

philanthropie und stiftung

DEUTSCHE
UNIVERSITÄTS
STIFTUNG

1 | 2014



Stephan Grünewald Ein tieferes Verständnis:
Empathie aus psychologischer Sicht

Jan Slaby Gemeinsam handeln, nicht einfühlen:
Warum Empathie überschätzt ist

Studie Gemeinsinn und gesellschaftlicher
Zusammenhalt in Deutschland wachsen

Vanessa Adam Den wissenschaftlichen Nachlass
sinnvoll gestalten



Stiftungs-Know-How aus erster Hand – für Stiftungen, Stifter und ihre Berater

SONDERVERANSTALTUNGEN ZUM STIFTUNGSRECHT 2014



JETZT ANMELDEN »

anmeldung.abbe-institut.de/ikzstb

ZERTIFIZIERTER STIFTUNGSBERATER – INTENSIVKURS STIFTUNGSRECHT

5 Tage · 16.–20. September 2014 · Jena

- › Rechtsformwahl › Vermögensverwaltung
- › Errichtung und Satzungsgestaltung
- › Laufende Verwaltung › Haftung
- › Arbeitsrecht › Rechenschaftslegung
- › Rahmenbedingungen von Kooperationen
- › Gemeinnützigkeits- und Steuerrecht ...

REFERENTEN Prof. C. Fischer · Dr. C. Mecking

Prof. B. Sandberg · Dipl.-Kaufm. K. Seidemann

Dr. R. Graf Strachwitz · V. Weinzirl · Dr. A. Werner

Prof. O. Werner · S. Winheller L.L.M.



JETZT ANMELDEN »

anmeldung.abbe-institut.de/vkrlst

VERTIEFUNGSVERANSTALTUNG

›RECHNUNGSLEGUNG V. STIFTUNGEN‹

17. / 18. Oktober 2014 · Jena

- › Rechtsvorschriften und freiwillige Selbstverpflichtungen, (HGB, IDW-Verlautbarungen) mit Materialien
- › Einzelaspekte, z.B. Bewertungskonzepte für das Stiftungsvermögen, Bilanzierung von Verlusten aus der Vermögensverwaltung, Analyse der IDW-Stellungnahme zur Rechnungslegung Spenden sammelnder Organisationen (IDW RS HFA 21)

REFERENTEN Dipl.-Kaufm. K. Seidemann · Dr. A. Werner

Die **Ernst-Abbe-Stiftung** fördert Wissenschaft, Forschung und Innovation, insbesondere in Thüringen. Zur Unterstützung interdisziplinärer Kooperationen und des Austauschs zwischen Theorie und Praxis betreibt sie Forschungszentren, vergibt Stipendien und finanziert Professuren an Thüringer Hochschulen.

Als Trägerin des Optischen Museums und des Zeiss-Planetariums steht sie zudem für Wissensvermittlung auf technisch-wissenschaftlichem Gebiet und verbindet im **Abbe-Institut für Stiftungswesen** die eigene stifterische Tradition mit der wachsenden Bedeutung von Stiftungen in Recht, Steuern und Wirtschaft.

MEHR INFORMATIONEN

Abbe-Institut für Stiftungswesen
an der Friedrich-Schiller-Universität Jena

Ernst-Abbe-Straße 18

07743 Jena

0 36 41 · 796 24 69

info@abbe-institut.de

www.abbe-institut.de

www.ernst-abbe-stiftung.de



**ABBE-INSTITUT FÜR
STIFTUNGSWESEN**



Foto: mauritius images

Hamburg	■	■	■	■	■	■	■
Baden-Württemberg	■	■	■	■	■	■	■
Saarland	■	■	■	■	■	■	■
Bremen	■	■	■	■	■	■	■
Bayern	■	■	■	■	■	■	■
Niedersachsen	■	■	■	■	■	■	■
Hessen	■	■	■	■	■	■	■
Berlin	■	■	■	■	■	■	■
Rheinland-Pfalz	■	■	■	■	■	■	■
Nordrhein-Westfalen	■	■	■	■	■	■	■
Schleswig-Holstein	■	■	■	■	■	■	■
Brandenburg	■	■	■	■	■	■	■
Sachsen	■	■	■	■	■	■	■
Thüringen	■	■	■	■	■	■	■
Mecklenburg-Vorpommern	■	■	■	■	■	■	■
Sachsen-Anhalt	■	■	■	■	■	■	■

Nachrichten 4
Zahl der Stiftungen steigt

Empathie

Ein tieferes Verständnis jenseits von Zahlen und Figuren 6
Empathie aus psychologischer Sicht
Ein Gespräch mit Stephan Grünewald

Gemeinsam miteinander handeln, nicht einfühlen .. 8
Warum Empathie überschätzt ist
Jan Slaby

Den wissenschaftlichen Nachlass sinnvoll gestalten .. 10
Rechtliche und praktische Erwägungen
Vanessa Adam

Gemeinsinn in Deutschland wächst 12
Ergebnisse einer Studie

Das Darlehen 14
Vielseitig einsetzbar
Christoph Mecking

Rezensionen 16
Ein Klassiker neu gedacht
Mitarbeiter, die berühren

Für den wissenschaftlichen Nachwuchs 18
Das JEV-Stipendium für europäische Verwaltungsgeschichte

Aufbruch in die Gegenwart 19
Phil Anthrop

Impressum 3

Impressum

2. Jahrgang
Herausgegeben im Auftrag der Deutschen Universitätsstiftung (DUS). Zweck der DUS ist die Förderung von Wissenschaft und Forschung, Bildung sowie Mildtätigkeit durch Unterstützung von Wissenschaftlern und des wissenschaftlichen Nachwuchses. Die Deutsche Universitätsstiftung ist im Juni 2009

vom Deutschen Hochschulverband gegründet worden. Philanthropie und Stiftung erscheint halbjährlich.

Redaktion:
Felix Grigat, M.A. (verantwortl. Redakteur), Michael Hartmer, Dr., Dipl. pol. Cornelia C. Kliment

Titelseite: Langen Foundation in Neuss; Foto: mauritius-images

Grafik und Layout: Robert Welker

Weitere Mitarbeiter dieser Ausgabe:

Matthias Daberstiel („Kurt Manus“), Fundraiser-Magazin; Stephan George („Phil Anthrop“), Kunden- und Stiftungsmanagement Senior-Berater Stiftungen, Sal. Oppenheim jr. & Cie. AG & Co. KGaA
Beiträge, die mit Namen oder Initialen des Verfassers gekennzeichnet sind, stellen nicht in jedem Falle die Meinung der

Redaktion oder des Herausgebers dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte kann keine Haftung übernommen werden.

Verlag und Redaktion:

Rheinallee 18-20, 53173 Bonn
Tel.: (02 28) 902 66-15
Fax: (02 28) 902 66-90
E-Mail: redaktion@forschung-und-lehre.de

Auflage: 32 000 Exemplare

ZAHL DER STIFTUNGEN STEIGT

Die Zahl der rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts hat im vergangenen Jahr die 20.000er-Marke überschritten und liegt aktuell bei 20.150. Rund 95 Prozent davon sind als gemeinnützig anerkannt. Das geht aus einer Meldung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen hervor. Anlässlich des Deutschen Stiftungstags 2014 im Mai unterstrich Bundespräsident Joachim Gauck die Bedeutung der deutschen Stiftungen für die Gesellschaft. Das Stiftungswesen sei notwendig für die soziale und kulturelle Wirklichkeit. Stiftungen dürften allerdings nicht einfach als Lückenbüßer gesehen werden, wenn staatliche Einrichtungen ihre Aufgaben nicht mehr oder nicht mehr ausreichend erfüllten. Weiter hieß es: „Wer Aufwand und Nutzen, Absender und Zielgruppen, Erfolge und Misserfolge konsequent analysiert und berücksichtigt, der hat die besten Aussichten, seine Stiftungsziele nah an der Lebenswirklichkeit auszurichten und voranzubringen.“ Wer die Zivilgesellschaft in einer Region stärken wolle, der müsse auch die Stiftungen stärken!

KEMPEN: FUNDRAISING IST CHEFSACHE

Fundraising eröffne eine neue Welt der Kontakte und der Vernetzung. Es sei vor allem Chefsache und die Hochschulleitungen müssten sich selbst des Themas annehmen. Das betonte Professor Bernhard Kempen, Präsident des Deutschen Hochschulverbandes, anlässlich des gemeinsamen DHV-HRK-Fundraising-Symposiums am 24. März in Frankfurt a.M. Vor allem aber müsse man wissen, wie Großspender denken und wie sie anzusprechen seien. Der Präsident der Hochschulrektorenkonferenz, Professor Horst Hippler sagte, die Hochschulen lernten dank Fundraisings neue Freiräume zu nutzen. Aber ein

erfolgreiches Fundraising könne durchaus vier bis fünf Jahre dauern. Hippler mahnte einen langen Atem an. Ingo Dahm, Leiter Strategie und Business Development von T-Systems International, betonte, dass Großunternehmen nicht spenden, sondern investieren. Die Ansprache der Hochschulen an die Unternehmen müsse fundiert und strukturiert sein und ein attraktives Angebot enthalten. Viele Sponsorenangebote fielen durch das Raster, da sie zu wenig auf die Bedürfnisse von Großunternehmen ausgerichtet seien.

SPONSORING FAST VERDREIFACHT

Privates Sponsoring hat sich an Brandenburger Hochschulen in den vergangenen Jahren fast verdreifacht. Das geht aus einer Antwort des Wissenschaftsministeriums auf eine parlamentarische Anfrage hervor. Nahmen die Hochschulen 2006/2007 knapp 1,5 Millionen Euro durch Spenden, Sponsoring und Schenkungen ein, wa-

ren es 2010/2011 knapp 4,2 Millionen Euro. Auch wegen knapper öffentlicher Kassen sind staatliche Hochschulen immer mehr auf sogenannte Drittmittel und großzügige Sponsoren angewiesen. Kritiker warnen davor, dass sich die Wissenschaft zu sehr von der Privatwirtschaft abhängig macht.

DEUTSCHLANDSTIPENDIUM – BILANZ 2013

Im Jahr 2013 erhielten 19.700 Studierende ein Deutschlandstipendium nach dem Stipendienprogramm-Gesetz. Wie das Statistische Bundesamt (Destatis) mitteilt, stieg die Zahl der Stipendiaten 2013 im Vergleich zum Vorjahr um 42 Prozent. Gemessen an der Gesamtzahl der Studierenden des Wintersemesters 2013/2014 erreichte die Zahl der Stipendiaten allerdings nur einen Anteil von 0,76 Prozent. Mit dem Deutschlandstipendium werden seit dem Sommersemester 2011 Studierende gefördert, deren Werdegang herausragende Leistungen in Studium und Beruf erwarten lässt. Der Anteil der Studierenden, die ein Deutschlandstipendium erhalten, soll jährlich erhöht werden und langfristig zwei Prozent betragen.

Die meisten Stipendiaten im Jahr 2013 hatte wie im Vorjahr Nordrhein-Westfalen mit 5.400. Dies entspricht einem Anstieg um 40 Prozent. Danach folgten Bayern mit

3.100 (+ 42 Prozent) und Baden-Württemberg mit 2.800 (+ 54 Prozent). Die wenigsten Stipendiatinnen und Stipendiaten verzeichnete Hamburg mit 51. Den stärksten Anstieg gab es in Hessen mit + 79 Prozent auf 1.800.

Die Deutschlandstipendien in Höhe von monatlich 300 Euro werden je zur Hälfte vom Bund und von privaten Mittelgebern finanziert. Dafür warben die Hochschulen 2013 Fördermittel in Höhe von 21,0 Millionen Euro von privaten Mittelgebern ein. Im Vergleich zu 2012 ergab sich ein Anstieg von 61 Prozent. Wie im Vorjahr stammten die Fördermittel vor allem von Kapitalgesellschaften (8,6 Millionen Euro) und von sonstigen juristischen Personen des privaten Rechts (7,1 Millionen Euro).

„WISSENSCHAFTSSTIFTUNG DES JAHRES“

Die „Stiftung zur Förderung der universitären Psychoanalyse“ ist erster Träger des Preises „Wissenschaftsstiftung des Jahres“, den die Deutsche Universitätsstiftung und die Dr. Jürgen Rembold Stiftung zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements vergeben haben. Die Preisträger-Stiftung wurde von Professorin Christa Rohde-

Dachser, seit 2003 emeritierte Lehrstuhlinhaberin für Psychoanalyse an der Goethe-Universität Frankfurt, ins Leben gerufen. Mit Hilfe der Stiftung wurde im Jahr 2009 die staatlich anerkannte International Psychoanalytic University Berlin (IPU Berlin) gegründet.

STIFTERVERBAND SUCHT PARTNER

Der Stifterverband sucht Hochschulen, die sich zusammen mit Partnern für die Zivilgesellschaft engagieren. Ob es dabei um Umweltprojekte geht oder um die Integration von Migranten – der Themenvielfalt sind keine Grenzen gesetzt. Das Programm

„Campus & Gemeinwesen“ soll die Vernetzungspotenziale von Hochschulen in die Zivilgesellschaft aufzeigen. Dieser Prozess wird vom Stifterverband mit einer Summe von insgesamt 240.000 Euro sowie durch eine professionelle Begleitung unterstützt.

ÜBER ELF MILLIONEN EURO FÜR DIE GEISTESWISSENSCHAFTEN

Die Gerda Henkel Stiftung hat im Jahr 2013 weltweit mehr als 11,6 Millionen Euro für neue Forschungsprojekte bereitgestellt. Damit konnte die Stiftung Forschungsvorhaben aus dem Bereich der Historischen Geisteswissenschaften und ihrer benachbarten Disziplinen auf dem hohen Niveau der Vorjahre unterstützen. Darüber hinaus stieg ihr Kurswertvermögen zum 31. Dezember 2013 auf rund 670 Millionen Euro. Bis zum Jahresende 2013

wurden knapp 1.200 Projekte weltweit betreut. Das Themenspektrum umfasst u.a. archäologische Forschungen in Pergamon (Türkei), eine Studie zum politischen Engagement in Südafrika, eine Geschichte des Seehandels in China und die Sicherung bedrohter Handschriften aus Timbuktu (Mali). Die Stiftungsgremien bewilligten Fördermittel für 257 neue Forschungsprojekte und weitere Initiativen in 26 Ländern.

LEHRERBERUF UNINTERESSANT FÜR GUTE ABITURIENTEN

Der Stifterverband hat gemeinsam mit der Unternehmensberatung McKinsey den „Hochschulbildungsreport 2020“ veröffentlicht, der dringende Aufgaben zur Weiterentwicklung des Hochschulwesens aus Sicht der Organisationen benennt. Der Report zeigt auf, dass nur 17 Prozent der guten Abiturienten sich vorstellen können, Lehrer zu werden. Wer den Beruf wiederum anstrebe, sei wenig selbstbewusst und durchset-

zungsstark. Der Stifterverband fordert, mehr Jugendliche mit Migrationshintergrund und mehr Nichtakademikerkinder an die Hochschulen zu bringen. Auch habe die MINT-Bildung weiterhin mit hohen Abbrecherquoten zu kämpfen. Stifterverband und McKinsey regen daher an, dass Hochschulen für erfolgreiche Absolventen mit finanziellen Vorteilen belohnt werden sollen.

+++ TERMINE-TICKER +++

IBPro e.V. Beratung im Sozialmanagement: Online-Fundraising und Fundraising-Software, München, **1. Juli 2014**. Info: www.ibpro.de

Deutsche Stiftungs-Akademie GmbH/Haus Deutscher Stiftungen: Stiftungsmanagement – Die Grundlagen Berlin, **28. August 2014**. Info: www.stiftungsakademie.de/fundamente

fundraising & kommunikation: Mann beißt Hund! Einführung in die Pressearbeit: Wie Medien funktionieren, Duisburg, **29. August 2014** Info: www.fundamente.net

Deutsche Stiftungsakademie: Neu in einer Stiftung – was nun? Berlin, **4. September 2014** Info: stiftungsakademie.de

Deutsche Stiftungsakademie: Projektmanagement in Stiftungen – Methoden zu Planung, Management und Evaluation, Berlin, **17. und 18. September 2014**. Info: www.stiftungsakademie.de

DHV-Seminar Fundraising für Hochschulen; Mannheim, **23. September 2014**, und Bonn, **20. November 2014**. Infos: www.hochschulverband.de

DHV-Seminar Antragstellung für EU-Forschungsprojekte, Mannheim, **29. September 2014**. Infos: www.hochschulverband.de

Förderlotse: Die wichtigsten Fakten zu den EU-Fördermitteln 2014 bis 2020. Online **2.10.2014**. Info: www.fundraisingverband.de/service/veranstaltungskalender/2014.html?resId=633

Ein tieferes Verständnis jenseits von Zahlen und Figuren

Empathie aus psychologischer Sicht

Stephan Grünewald

philanthropie und stiftung (pus): Zu Beginn ein Wort, das Albert Einstein zugeschrieben wird: „Freude an der Freude und Leid am Leid des anderen, das sind die besten Führer der Menschen“. Demnach wäre Empathie der Schlüssel zu einem gelungenen Leben?

Stephan Grünewald: Zumindes der Schlüssel zu einem gelungenen Zusammenleben. Dabei sehe ich die Empathie auch als Wissensqualifikation für die Forschung. Empathie heißt, dass ich in der Lage bin, mich in den anderen einzufühlen. Wie Einstein sagte, sich mit zu freuen und mit zu leiden. Das ist die Basis für ein verständnisvolles Zusammenleben und die Basis – gerade in der Psychologie – für ein Verständnis des Seelenlebens.

pus: Ist Empathie eine „Fähigkeit“, die erworben, trainiert werden müsste? Oder ist es – was hier und da behauptet wird – eine angeborene Fähigkeit?

Stephan Grünewald: Empathie gehört zu unserer Grundausstattung. Wenn wir vom Angeborenen ausgehen: Das Kind lebt zunächst in einem symbiotischen Zustand mit seiner Mutter, d.h. im Mutterleib ist es empfänglich für Stimmungen. Es hört bereits seine Umwelt, und durch diese Empfänglichkeit für Stimmen ist es auch sensibel für Stimmungen. Das setzt sich nach der Geburt fort. Man ist wirklich in einer emotionalen Einheit mit der Mutter. Dann beginnt der Lernprozess, sich davon wieder so weit zu emanzipieren, dass man ein Bewusstsein dafür entwickelt, welche Stimmungen zu mir und zu anderen gehören. Diese Sonderung des „Ich“ ist ein wesentlicher Entwicklungsschritt, der realisiert, dass Stimmungen beim Gegenüber, beim Partner oder wo auch immer zu verorten sind. Ich glaube,

die große Gefahr – aber auch Chance – die die Empathie begründet, ist, dass wir in eine sehr innige seelische Mitbewegung geraten. Wir loten diese Stimmungsdramatik, in die wir hereingestellt sind, die wir bei den anderen beobachten, aus. Diese Mitbewegung hat eine sehr anstrengende und anstrengende Seite. Deshalb gibt es im Laufe der Entwicklung die Tendenz, davon zu abstrahieren, uns davon zu distanzieren. Professionell geraten wir in eine objektivierende Haltung, die versucht, das, was wir eigentlich unmittelbar empfinden könnten, durch Fremdwörter, Fachwörter zu verklausulieren, letztendlich das alles in nackte Zahlen und Tabellen zu pressen, um uns von dieser Wucht, die die Mitbewegung mit sich bringt, zu befreien.

pus: Und diese Befreiung, diese Distanz ist Ihrer Auffassung nach für den Psychologen, aber auch im „normalen“ menschlichen Umgang notwendig?

Stephan Grünewald: Diese Distanz ist für den Psychologen nur zum Teil förderlich. Wichtig ist, einen Rhythmus von Mitbewegung und Distanzierung oder von Mitbewegung und Abstraktion aufzubauen. Der Philosoph Dilthey hatte schon gesagt, dass für die Seele ganz andere Bedingungen herrschten als für die Naturwissenschaft, weil der Gegenstand der Seele in uns als Zusammenhang bereits gegeben sei. Das heißt, wir können durch Introspektion diesen Zusammenhang aufgreifen und ihn dann zergliedern. Wir sind nicht ein objektiver Beobachter außerhalb des Seelischen. Das Seelische ist nur erfahrbar durch Empathie, durch Mitbewegung, durch Aufgreifen dieses dauernd präsenten und gegebenen Zusammenhangs. Wichtig ist dann, von diesen unmittelbar erlebbaren Phänomenen wieder zu Beschreibungen, Zergliederungen zu kom-



Dipl. Psych. Stephan Grünewald ist Mitbegründer des rheingold Instituts für qualitative Markt- und Medienanalysen in Köln.

men. Das heißt, man gerät in einen Rhythmus von phänomenaler Empathie, begibt sich hinein in die Phänomene, bewegt sich wieder heraus und versucht, von den Mustern, den Ordnungen, die in diesen Phänomenen obwalten, zu abstrahieren, d.h. sich herauszuziehen.

pus: Das bedeutet, dass auch im „normalen“ Umgang eine gute Selbstwahrnehmung, die Offenheit den eigenen Emotionen gegenüber, wichtig ist für Empathie?

Grünwald: Ja. Wir werden, wenn wir uns empathisch mitbewegen, immer auf die eigenen Sehnsüchte, Ängste, Verkehrungsmöglichkeiten zurückgeworfen.

Ein Beispiel: Wir haben aktuell eine Studie durchgeführt für die Stiftung von Eckhard von Hirschhausen „Humor hilft heilen“. Da ging es um die Psychologie des Krankenhauses. Wir haben Pfleger, Patienten und Ärzte „auf die Couch“ gelegt. Bei den Ärzten, die den Anspruch haben, sehr effektiv und routiniert heilen zu können, merkt man: Begeben sie sich in die Schicksalhaftigkeit der Patienten hinein, dann haben sie die Sorge, sich in diesen Schicksalen zu verlieren und nicht mehr „im Fünfminutentakt“ behandeln zu können. Das heißt, die Distanzierung ist hier ein Selbstschutzmechanismus. Die Pfleger allerdings haben eine ganz ganz wichtige Funktion, weil sie in eine Schicksalsgemeinschaft mit den Patienten einsteigen. Sie entwickeln dadurch fast mütterliche oder fürsorgliche Qualitäten, weil sie bereit sind, dieses Schicksal zu teilen. Dadurch fühlt sich der Patient auch wieder ganz anders angenommen und verstanden.

pus: Nochmal grundsätzlich gefragt, ist Empathie als „Einfühlen in eine andere Person“ überhaupt möglich? Gibt es nicht so etwas wie eine „absolute“ Grenze, das Verborgene, das Geheimnis des anderen Menschen? Einen Punkt, an dem man merkt, ich bin zwar empathisch, aber letztlich bleibt die Unsicherheit, ein „es könnte auch alles ganz anders sein“?

Stephan Grünwald: Das Geheimnis ist, dass wir nicht alles ableiten können und doch auf eine ganzheitliche Art und Weise etwas spüren. Wir spüren vielleicht beim anderen ein tiefes Verlorensein, eine Ungereimtheit oder ähnliches, und das können wir nicht erklären. Z.B. kennt jeder die Situation: Jemand kommt zur Tür herein und in einer zehntel Sekunde haben wir ein sehr differenziertes vielschichtiges Gefühl, was diesen Menschen anbelangt. Wir können spüren, ob wir mit ihm warm werden können usw. Aber es bleibt in der Sphäre des Gefühls, in der Sphäre des diffus Ganzheitlichen. Empathie braucht immer einen absichernden Prozess mit dem Gegenüber, um sicher zustellen, das Verspürte auch mit dem Gegebenen zu tun hat. Sonst droht die Gefahr des Trauerweiden-Syndroms. Der Anblick einer Trauerweide kann den Eindruck vermitteln, dass dieser Baum in tiefer Melancholie verharret. Der Eindruck einer Sache darf also nicht einfach zum Ausdruck dieser Sache erklärt werden."

Danach brauchen wir einen weiteren Schritt. Empathie alleine ist nutzlos. Wir müssen das Gefühlte abstrahieren, wir müssen es in einen durchgliederten Zusammenhang stellen,



Foto: mauritius-images

um zu einem wirklichen Verständnis zu erlangen. Und daher plädiere ich gerade in der Psychologie immer für diese Rhythmik von empathischem Mitbewegen und analytischem Zergliedern.

pus: Welches konkrete Verhalten gehört zu einem empathischen Menschen? Gehört Zuhörenkönnen dazu?

Stephan Grünwald: Ja, Zuhörenkönnen, aber dann auch wirklich in diesem Zuhören dem anderen zu verstehen geben, dass man seinen Sendungen auch folgen kann. Ich glaube, letztendlich muss der andere spüren, dass ich mich einlassen will. Damit signalisiere ich: ich bewerte und beurteile Dich nicht, sondern ich eröffne einen vertrauensvollen, man kann auch sagen ästhetischen Raum, in dem alles beschaubar wird, in dem auch alles erlaubt ist, in dem sich der Proband nicht verstellen muss, sondern er kann im Grunde genommen das ausbreiten, was ihm gerade auf der Seele liegt.

pus: Dieser Raum, den Sie beschreiben, scheint eine Art Schutzraum zu sein. Wie praktikabel im Alltag aber wäre das? Schließen sich Empathie und das Erfolgsstreben in der heutigen, wie es z.B. Schirmmacher sagte, Ego-Gesellschaft, die ja durch harte Konkurrenz gekennzeichnet ist, nicht aus?

Stephan Grünwald: Ja. Langfristig gesehen ist Empathie sicher ein Moment – da sind wir wieder beim Ausgangspunkt – der zu einem gelungenen Zusammenleben, aber auch zu einer gelungenen Forschung hinzugehört. Aber kurzfristig gesehen behindert sie uns. Sie führt uns in die Wendungen, zum Teil auch in die Abgründe, auch in unsere eigenen Abgründe, die wir quasi in dem anderen immer wieder gespiegelt sehen. Von daher gibt es gerade in unserer Effizienzkultur die große Tendenz, das abzukürzen und das Leben in harte Zahlen und Fakten zu gießen, weil man mit denen viel schneller und scheinbar erfolgreicher operieren kann. Aber es gibt ja dieses Gedicht von Novalis „Wenn nicht mehr Zahlen und Figuren sind Schlüssel aller Kreaturen...“, und ich glaube, wenn man nicht nur auf Zahlen und Figuren setzt, ist man einem tieferen Verständnis näher.

Gemeinsam handeln, nicht einfühlen

Warum Empathie überschätzt ist

Jan Slaby

Empathie ist ein boomendes Forschungsthema in Psychologie, Neurowissenschaft, Verhaltensforschung und Philosophie. In populärwissenschaftlichen Schriften – zum Beispiel von Frans de Waal, Jeremy Rifkin oder jüngst Roman Krznaric – wird Empathie gar zur großen Hoffnung der Menschheit stilisiert. Die Empathie sei ein biologisch grundlegendes pro-soziales Vermögen, auf das sich eine naturalistische Morallehre gründen lasse und dem bei der künftigen Gestaltung des sozialen Zusammenlebens unbedingt Rechnung zu tragen sei.

Auch unabhängig von den Übertreibungen der Relevanz und der Reichweite von Empathie in diesen populären Manifesten ist das in den letzten Jahren zur Herrschaft gelangte Verständnis von Empathie problematisch. Angenommen wird, Empathie sei ein kognitiv-emotives Hinein-Fühlen und Hinein-Denken in eine andere Person derart, dass ich mir bewusst vorstelle, die andere Person zu sein (Perspektivwechsel), wobei ich zugleich weiterhin davon ausgehe, dass ich nicht die andere Person bin, dass also keine Verschmelzung der Perspektiven stattfindet (im Sinne von Einfühlung statt Einfühlung). Auf der Grundlage dieses Perspektivwechsels soll es mir dann – nicht zuletzt dank der bemerkenswerten „Spiegelneuronen“ – gelingen, die mentalen Zustände der anderen Person im eigenen Geist, also gleichsam „offline“, zu simulieren. So sei es möglich, dass ich in einem nahezu wörtlichen Sinne fühlen (denken, hoffen, imaginieren...) kann, was mein Gegen-



Jan Slaby ist Juniorprofessor für Philosophie an der Freien Universität Berlin

über fühlt (denkt, hofft, imaginiert...). Bin ich mit diesem mentalen Manöver erfolgreich, so weiß ich aus eigener Erfahrung und mit größtmöglicher Evidenz, was im Anderen vorgeht.

Aus dem vielen, was an diesem Verständnis von Empathie problematisch ist, stechen zwei Aspekte besonders hervor. Erstens handelt es sich um eine grundlegende Verkennung der Rolle des Handlungsvermögens als Dreh- und Angelpunkt des menschlichen Geistes. Zweitens geht diese Sichtweise auf Empathie mit einer eklatanten Fehlbeschreibung dessen einher, was tatsächlich geschieht, wenn sich Personen begegnen und verstehen.

Beginnen wir mit dem Handlungsvermögen. Die Tatsache, dass Personen Akteure sind – handelnde Wesen – hat gewichtige Konsequenzen für ein angemessenes Verständnis des menschlichen Geistes. Was etwas unscharf als der „menschliche Geist“ bezeichnet wird, ist nicht ein Bereich passiv erzeugter und sodann fixierter Inhalte, so, als ob etwa Gedanken, Gefühle, Vorstellungen und dergleichen auf einer Art inneren Bühne aufträten und sich als stabile Gegebenheiten beschreiben, abbilden oder simulieren ließen. Entscheidend ist vielmehr ein Moment von Aktivität, der Vollzugscharakter des Mentalen. Denken, Wahrnehmen, Imaginieren, Erinnern, Entscheiden – ja selbst das Fühlen – sind allesamt etwas, das wir jeweils aktiv vollziehen; etwas, dessen Hervorbringung, Verlauf und situationsadäquate Modulation nur als Aktivität angemessen beschrieben ist. Natürlich gibt es auch den Fall, dass uns ein Gedanke in Form eines spontanen Einfalls lediglich „zustößt“ oder uns ein Gefühl „überkommt“ – entscheidend ist jedoch immer, was zugleich damit und in der Folge geschieht: wie wir mentale Inhalte jeweils erfassen, aufnehmen, modifizieren oder auch abdrängen – wie wir einen Gedanken fortsetzen oder abbrechen, wie wir ein Gefühl entweder zulassen, es verstärken, es abschwächen oder aktiv zu unterdrücken versuchen. Es kommt darauf an, dass

wir als Akteure auf grundlegende Weise bestimmen, was wir denken, fühlen, wahrnehmen, entscheiden. Ohne diese Aktivitätsinstanz wären wir einem unpersönlichen Geschehen in uns ausgeliefert – passiver Spielball einer uns fremden Dynamik.

Just dieses entscheidende Handlungsmoment wird aber vom herrschenden Verständnis der Empathie ausgeblendet. Man kann sich das verdeutlichen an dem nicht ungewöhnlichen Fall, dass unser Gegenüber sich charakterlich und affektiv deutlich von uns unterscheidet, etwa nervös und aufbrausend ist oder furchtsam und schreckhaft, während wir die Gelassenheit in Person sind. Wie sollen wir es angesichts dieser Differenzen anstellen, uns mental in die Schuhe des Anderen als des Anderen zu versetzen? Wie können wir den charakterlichen oder affektiven Unterschieden während der empathischen Begegnung Rechnung tragen? Wir müssten uns die fremden Charaktereigenschaften sehr konkret ausmalen und dann versuchen, die Welt durch die Brille des Anderen zu sehen. Ist das möglich? Abgesehen von Profis des *method acting* dürfte es für die meisten von uns schwierig sein, das eigene affektive Erleben so umzupolen, dass in ihm plötzlich charakterfremde Gefühlslagen den Ton angeben. Nun sind es aber just diese Gefühlslagen – typische Stimmungen und Hintergrundgefühle, die ein individuelles Temperament ausmachen –, welche die Handlungsinstanz im Zentrum der mentalen Perspektive einer Person zentral prägen. Eine von Grund auf furchtsame, schreckhafte Person sieht, denkt und entscheidet anders als ein vor Coolness und Selbstvertrauen Strotzender. Wie soll ich da jemals die mentale Handlungsinstanz eines Anderen realistisch simulieren? Just dasjenige, an dem sich von Fall zu Fall bemisst, wie eine Person konkret auf etwas reagiert, wie sie denkt, fühlt und entscheidet – eben das je individuell ausgeprägte Handlungsvermögen – entzieht sich der Simulation. Die Gefühlslage des Anderen kann daher nur in einer objektivierenden Einstellung antizipiert werden.

Weil diese unvertretbare Handlungsinstanz nicht simuliert werden kann, bleibt der um Einfühlung bemühten Person nichts anderes übrig, als ihr eigenes Handlungsvermögen zur Grundlage des Simulationsversuchs zu machen, so dass am Ende doch nur solche mentalen Zustände herauskommen, die den eigenen Gedanken und Gefühlen entsprechen, nicht denen des Anderen. Wir haben es hier mit einer Verfehlung von großer Tragweite zu tun. Allzu leicht verkennen wir die entscheidende Rolle des je individuell ausgerichteten Handlungsvermögens und operieren statt dessen mit quasi-mechanistischen Begriffen, so, als ob sich mentale Zustände wie Spielmarken einsetzen und variieren ließen, ganz gleich, in welcher Person sie auftreten. Empathie, verstanden als kognitive Simulation, vergegenständlicht die andere Person. Just die Vollzugsdynamik, das Aktivitätsmoment, das unvertretbare Moment der Entscheidung über den weiteren Verlauf meines mentalen Lebens kann nicht simuliert werden. Das Handlungsvermögen ist der blinde Fleck der Empathie.

Überlegen wir uns abschließend, wann interpersonales Verstehen gelingt. Wann ist es besonders wahrscheinlich, dass

wir eine andere Person verstehen – wann wissen wir wirklich, „was mit ihr los ist“? Oft geschieht dies dann, wenn wir uns gemeinsam für eine Sache einsetzen, gemeinsam etwas tun, ein Ziel verfolgen. Das Verstehen des Anderen stellt sich im Zuge einer gelingenden kooperativen Aktivität fast von selbst ein. Je inniger das Zusammenwirken der Interaktionspartner, desto sicherer wird der jeweilige Sinn dafür, was mit dem Anderen gerade los ist – wie er sich angesichts von etwas fühlt, wie er sich in der Umgebung orientiert, was er zu tun im Begriff ist. All das funktioniert unmittelbar und nahezu anstrengungslos im Rahmen des gemeinsamen Handelns – von einem inquisitorischen Eindringen in ein verborgenes „Innenleben“ kann hingegen keine Rede sein. Die wichtigste Einsicht in diesem Bereich ist tatsächlich nahezu banal: Es geht gar nicht um die Erschließung eines privaten „Geistes“, sondern um das Miteinandersein bei einer gemeinsamen Sache in der Welt – bei etwas, worum es uns gemeinsam geht. Wenn diese Formulierungen wie ein Themenwechsel erscheinen, so ist dieser



Foto: mauritius-images

Konkretes Miteinander bei einer gemeinsamen Sache

Eindruck nicht ganz falsch. Denn genau darum geht es: Empathie – im Sinne des kognitiven Perspektivwechsels mit mentaler Simulation – ist nicht der Weg, auf dem sich das Verstehen einer anderen Person vollzieht. Wir sind soziale Wesen, die sich im gemeinsamen Handeln mühelos aufeinander einspielen und aufeinander einlassen und die daher auch kein besonderes mentales Vermögen brauchen, um dann, wenn es darauf ankommt, zu wissen, woran wir miteinander sind.

Der Hype um Empathie als Perspektivwechsel droht sehr gründlich zu verschleiern, was zwischen Menschen, die sich verstehen, wirklich abläuft.

Den wissenschaftlichen Nachlass sinnvoll gestalten

Rechtliche und praktische Erwägungen

Vanessa Adam

Menschen, die Ihr Berufsleben der Wissenschaft gewidmet haben, sehen sich beim Eintritt in den Ruhestand häufig mit der Frage konfrontiert, wie sie ihre wissenschaftlichen Errungenschaften dauerhaft erhalten können. Um sinnvoll planen zu können und Fallstricke zu vermeiden, ist es empfehlenswert, sich frühzeitig mit der Gestaltung des wissenschaftlichen Nachlasses zu befassen.

Der *wissenschaftliche Nachlass* ist kein gesetzlich definierter Begriff. Neben materiellen Werten lassen sich hierunter auch immaterielle Werte, wie beispielsweise die wissenschaftlichen Kontakte, die Anzahl der besetzten Lehrstühle und die Vernetzung im eigenen Fach zählen.

In der Praxis gibt es allerdings einige Bereiche, die für die Nachlassgestaltung von Wissenschaftlern von besonderem Belang sind. Dies betrifft zunächst die Problematik, wie Gegenstände – beispielsweise Sammlungen, Urkunden



Dr. Vanessa Adam ist Rechtsanwältin und Justitiarin im Deutschen Hochschulverband.

oder Bibliotheken – erhalten und einem wertschätzenden Empfänger zugewendet werden können. Aber auch Rechte, speziell Urheberrechte und Patente, gehören oft zum wissenschaftlichen Nachlass von Hochschullehrern. Immer öfter spielt aber auch der „digitale Nachlass“ eine Rolle. Unter diesem gleichermaßen gesetzlich nicht definierten Begriff werden in der Regel Daten im Internet, E-Mail-Konten, Benutzerkonten von sozialen Netzwerken u.Ä. ver-

standen. Schließlich kann aber auch die generelle Erwägung, die Fortführung der eigenen Forschungsrichtung fördern zu wollen, sei es durch Förderung von Nachwuchswissenschaftlern, Stipendien oder Projekten, ein Ziel sein.

Die *rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten* sind vielfältig. Sie reichen von einer Gestaltung zu Lebzeiten, z.B. durch Schenkung oder Spende, bis hin zu einer Verfügung auf den Todesfall durch Testament oder Erbvertrag. Auch das Stiftungsrecht bietet vielfältige Möglichkeiten für eine sinnvolle Nachlassgestaltung.

Eine *erbrechtliche Gestaltung* ist durch Testament oder Erbvertrag möglich. Das Verfassen eines Testaments unterliegt strengen gesetzlichen Formvorgaben. Es muss eigenhändig oder notariell erfolgen. Eigenhändigkeit bedeutet, dass das Testament vom Erblasser selbst handschriftlich geschrieben und unterschrieben werden muss. Neben dem Einzeltestament gibt es die Gestaltungsvariante eines Gemeinschaftstestaments, üblicherweise in der Form, dass die Ehegatten sich gegenseitig als Alleinerben einsetzen und dann nach Versterben des überlebenden Ehegatten etwaige Kinder (sog. „Berliner Testament“). Eine noch unmittelbare Bindung mehrerer Personen kann durch einen notariellen Erbvertrag herbeigeführt werden. Wird keine erbrechtliche Verfügung getroffen, fällt die gesamte Erbmasse an die gesetzlichen Erben. Gibt es keine Erben, so erbt der Staat.

Der Begriff der *Stiftung* ist hingegen gesetzlich nicht definiert. Die rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts ist die bekannteste Form der Stiftung. Sie hat eine eigene Rechtspersönlichkeit und unterliegt der Aufsicht der zuständigen Landesstiftungsbehörde, soweit sie gemeinnützig ist, werden die Voraussetzungen hierfür auch von den Finanzbehörden kontrolliert. Vorteil der rechtsfähigen Stiftung bürgerlichen Rechts ist, dass der Stifter mit Errichtung der Stiftung auch den Stiftungszweck, die Organisation und den



Foto: dpa-picture alliance

Bestens geordneter Nachlass: Goethes Bibliothek im Haus am Frauenplan in Weimar.

Rahmen für die Aktivitäten der Stiftung festlegen kann. Dies kann später grundsätzlich nicht mehr geändert werden. Da sich eine solche Stiftung jedoch in der Regel aus dem Stiftungsvermögen heraus tragen muss, fordert die Stiftungsaufsicht üblicherweise einen Mindeststiftungsbeitrag, meist 50.000 Euro. Eine Alternative zur Gründung einer rechtsfähigen Stiftung kann daher eine Zustiftung an eine bestehende Stiftung darstellen, für die keine summenmäßige Beschränkung existiert und die auch nicht der Stiftungsaufsicht unterliegt. Dies kann auch in Form eines so genannten Stiftungsfonds geschehen. Dabei erfolgt die Zustiftung unter einer Auflage an die begünstigte Stiftung, diese buchungsmäßig getrennt zu führen. Im Rahmen der Vorgaben der Stiftungssatzung kann ein besonderer Zweck des Stiftungsfonds festgelegt werden. Der Stiftungsfonds kann einen vom Stifter gewählten Namen erhalten.

Die *Wahl der rechtlichen Gestaltung* des wissenschaftlichen Nachlasses hängt von den Zielen ab, die erreicht werden sollen. Die Gründung einer rechtsfähigen Stiftung bürgerlichen Rechts bietet dem Stifter die Möglichkeit, den von ihm gewünschten Zweck quasi „für die Ewigkeit“ festzuschreiben. Dabei muss darauf geachtet werden, dass der Zweck mit den voraussichtlichen Erträgen aus der Anlage des Stiftungsvermögens in Einklang steht. Oft kann daher die Zustiftung in eine andere Stiftung eine gute Alternative sein. Denkbar wäre beispielsweise eine Zustiftung in eine Stiftung, die sich generell der Wissenschaftsförderung widmet, in Form eines Stiftungsfonds mit dem Zweck der Vergabe von Stipendien in einem wissenschaftlichen Fach.

Geht es dagegen um eine Gestaltung im Rahmen des Erbrechts, sollte geprüft werden, ob der wissenschaftliche Nachlass vererbbar ist. Bei Gegenständen und Rechten wie

Patenten oder Urheberrechten ist dies der Fall. Bei Sammlungen und Bibliotheken sollte aber frühzeitig geklärt werden, ob der gewünschte Empfänger Interesse hieran hat. Insbesondere das Doublettenrisiko führt dazu, dass z.B. Universitätsbibliotheken und Archive häufig sehr zurückhaltend sind, wenn es um die Übernahme ganzer Bibliotheken geht. Wissenschaftler, die ihre Bibliotheken einer Empfängerinstitution hinterlassen wollen, sollten daher frühzeitig auf die gewünschte Einrichtung zugehen. Hilfreich ist dabei eine Inventarliste, da diese dem Empfänger die Prüfung erleichtert. Anders kann die Interessenlage z.B. bei Patenten oder Urheberrechten

sein. Bei einem größeren Kreis gesetzlicher Erben kann es möglicherweise längere Zeit dauern, bis die so genannte Erbauseinandersetzung abgeschlossen, d.h. der Nachlass verteilt worden ist. In der Zwischenzeit ist es häufig schwierig, die Rechte an einer Publikation oder einem Patent sachgerecht zu verwalten. Dieses Risiko kann beispielsweise durch das Einsetzen eines Testamentsvollstreckers verringert werden. Auch kann im Rahmen einer letztwilligen Verfügung den Erben eine Auflage auferlegt werden. Dies könnte z.B. die Auflage sein, einen Ausgrabungsgegenstand oder ein Kunstwerk aus der Erbmasse einem Museum leihweise zur Verfügung zu stellen.

Die Vererbbarkeit des digitalen Nachlasses ist rechtlich in vielen Details noch nicht abschließend geklärt. Problematisch ist zudem, dass es sich um unterschiedlichste Daten handeln kann, die in Netzwerken, auf E-Mail-Accounts oder auf Websites abgelegt sind. Anbieter von E-Mail-Accounts oder sozialen Netzwerken berufen sich häufig auf Klauseln in ihren Allgemeinen Geschäftsbedingungen, die die Datenweitergabe an Angehörige ausschließen, oder auf das Telekommunikationsgeheimnis. Um sicherzustellen, dass die Erben Zugang erhalten, ist es deshalb sinnvoll, Passwörter und Zugangsdaten für diese gut auffindbar zu hinterlegen und den digitalen Nachlass testamentarisch klar zu regeln.

Das deutsche Recht stellt im Ergebnis ein gutes Handwerkszeug zur Gestaltung des wissenschaftlichen Nachlasses zur Verfügung. Dieses jedoch sinnvoll zu nutzen erfordert eine gute Vorbereitung – auch unter Einbeziehung der Familie und etwaiger Empfänger – und Klarheit über die eigenen Ziele. Wird hier systematisch vorgegangen, spricht vieles dafür, dass die Nachlassgestaltung gelingt.

Gemeinsinn und gesellschaftlicher Zusammenhalt in Deutschland wachsen

Bundesweit wächst der Zusammenhalt. Dennoch: 25 Jahre nach dem Mauerfall ist der Abstand des Gemeinsinns zwischen Ost und West größer denn je. Das ist das Ergebnis aus dem Radar gesellschaftlicher Zusammenhalt in Deutschland 2014.

Die Deutschen halten heute besser zusammen als noch zu Beginn der 90er Jahre. Eine Studie der Bertelsmann Stiftung belegt, dass in Deutschland insgesamt der Gemeinsinn während der vergangenen zwei Jahrzehnte gewachsen ist. Hamburg nimmt im Gesamtindex eine deutliche Spitzenstellung ein. Neben den Stadtstaaten schneiden auch Baden-Württemberg, Bayern und das Saarland überdurchschnittlich gut ab. Schwerer tun sich die ostdeutschen Bundesländer: Zwar ist auch dort der Gemeinsinn heute stärker als direkt nach der Wende, allerdings ist der Abstand zu den westlichen Bundesländern 25 Jahre nach dem Mauerfall größer denn je.

Das „Radar Gesellschaftlicher Zusammenhalt“ untersucht die sozialen Beziehungen zu anderen Menschen, die emotionale Verbundenheit mit dem Gemeinwesen und die Orientierung am Gemeinwohl anhand von 31 Indikatoren, die in neun Dimensionen zusammengeführt werden. In sieben Dimensionen belegen die ostdeutschen Bundesländer im Ländervergleich die hinteren Plätze. Das heißt allerdings keineswegs, dass die Gesellschaft dort immer weiter auseinander driftet. Denn auch im Osten hat sich der Zusammenhalt seit der Wiedervereinigung positiv entwickelt, nur offensichtlich langsamer als im Westen.

In den ostdeutschen Bundesländern beobachten die Autoren, ein Forscherteam aus Sozialwissenschaftlern der privaten Jacobs University Bremen, durchaus Parallelen zu anderen ehemals sozialistischen Staaten. So ist das relativ geringe Vertrauen der Ostdeutschen in ihre Mitmenschen typisch für Länder, in denen zuvor eher Kontrolle das gesellschaftliche Klima bestimmt hatte. „Vertrauen in Men-

schen ist ebenso wertvoll wie zerbrechlich. Eine Vertrauensbasis ist schnell zerstört – sie wieder aufzubauen, erfordert Zeit und Geduld“, sagt Liz Mohn, stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann Stiftung.

Beim Vertrauen in Institutionen wie Justiz und Polizei hingegen hat der Osten während der vergangenen zehn Jahre einen kräftigen Sprung nach oben gemacht.

Die Verteilungsgerechtigkeit beurteilen die Bürger im Osten deutlich schlechter als die Bürger im Westen. So sind in den ostdeutschen Ländern erheblich mehr Menschen der Meinung, die Regierung solle dafür sorgen, Einkommensunterschiede zu reduzieren. Dies spiegelt sich in einer relativ hohen Unzufriedenheit der Ostdeutschen mit dem eigenen Lebensstandard: Während im Westen seit 1990 durchgehend mehr als jeder zweite Bürger meint, einen gerechten Anteil am Wohlstand zu erhalten, sackte dieser Anteil in den meisten ostdeutschen Bundesländern nach einem Zwischenhoch wieder kräftig ab. Fast so niedrig wie direkt nach der Wende sind die Werte in Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt. Dort empfindet nur noch jeder Fünfte seinen Lebensstandard als gerecht. „In vielen Regionen im Osten scheint der zwischenzeitliche Optimismus einer gewissen Ernüchterung gewichen zu sein“, sagt Kai Unzicker, Experte für gesellschaftliche Entwicklung in der Bertelsmann Stiftung.

Zuwanderern begegnen viele Deutsche nach wie vor mit großer Skepsis. Zwar zeigen sie sich zunehmend offener für ein gesellschaftspolitisches Engagement von Ausländern, allerdings akzeptieren sie immer seltener, wenn diese in Deutschland ihren traditionellen Lebensstil pflegen. Diese nachlassende Akzeptanz von kultureller Vielfalt erscheint unbegründet, denn die Studie zeigt: In den Bundesländern mit den höchsten Ausländeranteilen halten die Bürger am engsten zusammen.

„Offenbar empfinden noch immer viele Deutsche Zuwanderung als Bedrohung. Wir sollten stattdessen Vielfalt als Chance begreifen“, sagt Liz Mohn, die stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann Stiftung.

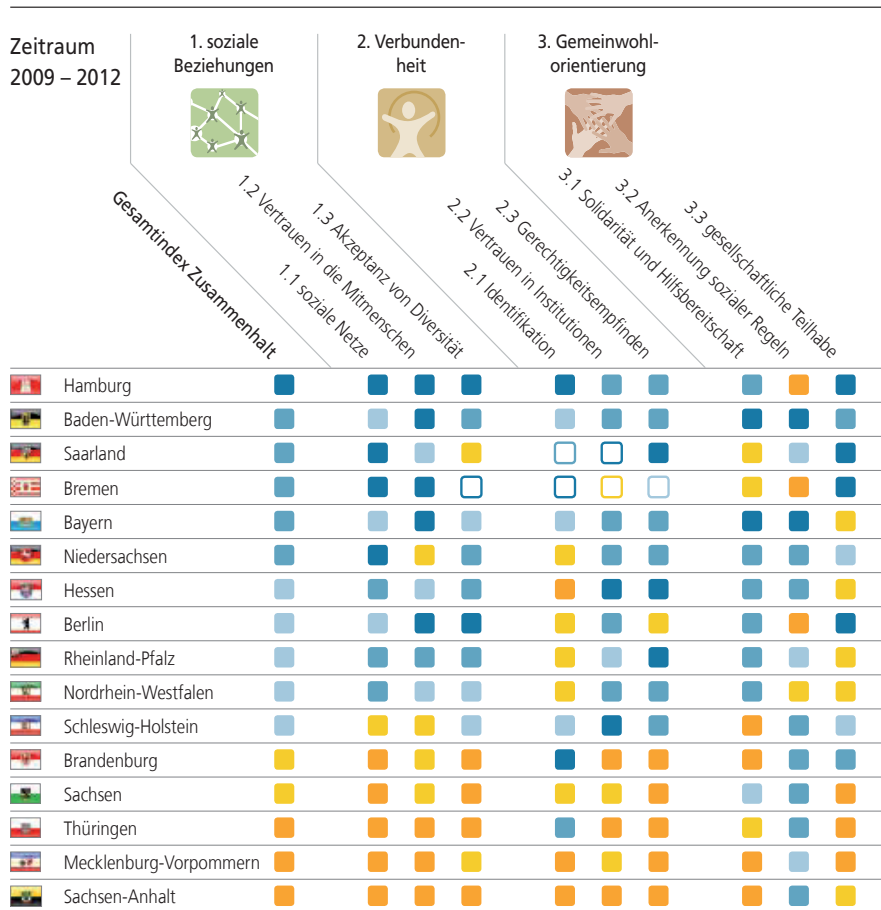
Mit ihrer Analyse, welche Einflussgrößen entscheidend sind für den Grad des Zusammenhalts in einer Gesellschaft, liefert die Studie auch Erklärungen, warum die ostdeutschen Länder den Abstand zu Westdeutschland noch nicht verringern konnten: „Je höher das Bruttoinlandsprodukt eines Bundeslandes, je niedriger das Armutsrisiko, je urbaner das Wohnumfeld und je jünger die Bevölkerung, desto höher der Zusammenhalt“, fasst Kai Unzicker zusammen. Damit bestätigt die Studie, dass Wirtschaftskraft und Wohlstand förderlich sind für das innere Gefüge einer Gesellschaft. Das war bereits das Ergebnis des letztjährigen Radars, das den Gemeinsinn in mehr als 30 Staaten untersucht hatte. Der innerdeutsche Vergleich zeigt nun zusätzlich, dass auch ein städtisches Umfeld und eine positive demographische Entwicklung helfen, eine Gesellschaft zusammenzuhalten.

Internationaler Vergleich

Das „Radar gesellschaftlicher Zusammenhalt“ ist ein Index der Bertelsmann Stiftung, den ein Forscherteam unter der Leitung von Prof. Klaus Boehnke und Prof. Jan Delhey von der Jacobs University in Bremen erstellt hat. Bereits im Juli 2013 ergab ein internationaler Vergleich, dass die skandinavischen Staaten und die angelsächsischen Einwanderungsländer einen besonders hohen Zusammenhalt aufweisen. Deutschland landete hierbei im Mittelfeld der 34 untersuchten Länder, mit deutlichen Schwächen bei der Akzeptanz von Diversität.

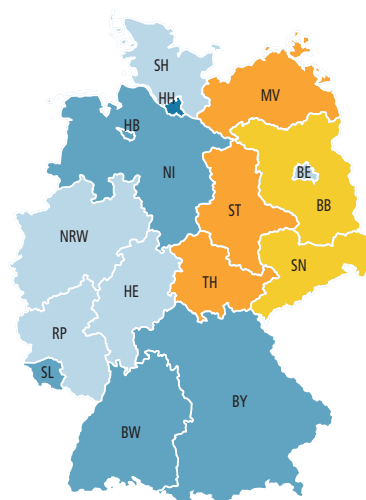
Quelle: Bertelsmann Stiftung

Gesellschaftlicher Zusammenhalt im Vergleich der Bundesländer (2009-2012)



Dargestellt sind die Mittelwerte der neun Dimensionen für die 16 deutschen Bundesländer. Die fünf Farben markieren die Spitzengruppe (dunkelblau = ■), das obere Mittelfeld (blau = ■), die Mittelgruppe (hellblau = ■), das untere Mittelfeld (gelb = ■) und die Schlussgruppe (orange = ■). Bei Punkten mit weißer Füllung (□) ist die Einstufung allerdings mit größeren statistischen Unsicherheiten behaftet (siehe Ausführungen auf Seite 26).

BertelsmannStiftung



Karte 1 Gesamindex gesellschaftlicher Zusammenhalt (2009 – 2012)

Die Karte zeigt die Ausprägung des Gesamindex gesellschaftlicher Zusammenhalt für den Erhebungszeitraum 2009 – 2012. Die Farben markieren die Spitzengruppe (■), das obere Mittelfeld (■), die Mittelgruppe (■), das untere Mittelfeld (■) und die Schlussgruppe (■).

Das Darlehen

Vielseitig einsetzbar

Darlehen bieten Stiftungen vielfältige, bislang jedoch eher selten genutzte Möglichkeiten in der Förderung und Vermögensverwaltung. Auch für Stifter und Unterstützer ist der Kredit als Alternative zur klassischen Dotation oder Spende interessant.

Stifterdarlehen

Darlehen können an Stiftungen und andere gemeinnützige Organisationen vergeben werden, um sie bei der Verwirklichung ihrer steuerbegünstigten Zwecke zu unterstützen. Der Gläubiger überlässt ihnen dabei Geld oder Sachen über eine festgelegte Laufzeit, an deren Ende die Tilgung erfolgt. Zinsen und Kosten werden beim Stifterdarlehen nicht und beim Privatarlehen unter Marktniveau erhoben.

Beim Stifterdarlehen liegt der Vorteil für den „Stifter“ darin, dass er Eigentümer des Vermögens bleibt. Er hat keine Zinsen zu versteuern, denn diese vereinnahmt die Stiftung steuerfrei. Seit Einführung der Abgeltungssteuer bedeutet dies eine Ersparnis von 25 Prozent auf Kapitaleinkünfte zzgl. Solidaritätszuschlag und ggf. Kirchensteuer. Allerdings erhält der „Darlehensstifter“ wegen der Einkommensverlagerung keine Zuwendungsbestätigung über die entgangenen Zinserträge oder den gesamten bereitgestellten Betrag. Dieses Modell bietet sich v.a. dann an, wenn die Höchstgrenzen für den Spendenabzug überschritten werden. Außerdem bietet das Darlehen Flexibilität und eine eigene Absicherung: Sollte sich z.B. die wirtschaftliche Lage des Darlehensgebers verschlechtern, kann er das Darlehen zurückfordern. Dies ist mit Blick auf die Alterssicherung ein entscheidender Vorteil.

Der Stifter hat jederzeit die Möglichkeit, auf die Darlehens-tilgung zu verzichten. Dies kann er im Rahmen seines Testaments anordnen oder noch zu Lebzeiten bestimmen. In diesem Fall kann der Darlehensbetrag steuersparend geltend gemacht werden: Wandelt er das Darlehen in eine Spende um, kann er den Gesamtbetrag seiner Einkünfte um bis zu 20 Prozent verringern. Bestimmt er die Summe zur Erhöhung des gebundenen Vermögens, wird ein zusätzlicher Spendenabzug von bis zu einer Million Euro ge-



Rechtsanwalt Dr. Christoph Mecking ist geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Stiftungsberatung in Berlin (www.stiftungsberatung.de).

währt. Bei zusammen veranlagten Ehegatten erhöht sich dieser Vermögenshöchstbetrag auf zwei Millionen Euro.

Für gute Zwecke

Für eine Stiftung ihrerseits kann die Vergabe von Darlehen ein sinnvoller Weg für die Verwirklichung ihrer gemeinnützigen Satzungszwecke sein. Für eine entsprechende Förderung können die zeitnah zu verwendenden Mittel eingesetzt werden. Voraussetzung ist, dass sich das Darlehen von einer gewerblichen Kreditvergabe durch günstigere Konditionen wie Zinsermäßigung oder Zinslosigkeit unterscheidet.

Der besondere Vorteil eines Darlehens als Förderinstrument ist, dass die Mittel nicht „verloren“ gehen, sondern nach Laufzeitende zurückfließen und damit erneut für den guten Zweck zur Verfügung stehen. Derselbe Euro kann so mehrfach investiert werden. Die Stiftung kann selbstverständlich auch vereinbaren, dass bei Einhaltung sämtlicher Vorgaben durch den Geförderten die Rückzahlung entfällt und damit entscheidende motivierende Anreize setzen.

Darlehen sind dort besonders sinnvoll, wo sie zu einer wirtschaftlichen Verbesserung des Geförderten führen, z.B. durch die Vergabe von Stipendien, oder mittelfristig Gewinne zu erwarten sind, z.B. bei der Fehlbedarfsfinanzierung anwendungsorientierter Forschung.

Vermögensverwaltung

Darlehen können schließlich als (reines) Instrument der Vermögensverwaltung genutzt werden. Die Vergabe kann hier unabhängig vom Stiftungszweck erfolgen. Es ist allerdings darauf zu achten, dass die Zinshöhe marktüblichen Konditionen entspricht und eine ausreichende Besicherung gewährleistet ist. Unter diesen Bedingungen kann auch der Stifter selbst ein Darlehen von „seiner“ Stiftung erhalten. Vorteile gegenüber anderen Teilnehmern am Finanzmarkt darf ihm die Stiftung wegen des Selbstlosigkeitsprinzips jedoch nicht vermitteln. Auch verbietet ihr das Gesetz über das Kreditwesen, in größerem Umfang, also wie eine Bank, als Darlehensgeberin tätig zu werden.

Angesichts dieser Möglichkeiten verwundet es nicht, dass Darlehen in der Stiftungspraxis immer beliebter werden. Menschen nutzen sie, um eine Stiftung näher kennenzulernen, bevor sie ihr Vermögen endgültig weggeben; aber auch solche, die bereits in engem Kontakt stehen, doch das beruhigende Gefühl genießen wollen, für den Fall der Fälle finanziell abgesichert zu sein.

Ausschreibung „Wissenschaftsstiftung des Jahres“

Die Deutsche Universitätsstiftung und die Dr. Jürgen Rembold Stiftung zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements loben gemeinschaftlich einen Preis für die

Wissenschaftsstiftung des Jahres

aus. Der Preis ist mit Euro 10.000 dotiert. Er wird je zur Hälfte von der Deutschen Universitätsstiftung und der Dr. Jürgen Rembold Stiftung getragen.

Hinter den nahezu 3.000 Wissenschaftsstiftungen in Deutschland stehen vielfach Stifterpersönlichkeiten, die aufgrund von Dankbarkeit, Wissens- und Forschungsdrang, erkanntem Förderbedarf oder philanthropischen Motiven eine Stiftung ins Leben gerufen haben.

Mit dem Preis „Wissenschaftsstiftung des Jahres“ soll die öffentliche Aufmerksamkeit auf das Thema Wissenschaftsstiftungen gelenkt werden. Die öffentliche Würdigung und Hervorhebung der Wissenschaftsstiftung soll als „Best-practice“-Beispiel dienen, motivierend auf potentielle Stifter, Förderer, Zustifter, Erblasser und Sponsoren wirken und zur Nachahmung und Gründung weiterer Stiftungen anregen.

Die Jury besteht aus dem Präsidium der Deutschen Universitätsstiftung und dem Vorstand der Dr. Jürgen Rembold Stiftung.

Der Preis wird auf der Gala der Deutschen Wissenschaft am 23. März 2015 in Mainz vergeben.

Vorschläge mit Begründung können bis zum

30.11.2014

bei der Deutschen Universitätsstiftung
zu Händen

Frau Cornelia Kliment

Rheinallee 18-20

53173 Bonn

Tel.: 0228/90266-43

Fax: 0228/90266-97

kliment@deutsche-universitaetsstiftung.de

eingereicht werden.

 DEUTSCHE
UNIVERSITÄTS
STIFTUNG

Ein Klassiker neu gedacht

Der Klassiker unter der deutschen Fundraisingliteratur ist zweifelsohne das Handbuch von Michael Urselmann. Die sechste Auflage ist nicht nur fast doppelt so stark wie der Vorgänger, sie wählt auch konsequent einen überdachten Theorieansatz. Urselmann verortet Fundraising jetzt viel stärker als Erscheinungsform des Marketings. Konzentriert sich der Autor bisher dabei sehr stark an Privatpersonen, so nimmt er nun als „Ressourcenbereitsteller“ auch Unternehmen, Stiftungen oder öffentliche Institution in den Blick.

Sicher ist es für den ein oder anderen Leser schwierig eine Fördermitgliedschaft als Produkt zu sehen, die einer Preispolitik unterliegt und mittels Internet vertrieben und Bannerwerbung kommuniziert werden muss. Gerade das Wort Vertrieb sorgt in Fundraisingabteilungen für krause Nackenhaare.



Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht ist es aber nur konsequent und öffnet den Blick für Möglichkeiten, die bisher als „Ökonomisierung“ vorschnell oder auch nur elegant abqualifiziert wurden. Fundraising ist Marketing und keine wie immer geartete Zwischenlösung, in der andere Prinzipien wirken als in der Wirtschaft, macht der Autor klar. Kundenwünsche stehen wie Spenderwünsche im Mittelpunkt und deshalb ist Fundraising auch kein Beschaffungs-, sondern eine Form des Absatzmarketing nach Urselmanns Definition. Diese Orientierung an der Vermarktung des Produktes „Spende“ ermöglicht es dem Fundraising, sich in Aufbau, Systematik und Vorgehensweise am Absatzmarketing zu orientieren und dessen Weiterentwicklungen für sich zu nutzen. Respekt an den Autor, sein eigenes sicher in vielen Passagen lieb gewonnenes Werk hier so neu zu denken. Etwas schade, dass das Herzstück des Buches in den hinteren Teil des Buches gerückt ist: das Fundraising-Management. Schon in seinem Erstling stellte Urselmann fest, dass wer gut plant, bessere Erfolge erzielt. Doch schnell wird bei der Lektüre klar, dass nicht in der besten Methode der Erfolg liegt, sondern in der besten Planung – wie im wirklich Leben halt auch.

Dem Leser macht es der Autor sehr einfach zu folgen. Flüssige und gut strukturierte Kapitel lassen auch Quereinstiege zu, was dem Handbuchcharakter entspricht. Außerdem bringt er enorm viele Beispiele und illustriert sein Werk stärker. Sehr sinnvoll sind auch die Kurzzusammenfassungen nach den Kapiteln, die klare Handlungsanweisungen geben und die weiterführenden Literaturstellen. Insgesamt kommt das Buch deutlich wissenschaftlicher in Sprache und Stil daher. Dieses Buch ist dadurch auch für Einsteiger geeignet, muss den kritischen Leser wissenschaftlicher Literatur aber nicht scheuen.

Matthias Daberstiel

Matthias Daberstiel

Michael Urselmann. „Fundraising Professionelle Mittelbeschaffung für steuerbegünstigte Organisationen“. 6. Aufl. Springer Gabal Verlag. 2014. 477 Seiten. ISBN 9783658017941. 39,99 Euro

Mitarbeiter, die berühren.

Wenn in einem Buch von intrinsischer Motivation, Loyalität, und Crowdsourcing die Rede ist, könnte das auch ein Buch für moderne Non-Profit-Organisationen (NPOs) sein. Ist es aber nicht. Anne M. Schüller, deren mitreißende Keynote zum Touchpoint-Marketing beim letzten Österreichischen Fundraisingkongress noch gut in Erinnerung ist, hat das Buch „Das Touchpoint-Unternehmen“ geschrieben. Sozusagen die konsequente Weiterentwicklung ihres Touchpoint-Marketings. Denn tragfähige Kundenbeziehungen können nicht ohne Mitarbeiter entstehen, die motiviert und aufmerksam für Kundeninteressen sind. Dafür braucht es Führung und das in neuer Weise. Und genau an der Stelle wird das auch für Hochschulen und Non-Profit-Organisationen interessant. Denn das neue Organigramm des Unternehmens ist keine Pyramide, sondern ein Netzwerk in ovaler Form und scheint auch für diese Organisationsformen durchaus geeignet. Top-Down, Inside-Out – für Anne Schüller passé. Im Mitarbeiter sieht sie die Chance für mehr Innovation, Kundennähe und die Integration der neuen Generation der Digital Natives. Das heißt aber auch neue Arbeitszeitmodelle und Mitarbeiterführung. Eine Chance für den akademischen Mittelbau? Wahrscheinlich, wenn es sich denn so strukturieren ließe und starre Strukturen der Vergangenheit angehören würden. Fakt ist: auch Universitäten und andere Organisationen haben Kunden und Stakeholder, die Ansprüche stellen und die sollten beim ersten Berührungspunkt mit der Organisation erfüllt werden. Ohne motivierte und sensibilisierte Mitarbeiter – ein Wagnis. Elitenförderung ist für Schüller deshalb auch kein Zukunftsmodell. Für sie hat jeder Mitarbeiter ein Potenzial, das in einem wertschätzenden Arbeitsklima geweckt werden kann.



Auch wenn sich das Buch manchmal liest, als sitze man im Vortrag, ist es ein verständlicher und unterhaltsamer Ratgeber für ein Überdenken von Strukturen in Unternehmen und Organisationen. Schüller setzt darauf, dass eine bessere Führungskultur auch beim Kunden ankommt und dessen emotionale Verbundenheit zum Unternehmen stärkt, ja sogar einen Mundpropaganda-Effekt auslöst. Dafür gibt sie Anregungen – manchmal hätte es auch mehr sein können – und wirft einen recht unverbrauchten Blick auf die heutige Unternehmensführung. Das Kapitel Führungstools für Unternehmen könnte ein praktischer Begleiter für den Alltag sein. Lesenswert!

Kurt Manus

Anne M. Schüller. „Das Touchpoint-Unternehmen: Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt“ Gabal Verlag. 2014. 368 Seiten. ISBN-13: 978-3869365503. 29,90 Euro



Ihre Gelegenheit TANDEM zu unterstützen

Geben auch Sie einem jungen „First Generation Student“ die Möglichkeit und den Rückhalt, es mit einem Mentor gemeinsam durch die Höhen und Tiefen eines Hochschulstudiums zu schaffen. Sie leisten damit einen wertvollen Beitrag zur sozialen Chancen-Gerechtigkeit und Integration in Deutschland.

WIE SIE DAS TUN KÖNNEN?

Helfen Sie uns mit, unser Ziel zu erreichen, das TANDEM-Programm langfristig zu etablieren und in jedem Jahr wieder junge und begabte Nachwuchswissenschaftler durch ein Mentoring zu fördern. Unterstützen Sie uns bei der Aufgabe, den Bildungsaufstieg auch in Deutschland verlässlich möglich zu machen.

FINANZIEREN SIE EINEN TANDEM-STIPENDIATEN!

- Finanzierung für 1 Studienjahr: 5.000 €
- Finanzierung für 3 Studienjahre: 15.000 €
- Übernahme von 5 Stipendiaten für 1 Studienjahr: 25.000 €, für 3 Studienjahre: 75.000 €

Setzen Sie sich mit uns gemeinsam für mehr Chancengleichheit im deutschen Bildungssystem ein. Unsere Stipendiaten werden es Ihnen danken.

„Bildung ist der Pass für die Zukunft, denn das Morgen gehört denen, die sich heute darauf vorbereiten.“ Malcolm X

SPRECHEN SIE UNS AN:

Dipl. pol. Cornelia Kliment | Geschäftsführerin Deutsche Universitätsstiftung
Rheinallee 18-20 | 53173 Bonn | Tel. 0228/90266-43 | Fax: 0228/90266-97
kliment@deutsche-universitaetsstiftung.de | www.deutsche-universitaetsstiftung.de

**DEUTSCHE
UNIVERSITÄTS
STIFTUNG**

Aufbruch in die Gegenwart

Eine Situation, wie sie an vielen Hochschulen vorzufinden ist: Mäzene docken eine Stiftung an einen Lehrstuhl oder die Hochschulverwaltung an, die über ein überschaubares Kapital verfügen. Und zu Lebzeiten des Stifters erhalten sie von diesem Spenden, um den Stiftungszweck sinnvoll verfolgen zu können. Was aber, wenn dieser dann verstirbt und entsprechend als besonders engagierter Fundraiser nicht mehr zur Verfügung steht?

Zuerst ist es wichtig, frühzeitig Öffentlichkeit herzustellen und an der Hochschule und bei den unterschiedlichen Anspruchsgruppen auf die Arbeit der Stiftung aufmerksam zu machen. Das heißt: regelmäßige Informationen in den Spenderpool der Hochschule und auch der Tätigkeitsbericht und die Finanzen der Stiftung sollten im Internet abrufbar sein

Aber möglicherweise ist das heute schon zu wenig. Inspiriert von den Möglichkeiten des Web 2.0, sollte die Hochschule in den Dialog mit ihren Stakeholdern treten und diese an der Arbeit der Stiftung teilhaben lassen. Und diese sollten – wenn gewünscht – ein aktives Mitspracherecht bei der Verwendung der Mittel erhalten.

Ein mutiger Schritt. Sind doch die meisten Stiftungen in Deutschland eher zurückhaltend, wenn es um die Veröffentlichung von Zahlen, Daten und Fakten geht. Und der Einbezug der unterschiedlichen Anspruchsgruppen in die Entscheidung darüber, was mit den zur Verfügung gestellten Finanzmitteln geschehen soll, ist auch eher ungewöhnlich. Beanspruchen doch die Gremien der meisten Stiftungen hier eine Alleinstellung frei nach der Devise: „Dann hätte ich auch einen Verein gründen können.“

Aber es ist auf jeden Fall der richtige Weg. Schließlich ist das Spendenaufkommen in Deutschland nahezu konstant – von Sondersituationen wie großen Natur- oder Hungerkatastrophen einmal abgesehen. Auf der anderen Seite

nimmt die Zahl derjenigen, die einen Teil dieses Spendenkuchens für sich ergattern wollen, stetig zu. Und wer im Wettbewerb um die knappe Ressource bestehen will, der muss sich für aktive und potenzielle Spender interessant machen.

Eine Grundvoraussetzung hierfür ist – neben einem konsensfähigen Stiftungszweck – sicherlich ein Maximum an Transparenz und die enge Rückkopplung zu den Spendern. Dies sind sicherlich auch weiterhin die klassischen gedruckten und inzwischen häufig auch in elektronischer Form verfügbaren Berichte. Aber gerade bei der Zielgruppe unter 40 Jahre spielen der aktive Dialog und die Einbindung in die Entscheidungsfindung eine zunehmend bedeutende Rolle. Sie sind bereit, sich zu engagieren, legen sich aber nicht, wie wir es von der Generation 60+ kennen, auf ein Thema fest. Ihnen ist es nicht genug, eine Überweisung vorzunehmen. Sie entscheiden fallweise und wollen mitgestalten können. So sind sie es von Foren, Wissensplattformen und sozialen Netzwerken gewöhnt, die ihr tägliches Leben prägen.

Stiftungen, die diese Generation auf Dauer an sich binden wollen, tun gut daran, das Internet und die sich darin bietenden Möglichkeiten, nicht als Trend abzutun. Hier entwickelt sich eine vollständig neue Form von Kommunikation und (Ein-) Bindung, die für die langfristige Handlungsfähigkeit von existenzieller Bedeutung sein kann. Denn auch auf der Reise in Richtung Ewigkeit führt an der Gegenwart kein Weg vorbei.

Bleiben Sie engagiert!

Ihr



Phil Anthrop

LIOBA WERTH KLAUS SEDLBAUER

IN FORSCHUNG UND LEHRE PROFESSIONELL AGIEREN

Die Leiter von Lehrstühlen stehen heute vor neuen Herausforderungen. Längst sind sie nicht mehr nur Wissenschaftler, sondern zu Managern geworden. Sie sehen sich gestiegenen Ansprüchen der Studierenden, einer zunehmenden Internationalisierung der Forschungslandschaft, der Beschaffung von Drittmitteln und einer entsprechenden Außendarstellung in der Öffentlichkeit gegenüber.

Mit dem Handbuch „In Forschung und Lehre professionell agieren“ haben die Autoren ein Werk geschaffen, das anhand von Checklisten, Vorlagen, Leitfäden und vielen Beispielen aus der Praxis zeigt, wie mit den neuen Anforderungen souverän, professionell und ergebnisorientiert umgegangen werden kann.

INHALT

TEIL 1 beschäftigt sich mit dem internen Management eines Lehrstuhls. Neben Hinweisen für die ersten 100 Tage bei Übernahme eines Lehrstuhls liefert das Kapitel wertvolle Tipps zur persönlichen Arbeitsmethodik, für ein effektives Arbeitsmanagement oder zur Ausrichtung und Strukturierung eines Lehrstuhls. Konkrete Checklisten erleichtern die Organisation von internen Veranstaltungen sowie den Umgang mit Sitzungen und Arbeit in Gremien.

In TEIL 2 dreht sich alles um Präsentieren und Moderieren. Die klassischen Aspekte der Rhetorik und Präsentationsgestaltung werden ebenso behandelt wie der Einsatz von Medien und unterschiedlichen Moderationsmethoden oder das eigene Auftreten und die damit verbundene Außenwirkung.

TEIL 3 widmet sich dem Umgang mit Studierenden im Rahmen der Lehre. Dazu zählen die Bewertung von Prüfungsleistungen sowie eine verständliche Anleitung zur Erstellung von Hausarbeiten, Referaten und Abschlussarbeiten.

TEIL 4 betrachtet die Forschungsarbeit am Lehrstuhl: Hier geht es um die Planung und Ausrichtung von Forschungsprojekten, deren Organisation und Beantragung sowie um das Publizieren. Da Patente in den Universitäten eine zunehmende Rolle spielen, finden sich auch hierzu wichtige Tipps.

In TEIL 5 zeigen die Autoren, wie eine gezielte Öffentlichkeits- und Medienarbeit funktioniert und die Planung von öffentlichen Events gelingt. Abgerundet wird das Kapitel durch einen „Lehrstuhl-Knigge.“

DIE AUTOREN

Prof. Dr. Lioba Werth und Prof. Dr. Klaus Sedlbauer sind beide Lehrstuhlinhaber an verschiedenen Universitäten, in unterschiedlichen Fachbereichen. Beide sind in ihren Forschungseinrichtungen tagtäglich mit Fragen des Managements befasst und stellen mit diesem Buch ihren Wissens- und Erfahrungsschatz vor.

Lioba Werth ist habilitierte Diplompsychologin, hat an der Universität Hohenheim den Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie inne und leitet ein Unternehmen für Beratung, Coaching und Training (auch im wissenschaftlichen Bereich).

Klaus Sedlbauer studierte Physik, promovierte in Bau- und Umweltingenieurwissenschaften, hat den Lehrstuhl für Bauphysik an der TU München inne und leitet das Fraunhofer-Institut für Bauphysik. In seinem Ingenieurbüro und seiner Firma beschäftigt er sich mit Aufgaben aus der Baupraxis.

STIMMEN ZUM BUCH

„Das vorliegende Buch eröffnet thematisches Neuland. Es fasst profunde Kenntnisse und Erfahrungen in der Forschungsorganisation zusammen und bringt hilfreiche Botschaften auf den Punkt.“

PROF. DR. WOLFGANG HERRMANN,
PRÄSIDENT DER TECHNISCHEN
UNIVERSITÄT MÜNCHEN

„Daher kann ich dieses Buch jeder ambitionierten Führungskraft in Forschungseinrichtungen zur Nutzung empfehlen.“

PROF. DR. HANS-JÖRG BULLINGER,
PRÄSIDENT A.D. DER
FRAUNHOFERGESELLSCHAFT

„Durch den kurzweiligen Schreibstil macht es zudem Spaß, sich der Welt des Forschungsmanagements zu nähern. Das Buch ist eine praktische Hilfe für die Arbeit jeder Forschungs- und Entwicklungsabteilung.“

PETER ZÜRN, SPRECHER
DER KONZERNFÜHRUNG
DER WÜRTH-GRUPPE



Gebunden, fünfte unveränderte Auflage 2013, 100 Abb., 844 Seiten, 79,- € (D) inkl. Porto; für Mitglieder des DHV zum Sonderpreis von 70,00 € inkl. Porto. ISBN: 978-3-924066-97-0

BEQUEM BESTELLEN

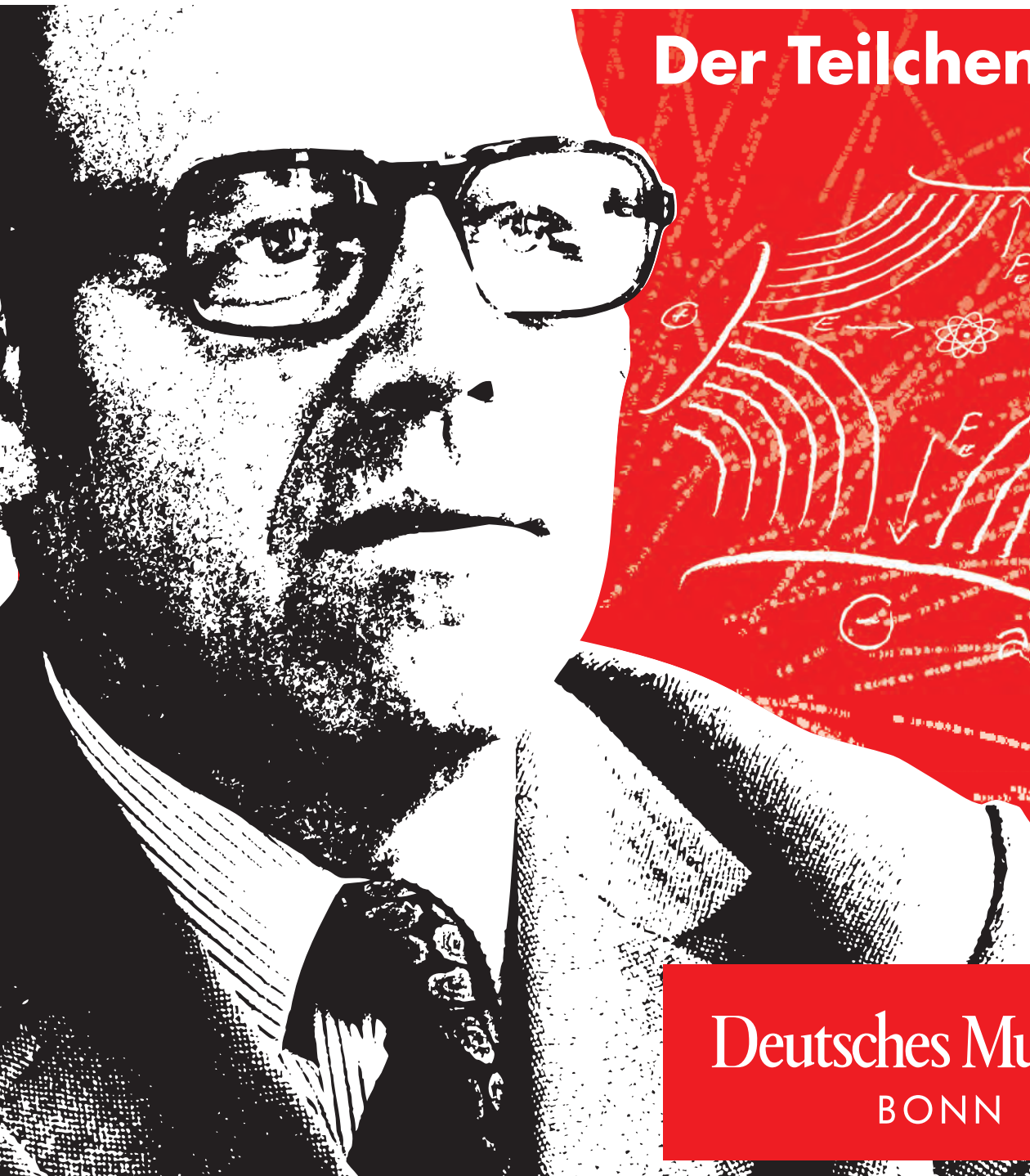
Deutscher Hochschulverband, Rheinallee 18-20, 53173 Bonn
oder per E-Mail: dhv@hochschulverband.de
oder per Fax: 0228-90 266 80

**DEUTSCHER
HOCHSCHUL-
VERBAND**

Köpfe die Wissen schaffen

WOLFGANG PAUL

PHYSIKER · WISSENSCHAFTSORGANISATOR · NOBELPREISTRÄGER



Der Teilchenfänger



Deutsches Museum
BONN



Die Welt der Atome erleben und verstehen

Sonderausstellung vom 13. November 2013 - 24. August 2014 im Deutschen Museum Bonn

Mit Unterstützung von:



in Kooperation mit:



Gefördert vom:



Medienpartner

