



# TECHNOLOGIE- INFORMATIONEN

Wissen und Innovationen aus  
niedersächsischen Hochschulen



Personal und Arbeit

## Personal und Arbeit

- > Demografische Entwicklung
- > Gesundheit am Arbeitsplatz
- > Personalentwicklung

Technologietransfer  
aus Hochschulen



Innovation  
Niedersachsen

Seite | Inhalt

**Service**

- 3 | Nachwuchswissenschaftler als Führungskräfte

Aus- und Weiterbildung in Hochtechnologieberufen  
Frauenstudium Wirtschaftsingenieurwesen

**Titelthema****Personal und Arbeit**

- 4 | Wie hoch ist die Beanspruchung?
- 4 | Arbeitssysteme altersgerecht gestalten
- 5 | Personalpolitik im Wandel – Demografiemanagement
- 5 | Silver Workers – Arbeit im Ruhestand
- 6 | Führen auf Distanz
- 6 | Ziele erreichen, Zulagen kassieren
- 7 | Allergien am Arbeitsplatz
- 7 | Alkohol am Arbeitsplatz – ein Kavaliärsdelikt?
- 8 | Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz
- 8 | Nach Leistungsminderungen zurück im Arbeitsleben
- 9 | Unternehmensbefragung zur Verbesserung der Weiterbildung
- 9 | Weiterbildungsstudiengänge für Berufstätige
- 9 | Die Wissensbasis eines Unternehmens als Rohstoff für Innovationen
- 12 | Für Sie vor Ort
- 12 | Archiv
- 12 | Impressum

**Liebe Leserin, lieber Leser,**

die rasante Globalisierung, die Technisierung der Kommunikation und die Flexibilisierung der Arbeit verändern unsere Gesellschaft und Arbeitswelt in vielfältiger Weise. Die ständige Anpassung an sich ändernde Bedingungen der Wirtschaft stellt damit neue Herausforderungen an die Gestaltung von Arbeit und die Gewinnung von Personal am Standort Niedersachsen. Innovative Arbeits- und Organisationsmodelle sowie neue Konzepte zur Gestaltung von Lernen und Kompetenzentwicklung sind für eine erfolgreiche Zukunft des Arbeitsmarktes erforderlich.

Mit zunehmendem Wettbewerbsdruck wird es insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen immer bedeutender, hochqualifizierte und leistungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden. Aktuelle Themen wie Talentmanagement, Gesundheitskompetenz, Demografiemanagement und lebenslanges Lernen fordern heute jedes Unternehmen zum Handeln heraus.

Im Unternehmensalltag fehlt oftmals die Zeit, anstehende Problemstellungen nachhaltig zu bearbeiten. So bleiben beispielsweise Fragen zu Arbeitszeitregelungen oder zu flexiblen Entgelt- und Beschäftigungsmodellen sowie Fragen zu Maßnahmen, die Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz fördern, unbeantwortet. Vielfach mangelt es an Planungsmöglichkeiten, die über akute Problemlösungen hinausgehen.

In dieser Ausgabe werden aktuelle Themen zu Arbeit und Personal behandelt und praxisnahe Projekte vorgestellt. Wir möchten Ihnen hiermit entsprechende Unterstützung zu Ihren Fragen und Anliegen bieten und Ihr Interesse für innovative Angebote aus den niedersächsischen Hochschulen wecken. Setzen Sie sich mit uns in Verbindung, wenn Sie die Kooperationsmöglichkeiten und Dienstleistungen der niedersächsischen Hochschulen für Ihr Unternehmen und für sich selbst aktiv nutzen möchten. Die Wissens- und Technologietransferstellen unterstützen Sie gerne bei der Umsetzung Ihrer Ideen und Vorhaben. ■

Prof. Dr. Sabine Remdisch  
Vizepräsidentin für Lebenslanges Lernen  
Professional School an der  
Leuphana Universität Lüneburg

> Die Technologietransferstellen der niedersächsischen Hochschulen erleichtern insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen sowie öffentlichen Einrichtungen den Zugang zu Forschungs- und Entwicklungskapazitäten.

> Bei Fragen wenden Sie sich bitte an die Transferstelle in Ihrer Region. Ihre Ansprechpartner finden Sie auf der letzten Seite der Technologie-Informationen.

## Nachwuchswissenschaftler als Führungskräfte für die regionale Wirtschaft

Angesichts des erwarteten Mangels an qualifizierten Naturwissenschaftlern ist es für mittelständische Unternehmen von großer Bedeutung, mit potenziellen Bewerbern in Kontakt zu kommen. Eine Möglichkeit bietet das Projekt „compete4practice“ der Universität Göttingen. Das fakultätsübergreifende Angebot bereitet Absolvierende aus Chemie, Physik und Geowissenschaften mit praxisorientierten Schlüsselqualifikations-Trainings auf das Berufsleben vor. Neben Führungs- und Methoden-Kompe-

tenzen sind Betriebsexkursionen in die regionale, vor allem wissenschaftsbasierte Wirtschaft ein fester Bestandteil. Themen bei den Besuchen sind Berufsbilder und Karriereperspektiven, Hintergrundinformationen zum Bewerbungsprozedere und zu den Anforderungen der Unternehmen. Das Fazit von Teilnehmern und Wirtschaftsvertretern ist einhellig: Compete4practice bietet eine gute Möglichkeit, direkten Kontakt zwischen Unternehmen und bestens qualifizierten Absolvierenden herzustellen. ■



Georg-August-Universität Göttingen  
Dr. Sylke Ernst  
Isabel Trzeciok (Projektkoordination)  
[www.uni-goettingen.de/c4p](http://www.uni-goettingen.de/c4p)  
Transferstelle: Tel. 0551.39-3955

## Aus- und Weiterbildung in Hochtechnologieberufen

Von der Tagung „Aus- und Weiterbildung in Hochtechnologieberufen“ ist kürzlich ein Publikationsband veröffentlicht worden. Die Tagung organisierten das niedersächsische Ausbildungsnetzwerk mstbildung und die E-Learning-Support-Abteilung (ELSA) der Leibniz Universität Hannover im Juni 2007. Der Tagungsband richtet sich an Unternehmen und Bildungsinstitutionen aus den Berufsfeldern der Hochtechnologie mit Interesse am E-Learning.



Tagungsband veröffentlicht

Es werden Lösungen vorgestellt, um den wachsenden Qualifikationsanforderungen bei der Aus- und Weiterbildung gerecht zu werden, Lernressourcen möglichst aktuell und kostengünstig zur Verfügung zu stellen oder neue Angebote für die Weiterbildung zu entwickeln. Mit den Beiträgen geben die Redner der Veranstaltung einen Überblick über gegenwärtige innovative Ansätze und präsentieren ihre jeweiligen Aktivitäten und Erfahrungen. Der Publikationsband ist erhältlich bei:

Forschungszentrum L3S  
Christine Wichmann  
Tel. 0511.762-17721  
[wichmann@L3S.de](mailto:wichmann@L3S.de) ■

## Hoher Frauenanteil im Wirtschaftsingenieurwesen

Angesichts des drohenden Fachkräftemangels werden die Rufe aus der Wirtschaft nach einer größeren Zahl von Ingenieuren, Wirtschaftsingenieuren oder Wirtschaftsinformatikern lauter. Leider entscheiden sich noch relativ wenige Frauen für ein technisch orientiertes Studium, obwohl dieses sehr gute Berufsaussichten bietet. Zu einem deutlichen Anstieg des Frauenanteils im Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen hat in Wilhelmshaven das Angebot eines Frauenstudiums geführt (von 5 Prozent 1998 auf 27 Prozent 2006).

Der Lehrplan des Frauenstudiums ist vollkommen identisch mit dem des parallel laufenden koedukativen Studiengangs. Das Frauenstudium ist in den ersten drei Semestern ausnahmslos monoedukativ, ab dem vierten Semester studieren Frauen und Männer zusammen. Gerade Unternehmen, die eine Vielfalt in ihrer Belegschaft als Chance zur Qualitätsverbesserung sehen, können sich an den Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen wenden. Er vermittelt Studentinnen zum Beispiel für Praxisphasen und Bachelorarbeiten. ■



Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/  
Wilhelmshaven  
[www.fh-oow.de/fbwi/index.php?id=521](http://www.fh-oow.de/fbwi/index.php?id=521)  
Transferstelle: Tel. 04421.985-2211

## Jetzt für die Career Dates 2008 anmelden

Unternehmen, die auf unkomplizierte Weise gezielt mit ihrem Mitarbeiterpotenzial von morgen Kontakt aufnehmen wollen, haben am 11. Juni 2008 während der Career Dates hierzu Gelegenheit. Die Firmenkontaktmesse der Leibniz Universität Hannover lockt seit Jahren eine stetig wachsende Zahl von Ausstellern und Besuchern in den Lichthof. Unternehmen schätzen neben der professionellen Ausgestaltung der Messe die vielen Gesprächsmöglichkeiten mit thematisch gut vorbereiteten Studierenden und Absolventen.

Zur Kontaktaufnahme können Personalentwickler vor Ort das spontane Gespräch am Infostand oder das Einzelgespräch nach vorheriger Anmeldung nutzen; sie können die Bewerbungsmappen der Interessenten prüfen oder in Vorträgen und Workshops ihre individuellen Bewerberprogramme vorstellen. Büchertisch, Jobwall und Fotostudio für Bewerbungsfotos umrahmen die Veranstaltung. Unternehmen, die bei den Career Dates ausstellen wollen, können sich noch bis zum 31. Januar 2008 beim Career Service der Leibniz Universität Hannover anmelden. ■



Leibniz Universität Hannover  
Career Service  
Martina Vanden Hoeck  
Tel. 0511.762-19140  
[vanden-hoeck@career.uni-hannover.de](mailto:vanden-hoeck@career.uni-hannover.de)  
[www.career.uni-hannover.de/careerdates](http://www.career.uni-hannover.de/careerdates)



Feldversuch, in dem die Beanspruchung von Bahnbediensteten durch vorbeifahrende Züge gemessen wird

Leuphana Universität Lüneburg  
 Institut für experimentelle  
 Wirtschaftspsychologie  
 Prof. Dr. Friedrich Müller  
 f.mueller@uni-lueneburg.de

Transferstelle: Tel. 04131.677-2971

**Definition**

**Belastung:**

„... die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen ...“

**Beanspruchung:**

„... individuelle, zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen und physischen Belastung im Menschen in Abhängigkeit von seinen individuellen Voraussetzungen und seinem Zustand ...“

## Wie hoch ist die Beanspruchung?

### Skalierungsverfahren für körperliche und mentale Beanspruchung

Gleiche Arbeitstätigkeiten und -bedingungen stellen einzelne Beschäftigte je nach Konstitution, Ausbildung und Übung vor unterschiedliche Herausforderungen. Ein durchtrainierter Kraftsportler hat weniger Mühe, einen 25-Kilo-Sack zu bewegen, als ein schwächerer Auszubildender. Ebenso wird eine Physikerin eine komplexe mathematische Aufgabe angstfreier und schneller lösen als ein Realschüler.

Während Belastungen in der Regel mit physikalischen Maßen gut zu beschreiben sind, lässt sich die Stärke von Beanspruchungen nur schwer und mit hohem Aufwand messen. Am Institut für experimentelle Wirtschaftspsychologie der Universität Lüneburg werden auf Grundlage der so genannten Kategorien-Unterteilung Skalierungsverfahren entwickelt, mit denen die absolute Stärke sowohl der physisch-körperlichen als auch der mental-kognitiven Beanspruchung messbar wird.

Das Verfahren hat sich schon mehrfach bewährt, zum Beispiel bei

- > der Quantifizierung der Beanspruchung durch Hintergrundgeräusche,
- > der psychischen Beanspruchung von Bahnbediensteten durch vorbeifahrende Hochgeschwindigkeitszüge und
- > der Bestimmung körperlicher und mentaler Beanspruchung durch gleiche Tätigkeiten in unterschiedlichen Lebensaltern.

Das Skalierungsverfahren zeigt sich insbesondere physiologischen Methoden überlegen, etwa der Messung der Pulsfrequenz als Indikator für Beanspruchungen.

Die Anwendung des Verfahrens bietet sich in Unternehmen an, wo die Beanspruchung durch verschiedene Fertigungsmethoden oder unterschiedliche Gestaltung der Arbeitsumgebung erfasst werden soll. Damit lassen sich Belastungsgrenzen ermitteln, Beanspruchungen in bestimmten Personengruppen messen – etwa bei jungen, älteren oder leistungsgeminderten Mitarbeitern – oder der Erfolg von Trainingsmaßnahmen erfassen. ■

## Arbeitssysteme altersgerecht gestalten

### Ergonomie, Positionswechsel, Produktionsplanung

Parallel zum demografischen Wandel in der gesamten Bevölkerung altern auch die Belegschaften in den Betrieben. In etwa zehn Jahren werden die 45- bis 55-jährigen bereits die stärkste Beschäftigtengruppe bilden. Als absehbare Folge werden körperlich leistungsfähige und kompetente Fachkräfte fehlen. Vor diesem Hintergrund wird es für die Betriebe zunehmend wettbewerbsentscheidend, die Gesundheit und Kompetenz ihrer Mitarbeiter zu erhalten und zu verbessern. Doch die personellen Kapazitäten für eine fachgerechte arbeitswissenschaftliche Analyse und Strategieentwicklung fehlen vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen.

Das Institut für Fabrikanlagen und Logistik der Leibniz Universität Hannover berät Unternehmen darin, den Alterungsprozess ihrer Mitarbeiter positiv zu beeinflussen, um langfristig leistungsfähiges Fachpersonal zu halten. Das Angebot umfasst aufeinander abgestimmte Maßnahmen, die jeweils auf die spezifischen betrieblichen Bedürfnisse zugeschnitten werden. Zielgruppe sind Arbeits- und Führungskräfte in produzierenden Unternehmen. Folgende Maßnahmen

werden auf der Grundlage einer eingehenden Analyse konzipiert:

- > ergonomische Optimierung vorhandener Arbeitssysteme, um körperliche Fehlbeanspruchung zu reduzieren
  - > gezielte Kompetenzentwicklung, die berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, den Anschluss an den technologischen Wandel sowie den Wissenstransfer erlaubt
  - > altersgerechter Personaleinsatz, um einseitige Belastungen und geistige Unterforderungen von Mitarbeitern zu vermeiden
  - > Positionswechsel im Unternehmen, da sich nicht alle Arbeitssysteme ergonomisch optimal gestalten lassen
  - > altersgerechte Produktionsplanung, damit der Betrieb Kosten für später erforderliche Optimierungsmaßnahmen sparen kann
  - > präventive betriebliche Gesundheitsförderung, bezogen auf Arbeitsumgebung und persönliches Verhalten
- Da diese Maßnahmen für die Betriebe zusätzlichen Aufwand und Kosten bedeuten, empfiehlt sich im Vorfeld eine wirtschaftliche Analyse. ■



Ziele und Maßnahmen einer altersgerechten Arbeitssystemgestaltung

Leibniz Universität Hannover  
 Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA)  
 Dr. disc. pol. Detlef Gerst  
 gerst@ifa.uni-hannover.de  
 Transferstelle: Tel. 0511.762-5257

## Personalpolitik im Wandel

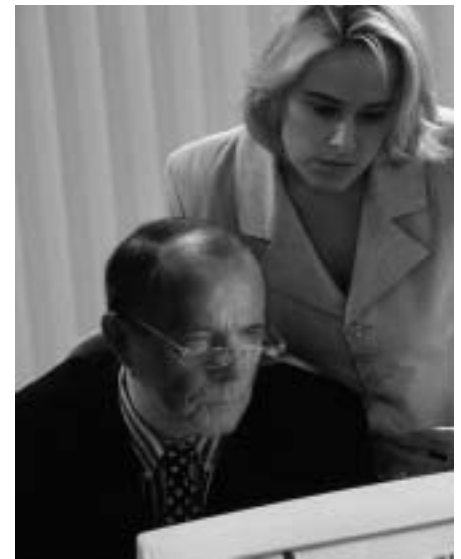
### Demografiemanagement in deutschen Unternehmen

Eine der zentralen Herausforderungen des Personalmanagements wird in Zukunft die Bewältigung der demografischen Veränderungen in deutschen Unternehmen sein. Obwohl das Thema alternder Belegschaften in den Personalabteilungen sehr präsent ist, fehlt es dennoch häufig an einer altersgerechten Personalpolitik. In Kooperationsprojekten mit verschiedenen Unternehmen wurde an der Leuphana Universität Lüneburg ein ganzheitlicher Ansatz für den Umgang mit einer alternden Belegschaft umgesetzt. Systematisch werden dabei zunächst die spezifische Situation eines Unternehmens, zum Beispiel die Altersstruktur, analysiert sowie Mitarbeiter, Führungskräfte und Mitarbeitervertretungen ausführlich befragt. Hieraus können situationspezifische Maßnahmen abgeleitet werden.

Die Handlungsansätze erfolgen – je nach spezifischer Situation im Unternehmen – in fünf demografielevanten Feldern: Personalbeschaffung, Personalentlohnung, Personalführung, Personalentwicklung und Personalaustritt. Darüber hinaus ergeben

sich Maßnahmen in den strategisch übergeordneten Handlungsfeldern Wissensmanagement, Arbeitsgestaltung und Gesundheitsförderung. Um die Maßnahmen im Unternehmen sicher umsetzen zu können, sind außerdem eine Kommunikationsstrategie sowie eine Erfolgskontrolle notwendig. Die entscheidenden Promotoren hierbei sind die Führungskräfte.

Zukünftig wird eine flexible Gestaltung von Arbeit einen größeren Stellenwert einnehmen, um die Motivation und Leistungsfähigkeit aller Altersgruppen zu fördern und aufrecht zu erhalten. Das Team am Institut für Wirtschaftspsychologie der Leuphana Universität Lüneburg bietet Unternehmen bei diesem Prozess unterstützend Transferprojekte an. Zusätzlich fassen die Wissenschaftler diese Ansätze sowie Handlungsempfehlungen in einem praxisnahen Buch zum demografieorientierten Personalmanagement zusammen. Es erscheint im Februar 2008 im Springer-Verlag. Dort gibt es zahlreiche Praxisbeispiele aus Unternehmen, die eine Vorreiterrolle im Umgang mit einer alternden Belegschaft einnehmen. ■



Alt und Jung gemeinsam – Herausforderungen in alternden Belegschaften

Leuphana Universität Lüneburg  
Institut für Wirtschaftspsychologie  
Prof. Dr. Jürgen Deller  
Dipl.-Wirtschaftspsych. (FH) Esther Hausmann  
Dipl.-Wirtschaftspsych. (FH) Stefanie Kern  
s.kern@uni-lueneburg.de  
www.smard.uni-lueneburg.de  
Transferstelle: Tel. 04131.677-2971

## Silver Workers – Arbeit im Ruhestand

### Erfolgreiche Mobilisierung und Eingliederung aktiver Ruheständler

Aufgrund der demografischen Entwicklung wachsen die Versorgungslücken der bestehenden Rentensysteme. Gleichzeitig bleiben die Menschen länger körperlich und geistig leistungsfähig. So entscheiden sich immer mehr Personen, im Ruhestand aktiv zu bleiben und zu arbeiten. Ein Forschungsprojekt der Leuphana Universität Lüneburg und der Geneva Association, dem *Thinktank* der weltweit führenden Versicherungsgesellschaften, zeigt erstmals die gegenwärtige Situation und die konkreten Erwartungen von bezahlt oder ehrenamtlich tätigen Rentnern – so genannten *Silver Workers* – in Deutschland. Das Spektrum der Studienteilnehmer reicht vom ehemaligen Vorstandsmitglied bis zum Zimmermädchen.

Die Ergebnisse zeigen, dass Ruheständler vorwiegend aus nicht-finanziellen Motiven heraus wieder oder weiter arbeiten, um beispielsweise Wertschätzung zu erhalten. Allerdings müssen die Unternehmen die entsprechenden Rahmenbedingungen schaffen, um von der Erfahrung, Expertise und Sozialkompetenz aktiver Ruheständler

profitieren zu können: Die einmal gewonnenen und erlebten Freiheitsgrade wollen die *Silver Workers* nicht mehr missen.

Aus den Forschungsergebnissen haben die Wissenschaftler Handlungsempfehlungen abgeleitet. Unternehmen sollten ein Konzept zur systematischen Mobilisierung und Eingliederung von *Silver Workers* implementieren sowie eine Kultur der Wertschätzung für Ältere in den Unternehmen fördern. Es sind zudem flexible Strukturen der Arbeitszeit und -gestaltung zu schaffen. Aus Sicht der befragten *Silver Workers* ist auch das Anbieten von Weiterbildungs- und Qualifikationsmaßnahmen ein Anreiz, sich weiter in einem Betrieb zu engagieren.

Unternehmen in Deutschland müssen sich dem demografischen Wandel stellen, um den zukünftigen Erfolg sicherzustellen. Schon jetzt herrscht in vielen Bereichen ein Mangel an qualifizierten Mitarbeitern. Die Leuphana Universität Lüneburg bietet interessierten Unternehmen, die aktiven Ruheständlern ein attraktives Arbeitsumfeld schaffen möchten, Kooperationen an. ■



Leuphana Universität Lüneburg  
Institut für Wirtschaftspsychologie  
Prof. Dr. Jürgen Deller  
Dipl.-Wirtschaftspsych. (FH) Leena Maxin  
maxin@uni-lueneburg.de  
www.smard.uni-lueneburg.de  
Transferstelle: Tel. 04131.677-2971



Leuphana Universität Lüneburg  
Institut für Evaluation und  
Qualitätsentwicklung  
Dr. Andreas Utsch  
utsch@uni-lueneburg.de

Transferstelle: Tel. 04131.677-2971

## Führen auf Distanz

### Komplexe Herausforderung für Manager

Im Zeitalter der Globalisierung überwindet der Markt mit E-Business die zeitlichen, regionalen und organisatorischen Barrieren. Das wirkt sich auf das tägliche Berufsleben aus: Immer mehr Führungskräfte müssen über Distanz ihre Mitarbeiter führen. Arbeits- und Organisationsabläufe sind nicht mehr an einem Standort gebunden, sondern finden räumlich verteilt statt. Es wird dort gearbeitet, wo sich die größten Standortvorteile ergeben. Schon jetzt bindet die Zusammenarbeit mit anderen Standorten 15 Prozent der Arbeitszeit, für das Jahr 2010 gehen Prognosen von etwa 25 Prozent der Arbeitszeit aus. Mitarbeiter über eine Distanz führen zu können, ist somit eine immer wichtiger werdende zentrale Aufgabe.

Das Institut für Evaluation und Qualitätsentwicklung der Universität Lüneburg arbeitete in einem Forschungsprojekt die Faktoren heraus, die Führen auf Distanz ausmachen. Das Projekt wurde vom Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur gefördert. Neben der räumlichen Trennung zwischen Mitarbeiter und Führungs-

kraft kommt noch eine soziale Distanz hinzu. Man kennt sich nur unzureichend, kann sich nicht gegenseitig einschätzen und nur schwer Vertrauen entwickeln. Man kommuniziert nicht von Angesicht zu Angesicht, sondern über E-Mail. Auch erschweren kulturelle Unterschiede die Zusammenarbeit. Meist wird in der Filiale anders gedacht und gearbeitet als in der Zentrale.

Führungskräfte müssen ein Gespür dafür entwickeln, bereits aus E-Mails zu erkennen, wie es dem Mitarbeiter geht. Sie sollten ihr Kontrollbedürfnis zügeln und stattdessen dem Mitarbeiter einen Vertrauensvorschuss gewähren. Gleichzeitig müssen die Führungskräfte sehr präzise ihre Erwartungshaltungen formulieren und kommunizieren. Fehler auf Distanz können meist nicht so schnell erkannt und korrigiert werden. Team- und Mitarbeiterentwicklung müssen sehr konzentriert und zielstrebig erarbeitet werden. Das Institut für Evaluation und Qualitätsentwicklung berät Unternehmen gerne bei der Bewältigung dieser komplexen Herausforderung. ■

## Ziele erreichen, Zulagen kassieren

### Zielvereinbarungen und Leistungsnoten im Trend

Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen oder andere Formen von meist jährlich stattfindenden Vier-Augen-Gesprächen zwischen Führungskräften und Beschäftigten sind im Vormarsch. Längst haben sie auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) erreicht. Dies wird begünstigt durch jüngere Tarifentwicklungen. So fordern beispielsweise der „Tarifvertrag zur Qualifizierung“ in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs oder auch Vereinbarungen im öffentlichen Dienst ausdrücklich solche regelmäßigen Gespräche.

Aber welche Gesprächsform macht in welcher Situation Sinn? Wo liegen die Chancen und Risiken? Können insbesondere KMU den damit verbundenen Kosten- und Arbeitsaufwand überhaupt schultern? Und wie können maßgeschneiderte Betriebs- oder Dienstvereinbarungen hierzu aussehen? Seit Jahren beobachtet das Fachgebiet Organisation und Personal an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg die Entwicklungen auf diesem Gebiet. Dabei ist

derzeit klar der Trend zu erkennen, Entgeltbestandteile wie Prämien oder Zulagen an Zielerreichungen oder Leistungsnoten zu koppeln. Dies ist in größeren Unternehmen gang und gäbe, macht aber auch vor KMU nicht Halt.

Das Team der Uni Oldenburg sammelt und analysiert Konzepte zu diesem Thema aus Betrieben und Verwaltungen. Verschiedene Untersuchungen haben gezeigt, wo es bei der Umsetzung guter Konzepte in die Praxis vor Ort Probleme gibt und wie sie behoben werden können. So wurden im Projekt „PerMit“ etwa 230 Verwaltungsbeschäftigte und Führungskräfte danach befragt, wie Mitarbeitergespräche mit Fördercharakter akzeptiert werden. In einem weiteren Projekt werden so genannte leistungs- und erfolgsbezogene Vergütungskonzepte aus allen Branchen anhand abgeschlossener Betriebs- beziehungsweise Dienstvereinbarungen durchleuchtet. An solchen Themen interessierte Unternehmen können gern zum Team Kontakt aufnehmen. ■



Drei Typen von Zielvereinbarungen

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg  
Institut für Betriebswirtschaftslehre  
und Wirtschaftspädagogik  
Prof. Dr. Thomas Breisig  
Dr. Susanne König  
susanne.koenig@uni-oldenburg.de  
Transferstelle: Tel. 0441.798-2913

## Allergien am Arbeitsplatz

Ursachenanalyse für Vorbeugung notwendig

Bioaerosole am Arbeitsplatz, also Luftbestandteile biologischen Ursprungs, können eine Vielzahl gesundheitlicher Auswirkungen haben. Vor allem infektiöse, aber auch allergieauslösende und toxische Reaktionen an Haut und Atemwegen sind die Folge. Auch ungenügend therapierte schicksalsbedingte Atemwegserkrankungen können sich durch Bioaerosole am Arbeitsplatz verschlechtern. Für die Beschäftigten kann das eine Einschränkung der körperlichen Leistungsfähigkeit bedeuten. Mit arbeitsmedizinischen Maßnahmen lässt sich verhindern, dass sich die Lungenfunktion der Betroffenen verschlechtert. Gegebenenfalls muss der Medikamenteneinsatz optimiert werden.

Kommerzielle Allergietests sind nur bedingt geeignet, eine Allergie der Atemwege gegen Arbeitsstoffe aufzudecken. Da die Arbeitsstoffe oftmals sehr heterogen zusammengesetzt sind, können einzelne allergieauslösende Komponenten mit herkömmlichen Untersuchungsstandards kaum

identifiziert werden. Effektive und zielgerichtete Präventionsmaßnahmen lassen sich daher aus den Testergebnissen nur sehr schwer ableiten. Die Abteilung Arbeits- und Sozialmedizin der Universität Göttingen bietet Branchen mit Arbeitsplätzen, an denen mit Bioaerosolbildung zu rechnen ist, ein spezifisches Testverfahren an, das die Auslöser von Atemwegsbeschwerden am Arbeitsplatz identifiziert. Die auslösenden Arbeitsstoffgemische werden zunächst getrennt. Die einzelnen Bestandteile werden dann in Blutproben derjenigen Beschäftigten gegeben, die unter Atemwegsbeschwerden leiden. Welche Bestandteile der Arbeitsstoffe die Beschwerden auslösen, lässt sich durch Anfärbung darstellen.

Die Abteilung Arbeits- und Sozialmedizin der Universitätsmedizin Göttingen berät Unternehmen bei der Entwicklung individueller Präventionsstrategien und führt vorbeugende Schulungen der in den relevanten Bereichen tätigen Mitarbeiter durch. ■



Arbeitsmedizinischer Lungenfunktionsmessplatz

Georg-August-Universität Göttingen  
Abteilung Arbeits- und Sozialmedizin  
der Universitätsmedizin Göttingen  
Dr. med. Astrid Heutelbeck  
aheutel@gwdg.de  
Transferstelle: Tel. 0551.39-3955

## Alkohol am Arbeitsplatz – ein Kavaliersdelikt?

Universität Göttingen bietet medizinische Abstinenz-Checks an

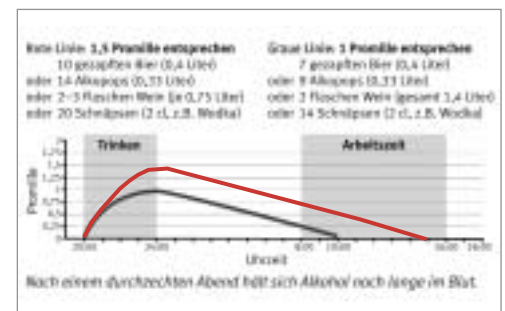
Nach vorsichtigen Schätzungen gelten etwa fünf Prozent aller Beschäftigten als alkoholabhängig. Nicht nur Menschen, die regelmäßig abends Alkohol trinken, unterschätzen ihren Blut-Alkoholgehalt am nächsten Morgen. Der Restalkohol schränkt die Konzentration und die Reaktionsfähigkeit bis lange in den nächsten Tag hinein ein. Auch andere Verkehrsteilnehmer und Arbeitskollegen, nicht nur die alkoholisierte Person selbst, sind dann verstärkt unfallgefährdet.

Viele Unternehmen und Betriebe bieten alkoholgefährdeten und alkoholkranken Beschäftigten Hilfe zum Ausstieg aus dem Alkoholmissbrauch an. Dazu gehören Dienstvereinbarungen über Alkohol-Abstinenz und regelmäßige Alkohol-Kontrollen. Medizinische Abstinenz-Checks anhand von Blut- oder Urinproben können Alkoholkonsum bis zu drei Wochen rückwirkend aufdecken. Auch an unfallgefährdeten Arbeitsplätzen können Alkoholtests zur Sicherheit aller Arbeitnehmer durchgeführt werden.

Die Sicherheit, mit der einzelne Labortests den Alkoholkonsum einer Person aufdecken, ist unterschiedlich groß. Eine Kombination

der Tests gibt jedoch sehr zuverlässig Auskunft über das Trinkverhalten. Der Ethylglucuronid-Test, kurz ETG-Test, weist auch geringe Mengen Alkohol (ab zehn Gramm) bis zu drei Tage lang in Blut und Urin nach und kann als Abstinenz-Check eingesetzt werden. Der CDT-Test (CDT: Carbohydrate Deficient Transferrin) gibt den besten Einblick in die Trinkgewohnheiten eines Menschen. Er eignet sich auch für die Konfrontation heimlicher Alkoholkranker mit ihrer Krankheit. Der CDT-Wert zeigt noch bis etwa drei Wochen nach Ende des Alkoholkonsums an, ob jemand regelmäßig mehr als eine Flasche Wein oder drei Flaschen Bier getrunken hat. Ein dritter Test misst den GGT-Wert (GGT: Gamma-Glutamyltransferase) im Blut. Der GGT-Wert steigt an, wenn die Leber über längere Zeit viel Alkohol abzubauen hat. Da aber auch Medikamente oder Infektionen den GGT-Wert erhöhen können, sollte dieser Test für Alkohol-Langzeitbeobachtungen mit dem CDT-Test kombiniert werden.

Die Abteilung Arbeits- und Sozialmedizin der Universitätsmedizin Göttingen berät Betroffene und Arbeitgeber über Fragen zu Alkohol am Arbeitsplatz und führt routinemäßig Abstinenz-Kontrollen in ihren Laboren durch. ■



Zeitlicher Verlauf des Abbaus von Blutalkohol

Georg-August-Universität Göttingen  
Abteilung Arbeits- und Sozialmedizin  
der Universitätsmedizin Göttingen  
Dr. med. Astrid Heutelbeck  
PD Dr. rer. nat. Michael Müller  
aheutel@gwdg.de  
Transferstelle: Tel. 0551.39-3955

## Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz

Wissenschaftler entwickeln Trainingskonzept für Unternehmen

Die grundlegenden Veränderungen in der Arbeitswelt haben zur Folge, dass die psychosoziale Belastung der Mitarbeiter stetig wächst. Damit die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erhalten bleibt, wird das Thema „Gesundheit am Arbeitsplatz“ immer wichtiger – vor allem vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.

Um den Blick der Mitarbeiter für ein gesundheitsförderliches Arbeitsumfeld zu schärfen, hat das Niedersächsische Forschungsnetzwerk für Gesundheits- und Pflegewissenschaften eine Trainingsmaßnahme für die mittlere Führungsebene entwickelt und zusammen mit Industriemeistern in einem Großunternehmen getestet. Das Konzept baut auf der Analyse der tatsächlichen Belastungen am Arbeitsplatz auf und ist stark verhaltensorientiert und praxisnah. Die Teilnehmer haben in einem eintägigen Training ihr Repertoire an Methoden zum gesundheitsbewussten Verhalten erweitert und Möglichkeiten der betrieblichen Gesundheitsförderung geplant. Die Evaluation hat gezeigt, dass die Teilnehmer ihr Gesundheitsverhalten bei der Aufgabenplanung, beim Zeitmanagement und im Umgang mit Stress deutlich verbessert haben.

Zurzeit werden die Ergebnisse des Forschungsprojekts auch für kleine und mittlere Unternehmen aufbereitet. Als Grundlage für ein bedarfsgerechtes Gesundheitsmanagement im Unternehmen entwickeln die Wissenschaftler des Forschungsnetzwerks eine Maßnahme, die die Mitarbeiter für gesundheitsförderliches Verhalten am Arbeitsplatz sensibilisieren soll. Die Themen der einzelnen Module sind „Stress“, „Gesundheit und Führung“, „Mitarbeitergespräche führen/Feedback“ sowie „Zeit- und Aufgabenmanagement“. Zusätzlich fließen die Trainingsinhalte in einen Workshop ein, der die Interaktion und Kommunikation fördern soll. In Wiederholungseinheiten erörtern die Teilnehmer aktuelle und mögliche Probleme bei der Umsetzung des Erlernten.

Die Mitarbeiter des Niedersächsischen Forschungsnetzwerks für Gesundheits- und Pflegewissenschaften stehen Unternehmen für nähere Informationen sowohl zum Forschungsprojekt als auch zu den Möglichkeiten der betrieblichen Gesundheitsförderung gern zur Verfügung. ■



Niedersächsisches Forschungsnetzwerk für  
Gesundheits- und Pflegewissenschaften  
Prof. Dr. Sabine Remdich  
Katrin Reimers  
Tel. 04131.677-7963  
gesundheit@uni-lueneburg.de

## Nach Leistungsminderungen zurück im Arbeitsleben

Konzept für den Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeitern

Im Zuge des demografischen Wandels in der Arbeitswelt wird die Anzahl sogenannter leistungsgewandelter Mitarbeiter in vielen Unternehmen zunehmen. Die Volkswagen AG hat daher 2001 im Werk Wolfsburg das Personal- und Arbeitsprojekt „Work2Work“ eingeführt. Spezielle Bildungs- und Gesundheitsmaßnahmen sollen dabei helfen, Mitarbeiter mit körperlichen und/oder psychischen Leistungsminderungen oder -wandlungen wieder in den Arbeitsalltag einzugliedern. Das Projekt bietet diesen Mitarbeitern die Chance, bisher wenig genutzte persönliche Ressourcen wie Berufserfahrungen oder spezielle Kenntnisse und Fähigkeiten effektiv anzuwenden. Die leistungsgewandelten werden leistungsgerecht und wertschöpfend an anderen Arbeitsplätzen eingesetzt. Dazu zählen vor allem produktionsnahe Bereiche wie Instandhaltung, Qualitätskontrolle oder Kommissionierung sowie Dienst- und Serviceleistungen im Gebäude- und Liegenschaftsmanagement. Je nach Leistungsvermögen können hierzu auch Aufgaben im Fahrservice oder bei der Haus- und Hofreinigung gehören.

Gemeinsame Studien der Universität Oldenburg mit dem M4-Institut der Hochschule Merseburg und VW haben gezeigt, dass leistungsgewandelte Mitarbeiter häufig nicht nur körperlich, sondern auch psychisch stark belastet sind. Die Wissenschaftler haben daraufhin ein Fortbildungskonzept für Vorgesetzte entwickelt, erprobt und evaluiert. Es vermittelt spezifisches Wissen über Erscheinungsformen und Ursachen von psychischen Störungen in der Arbeitswelt und über den persönlichen Umgang mit psychisch belasteten leistungsgewandelten Mitarbeitern. Außerdem haben die Wissenschaftler eine diagnostische Methode entwickelt, mit der psychische Störungen besser erkannt werden können. Die Methode können in erster Linie Betriebsärzte und -psychologen bei der Attestierung einer psychischen Leistungsminderung anwenden.

Das Fortbildungskonzept einschließlich Siebtestmethode kann weiteren Betrieben zur Verfügung gestellt werden. Es ist vor allem für Führungskräfte, Betriebsärzte und Sozialarbeiter in Betrieben sowie für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologen gedacht. ■



Carl von Ossietzky Universität Oldenburg  
Institut für Psychologie  
Abteilung Gesundheits- &  
Klinische Psychologie  
PD Dr. habil. Norbert R. Krischke  
norbert.krishcke@uni-oldenburg.de  
Transferstelle: Tel. 0441.798-2913



## Unternehmensbefragung zur Verbesserung der Weiterbildung

Weil Wissen heute immer schneller veraltet, steigt der Bedarf an Weiterbildung. Unternehmen können im Rahmen einer Online-Befragung des „Weiterbildungspanel Niedersachsen“ ([www.wepan.de](http://www.wepan.de)) seit diesem Jahr aktiv dazu beitragen, dass Angebote und Programme der Weiterbildungsanbieter stärker nach ihrem Bedarf und ihren Anforderungen gestaltet werden. Die optimierten, passgenauen Weiterbildungsangebote helfen den Unternehmen, das Wissen und die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter gezielt zu erweitern und somit ihre Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit zu sichern. Die bisherigen Ergebnisse der Befragung zeigen, dass der dringendste Bedarf für eine Weiterbildung in überfachlichen Qualifikationen, den „soft skills“, gesehen wird und nicht in den klassischen Fachqualifikationen.

Die Durchführung und Auswertung der Umfrage erfolgt durch das Institut für Pädagogik, Abteilung Weiterbildung, der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg; die regio gmbh unterstützt als Dienstleister die Befragung.

regio gmbh  
Dipl.-Soz. Hartmut Autz  
Tel. 0441.798-2829  
[wepan@regio-gmbh.de](mailto:wepan@regio-gmbh.de), [www.wepan.de](http://www.wepan.de) ■

## Weiterbildungsstudiengänge für Berufstätige

Die Universität Oldenburg bietet eine Reihe weiterbildender Bachelor- und Masterstudiengänge an, die speziell auf berufstätige Zielgruppen zugeschnitten sind. Sie folgen in der zeitlichen Taktung nicht dem Semesterhythmus einer Universität, sondern erstrecken sich – unter Berücksichtigung der üblichen Urlaubszeiten – über das gesamte Jahr. Es gibt nur wenige, kurze Präsenzphasen an der Universität, so dass berufstätige Teilnehmer das Studienprogramm zeitlich und räumlich flexibel absolvieren können. Die internetgestützten Lernplattformen spielen bei diesem Konzept eine wesentliche Rolle: Sie dienen der Kommunikation mit Dozenten, Mentoren und anderen Teilnehmern und bilden die technische Basis für die Projektarbeit.

Neben dem Bachelor- oder Masterabschluss in Voll- oder Teilzeit gibt es die Möglichkeit, Zertifikatsprogramme zu buchen oder einzelne Module zu belegen. Das wesentliche Merkmal ist dabei, vor dem Hintergrund neuester wissenschaftlich fundierter Theorie reale, fachbezogene Problemstellungen und Fallbeispiele erarbeiten zu können, wobei übrigens auch die eigenen beruflichen Erfahrungen in den Studienablauf eingebunden werden. ■



Berufsbegleitender internetgestützter  
Masterstudiengang  
Informationsrecht (LL.M.)

Center für Lebenslanges Lernen (C3L)  
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg  
Dr. Lilia Monika Hirsch  
Tel. 0441.798-4415  
[lilia.m.hirsch@uni-oldenburg.de](mailto:lilia.m.hirsch@uni-oldenburg.de)  
[www.C3L.uni-oldenburg.de](http://www.C3L.uni-oldenburg.de)

## Die Wissensbasis eines Unternehmens als Rohstoff für Innovationen

Zusammenspiel von Einzelwissen, Datenbanken und standardisierten Abläufen

Innovative Ideen basieren auf Wissen. Sie können dabei sowohl aus bereits existierendem Wissen resultieren als auch aus der Erschließung neuen Wissens hervorgehen. Um die Innovationsfähigkeit zu fördern, stehen Organisationen daher vor der Herausforderung, über die Ebenen verteiltes, individuelles Wissen zugänglich zu machen und zu kombinieren. In einer durch die Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsfor schung e.V. (ABWF) finanzierten Studie wurde am Institut für Personal und Arbeit der Leibniz Universität Hannover untersucht, welches individuelle Wissen von Bedeutung ist, wie dieses Wissen organisatorisch verwaltet wird und wie Innovationen generiert werden.

Die Studie verdeutlicht, dass das individuelle Wissen einzelner Akteure nur begrenzt Innovationen herausbildet und diese nicht allein auf sie zurückzuführen sind. Hoch qualifizierte Akteure wie Topmanager oder Ingenieure können zwar einen wertvollen Beitrag für die Entwicklung innovativer Produkte, Technologien und Dienstleistungen leisten, doch individuelles Wissen ist immer auch in Organisationsstrukturen eingebettet. Daraus

folgt, dass das Innovationspotenzial von Unternehmen primär in seiner Wissensbasis begründet liegt. Organisationale Wissensbasen sind Teil des so genannten Organisationsgedächtnisses, das die Wissenserfassung, -aufbereitung und -nutzung umfasst. Individuelles Wissen ist nur ein Teil einer Wissensbasis, zu der auch Datenbanken, Gebrauchsanweisungen, Verfahrensregeln und Routinen zählen. Mit der Anzahl der unterschiedlichen Wissensquellen sowie ihrer Breite und Tiefe steigt in der Organisation die Wahrscheinlichkeit, Zugang zu wertvollem Wissen zu erhalten und auf dieser Basis Innovationen zu generieren.

Die Herausforderung für die Generierung von Innovationen liegt daher nicht allein in der Akquirierung hoch qualifizierter, erfahrener Akteure, sondern auch im Aufbau umfangreicher Wissensbasen. Dazu sind kollektive Prozesse zu aktivieren, die als Verfahrensregeln und standardisierte Abläufe die Herausbildung der Wissensbasis koordinieren und ihre kontinuierliche Anpassung unterstützen. Bei diesem Prozess unterstützt das Institut für Personal und Arbeit interessierte Unternehmen. ■



Leibniz Universität Hannover  
Institut für Personal und Arbeit  
Dr. Christina Hoon  
[hoon@mbox.ifb.uni-hannover.de](mailto:hoon@mbox.ifb.uni-hannover.de)  
Transferstelle: Tel. 0511.762-5257

Die Online-Ausgaben der bisher veröffentlichten Technologie-Informationen niedersächsischer Hochschulen finden Sie unter: [www.tt.uni-hannover.de](http://www.tt.uni-hannover.de)

Themen der vorigen vier Ausgaben:

**Biotechnologie 3/2007**

**Mikro- und Nanotechnologie 2/2007**

**Digitale Verwaltung 1/2007**

**Medizintechnik 4/2006**

**Ihre Ansprechpartner bei den Technologietransferstellen der niedersächsischen Hochschulen**

Technische Universität Braunschweig  
Technologiekontaktstelle  
Bettina Kleemeyer  
Tel.: 0531.391-4260, Fax: 0531.391-4269  
e-mail: [b.kleemeyer@tu-bs.de](mailto:b.kleemeyer@tu-bs.de)

Technische Universität Clausthal  
Technologietransfer und Forschungsförderung  
Mathias Liebing  
Tel.: 05323.72-7754, Fax: 05323.72-7759  
e-mail: [mathias.liebing@tu-clausthal.de](mailto:mathias.liebing@tu-clausthal.de)

Georg-August-Universität Göttingen  
Forschungs- und Technologiekontaktstelle  
Dr. Harald Süssenberger  
Tel.: 0551.39-3955, Fax: 0551.39-12278  
e-mail: [hsuesse1@uni-goettingen.de](mailto:hsuesse1@uni-goettingen.de)

Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover  
uni transfer  
Forschungs- und Technologiekontaktstelle  
Dr. Daniela Rassau  
Tel.: 0511.762-5257, Fax: 0511.762-5723  
e-mail: [dr@tt.uni-hannover.de](mailto:dr@tt.uni-hannover.de)

Medizinische Hochschule Hannover  
Technologietransfer  
Gerhard Geiling  
Tel.: 0511.532-2701, Fax: 0511.532-9346  
e-mail: [geiling.gerhard@mh-hannover.de](mailto:geiling.gerhard@mh-hannover.de)

Stiftung Tierärztliche Hochschule Hannover  
Technologietransfer  
Prof. Dr. Waldemar Ternes  
Tel.: 0511.856-7544, Fax: 0511.856-7674  
e-mail: [waldemar.ternes@tiho-hannover.de](mailto:waldemar.ternes@tiho-hannover.de)

Stiftung Universität Hildesheim  
Dezernat für Studienangelegenheiten und Transfer  
Joachim Toemmler  
Tel.: 05121.20655-19, Fax: 05121.20655-61  
e-mail: [transfer@uni-hildesheim.de](mailto:transfer@uni-hildesheim.de)

Leuphana Universität Lüneburg  
Bereich Wissenstransfer  
Andrea Japsen  
Tel.: 04131.677-2971, Fax: 04131.677-2981  
e-mail: [japsen@uni-lueneburg.de](mailto:japsen@uni-lueneburg.de)

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg  
Transferstelle dialog  
Wissens- und Technologietransferstelle der Universität Oldenburg  
Dr. Jobst Seeber  
Tel.: 0441.798-2913, Fax: 0441.798-3002  
e-mail: [seeber@dialog.uni-oldenburg.de](mailto:seeber@dialog.uni-oldenburg.de)

Universität Osnabrück  
Fachhochschule Osnabrück  
Gemeinsame Technologiekontaktstelle der Fachhochschule und der Universität  
Dr. Gerold Holtkamp  
Tel.: 0541.969-2050, Fax: 0541.969-2041  
e-mail: [tk@iti.fh-osnabrueck.de](mailto:tk@iti.fh-osnabrueck.de)

Hochschule für Bildende Künste Braunschweig  
Technologietransfer  
Prof. Erich Kruse  
Tel.: 0531.939-9168, Fax: 0531.391-9239  
e-mail: [e.kruse@hbk-bs.de](mailto:e.kruse@hbk-bs.de)

Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel  
Präsidialbüro, Wissens- und Technologietransfer  
Detlef Puchert  
Tel.: 05331.939-1030, Fax: 05331.939-1032  
e-mail: [d.puchert@fh-wolfenbuettel.de](mailto:d.puchert@fh-wolfenbuettel.de)

Fachhochschule Hannover  
Weiterbildung und Technologietransfer  
Elisabeth Fangmann  
Tel.: 0511.9296-1024, Fax: 0511.9296-1025  
e-mail: [ttk@verw.fh-hannover.de](mailto:ttk@verw.fh-hannover.de)

HAWK Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst  
FH Hildesheim/Holzminde/Göttingen  
Büro für Wissens- und Technologietransfer  
Karl-Otto Mörsch  
Tel.: 05121.881-264, Fax: 05121.881-284  
e-mail: [moersch@hawk-hhg.de](mailto:moersch@hawk-hhg.de)

Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven  
Technologietransfer

Studienort Emden  
Dr. Thomas Schüning  
Tel.: 04921.807-1385, Fax: 04921.807-1386  
e-mail: [schuening@fh-oow.de](mailto:schuening@fh-oow.de)

Studienort Oldenburg  
Sonja Olle  
Tel.: 0441.7708-3325, Fax: 0441.7708-3333  
e-mail: [sonja.olle@fh-oow.de](mailto:sonja.olle@fh-oow.de)

Studienort Wilhelmshaven  
Peter Berger  
Tel.: 04421.985-2211, Fax: 04421.985-2315  
e-mail: [peter.berger@fh-oow.de](mailto:peter.berger@fh-oow.de)

Herausgeber:  
Arbeitskreis der Technologietransferstellen  
niedersächsischer Hochschulen

Redaktion:  
Christina Amrhein-Bläser, Susanne Oetzmann  
uni transfer, Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover,  
Brühlstraße 27, 30169 Hannover  
Tel.: 0511.762-5728, -5726  
e-mail: [ca@tt.uni-hannover.de](mailto:ca@tt.uni-hannover.de), [so@tt.uni-hannover.de](mailto:so@tt.uni-hannover.de)

Beiträge zum Thema  
„Personal und Arbeit“ von:  
Prof. Dr. Thomas Breisig, Prof. Dr. Jürgen Deller  
Dr. disc. pol. Detlef Gerst  
Dipl.-Wirtschaftspsych. (FH) Esther Hausmann  
Dr. med. Astrid Heutelbeck, Dr. Christina Hoon  
Dipl.-Wirtschaftspsych. (FH) Stefanie Kern  
PD Dr. habil. Norbert R. Kruschke, Dr. Susanne König  
Dipl.-Wirtschaftspsych. (FH) Leena Maxin  
Prof. Dr. Friedrich Müller, PD Dr. rer. nat. Michael Müller  
Katrjn Reimers, Prof. Dr. Sabine Remdisch  
Dr. Andreas Utsch

Grafikdesign: Peter Köbke

Wir danken dem Niedersächsischen Ministerium für  
Wissenschaft und Kultur für die finanzielle Unterstützung.

Ausgabe 4/2007

**Technologietransfer  
aus Hochschulen**

