltpsychologische Intervention muss also Systemwissen und Handlungswissen gleichermaßen umfassen und so anpassen, dass einzelne Personen ihre Wissensdefizite kompensieren können. Ein nach diesen Prinzipien konzipierte Informationsplattform soll für das Hochwasserrisikomanagement im Rahmen eines vom BMBF geförderten Projektes entstehen. Mit Hilfe von Eingangsfragen werden Interessierte einem bestimmten Risikotyp zugeordnet. Je nach Risikotyp werden dann maßgeschneiderte Informationen zur persönlichen Gefahrenlage und zu passenden Schutzhandlungen generiert. Alle Informationen im System bleiben zugänglich, werden aber so angeordnet, dass durch die gleichzeitige Vermittlung von System- und Handlungswissen eine Schutzhandlung wahrscheinlicher wird. Weitere Informationen zum Projekt Hochwasserrisikomanagement finden sie unter [www.innig.uni-bremen.de](http://www.innig.uni-bremen.de) und zum Weiterlesen empfohlen: Handeln für die Umwelt – Anwendung einer Theorie von Jürgen Rost, Christane Gresele und Thomas Martens. 2001. Münster: Waxmann



Zeichnungen: Judith Schirowski

**Ein Bericht von:  
Dr. Thomas Martens**

# Für die Umwelt begeistern

## Der UniUmwelttag 2005 – innovativer Transfer von Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen



Im Zeitalter des Eventmarketings geht auch die Umweltbildung an der Universität Bremen neue Wege. Studierende und Mitarbeiter, heute als Individuen einer Erlebnisgesellschaft sozialisiert, werden ab 2005 jährlich durch ein zentrales Ereignis (Event) – den UniUmwelttag – für das Thema Umweltschutz an der Universität Bremen begeistert.

Umweltschutz hat an der Universität Bremen eine lange Tradition. Dies gilt für die Auswirkungen der eigenen Organisation auf Mensch und Natur, wie auch für vielfältigste Forschungsaktivitäten. Mit dem UniUmwelttag sollen den Studierenden und Mitarbeitern diese Inhalte und Werte, denen sich die Universität bis heute verpflichtet fühlt, in jedem Sommer wieder neu vermittelt werden.

Der UniUmwelttag soll motivieren und inspirieren, Massen in Bewegung setzen und zugleich die individuelle Auseinandersetzung mit der Thematik fördern. Der Tag schafft so eine Bühne für Umweltschutz und Nachhaltige Entwicklung an der Universität und über diese hinaus.

Um die verschiedenen Zielgruppen der inneruniversitären Öffentlichkeit zu erreichen, werden mehrere Teilevents organisiert, die unter der Dachmarke „UniUmwelttag 2005“

laufen. Diese Teilevents sorgen für eine breitere Streuung und somit eine stärkere Präsenz der Umweltthemen. Der außeralltägliche Rahmen, die besondere Visualisierung der Themen, sowie die allgegenwärtige Präsenz an einem Tag, garantieren gemeinsam die maximale Aufmerksamkeit der Zielgruppen.

Bei der Auswahl der Teilevents ist zu beachten, dass einige die speziellen Bedürfnisse und Erwartungen bestimmter Gruppen ansprechen und wiederum andere die inneruniversitäre Öffentlichkeit als Ganzes involvieren. So werden kleine und große Eventgemeinschaften geschaffen, die sich gegenseitig in ihren positiven Bezügen zum Thema „Umweltschutz an der Universität“ ergänzen.

Der Umwelttag der Universität Bremen, dessen Schirmherr der Bremer Umweltsenator ist, gliedert sich in drei Elemente:

1. Eine Messe in der Glashalle, auf der Institute und Dezernate der Universität Bremen, sowie Partner aus der Wirtschaft und Nichtregierungsorganisationen ihre Beiträge für einen umweltfreundlichen Campus präsentieren. Auf der Messe werden verschiedene Projekte der Universität Bremen zum Umweltschutz vorgestellt. Institute und Dezernate zeigen hier anhand anschaulicher Beispiele, wie z. B. der

gerade von „Jugend forscht“ preisgekrönter Destillationsanlage von zwei Auszubildenden der Universität Bremen, auf, wie sie den Bremer Campus noch umweltfreundlicher gestalten wollen. Außerdem stellen die Ver- und Entsorgungspartner der Universität Bremen ihre Beiträge zum Umweltschutz vor. Um die Besucher zu einem höheren persönlichen Umweltschutz-Engagement über den Campus hinaus zu bewegen, wird die Messe durch die Teilnahme verschiedener Umweltschutzorganisationen wie z. B. Greenpeace abgerundet. Besonderer Wert wird hierbei auf die anschauliche Präsentation gelegt (Infotainment), um auf diese Weise die Besucher fast spielerisch in die Veranstaltung zu involvieren.

2. Das Angebot von Führungen für Mitarbeiter der Universität Bremen und Workshops für Schüler Bremer Schulen. Die Gebäude der Universität Bremen sind mit den neuesten Technologien ausgestattet, die eine höchst effiziente Nutzung der natürlichen Ressourcen garantiert. Diese Infrastruktur ist meist versteckt. Führungen durch das „Innenleben“ der Universität Bremen sollen den Mitarbeitern diese Einrichtungen erfahrbar machen. Um die Universität als interessanten, innovativen und verantwortungsbewussten Studienort zu präsentieren, werden am Vormittag verschiedene Workshops zu Themen wie z. B. „Nachhaltiger Konsum“ und „Gesellschaftliche Verantwortung der Wirtschaft“ mit Schülern Bremer Gymnasien veranstaltet. Hierdurch wird ebenfalls eine höhere Frequentierung der Messe erreicht.

3. Eine Diskussionsveranstaltung mit führenden Vertretern der Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft. Hauptelement des Umwelttages ist eine große Diskussionsveranstaltung zum Thema „Globalisierung ökologisch gerecht gestalten“, die in der Mensa, direkt am Boulevard stattfindet. Der Grüne Spitzenpolitiker Hans-Christian Ströbele MdB führt die Besucher durch ein Impulsreferat in die Thematik ein, um anschließend mit den weiteren Teilnehmer kontrovers

zu diskutieren. Dieses Element ist besonders wichtig, da durch den bundesweit bekannten Impulsreferenten und das hochkarätig besetzte Podium eine weitreichende überregionale Medienresonanz zu erwarten ist. Die Mitarbeiter/innen und Studierenden werden ebenfalls stärker angesprochen und für den gesamten Umwelttag sensibilisiert. Durch externe Besucher der Diskussionsveranstaltung erhöht sich weiterhin die Frequentierung der Messe. So erreicht die Botschaft des Umwelttags nicht nur die Studierenden und Mitarbeiter der Universität, sondern auch mehrere 100 000 potentielle Mediennutzer in Norddeutschland.

Der Umwelttag 2005 der Universität Bremen wird vom Umweltbeauftragten des Kanzlers, Prof. Dr. Bernd Jastorff mit der Unterstützung von Prof. Dr. Georg Müller-Christ (Forschungszentrum Nachhaltigkeit) veranstaltet. Die organisatorische Durchführung erfolgt durch Frau Dr. Doris Sövegjarto und Herrn Malte Engelmann. Mehr Informationen unter: [www.umwelttag.uni-bremen.de](http://www.umwelttag.uni-bremen.de)

**Ein Bericht von:**  
**Malte Engelmann,**  
**Dr. Doris Sövegjarto-Wigbers und**  
**Bastian Behrens**



**Trafen sich auf dem Umwelttag: Impuls-Referent Hans-Christian Ströbele MdB und Schirmherr Umweltsenator Jens Eckhoff.**

# Beratung zu Gender Mainstreaming in der Angewandten Umweltforschung Bremen

Seit Sommer 2004 können sich AntragstellerInnen im Förderprogramm der Angewandten Umweltforschung des Senators für Bau, Umwelt und Verkehr in Bremen zu Gender Mainstreaming beraten lassen. Angeboten wird die Beratung von Ines Weller vom Forschungszentrum Nachhaltigkeit und Zentrum für feministische Studien. Hintergrund ist das von der EU beschlossene Gender Mainstreaming, dem sich auch das Land Bremen verpflichtet hat. Dieses zielt auf die Umsetzung von Chancengleichheit in zweierlei Hinsicht: Es

geht sowohl um die angemessene Partizipation von Frauen und Männern als auch um die Berücksichtigung inhaltlicher Genderbezüge. Langfristiges Ziel der Beratung ist der Aufbau von Genderkompetenzen in der Umweltforschung, die bislang weitgehend fehlen und zugleich zukünftig verstärkt auch im Rahmen der EU-Forschungsförderung gefordert werden. Die bisherigen Erfahrungen mit dem Beratungsangebot, das auf hohes Interesse stößt, unterstreichen, dass die Auseinandersetzung mit Genderfragen die Einbindung von naturwis-

senschaftlich-technischen Problemlösungen in soziale und gesellschaftliche Fragen deutlich macht. Sie richtet damit die Aufmerksamkeit auf die Zusammenhänge zwischen ökologischen, sozialen, technischen und ökonomischen Aspekten. Die Notwendigkeit integrativer Perspektiven, die wesentlich für Nachhaltigkeit sind, wird illustriert und konkretisiert.

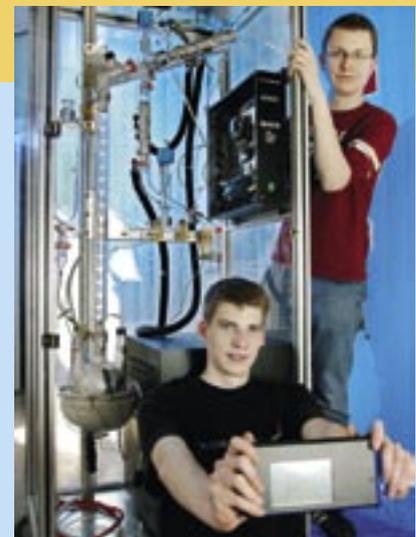
**Ein Bericht von:  
Prof. Dr. Ines Weller**

## Uni-Azubis forschen für die Umwelt

Eine schöne Bestätigung für ihr Engagement erhielten in diesem Jahr Auszubildende der Universität Bremen. Die Uni-Azubis belegten im Landeswettbewerb „Jugend forscht“ im Fachgebiet Chemie mit ihrer Arbeit „Mobiles und automatisierte Recyceln von Lösemittel durch Destillation“ den 1. Platz. Außerdem erhielten die jungen Uni-Angehörigen für ihre Arbeit den mit 250 € dotierten Umweltpreis. Diese Platzierung qualifizierte sie für den Bundeswettbewerb vom 26. bis zum 29. Mai 2005 in Dortmund. Auch dort waren die Bremer Nachwuchsforscher erfolgreich: Sie wurden mit dem Preis der Deutschen Bundes-

stiftung Umwelt für eine Arbeit aus dem Bereich Umwelttechnologie in Höhe von 1 000 € ausgezeichnet.

Die Idee zur Teilnahme am Wettbewerb entstand in einer interdisziplinären Projektarbeit, die unter Leitung von Peter Brackmann im Uni-Ausbildungszentrum für Chemielaboranten erfolgte. Folgende Berufe waren am Destillationsprojekt beteiligt: Fachinformatiker Fachrichtung Systemintegration, Chemielaboranten, Industriemechaniker Fachrichtung Feinwerktechnik und Elektroniker für Betriebstechnik. Ziel der gemeinsamen Arbeit war es, eine automatisch



arbeitende mobile Destillationsanlage zu entwickeln und zu konstruieren. Dabei wurden den Auszubildenden lediglich Vorgaben für Spezifikationen der Anlage gegeben. Das Ergebnis der Arbeit wurde im Wettbewerb von den Auszubildenden Björn Schniedewind und Patrik Mania präsentiert – mit großem Erfolg.

**Ein Bericht von:  
Eberhard Scholz**

# Energetische Gesamtoptimierung und Modernisierung der Staats- und Universitätsbibliothek Bremen

Die Staats- und Universitätsbibliothek Bremen (SuUB) wurde im Zeitraum 2001 bis 2004 grundsaniert. Die Gesamtmaßnahme gliedert sich in zwei Teilprojekte. Die Energetische Sanierung und die Inhaltliche Modernisierung.

Die energetische Sanierung wird aus Mitteln des Zukunftsinvestitionsprogrammes ZIP des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit mit ca. 3,6 Mio. Euro gefördert. Der Eigenanteil der Universität Bremen wird kreditfinanziert. Dieser Anteil soll aus den zu erwartenden Einsparungen der Energiekosten erwirtschaftet werden. Die inhaltliche Modernisierung wird dagegen aus dem Fond des Hochschulbauförderungsgesetzes (HBFG) teilfinanziert. Die Restfinanzierung wird durch das Land Bremen getragen. In diesem Artikel soll die energetische Sanierung der SuUB vorgestellt werden.

## Vorbildrolle

Im Rahmen des Förderkonzeptes „Energetische Verbesserung der Bausubstanz“ ENSAN des BMWi sollen dabei exemplarisch die Energieeinsparpotentiale von vollklimatisierten Gebäuden aus den 60er und 70er Jahren aufgezeigt werden. Die Förderungsschwerpunkte des ENSAN-Konzeptes liegen auf der Entwicklung und Ver-



Die Staats- und Universitätsbibliothek Bremen (SuUB)

besserung von Techniken, die es ermöglichen, den Energiebedarf weiter zu senken, die Energieeffizienz weiter zu erhöhen und erneuerbare Energiequellen wirtschaftlicher zu machen.

Die grundlegende energetische Sanierung der Bibliothek stellt nicht nur eine Vorreiterrolle für mögliche weitere Sanierungsprojekte der Universität dar, sondern hat auch Signalcharakter für andere öffentliche wie auch private Gebäude im norddeutschen Raum. Darüber hinaus bestehen vielfältige Kontakte mit Arbeitskreisen deutschsprachiger Universitäten und Hochschulen.

Alle diese Informationsschienen sichern dem Projekt der energetischen Sanierung der Staats- und Universitätsbibliothek Bremen eine breite Öffentlichkeit einschließlich der sich daraus ergebenden Multiplikationseffekte für eine ökologische, aber

auch betriebswirtschaftliche Sinnhaftigkeit energetischer Sanierungen von Gebäuden aus den siebziger Jahren.

Die Ausbildung von angehenden Ingenieuren der Gebäudebetriebstechnik an der Hochschule Bremerhaven wird soweit als möglich in das laufende Projekt integriert.

## Ausgangslage

Die Mitte der Siebziger Jahre fertig gestellte und jetzt energetisch sanierte Staats- und Universitätsbibliothek hat eine Hauptnutzfläche von etwa 19 100 m<sup>2</sup>. Sie bietet eine großzügige Präsenzaufstellung nach Vorbild der großen amerikanischen Bibliotheken. Dies führt zwangsläufig zu großen und tiefen Räumen mit der damals daraus resultierenden Vollklimatisierung.

Zahlreiche Beschwerden von Mitarbeitern und Benutzern über mangelhafte Beleuchtung, Belüftung und Temperierung beeinträchtigten die Attraktivität der Bibliothek.

Die Fenster waren nicht zu öffnen. Daher wurden sämtliche Gebäudedeckflächen maschinell klimatisiert.

Die Energiekosten für die SuUB betragen vor der Sanierung jährlich ca. 868 000 DM bei aufgrund der Tarifsituation steigender Tendenz. Computersimulationen im Vorfeld ließen Einsparungen von 50–60 % realistisch erscheinen.

## Konzept

Das Ziel einer bedarfsgerechten, „sanften“ und ressourcenschonenden Klimatisierung sollte nicht durch ein Mehr an Technik, sondern eher durch weniger, dafür aber intelligenter geplante und betriebene Technik erreicht werden. Dem Gebäudenutzer soll zukünftig das Konzept eines energetisch optimal sanierten Gebäudes informativ vermittelt werden.

Im Rahmen einer integralen Planung von Heizungs- und Raumlufttechnischen Anlagen, der Fassadenerneuerung und der Beleuchtung sollte ein energiewirtschaftliches Gesamtoptimum bei der Sanierung erreicht werden.

## Wärmeschutz

An der Fassade stellen sich durch verbesserten Wärmeschutz im Winter höhere innere Oberflächentemperaturen ein, was die Strahlungstemperatur-Asymmetrie und den Kaltluftabfall

im Fassadenbereich verringert. Damit kann die Fensterblasanlage in Zukunft entfallen.

Für die überwiegend nach Westen orientierten Verwaltungsräume, die einer büroähnlichen Nutzung unterliegen, werden Öffnungsflügel in die Fassade integriert, die eine natürliche Be- und Entlüftung gestatten. Die betreffenden Räume, die ca. 10 % der Hauptnutzfläche repräsentieren, werden zukünftig nicht mehr klimatisiert. Zum Schutz vor zu hohen sommerlichen Raumtemperaturen, wird hier parallel ein neutralgraues Sonnenschutzglas ( $g = 0,38$ ) vorgesehen.

Eine weitere Verbesserung des winterlichen Wärmeschutzes soll durch die Sanierung des Daches erreicht werden, bei der die Dämmstoffstärke auf 100 bzw. 140 mm erhöht wird.

## Heizung, Lüftung, Klimatechnik

Ein überproportionaler Beitrag zur Gesamtenergieeinsparung wurde durch die Neustrukturierung der Heiz- und raumlufttechnischen Anlagen geleistet.

Das ursprünglich monovalente Konzept wurde durch ein System aus drei unabhängig voneinander funktionierenden Anlagen zum Lüften, Heizen und Kühlen ersetzt. Außerdem wurde ein Heizungssystem, bestehend aus konventionellen Heizkörpern an der Fassade und elektronischen Heizkörperventilen, nachgerüstet.

Dadurch können (mit Ausnahme von Sonderflächen) raumlufttechnische Anlagen in der Nebenzeit gezielt

einzelnen abgeschaltet und die Flächen gleichzeitig temperiert werden.

Außenliegende Räume geringer Raumtiefe mit Büronutzung werden künftig natürlich be- und entlüftet.

Die zukünftigen Lüftungsanlagen werden konsequent nach den Anforderungen zur Raumluftqualität dimensioniert und betrieben.

Analog erfolgte die Nachrüstung von wassergestützten Raumkühlgeräten in den Bereichen mit höheren inneren Wärmelasten.

Der Energietransport für Heizung und Kühlung wird vom energieintensiven Medium Luft auf das Medium Wasser verlagert.

Durch diese Maßnahmen konnten die Außenluftvolumenströme um 56 % gegenüber der Ursprungsplanung abgesenkt werden.

Weitere technische Maßnahmen im Bereich der Raumlufttechnik, die zahlreiche Möglichkeiten zur energiesparenden Betriebsoptimierung eröffnen, sollen hier nur erwähnt, nicht aber aufgezählt werden.

## Beleuchtung

Die künstliche Beleuchtung spielt in diesem Projekt eine große Rolle: Auf Grund der langen Öffnungszeiten ergibt sich eine sehr hohe Benutzungsstundenzahl und auf Grund des Verhältnisses von Fassaden- zu Bibliotheksfläche von ca. 1 : 7 kann in großen Teilen der Gesamtfläche keine Tageslichtnutzung stattfinden. Durch die Regalaufstellung wird die Lichtverteilung erheblich beeinträchtigt, was

vergleichsweise hohe elektrische Anschlussleistungen zur Folge hat. Infolgedessen stellt die Beleuchtungsabwärme in den Innenzonen den größten Kühllastanteil. Eine Senkung des Strombedarfs wirkt sich daher auch mindernd auf den Kühlbedarf aus.

Das Planungskonzept sieht eine dreistufige Vorgehensweise vor:

1. Erhöhung der Systemlichtausbeute mittels vollständigem Ersatz der Altleuchten durch den Einsatz moderner Spiegelrasterleuchten, speziellen Leuchtmitteln sowie elektronischer Vorschaltgeräte mit geringen Verlusten. 2. Optimierung der Leuchtenan-

ordnung und 3. Tageslichtabhängige Leuchtensteuerung.

## Umsetzung

Das Projekt ist jetzt weitgehend abgeschlossen. In den Folgejahren soll durch geschickte Einregulierung der neugestalteten technischen Anlagen eine optimale Verbrauchsabsenkung erreicht werden. Schon jetzt werden erhebliche Einsparungen im Wärme- und Strombereich sichtbar und dies trotz Aufrüstung der Bibliothek mit Computern. Die Messergebnisse der ersten vier Monate lassen erkennen, dass der Energieverbrauch

für Heizung, Klimatisierung und Beleuchtung um mehr als 60 % unter den Vergleichswerten aus 2002 liegt.

Ausführliche Informationen über das Projekt finden Sie unter [www.gosub.uni-bremen.de](http://www.gosub.uni-bremen.de)

**Ein Bericht von:  
Ursula Schnaars und  
Heiko Schiller**



# ENSAN

## Projektrahmen

Über 90 % der in Deutschland verbrauchten Heizenergie wird von mindestens 20 Jahre alten Altbauten benötigt. Dennoch steht eine Energieeinsparung in Altbauten vielen Vorurteilen gegenüber. Ihr Stellenwert ist bei Weitem nicht so hoch wie beispielsweise der von Solartechnik. Mittels gezielter Förderung von Querschnittstechniken, Planungsinstrumenten für die Praxis und vielversprechender Demonstrationsvorhaben sollen langfristig wirkende Anstoßeffekte ausgelöst werden.

## Projektziel

„Ziel ist es, moderne Planungshilfen für die Zustandsdiagnose und energetische Sanierung unterschiedlicher Gebäudetypen zu entwickeln, die mit Computerunterstützung schnell und problemlos von Ingenieuren und Architekten sowie Handwerk und Gewerbe eingesetzt werden können.“ (Quelle und Zitat aus <http://www.ensan.de/tk1/index21.html>)

## Förderer

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit <http://www.bmwi.de>

Projekträger Jülich ERG 3 <http://www.fz-juelich.de/ptj>

# Performance Contracting im Sportbereich der Universität Bremen



Das Schwimmbad der Universität Bremen

Zur Entlastung der Umwelt und um zu erreichen, dass die knappen finanziellen Ressourcen der Universität Bremen direkt der Forschung und Lehre zugute kommen, beschreitet die Universität auch in ihrem eigenen Dienstleistungsbereich neue Wege. Bereits 1999 begann ein „Performance Contracting“ für den Gebäudekomplex Sportturm, das im Jahr 2006 auslaufen wird.

In diesem Gebäudekomplex befinden sich neben diversen Sporthallen ein großes Schwimmbad mit mehreren Becken sowie Büro- und Seminarräume. Begonnen wurde mit einer Bestandsaufnahme von energie- und gebäudetechnisch relevanten Daten, die in eine Analyse dieses Komplexes hinsichtlich energie- und wassersparender Maßnahmen mündete. Unter verschiedenen technisch machbaren Optionen wurden am Ende die wirtschaftlichsten Varianten ausgewählt. Ergebnis war der Abschluss eines Performance-Contractings über strom- und heizwasser-

sparende Erneuerungen vieler technischer Anlagen. Der Contractor, die Fa. Johnson Controls, garantierte, dass die Einsparerträge, die aus den effizienzsteigernden Investitionen erzielt werden sollten, ausreichen würden, um die Investitionskosten einschließlich der Kapitalkosten innerhalb von etwa 7 Jahren zu refinanzieren.

Die Umbaumaßnahme wurde Ende Oktober 1999 fertiggestellt. Sie beinhaltet hauptsächlich Maßnahmen in den Bereichen Optimierung von Regelungstechnik und Elektroinstallationen. Seitdem sind im Strom- und Heizungsbereich deutliche Einsparungen zu verzeichnen. Zur Freude der Vertragspartner zeigte sich, dass die tatsächlichen Einsparungen die vertraglich garantierten etwa 17 % Prozent pro Jahr noch deutlich überschreiten.

**Ein Bericht von:**  
**Hans-Joachim Orlok und**  
**Anne Blomeyer-Nienstedt**

## Contracting

Contracting gibt es in Form verschiedener Modelle:

- Anlagen-Contracting: Hier sind die Energie-Anlagen das wirtschaftliche Eigentum des Contractors, der sie auch betreibt.
- Betriebsführungs-Contracting: Hier sind die Energie-Anlagen wirtschaftliches Eigentum des Contracting-Nehmers, jedoch mietet und betreibt sie der Contractor
- Energiespar- oder Performance Contracting: Der Contractor senkt durch Energiemanagement oder Anlagenmodernisierung die Energiekosten. Der Contracting-Nehmer wird an den Einsparungen beteiligt.

## Energieeinspar- oder Performance Contracting

Bei einem Energieeinspar-Contracting werden Energiespar- und Anlagenmodernisierungsmaßnahmen durch einen externen Contractor finanziert und umgesetzt. Der Contractor erhält über eine festgelegte Laufzeit die nachgewiesenen Energiekosten-Einsparungen und refinanziert damit seine Investitionen.

Diese Form von Contracting bietet die Möglichkeit, bedeutende Energiesparpotenziale in Gebäuden zu erschließen. Dies führt zu beachtlichen Kosteneinsparungen, verbunden mit deutlichen Entlastungen der Umwelt.

Die Natur im Blick



# Impressum

**Herausgeber**

Gerd-Rüdiger Kück  
Kanzler der Universität Bremen

**Redaktion**

Bastian Behrens  
Dr. Doris Sövegjarto-Wigbers

**Gestaltung**

Mabel Baumgarten

**Projektleitung**

Prof. Dr. Georg Müller-Christ

**Projektfinanzierung**

Der Senator für Bau, Umwelt und Verkehr  
Universität Bremen

**Beratung**

Michael Winter, Stakeholder Reporting GmbH

**Redaktionsschluss**

1. Oktober 2005

**Auflage**

1000 Exemplare

**Einleger**

Die aktualisierte Umwelterklärung 2005

**Forschungszentrum Nachhaltigkeit**

Bastian Behrens  
Telefon: 0421 218-9092  
E-Mail: Bastian.Behrens@artec.uni-bremen.de



