

## „Forschung nutzbar machen“ Aus der Wissenschaft in die Praxis

von Jana Mitschke



Bereits zum neunten Mal begrüßte das Team des Gründernetzwerks SAXEED am 19. Juni 2017 Gründungsinteressierte, Gründer, Hochschulangehörige, Mitarbeiter der Chemnitzer Fraunhofer-Institute und Unternehmer zur jährlichen SAXEED-Informationsveranstaltung „Forschung nutzbar machen“ mit anschließendem sommerlichem Networking. Etwa 90 Gäste folgten der Einladung zur Veranstaltung. Diese fand bereits zum dritten Mal bei der Electronic Design Chemnitz GmbH – einer Ausgründung aus der TU Chemnitz – statt.

In mehreren Vorträgen informierten Referenten über aktuelle Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten, die den Transfer von Forschungsergebnissen unterstützen. So stellte der Technologiegründerfonds Sachsen sein Portfolio vor und betonte, dass auch Gründungsprojekte unterstützt werden können, die nicht VC-typisch sind. Dazu zählen bspw. Ausgründungen mit eingeschränktem Skalierungspotenzial und linear wachsendem Geschäftsmodell. Zudem stellte der Projektträger Jülich

die Förderinitiative KMU-innovativ vor, die in mehreren Technologiefeldern Kooperationen zwischen Mittelständlern und wissenschaftlichen Einrichtungen unterstützt. Einen Erfahrungsbericht zu einem aktuell laufenden KMU-innovativ-Projekt und spannende Einblicke in den Forschungsbereich Brennstoffzellen gab die Professur Alternative Fahrzeugantriebe der TU Chemnitz. Mit LiGenium stellte sich außerdem ein Gründungsprojekt aus dem Maschinen- und Anlagenbau vor, das die

### In dieser Ausgabe

Erfolgsfaktor Team!? Ein multi-methodischer und multi-fallbezogener Ansatz zur empirischen Analyse von Bedingungsfaktoren erfolgreicher Teamarbeit von S. Schmid..... 2

JointExpertise – ein internationales Projekt mit Schwerpunkt auf Nachhaltigkeit von A. Herrmann-Fankhänel, A. Dreßler und S. Hüsiger..... 5

„Die da oben hören uns sowieso nicht zu“: Politik im Spannungsfeld von „Neuer Öffentlichkeit“ und „alten“ Medien von M. Neubauer..... 6

Tarifautonomie in der Zeitarbeit: Legitimation oder Chaos? von N. Schott..... 9

Zitate & Veranstaltungshinweise... 12

---

Ausgründung aus der Hochschule anstrebt und derzeit über einen EXIST-Forschungstransfer finanziert wird.

Im Anschluss an die Vorträge fanden sich alle Interessierten zum sommerlichen Networking im Innenhof des Start-up-Gebäudes auf dem Smart Systems Campus ein, zu dem SAXEED

gemeinsam mit seinen Partnern – dem Technologiegründerfonds Sachsen, der Deutschen Bank, der Technologie Centrum Chemnitz GmbH und dem Förderverein zur Unterstützung von Unternehmertum und Technologietransfer in Südwestsachsen e.V. – eingeladen hatte. In lockerer At-

mosphäre und bei strahlend blauem Himmel gab es die Möglichkeit, mit den Referenten und untereinander ins Gespräch zu kommen, neue Kontakte zu knüpfen und alte wieder zu beleben.

---

## Erfolgsfaktor Team!? Ein multi-methodischer und multi-fallbezogener Ansatz zur empirischen Analyse von Bedingungsfaktoren erfolgreicher Teamarbeit

von Simone Schmid

Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um eine Zusammenfassung der Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades des Doctor rerum politicarum von Simone Schmid. Die Doktorarbeit ist unter dem Titel *Erfolgsfaktor Team!? Ein multi-methodischer und multi-fallbezogener Ansatz zur empirischen Analyse von Bedingungsfaktoren erfolgreicher Teamarbeit* unter <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:ch1-qucosa-207566> online abrufbar.

### Einführung

Die aktuelle mediale Präsenz von Verkehrsunfällen, Amok-Attentaten und Terroranschlägen geht mit einer Zunahme des Unsicherheitsgefühls in der Bevölkerung einher. Trotz kontrovers geführter Diskussionen ist die Notwendigkeit von effektiven Maßnahmen zur Bewältigung kritischer Situationen für den Schutz der zivilen Sicherheit unumstritten. Im Gegensatz zu Routinesituationen sind kritische Situationen durch mangelnde Transparenz, Kommunikationsprobleme, unterschiedliche Interessen, unklare Führungsstrukturen sowie Führungsprozesse gekennzeichnet, was zu massiven Schnittstellenproblemen und folglich zu Fehlallokationen von materiellen und personellen Ressourcen führen kann. Eine dynamikrobuste Handlungsfähigkeit (Pawlowsky, 2008, Wohland, 2004) in kritischen Einsatzlagen setzt voraus, dass geteilte mentale Modelle, Vertrauen, erfahrungsbasierte Handlungskompetenzen sowie deren sachgerechte Umsetzung durch technologische Unterstützungssysteme Hand in Hand wirken. Neben zunehmenden Erkenntnissen im technologischen Bereich (Sauter et al., 2015, Saner et al., 2010) fehlen verhaltenspsychologische Einsichten, wie Akteure in Großschadenslagen handeln und mit welchen Schulungs- und Trainings-

maßnahmen die Reaktions- und Leistungsfähigkeit von Einsatzkräften in kritischen Situationen verbessert werden können.

### Kurzzusammenfassung der Dissertation

Zielstellung der Dissertation mit dem Titel „Erfolgsfaktor Team!? Ein multi-methodischer und multi-fallbezogener Ansatz zur empirischen Analyse von Bedingungsfaktoren erfolgreicher Teamarbeit“ war es, Faktoren erfolgreicher Teamarbeit zu identifizieren und diese anhand von Actionteams empirisch zu überprüfen. Zur Bearbeitung der Zielstellung wurde zunächst aus der umfangreichen Literaturanalyse ein Rahmenforschungsmodell synthetisiert, welches Bedingungsfaktoren erfolgreicher Teamarbeit von Actionteams abbildet. Dieses Rahmenmodell wurde durch sekundäranalytische Auswertungen von elitären Actionteams überprüft. Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen, wurde im zweiten Arbeitsteil ein Verhaltensmarker Ansatz zur Messung und Bewertung von Teamarbeitsprozessen in kritischen Situationen entwickelt und am Sample von Rettungsdienstteams erprobt.

Um Teamarbeitsprozesse in kritischen Situationen zu bewerten, wurde ein komplexes Fallbeispiel („Traumamanagement“) mit integrierten Krisensituationen entwickelt. Die identifi-



Simone Schmid is a research associate at the chair of Personnel Management and Leadership Studies in the Department of Business Administration and Economics at Chemnitz University of Technology. She holds diplomas in Psychological Pedagogy and Macroeconomics. Her current research interests are measurement methods for assessing, recording, or interpreting the dynamic nature of team performance in complex situations. She is investigating inter-disciplinary action teams (such as sports teams, rescue teams, or business teams) in high performance and high reliability organizations to develop a theoretical framework applicable to various fields in business research as well as personnel development training.

zierten und potentiell trainierbaren Teamarbeitsprozesse wurden im Rahmen einer erfahrungsbasierten (vgl. Kolb & Kolb, 2005, Kolb, 1984, Kolb, 2000), systemischen (vgl. Senge, 2000, Probst & Ulrich, 1991, Schiersmann & Thiel, 2014) und anwendungsorientierten (vgl. Kozlowski & Salas, 2010, Prince & Salas, 1993, Cannon-Bowers & Bowers, 2010) Schulungs- und Trainingsmaßnahme vermittelt.

Zur Überprüfung, ob und wie eine Verbesserung von Teamarbeitsprozessen (durch eine Schulungs- und Trainingsintervention) zur Leistungssteigerung von Actionteams beitragen kann, wurde eine experimentelle Studie mit Experimental-Kontrollgruppen Design

gewählt. Für die Durchführung der experimentellen Untersuchung wurden praktizierende Mitglieder des Rettungsdienstes in Experimental- und Kontrollgruppen zufällig zugeordnet. Im Rahmen einer high-fidelity-Simulation absolvierten die Experimental- und Kontrollgruppen das mit zahlreichen kritischen Situationen konzipierte Fallbeispiel ‚Traumamanagement‘ mit einer durchschnittlichen Dauer von ca. 40 Minuten. Durch eine offene, passiv teilnehmende Beobachtung von Experten wurden (a) sequentiell-interaktive Teamarbeitsprozesse und (b) medizinisch-fachliche Fähigkeiten der Experimental- und Kontrollgruppenteams bewertet. Die Ergebnisse belegen, dass die Teamprozesse in den Experimentalgruppen stärker ausgeprägt sind als in den Kontrollgruppen. Die höheren Ausprägungen sind insbesondere bei den Prozessen der Reflexion, der Teamführung und der Koordinationsaktivitäten festzustellen. Zudem kann bei den Experimentalgruppen ein etwas höherer Teamerfolg als bei den Kontrollgruppen identifiziert werden, welcher vermutlich auf die Verbesserung der Teamprozesse zurückzuführen ist.

Somit konnte im Rahmen der vorliegenden Arbeit mit einer quasi-experimentellen Studie von praktizierenden Rettungsdienstteams (a) ein theoretisch-konzeptioneller, (b) ein methodischer und (c) ein praktischer Mehrwert generiert werden: Der theoretisch-konzeptionelle Mehrwert liegt zum einen darin, dass Erkenntnisse aus unterschiedlichen Forschungssträngen in ein Rahmenforschungsmodell zusammengeführt und sekundäranalytisch an elitären Actionteams empirisch getestet wurden. Des Weiteren konnte auch geprüft werden, ob Modelle mit Betonung der sequentiellen Teamarbeitsprozesse (vgl. Burke et al., 2006, Rosen et al., 2011, Marks et al., 2001) mit den empirischen Befunden der experimentellen Studie von Rettungsdienstteams bekräftigt werden können. Dazu wurden bei der Simulationsdurchführung Teamprozesse entlang der Hauptkategorien der Situationsbewertung, der Planformulierung, der Planausführung und des Teamlernens analysiert. Die Ergebnisse der experimentellen Studie belegen, dass die Modelle sich für die Bewertung der Teamprozesse in Actionteams nach sequentiell-phasenverlauf eignen.

Der methodische Beitrag liegt darin, dass ein prozessanalytisches Messverfahren entwickelt wurde, mit dem Leistungsunterschiede von Kontroll- und Experimentalgruppenteams reliabel, objektiv und valide erfasst und bewertet werden können. Der praktische Nutzen entsteht dadurch, dass erste empirische Erkenntnisse zu erfolgskritischen Faktoren der Rettungsdienstteamarbeit vorliegen, die durch Trainings- und Schulungsmaßnahmen verbessert werden können. So können durch den Einsatz des Mess- und Diagnoseinstrumentes Optimierungschancen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit in kritischen Situationen initiiert werden. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit betonen, dass insbesondere Teamprozesse wie Teamführung und Koordinationsaktivitäten (Aktionsphase) und Reflexion (Transitionsphase) die Leistungsfähigkeit in kritischen Situationen erhöhen. Der praktische Beitrag liegt mitunter auch darin, dass durch die erzielten Befunde systemische und erfahrungsbasierte Trainings- und Schulungsmaßnahmen zur Verbesserung der Teamarbeitsprozesse legitimiert werden können.

Ein wichtiges Kernergebnis der Arbeit ist, dass Führung eine entscheidende Stellgröße der Teamarbeit für die Bewältigung von kritischen und unerwarteten Situationen ist. Für weitere Forschungsaktivitäten sind empirische Untersuchungen von Führungsprozessen, insbesondere verteilter und geteilter Führung, vielversprechend, die der Kontextabhängigkeit und Situationsdynamik sowie den Verknüpfungen zwischen der Individual- und Organisationsebene Rechnung tragen (vgl. Lang & Rybnikova, 2014). In diesem Zusammenhang erscheinen weitere Forschungsbemühungen zur verhaltens- und netzwerkbasierten Operationalisierung von verteilter und geteilter Führung (vgl. Werther, 2013) als äußerst lohnenswert.

### **Wem nutzen die Ergebnisse?**

Im engeren Sinne nutzen die generierten Ergebnisse staatlichen sowie nichtstaatlichen Akteuren, die spezifische Aufgaben zum Bevölkerungsschutz, zur Bewahrung bzw. Wiedererlangung der zivilen Sicherheit und Ordnung ausführen. Darunter zählen Organisationen, die im Umgangssprachgebrauch als sog. ‚Blaulichtorganisationen‘ (u. a. Polizei, Feuerwehr,

Rettungsdienst, Technisches Hilfswerk, Katastrophenschutzbehörden) bezeichnet werden. Die gewonnenen Erkenntnisse – wie durch gezielte Schulungs- und Trainingsmaßnahmen die Handlungsfähigkeit in kritischen Situationen gesteigert werden kann – dienen sowohl den Einsatzkräften von Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS) als auch den verantwortlichen Behörden zur überregionalen Aus- und Weiterbildung (z. B. überregionale Aus- und Weiterbildung durch das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe oder fachspezifische Aus- und Weiterbildung durch die Rettungsdienstschulen der Länder).

Im weiteren Sinne sind insbesondere für wissensintensive Organisationen und Unternehmen, die durch multidisziplinäre Teams sich mit innovativen Lösungen in einem komplexen und dynamischen Arbeitsumfeld durchsetzen müssen, hier Leistungszugewinne zu erwarten. Durch einen ‚best-practice‘-Ansatz samt Integration von externen Leistungsindikatoren wurden herausragende Teams aus unterschiedlichen Bereichen (u. a. Unternehmen, Medizin, Sport, Kultur) im Hinblick auf gemeinsame Muster von sog. emergenten Teamzuständen (wie z. B. hohes Leistungsstreben, Kohäsion, geteilte Modelle) und Teamarbeitsprozesse (wie z. B. Führung, Kommunikation, Lernen) herausgearbeitet.

### **Wofür nutzen die Ergebnisse?**

Kritische Ereignisse wie bspw. Naturkatastrophen, Terroranschläge oder Massenanfälle verdeutlichen, wie wichtig eine reibungslose Zusammenarbeit verschiedener Einsatzteams ist, insbesondere da Fehler in der Zusammenarbeit von Teams in Extremlagen oft irreversible Konsequenzen für das eigene Leben, als auch das Leben anderer Personen haben kann. Zudem ist durch die Brisanz der Einsätze (z. B. Überflutung, brennendes Flugzeug, schwere Verletzungsbilder) eine Unterbrechung der Arbeitstätigkeit nicht möglich, was zusätzlich ein hohes Stresspotential für die Einsatzkräfte bedeutet. Darüber hinaus verschärft der hohe Medien- und Öffentlichkeitsdruck die Belastung während der Arbeitstätigkeit der Einsatzkräfte (u. a. Schaulustige, die Einsatzkräfte behindern oder in Echtzeit Handyvideoaufnahmen in sozialen

Medien teilen) enorm. Folglich ist das zentrale Erkenntnisinteresse, wie durch emergente Teamzustände und Teamprozesse die Reaktions- und Handlungsfähigkeit von Einsatzteams in kritischen Situationen verbessert werden kann, sehr hoch. Dazu wurde zunächst die ‚state of the art‘ Literatur aufgearbeitet, die Besonderheiten von Einsatzteams identifiziert, um somit zentrale Bedingungsfaktoren erfolgreicher Teamarbeit abzuleiten. Aufbauend auf den bisherigen Befunden der Hochrisiko-, Hochverlässlichkeits- und Teamforschung wurden emergente Teamzustände (geteilte mentale Modelle, gegenseitiges Vertrauen, Teamstärke) und Teamprozesse (Kommunikation, Teamführung, Teamorientierung, gegenseitige Leistungsüberwachung, Unterstützung und Anpassungsfähigkeit) von heterogenen Teams in Hochverlässlichkeits- und Hochleistungsumfeldern analysiert. Unter Verwendung eines empirisch-diagnostischen Ansatzes wurden reale Verhaltensmuster von Einsatzteams in kritischen Situationen untersucht.

Durch die Untersuchung von ‚real‘-praktizierenden Einsatzteams in einem experimentellen Design wurde eine praxisnahe Verifizierung und Validierung der Forschungsergebnisse erreicht. Durch eine szenario- und problemorientierte Forschung, die den Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis fördert, wurde ein wichtiger Beitrag zur Verbesserung der zivilen Sicherheit mit dem Fokus auf Teamarbeit in kritischen Situationen geleistet.

### Wie können die Ergebnisse für Forschung und Praxis genutzt werden?

Entgegen den Trends einer zunehmenden Technologiesierung zielt die Arbeit darauf ab, wie der Faktor ‚Mensch‘ in Extremlagen zur Widerstandsfähigkeit eines komplexen Systems beiträgt. In der vorliegenden Arbeit wurden Erkenntnisse zur Steigerung der Reaktions- und Handlungsfähigkeit unterschiedlicher Forschungsdisziplinen herangezogen.

Die Versorgung von schwerstverletzten Personen kann als komplexe und kritische Situation deklariert werden, da multiprofessionelle, multidisziplinäre Teammitglieder unter Zeitdruck bei Informationsdefizit und konfligierenden Zielen Entscheidungen mit

unter Umständen schwerwiegenden Folgen treffen müssen. Kern der Untersuchung war, wie eine dynamische Reaktions- und Anpassungsfähigkeit über Schnittstellen hinweg funktioniert und welche nichtfachlichen Qualifikationen (Teamarbeit) hierzu einen signifikanten Beitrag leisten. Es konnte gezeigt werden, dass durch Schulungs- und Trainingsmaßnahmen komplexe Aufgaben gemeinsam durch eine dynamische Anpassungsfähigkeit an kritische Situationen durch den permanenten Informationsaustausch, flexible Führungsprozesse, gegenseitige Unterstützung sowie der Bereitstellung von Ressourcen erfolgreich bewältigt werden können. In den Schulungs- und Trainingsmaßnahmen konnte vermittelt werden, dass Einsatzteammitglieder den Fokus nicht verlieren und stets das Gesamtziel des Einsatzes vor Augen haben. Das gemeinsame ‚big picture‘ ermöglicht, dass jedes Teammitglied weiß, was, wann und wie zu erledigen ist. D. h., dass Ressourcen und Informationen aus unterschiedlichen Quellen genutzt und verteilt werden, die Aufgaben dynamisch im Team koordiniert sowie eine flexible Anpassung von Rollen und Verantwortlichkeiten die Teameffektivität erhöht.

### Literaturverzeichnis (ausgewählte Quellen)

Badke-Schaub, P. & Hofinger, G. (2016). Scheitern in Teams – Warum erfolgreiche Teams nicht (so oft) scheitern. In S. Kunert (Hrsg.) *Failure Management: Ursachen und Folgen des Scheiterns* (S. 119-132). Berlin, Heidelberg: Springer.

Badke-Schaub, P., Hofinger, G. & Lauche, K. (Hrsg.). (2012). *Human Factors*. Berlin, Heidelberg: Springer.

Bierhals, R., Weixelbaum, I. & Badke-Schaub, P. (2010). Kritische Situationen meistern, Prozesskompetenz aufbauen. Entwicklung eines anforderungsbasierten Trainings für erfolgreiche Projektarbeit in Produktentwicklungsteams. *Psychologie des Alltagshandelns*, 3 (2), 11–26.

Bienefeld, N. & Grote, G. (2014). Shared leadership in multiteam systems: How cockpit and cabin crews lead each other to safety. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 56 (2), 270-286.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L. & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1189-1207.

Cannon-Bowers, J. A. & Bowers, C. A. (2010). Synthetic learning environments. On developing a science of simulation, games, and virtual worlds for training. In S. W. Kozlowski & E. Salas (Eds.), *Learning, training, and development in organizations* (pp. 229-262). New York, NY [u.a.]: Routledge.

Chaffin, D., Heidl, R., Hollenbeck, J. R., Howe, M., Yu, A., Voorhees, C. et al. (2015). The promise and perils of wearable sensors in organizational research. *Organizational Research Methods*, 1-29.

Chen, H., Chiang, R. & Storey, V. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36 (4), 1165-1188.

Frese, M. & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 4, 271-340.

Flin, R., O'Connor, P. & Mearns, K. (2002). Crew resource management: Improving team work in high reliability industries. *Team Performance Management*, 8 (3/4), 68-78.

Hagemann, V. (2011). *Trainingsentwicklung für High Responsibility Teams*. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Hawkins, F. H. & Orady, H. W. (1993). *Human factors in flight* (2nd ed.). Aldershot: Ashgate.

Rousseau, V., Aubé, C. & Savoi, A. (2006). Teamwork Behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, 37 (5), 540-570.

Kolb, A. Y. & Kolb, D. A. (2005). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management Learning & Education*, 4 (2), 193-212.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Kolb, D. A. (2000). *Facilitator's Guide to Learning*. Boston: Hay/McBer.

Kozlowski, S. W. J. & Salas, E. (2010). *Learning, training, and development in organizations (The organizational frontiers series)*. New York, NY: Routledge.

Klein, K. J. & Kozlowski, S. W. J. (2000). Multi-level theory, research, and methods in organizations. *Foundations, extensions, and new directions (Frontiers of industrial and organizational psychology, Vol. 12)*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lang, R. & Rybnikova, I. (2014). Verteilte und geteilte Führung: Alle machen mit? In R. Lang & I. Rybnikova (Hrsg.), *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte* (S. 151-179). Wiesbaden: Springer Gabler.

Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26 (3), 356-376.

Oelsnitz, D. von der & Busch, M. W. (2007). Kompetenzsteuerung in Teams durch transaktives Wissen. In J. Freiling & H. G. Gemünden (Hrsg.), *Dynamische Theorien der Kompetenzentstehung und Kompetenzverwertung im strategischen Kontext* (1. Aufl., S. 111-153). München: Mering: Rainer Hampp Verlag.

Patterson, E. S. & Stephens, R. J. (2012). A cognitive systems engineering perspective on shared cognition: Coping with complexity. In E. Salas, S. M. Fiore & M. P. Letsky (Eds.), *Theories of team cognition. Cross-disciplinary perspectives* (pp. 173-185). New York, London: Routledge.

Patterson, E. & Miller, J. (Eds.). (2012). *Macro-cognition metrics and scenarios: Design and evaluation for real-world teams*. Farnham [u.a.]: Ashgate Publishing, Limited.

- Pawlowsky, P. & Mistele, P. (2008). Hochleistungsmanagement. Leistungspotenziale in Organisationen gezielt fördern. Wiesbaden: Gabler.
- Pawlowsky, P. (2008): Auf dem Weg zu höherer Leistung. In: Pawlowsky, P., Mistele, P. (Hrsg.): Hochleistungsmanagement: Leistungspotenziale in Organisationen gezielt fördern. Wiesbaden: Gabler.
- Pawlowsky, P. & Steigenberger, N. (Hrsg.). (2012). Die HIPE-Formel. Empirische Analysen von Hochleistungsteams (Human Factors - interdisziplinäre Studien in komplexen Arbeitswelten, Bd. 3, 1. Aufl.). Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Pawlowsky, P. & Völker, M. (2012). Wie Hochleistungsteams besondere Herausforderungen meistern. In Die Energiewende beginnt im Kopf (Jahrbuch Energie aus Mitteleuropa, Bd. 2012, S. 127-131). Halle, Saale: Mitteldeutscher Verlag.
- Prince, C. & Salas, E. (1993). Training research for teamwork in the military aircrew. In E. L. Wiener, B. G. Kanki & R. L. Helmreich (Eds.), Cockpit resource management (pp. 337-366). San Diego: Academic Press.
- Probst, G. J. B. & Ulrich, H. (1991). Vernetztes Denken. Ganzheitliches Führen in der Praxis (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Rosen, M. A., Bedwell, W. L., Wildman, J. L., Fritzsche, B. A., Salas, E. & Burke, C. S. (2011). Managing adaptive performance in teams: Guiding principles and behavioral markers for measurement. *New Developments in Performance Management*, 21 (2), 107-122.
- Salas, E., Sims, D. E. & Burke, C. S. (2005). Is there a "Big Five" in Teamwork? *Small Group Research*, 36 (5), 555-599.
- Saner, L. D., Bolstad, C. A., Gonzalez, C., & Cuevas, H. M. (2010). Predicting Shared Situation Awareness in Teams: A Case of Differential SA Requirements. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 54(4), 314-318.
- Sautter, J.; Böspflug, L.; Schneider, F. (2015): Ein Interaktionskonzept zur Simulation und Analyse von MANVEinsätzen. In: *Mensch und Computer 2015*.
- Senge, P. M. (2000). *The fifth discipline fieldbook. Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Doubleday.
- Schiersmann, C. & Thiel, H. (Hrsg.). (2014). *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Stachowski, A. A., Kaplan, S. A. & Waller, M. J. (2009). The benefits of flexible team interaction during crises. *Journal of Applied Psychology*, 94 (6), 1536-1543.
- Tonidandel, S., King, E & J. Cortina (2016). *Big data at work: The data science revolution and organizational psychology*. New York, NY: Routledge.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2008). Organizing for high reliability. *Processes of collective mindfulness*. In A. Boin (Ed.) In A. Boin (Ed.), *Crisis Management* (pp. 31-66). London [u.a.]: Sage.
- Werther, S. (Hrsg.). (2013). *Geteilte Führung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Wohland, G., Huther-Fries, J., Wiemeyer, M., Wilmes, J. (2004): *Vom Wissen zum Können: Merkmale dynamischer Höchstleistungen*. Eschborn.

## JointExpertise – ein internationales Projekt mit Schwerpunkt auf Nachhaltigkeit sowie verantwortungsbewusstem und global orientiertem Handeln

*von Anja Herrmann-Fankhänel, Anne Dreßler und Stefan Hüsigg*

**Zwischen der TU Chemnitz und der südafrikanischen University of KwaZulu-Natal ist auf Basis einer langjährigen Kooperation und Initiative der Professur für Innovationsforschung und Technologiemanagement ein gemeinsames Projekt entstanden, welches sich auf die Implementierung neuer Studieninhalte und -abschlüsse sowie gemeinsamer Forschungsmöglichkeiten fokussiert. Das Projekt läuft bis 2020 und wird vom DAAD im Rahmen des Programms "Fachbezogene Partnerschaften mit Hochschulen in Entwicklungsländern" gefördert.**

Workshops, bilaterale Forschungsprojekte und kooperativ geschaffene Studienabschlüsse – das Projekt JointExpertise steckt aktuell noch in den Kinderschuhen, soll aber schnell heranwachsen. Seit nunmehr 10 Jahren arbeiten die Technische Universität Chemnitz, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, und die südafrikanische Universität KwaZulu-Natal, School of Management, Information Technology & Governance (UKZN) zusammen. Diese langjährige Verbindung wird durch das DAAD-geförderte Projekt der Professur für Innovationsforschung und Technologiemanagement und der in Durban ansässigen Universität über einen Zeitraum von vier Jahren gepflegt und intensiviert. Inhaltlicher

Schwerpunkt des Projektes ist die Etablierung des nachhaltigen, verantwortungsbewussten und global orientierten Handelns in der Lehre und Praxis des Managements. Hierfür fokussiert die Zusammenarbeit die Internationalisierung und Fundierung bestehender Studiengänge sowie das Schaffen gemeinsamer Abschlüsse und Dissertationen, die Weiterbildung der Mitarbeitenden beider Partner und die Etablierung bilateraler Forschungsprojekte.

Das Thema Nachhaltigkeit wird dabei eine große Rolle spielen. Auf der UN Konferenz für Umwelt und Entwicklung wurde 1992 in Rio de Janeiro ein Konzept der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BnE) ver-

abschiedet, welches vorsieht, auf allen Bildungs- und Sozialisationsstufen für Nachhaltigkeit zu sensibilisieren. Gerade im Bereich der Hochschullehre ist dieses Konzept noch wenig verankert. Deshalb hat sich JointExpertise das Ziel gesetzt, dem global orientierten und ganzheitlichen Bildungsansatz zu folgen und Nachhaltigkeit in die Managementausbildung der Partneruniversitäten zu integrieren.

In diesem Rahmen wird mit der UKZN ein neuer Masterstudiengang entwickelt, welcher sich auf Nachhaltigkeit, Verantwortungsbewusstsein und global orientiertes Handeln im Management zukünftiger Wirtschaftsakteure fokussiert. Dafür wird zunächst eine gemeinsame inhaltliche und methodische Grundlage geschaffen, die durch Schulungen und Workshops im ersten Abschnitt des Projektes definiert und dann fortlaufend vertieft und geschärft wird. Darauf aufbauend wird der Masterstudiengang konzipiert, erprobt, evaluiert sowie

---

schlussendlich implementiert. Im wissenschaftlichen Kontext werden zudem bilaterale Forschungsprojekte ermöglicht, welche die Bearbeitung gemeinsamer, internationaler Fragestellungen forcieren. Im Laufe des Projekts sollen sich auch weitere Partner JointExpertise anschließen, um zum Aufbau eines internationalen Netzwerks für Kooperation und kollektive Forschung beizutragen.

### **Vielseitige Möglichkeiten für Forschende aller Graduiertenlevel**

JointExpertise bietet allen Beteiligten und Interessenten die Chance, an umfassenden Fachexkursionen, Konferenzen und Workshops auf nationaler und internationaler Ebene teilzunehmen. Professoren, Lehrkräfte und wissenschaftliche Mitarbeiter beider Universitäten erarbeiten gemeinsam vertiefende sowie neue Lehrkonzepte. Hierfür finden fachliche und methodische Workshops statt. Innerhalb der Thematik des nachhaltigen, verantwortungsbewussten und global

orientierten Handelns können sich Doktoranden und Postdocs gemeinsam wissenschaftlichen Forschungsfragen widmen und von einer internationalen Zusammenarbeit profitieren.

Auch die Studierenden sind dazu aufgefordert, bilaterale Forschungsvorhaben durchzuführen und so neben ihrer fachlichen auch ihre interkulturellen Kompetenzen auszubauen.

### **11. African American European Summer School integriert weitere internationale Partner in das Projekt JointExpertise**

In diesem Jahr werden bereits einige Fachexkursionen, Konferenzen und Workshops auf nationaler und internationaler Ebene stattfinden. So ist ein Projektmeeting Ende August in Chemnitz geplant, bei dem die Projektmitglieder beider Universitäten zusammenkommen und in mehreren Workshops und Arbeitsgruppen inhaltliche Themen diskutieren sowie weitere Arbeitsschritte festlegen.

Dem schließt sich die 11. AAE-Summer-School in Nancy, Frankreich, an. Die AAE-Summer-School ist ein jährlich stattfindendes interkulturelles und interdisziplinäres Studienprogramm der TU Chemnitz, der UKZN, der University of the Witwatersrand in Johannesburg, Südafrika sowie der ICN Business School in Nancy. Als Teil der AAE-Summer-School wird sich die „Artem international conference on Organizational Creativity and Sustainability“ anschließen, die Fachexkursionen und Workshops zu relevanten Projektthemen beinhaltet. Die Partner sind daran in Form des Konferenzunterthemas „TRANSDISCIPLINARY AND INTERCULTURAL INNOVATION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT“ aktiv als Track- und Sessionschairs beteiligt. Diese Konferenz bietet eine gute Plattform für ein intensives Kennenlernen, Vertiefen der Kooperation und Austausch von Ideen für gemeinsame Forschungsvorhaben sowie die inhaltliche Weiterentwicklung der Projektziele.

---

## **„Die da oben hören uns sowieso nicht zu“: Politik im Spannungsfeld von „Neuer Öffentlichkeit“ und „alten“ Medien**

*von Marcel Neubauer*

Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um eine Zusammenfassung der Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades des *Doctorum politicarum* von Marcel Neubauer. Die Doktorarbeit ist in gebundener Fassung unter dem Titel *„Die da oben hören uns sowieso nicht zu“: Politik im Spannungsfeld von „Neuer Öffentlichkeit“ und „alten“ Medien* im GUC Gesellschaft für Unternehmensrechnung und Controlling für 34,95€ erhältlich (ISBN 978-3863670474).

Die vorliegende, interdisziplinäre Dissertation ist primär in das Fachgebiet der Politikwissenschaft einzuordnen, mit Schnittstellen zu den Rechts- und Verwaltungswissenschaften. Im Speziellen handelt es sich um eine Arbeit zum politischen System der Bundesrepublik Deutschland; sie thematisiert hier unterschiedliche Formen der direkten Bürgerbeteiligung und allem voran der Einbindung der Bürger.

### **Ausgangspunkt**

Untersuchungsgegenstand ist der „Traum“ einer direkten Demokratie,

also einer Demokratie, die nicht auf Repräsentation angewiesen ist, mithilfe des Internets. D. h. jeder, der seine politische Meinung äußern möchte, soll die Möglichkeit haben, diese gegenüber allen anderen in einem Forum vorzutragen (vor allem angemessen im Sinne des Diskurses nach Habermas). Die Rolle des Areopags im Athen der klassischen Periode nimmt sozusagen das Internet ein. Der Unterschied zu heute besteht allerdings darin, dass die Ansprachen damals teilweise von professionellen Rhetoren übernommen wurden. Über diese Bühne

hinaus stellt das Internet des Weiteren Kapazitäten für Bürger bereit, sich am politischen Entscheidungsprozess (e-Partizipation, e-Voting) zu beteiligen. Im Sammelbecken der Bürgerbeteiligung und der Ansprache an alle kristallisiert sich in der Arbeit der zentrale Begriff – die „Neue Öffentlichkeit“ – heraus. Sie ist ein Phänomen des Internets, beschränkt sich allerdings nicht auf dieses Medium, greift vielmehr von der virtuellen auf die nicht-virtuelle Welt über. In der Arbeit wird dargelegt, dass Organisationen, die in einem engen Zusammenhang mit der Neuen Öffentlichkeit stehen, auch über das Internet Proteste und Demonstrationen arrangieren.

Methodisch wird der Begriff der „Neuen Öffentlichkeit“ als Strukturphänomen einer modernen Demokratie gedeutet. Er ergibt sich im

Sinne von Schütz als Produkt einer verstehend-analysierenden Erfahrung von Tatsachen. Die Herausbildung einer „Neuen Öffentlichkeit“ in diesem Sinne ist eine fortschreitende und nicht abgeschlossene Entwicklung im Sinne von Habermas' Strukturwandel der Öffentlichkeit. Findet auf der einen Seite eine Abgrenzung von „alter“ Öffentlichkeit statt, indem sich Bürger in anonyme Privatheit zurückziehen und damit von einer traditionellen Diskursöffentlichkeit wieder entfernen, so erfolgt auf der anderen Seite vermittelt durch die Anonymität des Web 2.0 ein Hineinragen privater Meinungen (Subjektivität) in die „alte“ Öffentlichkeit.

#### *Hegel'sche Theorie als Ausgangspunkt*

Als theoretische Basis wurde die Begriffsentwicklung des Staates nach Hegel gewählt, da er zentrale Begriffe in ihrem systematischen Zusammenhang darstellt, andererseits Peripheres und Unwichtiges nicht in den Fokus gerät. Außerdem kommt die Arbeit hierdurch ohne eine „volonté générale“, einen „législateur“ oder einen fiktiven Anfangszustand, einen „bellum omnium contra omnes“ aus. Vielmehr stehen Familie, bürgerliche Gesellschaft und Staat im Zentrum. Wesentlich bei Hegel ist, dass sich die Familie in die bürgerliche Gesellschaft erhebt und auflöst und diese sich wiederum in den Staat erhebt und auflöst. Kritisch anzumerken ist, dass Hegel den Begriff des Bürgers nicht einheitlich verwendet.

Jeder Bürger ist nach Hegel immer Mitglied eines Staates. Und als Bürger hat er quasi die Pflicht, politisch aktiv zu werden. Das aber würde bedeuten, dass der Bürger ebenfalls, vielleicht sogar vor allem dann, wenn seine Partikularinteressen an der Wurzel bedroht sind, sich politisch betätigen soll. Er muss sich politisch bilden, muss in der Lage sein, seine Interessen von denen des Staates auseinanderzuhalten, um weiterhin seine Interessen wie auch die des Staates in ihrem jeweiligen Gewicht zu beurteilen. Diese Beurteilung muss weiterhin objektiv sein. Damit stellt sich die Frage, ob dem Bürger auf diese Weise nicht Pflichten auferlegt werden, die er gar nicht erfüllen kann.

#### *Bürger und Demokratie*

Allen voran die historische Entwicklung mit allen ihr unterliegenden Einschränkungen, wer das Wahlrecht für sich beanspruchen darf, bis hin zur Moderne und der Funktion der Repräsentation wird hier thematisiert. In Bezug auf Repräsentation ist von Bedeutung, ob der Repräsentant an Weisungen und Wünsche in irgendeiner Form gebunden ist. Als Ergebnis lässt sich zusammenfassen, dass im Zuge des praktischen politischen Handelns der Repräsentant aus freien Stücken handelt.

Zudem wird hier das Erfordernis von regelmäßig wiederkehrenden Wahlen anhand von Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichtes erläutert.

#### *Bürgerbeteiligung*

Als letzter Teil der IST-Analyse werden im vierten Kapitel direkt-demokratische Formen der Mitsprache und Beteiligung in Deutschland untersucht. Insbesondere werden die Beteiligungsformen im Freistaat Sachsen vorgestellt. Der Freistaat hat ein vollständig normiertes Verfahren einer direkten Volksgesetzgebung (mit Volksantrag, Volksbegehren und Volksentscheid) geschaffen. Über die direkte Wahl der Bürgermeister und Landräte bis hin zu Bürgerbegehren und Bürgerentscheiden kann gesagt werden, dass von Rechts wegen eine umfangreiche, lebendige und direkte Demokratie auf kommunaler Ebene im Freistaat Sachsen implementiert wurde, die sehr bürgernah ist.

#### **Medien als Vermittler**

Bürgernähe ist jedoch eng mit der Kommunikation zwischen Politik und Bürgern verwoben. Die Vermittlung kommt klassisch den Druck- und Funkmedien zu, denn Politik muss mit Hilfe der Medien tragfähige Zukunftsperspektiven aufzeigen. Eine so verstandene Zusammenarbeit von Politik und Medien hilft, dass die Bürger mehr auf den Willen und die Fähigkeit von Politikern vertrauen können, Probleme, die ihnen unter den Nägeln brennen, sachlich anzugehen und Lösungsvorschläge zu erarbeiten.

Als „Konkurrenz“ hierzu werden abschließend die neuen Internetme-

dien vorgestellt, die durch Nachrichtenseiten, Blogs, Foren und soziale Netzwerke die politische Deutungshoheit der „alten“ Medien streitig machen.

Das Internet führt per se nicht notwendigerweise zu einem Mehr an Demokratie. Eine erste und wichtige Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft der Bürgerinnen und Bürger, sich überhaupt aktiv an öffentlichen Diskussionen zu beteiligen, was im virtuellen ebenso wie im realen Raum gilt.

#### *„Neue Öffentlichkeit“*

Die „Neue Öffentlichkeit“ spielt sich wesentlich in sozialen Netzwerken, Foren, Blogs etc. ab. Die Kommunikation in der „Neuen Öffentlichkeit“ verläuft zumeist anarchisch und wird in der Regel nicht moderiert. Das Diskussionsklima ist bisweilen polemisch und geht bis hin zu persönlicher Diffamierung. Ein inhaltlich begründeter Diskurs erfolgt nicht. Und es bleibt dem betreffenden Seiteninhaber überlassen, einzugreifen oder unerwünschte Kommentare resp. Links zu löschen.

Neben dem anarchischen Charakter der „Neuen Öffentlichkeit“ gesellt sich vor allem in den sogenannten alternativen Neuen Medien ein großes Misstrauen gegenüber den traditionellen und etablierten Medien hinzu.

Die „Neue Öffentlichkeit“ ist pointiert zusammengefasst nichts anderes als die Verlängerung des Stammischen in das Internet.

#### *Stuttgart 21*

Die Wirkung der „Neuen Öffentlichkeit“ auf den politischen Willensbildungsprozess wird an einem Fallbeispiel, den Demonstrationen um „Stuttgart 21“, dargestellt. Gezeigt wird, dass die „Neue Öffentlichkeit“ nicht nur ein Internetphänomen ist. Vielmehr wird deutlich, dass Demonstranten gegen Stuttgart 21, für die sich der Begriff des „Wutbürgers“ herausgebildet hat, sich über das Internet organisieren.

Bei „Stuttgart 21“ wird beispielhaft die Widersprüchlichkeit einer modernen demokratischen Politik deutlich. Insofern moderne Demokratien repräsentative Demokratien sind, sind Politiker nur ihrem

Gewissen verpflichtet, d. h. sie unterliegen einem freien Mandat im Gegensatz zu einem imperativen Mandat, das den Abgeordneten an den Weisungsauftrag der Wähler bindet. Der Wille von Demonstranten darf sie nicht in ihrer Entscheidungsfindung beeinflussen. Zugleich aber können demonstrierende Bürger von Politikern nicht ignoriert werden. Der Wille des Volkes darf nicht übergangen werden, zumal nicht von vornherein zu erkennen ist, welche tatsächlichen Motive die Demonstranten bewegen; die hier erwähnten könnten nur „vorgeschoben“ sein. Daher erscheinen tatsächlich direktdemokratische Verfahren und politische Mitbestimmung der Bürger nicht nur sinnvoll, um den politischen Frieden zu wahren, sondern auch (und gerade) aus einer politischen Perspektive heraus notwendig. Es gilt demnach, einen Mittelweg zu finden, der einerseits das repräsentative System vor einer „wildem“ direkten Demokratie schützt, zugleich aber die Bürger doch mit in die politische Entscheidungsfindung direkt einbezieht.

### **Direkte Demokratie und Internet**

Im letzten Kapitel der Arbeit werden Lösungsvorschläge erarbeitet, um einerseits das politische Interesse der Bürger zu befriedigen und andererseits eine konstruktive Lösungsfindung durch geordnete Diskussionen zu gewinnen.

Als Grundlage dafür werden offizielle Internetseiten vorgestellt, die einerseits zur geregelten Diskussion und andererseits zur direkten Wahl ermuntern. Sozusagen als eine Art „Digitaler Demokratie“, wobei das Senden und Empfangen politischer Signale und Informationen auf neuen Kanälen erfolgt. D. h. Informationsvermittlung von der Politik hin zu den Bürgern und vice versa. Eines der größten Probleme stellt die Authentifizierung dar, die einen Missbrauch einschränken soll.

Um eine geordnete Diskussion zu initialisieren, wird der Ansatz vorgestellt, dass eine rationale Diskussion zu einem konkreten Projekt dadurch garantiert werden soll, dass zu Beginn eines jeden Projektes zwei Experten, die geeignet sind, Pro und Kontra darzulegen, auf der offiziellen

Internetseite Texte veröffentlichen, die als Grundlage der Diskussion dienen sollen. Der erste Experte führt Gründe an, warum das Projekt durchgeführt werden sollte, der zweite argumentiert, warum es nicht durchgeführt werden sollte. Die Darstellung sollte möglichst objektiv, ausgewogen und sich einer Schwarz-Weiß-Malerei enthaltend sein. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass sowohl die Pro- als auch die Kontra-Position eine rationale Stimme bekommen, die als Grundlage für die Diskussion der Bürger untereinander wie auch mit den Politikern dienen kann. Eine derartige Seite garantiert ein Höchstmaß an Rationalität und sollte insofern von zentraler Bedeutung für die Entscheidungsfindung sein.

### *Phänomen „Neue Öffentlichkeit“*

Insgesamt erscheint das Phänomen der „Neuen Öffentlichkeit“ als höchst komplex und sehr vielschichtig. Während die „alte“ Öffentlichkeit als gezähmt und konsensorientiert beschrieben werden kann, konstituiert sich die „Neue Öffentlichkeit“ gerade in ihrem anarchischen und wilden Charakter. Trotz ihres heterogenen Charakters bilden sich von Zeit zu Zeit zu Sachthemen Gruppierungen mit vermeintlich (?) geteilten Interessen, die sich latent als Gegenöffentlichkeit artikuliert. Sie ist damit keinesfalls an einem gesellschaftlichen Konsens interessiert.

Die Dynamik der „Neuen Öffentlichkeit“, die alle gesellschaftlichen Schichten umfasst, greift direkt das Legitimitätsmonopol traditioneller Institutionen an, weil aus „passiven“ Bürgern politisch aktive Bürger werden, die entsprechende Forderungen stellen.

Als Sammelbecken erweiterter und vernetzter Stammtische ist die „Neue Öffentlichkeit“ auch ein formaler Pegel für das Funktionieren von Demokratie und ihrer Repräsentanten, seien sie Institutionen oder Personen. Auch wenn immer wieder von Politikverdrossenheit gesprochen wird, so ist die „Neue Öffentlichkeit“ gerade eine neuartige Ausdrucksform politischer Standpunkte.

Waren in der traditionellen eingetragenen repräsentativen Demokratie die raumzeitlichen Zentren in-

stitutionalisierter Kommunikation klar zwischen Medien und politischen Repräsentanten verteilt, so manifestiert sich mit der „Neuen Öffentlichkeit“ ein neues politisches Gravitätszentrum, das zwar zumeist eher unkonventionell und spontan auftritt, sich aber an die Struktur der Kommunikationskanäle im Sinne von Sender und Empfänger und ihre Rhetorik anpasst. Insofern „Neue Öffentlichkeit“ öffentlich wird, weicht die Polemik und anarchische Artikulation den Gesetzen öffentlicher Rede und demokratisch verfasster Diskurse im Sinne von Habermas.

### **Schlussfolgerungen**

Aus einer politischen Perspektive muss zunächst konstatiert werden, dass die „alte“ Öffentlichkeit mit der „Neuen Öffentlichkeit“ reden und den Dialog suchen muss.

Damit wird eine derartige Seite, die ganz bestimmte bürgerliche Interessen bündelt, selbst zu einem Medium, das sowohl von der Kommunalpolitik als auch von den etablierten Medien rezipiert wird. Solche Seiten können durchaus ein erfolgreiches Bürgerbegehren anstoßen und fördern. Der Vorteil derartiger Plattformen besteht darin, dass in der Bündelung von bestimmten Interessen bereits ein politischer Minimalkonsens erreicht worden ist, der in den politischen Gesamtdiskurs eingebracht werden kann. Neben diesen inoffiziellen Seiten könnten dann offizielle Diskussionsseiten mit neutralen Expertisen und Meinungen zu bestimmten Sachthemen hinzukommen. Insofern „Neue Öffentlichkeit“ und „alte“ Öffentlichkeit bestehend aus medialen und politischen Vertretern und Bürgern sich diesen neuen Ausgestaltungen demokratischer Partizipationsprozesse stellen, kann von einem starken Demokratiegewinn gesprochen werden.

Als Konsequenz aus diesen widerstreitenden politischen Öffentlichkeiten können Formen von e-Partizipation gefordert werden, die nach dem Prinzip „Teile und Herrsche“ Gegenöffentlichkeiten in den gesellschaftlichen Diskurs einbinden und somit politisch zähmen. Testweise bietet sich auf kommunaler Ebene die Möglichkeit an, vor allem durch Bürgerbegehren mit Bürgerquoren

---

zu bestimmten Sachthemen zu reagieren und so die „Neue Öffentlichkeit“ mit in den Diskurs einzubinden.

Der Komplex „Neue Öffentlichkeit“ und direktdemokratische Verfahren auf kommunaler und Landesebene umfasst damit drei wesentliche Punkte.

1. Eine Form einer institutionalisierten e-Demokratie, das e-Voting

selbst, das neben einer technischen Seite eine gesetzliche haben muss.

2. Auf einer offiziellen Diskussionsseite können die Öffentlichkeiten eingebunden werden und durch Expertenmeinungen gestützt zum politischen Konsens beitragen.

3. Als Letztes wären außerdem die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Bürgerbegehren und

deren Konsequenz zu nennen. Ein erfolgreiches Bürgerbegehren muss nämlich als Antwort auf die „Neue Öffentlichkeit“ begriffen werden, welche die entsprechende Bündelung von Partikularinteressen gesellschaftlich und rational auflöst und sie mit dem politisch-administrativen System verknüpft.

---

## Tarifautonomie in der Zeitarbeit Legitimation oder Chaos?

von Nicole Schott

**Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um eine Zusammenfassung der Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades des Doctor rerum politicarum von Nicole Schott. Die Doktorarbeit wurde unter dem Titel „Tarifautonomie in der Zeitarbeit: Legitimation oder Chaos?“ eingereicht.**

### Überblick

Durch die Verankerung der Koalitionsfreiheit im Grundgesetz (Art. 9 Abs. 3 GG) können sich Arbeitgeber wie auch Arbeitnehmer/-innen zur Wahrung und Förderung ihrer Interessen zusammenschließen und sich diesbezüglich in erheblichem Maße selbständig betätigen. Die dafür erforderliche Tariffähigkeit ist bei Arbeitgeberkoalitionen grundsätzlich gegeben, vorausgesetzt, ihre Satzung besagt nichts Gegenteiliges. Gewerkschaften müssen hingegen ihre Tariffähigkeit gesondert feststellen lassen. Dieses Erfordernis ist neben weiteren Bedingungen für den Abschluss von Tarifverträgen als Tarifvertragspartner notwendig. Die Tarifautonomie in Deutschland ist ein elementarer Kern des Wirtschaftsgefüges, wodurch zugleich das Reglement durch normierende Eingriffe der Gesetzgebung minimiert ist. Die Grenzen der Tarifautonomie erstrecken sich zum einen auf interne Schranken des Art. 9 Abs. 3 GG, hinsichtlich der Beschränkung der Normsetzungsbefugnisse der Tarifpartner auf Regelungen zur Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbeziehungen, und zum anderen auf externe Beschränkungen, aufgrund derer das tarifautonome Handeln der ‚sozialen Gegenspieler‘ nicht gegen geltendes höherrangiges Recht verstoßen darf.

Zu diesen Außenschranken zählen neben dem Grundgesetz einseitig und zweiseitig zwingendes Gesetzesrecht sowie tarifdispositives Recht. Als ein solches zählen Tariföffnungsklauseln, die eine Abweichung von einem geltenden Tarifvertrag zugunsten und zulasten der Arbeitnehmer/-innen erlauben. Der Gesetzgeber hat für die Zeitarbeitsbranche im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz die gesetzliche Gleichstellung von Leiharbeiter/-innen mit vergleichbaren Stamm-Arbeitskräften im Entleihunternehmen, wonach ihnen die gleichen wesentlichen Arbeitsbedingungen einschließlich des Arbeitsentgeltes zu gewähren sind, verankert.<sup>1</sup> Das tarifdispositive Recht zum Abweichen vom Gleichstellungsgrundsatz ist durch die Tariföffnungsklausel gem. § 3 Abs. 1 Nr. 3 AÜG normiert. Branchenweit wird nahezu flächendeckend von dieser Option Gebrauch gemacht. Während im ‚Normalfall‘ ein Tarifvertrag eine Verbesserung der gesetzlichen Standards in einer Branche oder Berufsgruppe darstellt, ist dies in der Arbeitnehmerüberlassung gerade umgekehrt. Die Konsequenz der tarifautonomen

<sup>1</sup> Der Gesetzgeber benutzt im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz die Begriffe Verleiher, Entleiher und Leiharbeiter. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird Arbeitnehmerüberlassung, Zeitarbeit und Leiharbeit oftmals synonym verwendet.

Ausgestaltung der Bedingungen ist eine Abkehr vom ‚equal pay‘/ ‚equal treatment‘-Grundsatz.

### Zielsetzung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Untersuchung der Frage, inwieweit die Legitimität von Tarifverträgen im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung, die durch die Divergenz von Tarifautonomie und gesetzlicher Gleichstellung geprägt ist und zu einem ‚chaotischen‘ Novum führte, hinterfragt werden muss. Die Diskrepanz zwischen der im Schutzbereich des Art. 9 Abs. 3 GG tarifautonom agierenden Tarifpartner und der gesetzlichen Gleichstellung fand ihren Höhepunkt in höchstrichterlichen Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts, wonach der nach Art. 9 Abs. 3 GG gebildeten Spitzenorganisation (einer „Koalition“), der ‚Tarifgemeinschaft christlicher Gewerkschaften für Zeitarbeit und Personal-Service-Agenturen (CGZP)‘, in einem ersten Urteil 2010<sup>2</sup> die Tariffähigkeit – gegenwartsbezogen – abgesprochen wurde und in einem weiteren Verfahren 2012<sup>3</sup> das BAG sogar erklärte, dass eine eigene Tariffähigkeit der CGZP zu keinem Zeitpunkt vorgelegen habe und in Folge dessen alle abgeschlossenen Tarifverträge mit der CGZP von Anfang an nichtig waren. Diese Rechtsprechung des BAG sorgte in der gesamten Zeitarbeitsbranche für einen violen-

<sup>2</sup> Vgl. BAG, Beschluss vom 14.12.2010, 1 ABR 19/10.

<sup>3</sup> Vgl. BAG, Beschluss vom 22.05.2012, 1 ABN 27/12.

ten Eklat, da die Tarifarbeit und ihre Entwicklung der vergangenen Jahre damit indirekt hinterfragt wurden. Das Novum dieser Judikatur, welche in einem weiteren Beschluss des BVerfG aus dem Jahr 2015<sup>4</sup> ihren mutmaßlichen Abschluss fand, liegt in der Infragestellung der Grundsätze des Rechtsstaatsprinzips (Art. 20 Abs. 3 GG) wegen der rückwirkenden Feststellung der Tarifunfähigkeit. Der Vertrauensschutz qua Rechtssicherheit durch die grundsätzlich legitime Anwendung von Tarifverträgen führte mit dem Absprechen der Tariffähigkeit gegenüber der CGZP und der damit einhergehenden Nichtigkeit aller angeschlossenen Tarifverträge für die betreffenden Zeitarbeitsunternehmen zur Auflösung aller tarifvertraglichen Ordnung. Die exorbitante Konsequenz war, dass mangels gültiger Tarifverträge der gesetzliche Gleichbehandlungsgrundsatz unter dem Aspekt von ‚equal pay‘ nach dem Arbeitnehmerüberlassungsrecht rückwirkend galt und Leiharbeiter/-innen Ansprüche auf den Differenzlohn und die Sozialversicherungsträger rückständige Sozialversicherungsbeiträge für den Differenzlohn der Leiharbeiter/-innen erheben konnten. Ein solch tarifpolitisches Novum stellt, gepaart mit dem grundsätzlichen Spannungsverhältnis zwischen gesetzlicher Gleichstellung und Tarifautonomie, die Legitimität von Tarifverträgen in der Zeitarbeit in den Blickpunkt der Untersuchung.

### **Aufbau / Struktur**

Zunächst werden in Kapitel zwei, nach einem kurzen historischen Abriss zur Entwicklung von Tarifverträgen, die grundrechtliche Verortung der Tarifautonomie und die geltenden Normen des Tarifvertragsrechts dargestellt. Ziel dieses Abschnitts ist das Verdeutlichen der Basis tarifautonomen Handelns von Koalitionen. Der Fokus liegt hierbei einerseits in der Analyse des Koalitionsbegriffs sowie der Darstellung der Grenzen der Tarifautonomie und andererseits in der Darlegung der Voraussetzungen für das Agieren als Tarifvertragspartei. Die normative Betrachtung beider Schwerpunkte, die Schranken der Normsetzungsbefugnisse sowie die

Tariffähigkeit und Tarifzuständigkeit der Tarifvertragspartner, bildet das Zentrum des Interesses der gesamten Untersuchung. Den zweiten Teil des normativen Rahmens stellt (in Kapitel drei) das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz dar, welches als rechtliche Grundlage der Zeitarbeit mehrfach novelliert wurde, zuletzt 2016. Maßgeblich für die Untersuchung ist der darin verankerte Gleichbehandlungsgrundsatz als Gegengewicht zum tarifautonomen Handeln der Sozialpartner. Das Grundkonzept des Dreiecksverhältnisses zwischen Verleiher, Entleiher und Leiharbeiter/-in wird mit der facettenreichen arbeitsmarktökonomischen und volkswirtschaftlichen Bedeutung der Zeitarbeit dargestellt. Die Zusammenführung beider thematischen Schwerpunkte, Tarifautonomie und Arbeitnehmerüberlassungsrecht, erfolgt in Kapitel vier. Die aktuelle Gestaltung der Tariflandschaft in der Zeitarbeit wird in Verbindung mit den höchstrichterlichen Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts zur Tarifunfähigkeit der gewerkschaftlichen Spitzenorganisation, Tarifgemeinschaft christlicher Gewerkschaften für Zeitarbeit und Personal-Service-agenturen<sup>5</sup> gesetzt und zeichnet die Grenzen der Tarifautonomie und Folgen des Gleichstellungsgrundsatzes nach. Kapitel fünf widmet sich der empirischen Analyse der Forschungsfrage. Unter interdisziplinären rechtlichen und (sozial-)ökonomischen Gesichtspunkten und der Berücksichtigung der divergierenden Sichtweisen wurden mit Vertretern aller Tarifvertragsakteure in der Zeitarbeit Experteninterviews geführt. Durch die qualitative Erhebung auf Metaebene soll der normative Rahmen des Tarif- und Arbeitnehmerüberlassungsrechts mit aktuellen Fragestellungen der Zeitarbeit verknüpft werden. Abschließend werden die thesenartigen Zusammenfassungen der einzelnen Kapitel mit der Forschungsfrage synchronisiert, um die Frage nach der Legitimität von Tarifverträgen in der Zeitarbeit zu beantworten. Der Untersuchungsgegenstand und die relevante Gesetzgebung sind bis zum Stichtag 31.12.2016 berücksichtigt.

### **Ergebnisse**

#### *Tarifautonomie*

Die Basis des Tarifvertragsrechts ist die verfassungsrechtlich geschützte

Koalitionsfreiheit in Art. 9 Abs. 3 GG. Das Grundrecht aus Art. 9 Abs. 3 GG gewährleistet den Schutz vor einem Eingreifen des Staates in Bestand und Tätigkeit von Koalitionen und entfaltet im Privatrecht (zwischen Arbeitsvertragsparteien) unmittelbare Drittwirkung. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände sind im Sinne des Art. 9 Abs. 3 GG Koalitionen. Grundsätzlich zu trennen ist die Koalitionsfähigkeit von der Tariffähigkeit. Während nicht jede Koalition tariffähig ist, kann der Koalitionsschutz jedem tariffähigen Verband zuteilwerden. Die Koalitionsfreiheit ist ein Doppelgrundrecht, das neben der individuellen Koalitionsfreiheit als Kollektivgrundrecht den Bestand der Koalition und deren individuelle koalitionsmäßige Betätigung schützt. Eine solche Betätigung ist beispielsweise der Abschluss eines Tarifvertrages, der zur Regulierung von schuldrechtlichen Rechten und Pflichten beider Vertragsparteien, der Normierung von Arbeitsverhältnissen bezüglich Inhalt, Abschluss und Beendigung sowie zur Regelung betrieblicher und betriebsverfassungsrechtlicher Fragestellungen dienen kann. Als Tarifvertragsparteien können nur jene Einheiten auftreten, die tariffähig und tarifzuständig sind. Auf beiden Seiten kann mehr als eine Vertragspartei stehen, beispielsweise eine Spitzenorganisation, die allerdings nach § 2 Abs. 2 TVG eine eigene Tariffähigkeit benötigt, wenn sie Tarifverträge in eigenem Namen abschließt und dies ihren satzungsgemäßen Aufgaben entspricht (§ 2 Abs. 3 TVG), alternativ kann diese Tarifverträge in Stellvertretung für einen oder mehrere Mitgliedsverbände abschließen. Da sie selbst in diesem Fall nicht Tarifvertragspartner ist, bedarf es dafür keiner Tariffähigkeit. Das Erfordernis der Tarifzuständigkeit ist im Tarifvertragsgesetz, im Gegensatz zur Tariffähigkeit, nicht ausdrücklich niedergeschrieben, dennoch gilt es als ungeschriebenes Recht. Diese muss in der Verbandssatzung eindeutig festgelegt sein. Ein Verband kann im Rahmen seiner Satzungsautonomie selbst entscheiden, in welchem Umfang – räumlich, branchenspezifisch, personell oder betrieblich – seine Zuständigkeit gelten soll. Allerdings kann der Geltungsbereich in Spit-

<sup>4</sup> Vgl. BVerfG, Beschluss vom 25.04.2015, 1 BvR 2314/12.

zenverbänden nicht weiterreichen als der ihrer Mitglieder. Die Grenzen der Tarifautonomie finden sich in den internen und externen Schranken, die die Normsetzungsbefugnisse der Tarifvertragspartner gesetzlich limitieren. Kausal resultiert daraus eine Divergenz zwischen der staatlichen Gesetzgebung und der Tarifautonomie.

### *Zeitarbeit*

Die historischen Wurzeln der Zeitarbeit reichen in das 20. Jahrhundert zurück. Die schrittweise Liberalisierung der gesetzlichen Regelungen führte zur Verabschiedung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, das mehrfach reformiert noch heute seine normative Gültigkeit besitzt. Die arbeitsmarktökonomische Bedeutung des Personalinstrumentes ‚Arbeitnehmerüberlassung‘ ist für die beteiligten Akteure von hoher Relevanz. Volkswirtschaftliche Faktoren, wie beispielsweise die konjunkturelle Bedeutung von Zeitarbeit als Frühindikator oder der arbeitsmarkttheoretische Wirkungsgrad des Kündigungsschutzes im Matching-Prozess der Zeitarbeit sind dabei maßgebliche Aspekte. Im Spiegel der gesamtwirtschaftlichen Beschäftigungswirkung liegt der Anteil der Leiharbeiter/-innen an allen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in den letzten Jahren bei unter drei Prozent und damit unterhalb der Marke von einer Million Arbeitnehmer/-innen in der Zeitarbeit. Im Dreiecksverhältnis zwischen Entleiher, Verleiher und Leiharbeiter/-in verbleibt die disziplinarische Befugnis beim Verleiher, der seine Arbeitgeberfunktion kraft Arbeitsvertrag mit dem/der Leiharbeiter/-in begründet. Mit Abschluss eines Arbeitnehmerüberlassungsvertrages zwischen Entleiher und Verleiher, welcher vertragliche Grundlage für das Ausüben des Direktionsrechts des Entleihers gegenüber dem/der überlassenen Mitarbeiter/-in ist, stellt der/die Leiharbeiter/-in seine/ihre Arbeitsleistung dem Drittbetrieb zur Verfügung. Im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung unterliegt der Entleiher der Subsidiärhaftung, falls der Verleiher seiner Pflicht zur Abführung von Sozialversicherungsbeiträgen und Lohnsteuer nicht nachkommt. Durch den Erlass der Richtlinie 2008/104/EG des Europäischen

Parlaments und des Rates vom 19. November 2008<sup>5</sup> über Leiharbeit, deren Hauptanliegen der Schutz der Leiharbeiter/-innen durch den Gleichbehandlungsgrundsatz ist, war der Gesetzgeber zu Anpassungen im Arbeitnehmerüberlassungsrecht gezwungen. Mehrmalige Novellierungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes wurden durch die EG-Richtlinie wie auch aufgrund der notwendigen Anpassungen an den sich wandelnden Arbeitsmarkt hervorgerufen. Mit der gravierenden Reform 2003 wurde im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz in §§ 3 Abs. 1 Nr. 3 und 9 Nr. 2 unter anderem festgelegt, dass bei Nichtanwendung eines Tarifvertrages der Gleichstellungsgrundsatz mit den gleichen wesentlichen Arbeitsbedingungen für Leiharbeiter/-innen wie für die Stammbeslegschaft des entleihenden Unternehmens gilt. Wird hingegen ein Tarifvertrag angewandt, sind Abweichungen vom tarifdispositiven Gleichbehandlungsgrundsatz nach § 3 Abs. 1 Nr. 3 und § 9 Nr. 2 AÜG durch Tariföffnungsklauseln zulässig. Die hohe Tarifbindung in der Zeitarbeit zeigt, dass von dieser Option flächendeckend Gebrauch gemacht wird.

### *Tariflandschaft der Zeitarbeit*

Die generelle Legitimität von Tarifverträgen in der Zeitarbeit ist für alle Tarifvertragsakteure unbestritten. Als Bestandteil der kollektiven Koalitionsfreiheit haben Tarifvertragsparteien das Recht, ihre Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen in erheblichem Maße selbständig im Rahmen der Tarifautonomie zu regeln. Dies ist verfassungsrechtlich durch Art. 9 Abs. 3 GG sichergestellt und stellt den Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung dar. Die historisch gewachsene Tarifautonomie ist ein wesentlicher Kern des deutschen Wirtschaftsgefüges, in dem die Tarifvertragsparteien die vom Gesetzgeber legitimierte Aufgabe, auf Metaebene einen Ausgleich der diametralen Interessen zwischen den Arbeitsvertragspartnern zu schaffen, realisieren. Insbesondere durch die Attribute von Tariffähigkeit und Tarifzuständigkeit werden Koalitionen als Tarifvertragspartei zum Abschluss von Tarifverträgen befähigt. Tarifdis-

positive Regelungen wie die Tariföffnungsklausel ermöglichen, bei Anwendung eines Tarifvertrages vom Gleichbehandlungsgrundsatz zulasten der Leiharbeiter/-innen abzuweichen. Auf Basis der tarifdispositiven Öffnungsklausel wurden in der Zeitarbeit flächendeckend tarifliche Regelungen getroffen, die zu einer fast vollständigen Verdrängung von ‚equal pay‘ führten und insofern das Image der Zeitarbeit, als Branche von Lohndumping, Planungsunsicherheit und schlechten Arbeitsbedingungen, negativ beeinflusste. Die höchstrichterlichen Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts ab 2010 zur Tarifunfähigkeit der CGZP und die damit einhergehende (rückwirkende) Nichtigkeit aller von ihr abgeschlossenen Tarifverträge versetzten die betreffenden Zeitarbeitsunternehmen durch die Auflösung aller für sie geltenden tarifvertraglichen Ordnung in Konsternation. Mit Einführung der allgemeinverbindlichen Lohnuntergrenze und den Branchenzuschlagstarifen der Zeitarbeit im Jahre 2012 wurde auf Seiten der Tarifvertragspartner tarifautonom dem Abwärtstrend der Lohnspirale Einhalt geboten und sich dem gesetzlichen Gleichbehandlungsgrundsatz genähert. Der Gleichbehandlungsgrundsatz stellt insofern keinen Eingriff in den Schutzbereich des Art. 9 Abs. 3 GG dar, als die Tariföffnungsklausel den Koalitionen verbindliche, abweichende Regelungen für ihre Mitglieder ermöglicht. Die tarifautonomen Lösungen von Lohnuntergrenze nach § 3a AÜG und Branchenzuschlägen tragen zur Entspannung der Diskrepanz zwischen Tarifautonomie und gesetzlicher Gleichstellung bei. Die Zeitarbeit unterliegt de facto einem stetigen arbeitsökonomischen und -rechtlichen Wandel, dem sich sowohl die Tarifpartner, als Interessenvertreter in Ausübung ihrer verfassungsrechtlich geschützten Koalitionsfreiheit nach Art. 9 Abs. 3 GG als auch der Gesetzgeber zur Gewährleistung der Einhaltung von geltendem Recht gemeinsam stellen müssen.

<sup>5</sup> Amtsblatt der Europäischen Union, 05.12.2008, Nr. L 327, S. 9.

---

## Zitate und Ökonomie

Für eine freie Marktwirtschaft – auch mit dem Adjektiv sozial davor – gehört es sich, einen liberalisierten Arbeitsmarkt zu haben.

*Hans-Olaf Henkel*

Die Sklaven von heute werden nicht mit Peitschen, sondern mit Terminkalendern angetrieben.

*John Steinbeck*

Mit Gewerkschaft gibt es keine Garantie erfolgreich zu sein. Ohne Gewerkschaft hat man aber garantiert keinen Erfolg.

*Frank Bsirske*

Kaum haste mal ein bisschen was, schon gibt es wen, den ärgert das.

*Wilhelm Busch*

Nur wer im Wohlstand lebt, schimpft auf ihn.

*Ludwig Marcuse*

Oft ist gerade da am wenigsten Gold, wo der Glanz und die Prahlerei am größten sind.

*Johann Peter Hebel*

Wohltätigkeit ist das Ersäufen des Rechts im Mistloch der Gnade.

*Johann Heinrich Pestalozzi*

Der sicherste Reichtum ist die Armut an Bedürfnissen.

*Franz Werfel*

Ich könnte diese Firma notfalls ohne Licht, Klimaanlage oder Heizung führen, aber nicht ohne E-Mail.

*Andrew Grove*

Ein gescheiter Mann muss so gescheit sein, Leute anzustellen, die viel gescheiter sind als er.

*John F. Kennedy*

Die Fähigkeit, auf welche die Menschen den meisten Wert legen, ist die Zahlungsfähigkeit.

*Oscar Blumenthal*

Wenn du den Wert des Geldes kennen lernen willst, versuche, dir welches zu leihen.

*Benjamin Franklin*

Ein Geheimnis des Erfolgs ist, den Standpunkt der anderen zu verstehen.

*Henry Ford*

Banken sind gefährlicher als stehende Armeen.

*Thomas Jefferson*

Die Inflation ist der periodisch wiederkehrende Beweis für die Tatsache, dass bedrucktes Papier nichts anderes als bedrucktes Papier ist.

*Helmar Nahr*

---

## Veranstaltungshinweise

### 25.-29.09.2017 | Vorbereitungskurs

#### Mathematik für Studienanfänger/ -innen (MA) in Vorbereitung auf das WS 2017/2018

2/ W035

Erklärtes Ziel des Mathematik-Brückenkurses ist die "Auffrischung und Wiederholung von Grundlagen aus dem Bachelorstudium". Der fünftägige Kurs findet in der Reichenheiner Str. 70, im Raum W035, im Zeitraum von 13:00 Uhr bis 16:00 Uhr statt. Die Anmeldung ist, aufgrund der beschränkten Teilnehmerzahl, zwingend erforderlich.

Nähere Informationen sowie kostenlose Anmeldung unter: [https://www.tu-chemnitz.de/qpl/tu4u/studierende/brueckenkurse/kurse/brueckenkurs\\_ma-ma-wi.php](https://www.tu-chemnitz.de/qpl/tu4u/studierende/brueckenkurse/kurse/brueckenkurs_ma-ma-wi.php)

### 09.-13.10.2017 | Veranstaltungswoche

#### Campuswoche – Studieren probieren

TU Chemnitz, Campus

Die Campuswoche zum Studienbeginn bietet "die Möglichkeit, den realen Studientag zu erleben und Lehrveranstaltungen, wie Vorlesungen, Seminare und Übungen, zu besuchen". Es werden Workshops zur Studienorientierung, verschiedene Beratungsangebote und Campusrundgänge angeboten. Darüber hinaus kann mit "Studierenden, Professoren, Mitarbeitern und Studienberatern ins Gespräch [ge]kommen" werden. Die Teilnahme ist kostenfrei und richtet sich an alle Studieninteressierte.

Nähere Informationen unter: <https://www.tu-chemnitz.de/uk/veranstaltungen/campuswoche/>

### 27.10.2017 | Konferenz

#### 9. Wissenschaftliche Konferenz Eventforschung: "Events und Marken"

Mercure Kongress Hotel

Im Mittelpunkt der diesjährigen „Wissenschaftlichen Konferenz Eventforschung“ stehen Beiträge zu „Events und Marken“. Die Veranstaltung wird im Mercure Kongress Hotel (Brückenstraße 19 in 09111 Chemnitz) ausgerichtet. Die Konferenz beginnt um 9:00 Uhr (Check-In erfolgt zwischen 8:15 Uhr und 8:45 Uhr) und wird voraussichtlich gegen 18:15 Uhr enden.

Weiterführende Informationen zum Programm finden sich unter: <https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl2/eventforschung/konferenz.php>

---

## Impressum

Herausgeber: Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft e. V.  
c/o Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, TU Chemnitz, 09107 Chemnitz

Annahme von Beiträgen, Layout und Redaktion: Sebastian Ludwicki-Ziegler, Thüringer Weg 7, Zi. 317

Telefon: 0371/531-26370, E-Mail: [cwg.dialog@gmail.com](mailto:cwg.dialog@gmail.com)

ISSN (Print-Ausgabe): 1610 – 8248 – ISSN (Internet-Ausgabe): 1610 – 823X

- Alle bisher erschienenen Ausgaben sind unter <https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/vwl2/cwg/> als Download verfügbar. -