

3. WIK-Chemnitz 2012 – Ein Messerückblick

von Robert Jobst



Riesenerfolg der 3. Wirtschafts- und Industriekontakte WIK-Chemnitz. Mehr als 1900 Besucher, Studenten und Absolventen und 87 Aussteller nutzten am 09.05.2012 zum 7. Tag der Industrie und Wissenschaft das gebotene Forum für Karriereplanung und Fachkräfteakquise.

Mit einem gewaltigen Erfolg, sowohl aussteller- als auch besucherseitig, ist am 09.05.2012 im Neuen Hörsaalgebäude der TU Chemnitz zum dritten Mal die Absolventen- und Firmenkontaktmesse Wirtschafts- und Industriekontakte WIK-Chemnitz 2012 gestartet. Mehr als 1900 Besucher, Studenten und Absolventen nahmen das umfangreiche Angebot der 87 Aussteller an und nutzten den Tag für die eigene Karriereplanung.

Unternehmen wie Volkswagen, MLP, Adecco, Hetzner Online, Bertrandt, Bombardier, Bosch, Continental, enviaM, Philips, Siemens, N+P, ThyssenKrupp, Voith, Procter & Gamble und viele weitere gaben Informationen zu Berufseinstieg, offenen Stellen, Praktika und Abschlussarbeiten. Im Rahmenprogramm gab es Unternehmensvorträge, Firmenexkursionen und Outfitberatungen. Die angebotenen Be-

werbungs- und Lebenslaufchecks des Career Services der TU-Chemnitz wurden über alle Maßen gut genutzt. Die Persönlichkeitsanalysen vor Ort waren restlos ausgebucht und die Möglichkeit für kostenlose Bewerbungsfotos wurde rege genutzt.

Einer der Initiator der WIK, Dr. Jens Lehmann, meint dazu: „Wir freuen uns sehr, dass sich unser gesellschaftliches Engagement mit den WIK in Chemnitz so gut etabliert hat und unsere Marketingmaßnahmen ins Schwarze getroffen haben. Mit der WIK-Chemnitz haben regionale Unternehmen eine weitere, top-organisierte Messe, um akademische Fachkräfte zu rekrutieren sowie den Bekanntheitsgrad ihrer Firma gegenüber der Studentenschaft effektiv zu steigern. Die WIK ist damit nun auch in Chemnitz der Maßstab für aktives Personalmarketing und zugleich unsere zweitgrößte Firmenkontaktmesse nach

der ZWIK. Dabei trägt das engagierte studentische Messeteam, welches sich in diesem Jahr aus dem jungblick consulting e.V., dem SISS e.V. und MTP zusammensetzte, zu einem großen Maß zum Erfolg der Messe bei. Teamwork, eigenverantwortliches Handeln, Kreativität und selbstständiges Arbeiten sind dabei nur einige wenige Eigenschaften, welche wir an den diesjährigen Mitgliedern sehr geschätzt haben.“

Krönender Abschluss des WIK-Chemnitz-Messetages war die Networkers-Lounge und natürlich die Festveranstaltung zum 7. Tag der Industrie und Wissenschaft des Industrievereins Sachsen 1828 e.V. im Neuen Hörsaalgebäude der TU Chemnitz. Besucher, Unternehmen und Studenten erwartete ein Programm mit interessanten Gastrednern, der Verleihung von Stipendien und dem Industrieverein-Förderpreis „Richard Hartmann“. Highlight des Abends war der Festvortrag „Asien – der unterschätzte Kontinent“ von Dr. Thomas Lindner, Präsident des VDMA.

In dieser Ausgabe

Interne Prozesse industrieller Hochleistungsteams von Stefan Haldenwang	2
Recent Developments of China's Trademark Law and Its Implications by Lin Xiuqin	5
Adaption von Web 2.0-Mustern in Organisationen Vorgehensmodell und Demonstration anhand des Web 2.0-Musters Activity Streams von Martin Böhringer	10
Abschluss Symposium des interdisziplinären IREKO-Projektes von Annika Feldhoff	13
Veranstaltungshinweise	16

Interne Prozesse industrieller Hochleistungsteams Eine Untersuchung im Bereich Instandhaltung eines Automobilherstellers und der Vergleich mit nicht-industriellen Spitzengruppen

von Dr. rer. pol. Stefan Haldenwang

Bei diesem Beitrag handelt es sich um eine Zusammenfassung der gleichnamigen Dissertation des Artikelautors. Ab Juli 2012 wird diese im Handel erhältlich sein, die Arbeit wird unter der ISBN 978-3-86844-409-4 im Sierke-Verlag erscheinen.

Erwerbsarbeit ist durch das grundlegende Spannungsverhältnis zwischen unbegrenzten menschlichen Bedürfnissen auf der einen Seite und beschränkten Ressourcen auf der anderen Seite bestimmt. Daher haben Untersuchungen zur Wirtschaftlichkeit zum Ziel, die Verwendung von Wirtschaftsgütern zu optimieren. Ökonomisch sinnvoll zu handeln bedeutet, Werte, im Sinne eines möglichst günstigen Verhältnisses zwischen Aufwand und Ertrag, zu realisieren. Es ergeben sich für die Wirtschaftswissenschaften die zentralen Fragen, welche Faktoren die Leistungsfähigkeit eines Systems, d.h. einer Organisation, eines Teams oder eines Individuums bedingen und wie diese wirksam beeinflusst werden können.

Veränderungspotenziale bestehen in zahlreichen Branchen, wie zum Beispiel der Automobilindustrie, hauptsächlich auf den Feldern der Arbeitsorganisation und des Personalmanagements, da die mechanische Fertigung in einem hohen Maße technisch ausgereizt ist (vgl. Lacher, 2000, S. 137f.). Hinzu kommt im Fall der Fahrzeugproduktion, dass sich der Technikeinsatz zwischen den erfolgreichen und weniger erfolgreichen Organisationen nur noch wenig unterscheidet. Dennoch wurde sich in der Automobilindustrie, wie auch in anderen Branchen, oftmals viel zu lange lediglich auf eine Optimierung der Herstellungsverfahren konzentriert und der ‚Faktor Mensch‘ vernachlässigt (vgl. Endres & Wehner, 1993, S. 12). Dabei kommt gerade dem Human Resource Management eine entscheidende Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens zu (vgl. Wilkens & Pawlowsky, 1997, S. 60).

Eine der bedeutendsten Veränderungen der letzten Jahrzehnte in der Arbeitsorganisation stellt zweifellos die Ein-

führung von industrieller Teamarbeit, vor allem im Automobilbau, dar (vgl. Womack, Jones et al., 1990). So werden Teams als „zentrale organisatorische Arbeitsform“ (Buchinger, 2006, S. 92), als „Elementarzellen eines Unternehmens“ (Franken, 2007, S. 168), als „Fundament moderner Organisationen“ (Weinert, 2004, S. 389) oder als „vorrangige Leistungseinheit“ (vgl. Katzenbach & Smith, 1993, S. 37; Castka, Bamber et al., 2001, S. 123) verstanden und beschrieben. Die Vorteile von Teamarbeit gegenüber anderen Arbeitsformen werden in einer Kostenreduzierung und Produktivitätssteigerung gesehen, indem das Fach- und Erfahrungswissen aller Mitarbeiter sowie die entstehenden Synergie- und Lerneffekte verstärkt genutzt werden (vgl. Colenso, M., 2000; Thunig & Knauth, 2000, S. 22; Weinert, 2004, S. 389; Franken, 2007, S. 168). Zudem stellen Jürgens et al. (1989) nach Untersuchungen in der japanischen Automobilindustrie heraus, dass die Gruppe der „...Ausgangspunkt für ein integriertes Aufgabenverständnis, für die Flexibilisierung und Erweiterung des Arbeitseinsatzes und für die Qualifizierung der Arbeitskräfte“ (S. 364) ist. Bis heute gilt, dass die Bedeutung von Gruppenarbeit in modernen Unternehmen stetig zunimmt (vgl. Evanschitzky, Backhaus et al., 2008, S. 3). Daher hat die Grundfrage, welche Faktoren die Leistungsfähigkeit einer Gruppe bedingen, bzw. positiv beeinflussen, seitdem Gruppenarbeit flächendeckend als Arbeitsform eingesetzt wird, höchste Relevanz.¹

¹ Damit hat die frühe Gruppenforschung mit dem Konzept der Gruppenfabrikation nach Lang und Hellpach (1922) ihren Ursprung bereits in den 1920er Jahren. In diesem Zuge ging der Fokus von dem einzelnen Individuum zur Arbeitsgruppe über (vgl. Kirchner et al., 2004, S. 34ff.).



Stefan Haldenwang, Jahrgang 1982, studierte Soziologie mit dem Schwerpunkt "Arbeit, Organisation und Personal" in Halle/ Saale, Caen und Bamberg. Seine Dissertation verfasste er an dem Institut für Arbeit und Personalmanagement der AutoUni Volkswagen (Wolfsburg) und dem Lehrstuhl für Personal und Führung der TU Chemnitz (Prof. Dr. Pawlowsky). Stefan Haldenwang ist seit 11/2011 Personalfachreferent bei der Autovision GmbH (Tochterunternehmen von VW).

Dieser Problemstellung liegt die Einschätzung zugrunde, dass die Wirksamkeit der menschlichen Arbeitsleistung, selbst bei Verwendung identischer Mittel, höchst unterschiedlich sein kann. Zudem wird angenommen, dass eine Möglichkeit, die Produktivität eines Unternehmens zu steigern, darin liegt, die Leistungsfähigkeit der zugehörigen Teams positiv zu beeinflussen (vgl. Beech & Crane, 1999, S. 101). In diesem Punkt unterscheidet sich Hochleistung von gewöhnlicher Leistung. Hochleistende Systeme sind vergleichbaren Systemen, bezogen auf die gültigen Ergebnisgrößen, wie Umsatz, Qualität, Geschwindigkeit oder Fehlerrate, überlegen (vgl. Pawlowsky, 2007, S. 305).

Seit über zwei Jahrzehnten beschäftigen sich zahlreiche Wissenschaftsdisziplinen mit der Untersuchung von Hochleistung in Organisationen, Teams und anderen Einheiten. Doch erst in jüngster Zeit steht die Hochleistungsthematik verstärkt in dem Fokus theoretischer Diskussionen. Es wird der Frage nachgegangen, welche Faktoren es sind, die zu einer besonders hohen Leistungsfähigkeit führen. Allerdings gibt es keinen eigenständigen Forschungsbereich, der sich mit Hochleistung beschäftigt (vgl. Mistele, 2007, S. 21). Entsprechende Fragestellungen werden in verschiedenen Disziplinen, wie der Betriebswirtschaft, Psychologie und Arbeitswissenschaft in unterschiedlichen theoretischen Zusammenhängen diskutiert. So werden beispielsweise besonders erfolgreiche Unternehmen und sogenannte Hochverlässlichkeitsorganisationen² näher betrachtet.

Eine besondere Aufmerksamkeit erhalten Teams. Nahezu die gesamte Gruppenforschung verfolgt die Frage, unter welchen Bedingungen die Erreichung von Hochleistung realisiert werden kann (vgl. Pawlowsky & Mistele, 2008, S. 50). Schließlich ist es von höchster Bedeutung, die veränderlichen Determinanten von Gruppenarbeit zu identifizieren, um entsprechende Maßnahmen für eine zielgerichtete Personalstrategie abzuleiten (vgl. Gemünden & Högl, 2001, S. 26). In der Folge existiert inzwischen eine beinahe unüberschaubare Menge an wissenschaftlichen Publikationen, in denen nach Faktoren gesucht wird, die eine erfolgreiche Teamarbeit bedingen (vgl. Balkundi & Harrison, 2006, S. 49; Evanschitzky, Backhaus et al., 2008, S. 4), bzw. zu gruppenspezifischen Prozessen und Interaktionsstrukturen (vgl. Weber, 1997, S. 165).

In dieser Arbeit stehen industrielle Hochleistungsteams im Zentrum des Interesses. Der Untersuchung liegt die Frage zugrunde, welche Kriterien die Hochleistung von industriellen Teams determinieren. Dabei wurde sich auf die gruppeninternen Prozesse konzentriert. So wurden im Vorfeld einer empirischen Erhebung insgesamt 29 Indikatoren für Hochleistungsteams auf Grundlage bisheriger wissenschaftlicher Erkenntnisse zu Leistungsfähigkeit von Teams

hergeleitet und drei wesentlichen Forschungsfeldern zugeteilt. Im Anschluss wurden bei einem international erfolgreichen Automobilhersteller neun leistungsstarke Instandhaltungsteams aus dem Bereich Wagen-Endmontage, die sich durch besonders hohe Anforderungen auszeichnet, bei ihrer Arbeit begleitet und insgesamt 33 zugehörige Gruppenmitglieder interviewt. Auf dieser Grundlage wurde anschließend geprüft, inwiefern die Vorgänge in den betrachteten Teams mit den zuvor herausgearbeiteten Indikatoren für Hochleistungsteams übereinstimmen, bzw. ob typische Muster in den Eigenschaften der gruppeninternen Prozesse zu finden sind. Dabei wurden auf Grundlage des eigens hergeleiteten Konstrukts ‚Zeit-, Handlungs- und Kostendruck‘ zwei Gruppencluster gebildet. So wurden die vier Instandhaltungsteams mit dem höchsten Druck als Hochleistungsteams identifiziert und weitere vier Teams zu einem Vergleichscluster zusammengefasst.

Im Ergebnis zeigt sich, dass die gruppeninternen Prozesse der Teams des Hochleistungsclusters in sehr hohem Maße übereinstimmen und demzufolge ein typisches Muster vorliegt. Darüber hinaus werden in dem Cluster der Hochleistungsinstandhaltungsteams 22 der insgesamt 29 für Hochleistungsteams aufgestellten Indikatoren vollständig bestätigt und sechs weitere überwiegend bestätigt. Nur ein Indikator kann nicht bestätigt werden.

Die internen Prozesse der einzelnen Teams des Instandhaltungsvergleichsclusters sind hingegen deutlich heterogener. Zudem können lediglich neun Indikatoren vollständig bestätigt und zwölf Indikatoren überwiegend bestätigt werden. Acht Indikatoren können nicht bestätigt werden.

Dieses Ergebnis zeigt, dass es keineswegs selbstverständlich ist, dass die aufgestellten Indikatoren in einem industriellen Team nahezu vollständig bestätigt sind. Ganz im Gegenteil wären noch weitere Unterschiede zu erwarten, wenn die Hochleistungsinstandhaltungsteams mit einer Vergleichsgruppe im Sinne eines Niedrigleisters in Beziehung gesetzt werden würden. Das in dieser Arbeit herangezogene Vergleichscluster setzt sich aus Instandhaltung-

steams zusammen, die abgesehen von einem geringeren Zeit-, Handlungs- und Kostendruck ebenso sehr hohen Anforderungen unterliegen.

Auf Grundlage dieser empirischen Erkenntnisse kann ein ‚ideales‘ industrielles Hochleistungsteam abgeleitet werden. Danach zeichnen sich die Mitglieder durch eindeutige und gemeinsame Ziele, eine unmissverständliche und schnelle Kommunikation sowie ein hohes Maß an Motivation, Leistungsbereitschaft und Engagement aus. Die Erfahrungsträger werden geschätzt, das Erfahrungswissen wird konserviert und informelle Kommunikationswege sind von einer hohen Bedeutung. Die Gruppenmitglieder setzen sich für einen guten Umgang, eine intensive Kooperation sowie eine offene, interne und zügige Regelung von Konflikten ein. Außerdem verfügen sie über ein starkes Teamgefühl, eine hohe Achtsamkeit und ein hohes Vertrauen untereinander. Leistung, die über transparente Richtwerte erfasst wird, stellt für die Mitglieder einen intrinsischen Wert dar. Dazu wird in industriellen Hochleistungsteams mit Fehlern offen und ehrlich umgegangen und aus Erfahrung gelernt. Die Gruppenmitglieder realisieren systematisch Reflexions- und Feedbackprozesse, richten ihr Verhalten eher an Prinzipien als an Regeln aus und können in bestimmten Situationen auch eigenverantwortlich Entscheidungen treffen. Zudem werden die Führungsverantwortlichkeiten der Situation angepasst gewechselt und partizipative Entscheidungsprozesse realisiert. Weitere typische Eigenschaften sind eine transformationale Führung, redundante Basiskompetenzen und eine eindeutige Rollendifferenzierung. Schließlich gelten spezifische Normen und Werte, die den Mitgliedern zur Orientierung dienen. Die Vermutung, dass die Mitglieder für Ihre Arbeit eine hohe Anerkennung und Wertschätzung erhalten, konnte dagegen nicht bestätigt werden.

Im Anschluss an die empirische Untersuchung im industriellen Bereich wurden Primärdaten von nicht-industriellen Hochleistungsteams analysiert und den Ergebnissen aus der Instandhaltung gegenübergestellt. Dafür wurden die internen Vorgänge eines Orchesters und eines Segelteams der Weltspitze, einer der deutschlandweit renommiertesten Gourmetküchen und einer der national

² vgl. Kapitel 2.2

besten Luftrettungseinheiten untersucht.³ In der Folge werden von den für das Cluster der Hochleistungsinstandhaltungsteams 28 bestätigten Indikatoren 26 gleichermaßen in dem HIPE-Cluster bestätigt. Dieses Ergebnis belegt, dass es eine große Zahl an Indikatoren gibt, die sich in allen fünf Untersuchungsfeldern wiederfinden, obwohl diese höchst unterschiedlichen Einflussfaktoren und Anforderungen unterliegen. Das deutet darauf hin, dass es Kriterien gibt, die in jeder Umwelt von Bedeutung sind, um höchste Leistungen zu erbringen. Gleichzeitig zeigt die Auswertung, dass nicht jedes der untersuchten Hochleistungsteams alle der im Durchschnitt 26 bestätigten Indikatoren erfüllt. Demnach sind die 26 empirisch bestätigten Indikatoren für Hochleistungsteams typische Bestandteile eines Hochleistungsmusters, von dem im Einzelfall jedoch abgewichen werden kann.

Die empirischen Ergebnisse untermauern die Einschätzung, dass die Hochleistung von Teams nicht durch ein einzelnes Theoriefeld oder eine Disziplin allein vollständig erklärt werden kann. Vielmehr ist ein ganzheitlicher, interdisziplinärer Ansatz notwendig, um die vielfältigen Einflussfaktoren auf Leistungsfähigkeit erfassen zu können. Es konnte gezeigt werden, dass die in den Feldern Motivations- und Fehlerforschung für die Erbringung von Hochleistung als zentral definierten Kriterien ebenso Einfluss auf die Leistungsfähigkeit von Teams haben, wie die in der Führungsforschung im Mittelpunkt stehenden Indikatoren. So zeigen die Ergebnisse, dass die Konzentration auf die Vermeidung und Entstehung von Fehlern, wie sie beispielsweise bei der Erforschung von Hochverlässlichkeit und der Human-Factors-Forschung im Fokus steht, gleichermaßen in industriellen Teams ein leistungsbeeinflussendes Kriterium ist. Das heißt, dass die Erkenntnisse dieser speziellen Theoriezweige auch auf die Teamebene von Bereichen übertragen werden können, die durch kein hohes Katastrophenpotenzial gekennzeichnet sind.

Eine Priorisierung der Theoriefelder nach ihrer Bedeutung für die Erforschung von Hochleistung in Teams ist hingegen schon deshalb nicht möglich,

³ Das Cluster dieser vier nicht-industriellen Hochleistungsteams soll im Folgenden ‚HIPE-Cluster‘ heißen.

da die einzelnen empirischen Studien und Forschungsergebnisse nicht immer eindeutig einem wissenschaftlichen Bereich zugeordnet werden können. Insgesamt legen die Erkenntnisse jedoch den Schluss nahe, dass bei der Hochleistung eines Teams der Führung, bzw. der Führungskraft, eine außerordentliche Bedeutung zukommt. Nahezu jeder der 29 in dieser Arbeit besprochenen Indikatoren für eine hohe Leistungsfähigkeit von Teams, bzw. gruppeninternen Prozesse, kann maßgeblich durch den Gruppenführer beeinflusst werden.⁴ Darunter sind nicht nur, wie es der Name vermuten ließe, jene Prozesse zu verstehen, die der Führungsforschung zugeordnet werden können, sondern gleichermaßen wesentliche Faktoren wie Motivation der Mitarbeiter und der Umgang mit Fehlern. Vergleichbar zu einer Profi-Fußballmannschaft, wo der Trainer einen maßgeblichen Einfluss auf die Leistung seiner Mannschaft hat und es zugleich doch die Spieler sind, die die Leistung auf dem Spielfeld erbringen müssen, ist es im industriellen Bereich der Gruppenführer, der das Potenzial der Teammitglieder bestmöglich aktivieren und einsetzen muss. Dabei sind die Möglichkeiten des Gruppenführers, ebenso wie die des Trainers, durch natürliche Kriterien, wie zum Beispiel Basisqualifikation der Mitglieder und gegebene Infrastruktur bei der Leistungserbringung, begrenzt.

Auf Grundlage der in dieser Arbeit gewonnenen Ergebnisse können praktische Empfehlungen für die Gestaltung und Unterstützung von Prozessen in industriellen Gruppen abgeleitet werden. Beispielsweise werden der Umgang mit Fehlern, Reflexion und die Würdigung von Leistung als Potenziale für die Erreichung eines optimalen Betriebsergebnisses diskutiert, die sich mit verhältnismäßig einfachen Mitteln und wenig finanziellem Aufwand realisieren lassen.

⁴ Einen besonders interessanten Ansatz liefern Dionne et al. (2004), die den Einfluss transformationaler Führung auf die Leistungsfähigkeit von Teams diskutieren. Dabei stehen die durch die Führungskraft beeinflussten internen Gruppenprozesse Kohäsion, Kommunikation und Umgang mit Konflikten im Mittelpunkt.

Literatur

Balkundi, P. & Harrison, D. A. (2006): Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference about Network Structure's effects on Team Viability and Performance. In: *Academy of Management Journal*, 49, 1.

Beech, N. & Crane, O. (1999): High performance teams and a climate of community. In: *Team Performance Management*, 5, 3.

Buchinger, K. (2006): Teamarbeit und der Nutzen der Gruppendynamik für heutige Organisationen. In: Heintzel, P.: *Betrifft: TEAM*. Band, Wiesbaden, VS Verlag.

Castka, P.; Bamber, C.J.; Sharp, J.M. & Belohoubek, P. (2001): Factors affecting successful implementation of high performance teams. In: *Team Performance Management*, 7, 7/8.

Colenso, M. (2000): How to accelerate team development and enhance team productivity. In: Colenso, M.: *Kaizen strategies for improving team performance*. Prentice-Hall: London.

Dionne, S.D.; Yammarino, F.J.; Atwater, L.E. & Spangler, W.D. (2004): Transformational Leadership and Team Performance. In: *Journal of Organizational Change Management*, 17 (2).

Endres, E. & Wehner, T. (1993): Vom plötzlichen Boom der Gruppenarbeit in deutschen Automobilfabriken – Hintergründe und Perspektiven neuer Formen der Arbeitsorganisation. Hamburg-Harburg.

Evanschitzky, H.; Backhaus, C.; Woisetschlager, D. & Ahlert, D. (2008): Der Einfluss von Organisationsstruktur und Aufgabenkomplexität auf Teamperformance. In: Schreyögg, G. & Conrad, P.: *Managementforschung 18*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Franken, S. (2007): *Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.

Gemünden, H.G. & Högl, M. (2001): *Management von Teams*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Jürgens, U.; Malsch, T. & Dohse, K. (1989): *Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Kon-*

zernvergleich. Berlin, Heidelberg, New York, London, Paris, Tokyo.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993): Teams. Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation. München: Wilhelm Heyne Verlag GmbH & Co. KG.

Kirchler, E.; Meier-Pesti, K. & Hofmann, E. (2004): Menschenbilder in Organisationen. Wien, WUV.

Lacher, M. (2000): Gruppenarbeit in der Automobilindustrie - Zwischen Teilautonomie und Neuorientierung. Eine Zwischenbilanz. In: Arbeit, 4, 9.

Lang, R. & Hellpach, W. (1922): Gruppenfabrikation, Springer.

Mistele, P. (2007): Faktoren des verlässlichen Handelns. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Pawlowsky, P. (2007): Führung in Hochleistungssystemen. In: Sackmann, S.: Mensch und Ökonomie - Wie sich Unternehmen das Innovationspotenzial eines Wertespagats erschließen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Pawlowsky, P. & Mistele, P. (2008): Hochleistungsmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Thunig, K. & Knauth, P. (2000): Erfolgsfaktoren für die Zielerreichung von Fertigungsteams. In: Arbeit, 1, 9.

Weber, W.G. (1997): Analyse von Gruppenarbeit - Kollektive Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen. Bern, Seattle: Hans Huber.

Weinert, A.B. (2004): Organisations- und Personalpsychologie. 5. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

Wilkens, U. & Pawlowsky, P. (1997): Human Resource Management im Vergleich. In: Frieling, E.: Automobilmontage in Europa. Frankfurt, New York: Campus.

Womack, J.; Jones, D. & Roos, D. (1990): The Machine that changed the World - The Story of Lean Production. New York: Harper Collins.

Recent Developments of China's Trademark Law and Its Implications

by Professor Lin Xiuqin

Lin Xiuqin is Professor, Head of the Intellectual Property Research Institute in Xiamen and Dean of the Department of Law at Xianmen University. She visited Chemnitz University of Technology in December 2011 because of an invention of the Chair for Private Law and Intellectual Property Rights. At that time Professor Lin gave a lecture about „Chinese Trademark Law“.

1. Introduction

With its unusual economic growth and the unprecedented rise of trademark applications and registration,¹ China's trademark law² has been undergoing substantial changes in recent years. Notably, The Judicial Interpretations on Several Issues Concerning the Application of Law to the Protection of Well-known Trademarks during the Trial of Civil Dispute Cases over

¹ By the end of 2010, China's total amount of cumulative application for trademark registration, and the amount of effective registration ranks first in the world.

² In light of legislative framework, China's trademark law consists of the Trademark Law Statute (enacted in 1982, amended in 1993, 2001 respectively), administrative regulations such as the Implementing Regulations for Trademark Law, the administrative rules issued by the State Administration of Industry and Commerce (in abbreviation 'SAIC'), the Judicial Interpretations by SPC (Supreme People's Court). In practice, the judicial opinions issued by Beijing Municipal Higher Court is of great significance to serve as a persuasive guidance, especially when the law is silent on the issues concerned, although the opinions are not binding.

the Infringement of Trademark Right was issued in 2009, to regulate the recognition of well-known trademark. Moreover, in 2007, China launched the third amendment to its Trademark Law. In addition, some high-profile cases raise controversial issues such as the 'distinctiveness' of 3D trademarks. This article attempts to examine the major development of China's trademark law and its implications. The first part of the paper sets the scene by introducing the recent amendment of China's trademark and newly-decided cases that draw broad public attention; then the second part focuses on the protection of non-traditional marks and parts three and four will analyze the problems surrounding the protection of well-known trademarks. Finally, the paper will draw a conclusion and comment on the recent changes.

2. The On-going Third Revision of China's Trademark Law and the Protection of Non-traditional marks

2.1 The Rationales behind the Revision

China launched the third round of amendment to its Trademark Law in

2007, and two factors have primarily pressed on the revision initiative. Firstly, for the external reason, China attempts to bring its trademark law to align with the Singapore Treaty on the Law of Trademarks (STLT) under the WIPO system. The STLT reflects a rather "business-friendly" attitude towards the trademark protection by, among others, acknowledging non-traditional marks (sound, smell, motion pictures etc.), permitting the trademark applications filed in electronic form and so on. For many legislators and practitioners in China, the STLT represents the international trend, and China has signed the treaty in 2007. In order to adopt the new rules in the STLT, China needs to revise its domestic trademark law to be in line with the STLT. Secondly, for the internal reason, China's State Council issued the Intellectual Property Strategy Outline (hereinafter 'IP Strategy') in 2008, and announced to build China into an innovative country in the next decade. To meet this ambitious goal, China determines to enhance the protection of intellectual property including trademarks. The IP Strategy proclaims: 'We must concentrate our efforts to improve the intellectual property system, actively work to create a favorable legal environment, market environment and cultural environment for the development of intellectual

property in order to greatly improve China's capacity to create, utilize, protect and administer intellectual property.' (Sec. 5) To enhance the protection of trademark is an essential part of the IP Strategy.

So far China's trademark law does not extend to protect the 'non-traditional' marks. The Article 8 of current Trademark Law provides, 'an application for trademark registration may be filed for any visible marks including words, designs, letters, numbers, three-dimension marks or color combination, or the combination of the elements above mentioned, that can distinguish the commodities of the natural person, legal person or other organization from those of others.' Clearly, China's trademark law only protects traditional marks which are visually perceptible, including words, designs, numbers, 3D shapes and the combination of colors. It does not extend the protection to non-traditional marks, a terminology whose scope varies from time to time. However, in recent years, as the economic competition intensifies and the significance of trademark and reputation increases, the business industries have pushed the boundary to seek the registration of non-traditional trademark, starting from 3D marks to single color, sound, and motion picture. Thus, in the on-going process of third revision of Trademark Law, the issue whether non-traditional marks such as sound, smell marks, motion marks are eligible to be protected as a trademark, has attracted broad public attention.

2.2 3D Marks

Not until the year 2001 when China acceded to the WTO, China's trademark law had provided no protection of 3D trademarks. Since the second revision of China's trademark law in 2001, the 3D marks are accepted in China. Art. 8 of China's Trademark Law states, 'any visual sign capable of distinguishing the goods or service may be registered as a trademark'. Further, Article 12 of the Trademark Law provides: 'where an application is filed for registration of a three-dimensional sign as a trademark, any shape derived from the goods itself, required for obtaining the technical effect, or giving the goods substantive value, shall not be registered'. These

provisions clearly extend the protection to 3D trademarks, unless the shape at issue is 'functional', as prescribed by the Art. 12. Thus, whether a shape is protectable in China would depend on whether the mark is functional or not, a question not so straightforward that can be answered without difficulties, as shown in the cases below.

Fanta Bottle Case

The Coca-Cola Company sought to register the shape of the 'Fanta' beverage bottle in class 32, but the application was rejected by China's Trademark Review and Adjudication Board (hereinafter 'TRAB') based on the 'non-distinctive' argument. The TRAB considered the bottle shape to be inherently non-distinctive. The Trademark Review and Adjudication Board (hereinafter 'TRAB') upheld the TMO's decision on appeal, holding that Coca Cola's drink bottle design 'was relatively simple and could not be easily distinguished from other ordinary beverage bottles'. Then the Coca-Cola filed a litigation against the TRAB with Beijing First Intermediate people's Court (hereinafter 'Beijing No.1 Court'), seeking to set aside the decision of the TRAB. The Beijing No. 1 Court determined that the Fanta bottle was not distinctive, and held: (1) consumers were more likely to regard the bottle as a container for drinks rather than a 3-D trademark; (2) the merely generic shape or commonly-used shape lacked distinctiveness.

Ferrero Rocher Case

The Ferrero Rocher Case is the first 3D mark recognized by a Chinese judicial court. The plaintiff Ferrero Rocher Company applied to register the shape of its product design (No. 783985 graphics) as 3D trademark for the class 30 goods. The TMO rejected the application based on non-distinctiveness and the TRAB upheld the rejection. Both the TMO and the TRAB considered the bottle was a common packaging design for chocolates, and was non-distinctive. The Ferrero Rocher Company brought a litigation and the court reversed the decision of the TMO and TRAB, held that the Ferrero Rocher mark was sufficiently distinctive, primarily on two grounds: (1) the colors and layout of the mark denoting the packaging of Ferrero's

goods were not within the common selection of the industry for such goods; (2) the mark was an original design.

Zippo Case

On Dec. 15, 2001, the plaintiff Zippo Company applied to register the No. 3031816 graphics (a 3D shape of a lighter) as a trademark for the specified goods in class 34. Both the TMO and the TRAB rejected the application and explained that the shape under application was generic for the specified goods under the class 34, and it was thus non-distinctive. However, the judicial court decided differently, considering the shape was distinctive. This decision was somewhat controversial. The 'lighter' was composed of the following 7 elements: (1) a rectangle similar to a flat cuboids as a whole; (2) a flat main surface; (3) a slight round periphery; (4) a slight arch-curved top surface; (5) a bottom surface of a straight line; (6) the sign being divided into the upper and lower parts roughly at 5:7; (7) on the right side of the rectangular block, a concave extrusion running along the same direction of, but slightly shorter than, the joint between the upper and lower parts, with the diameter of the concave extrusion being in a semicircular axial structure. Considering the facts of the case in light of the Art.12 of China's Trademark Law, the shape could hardly pass the non-functional test. Firstly, with the exception of the element 7, the elements 1-6 are essential features of the lighter to make it function as it is purported. Moreover, the concave extrusion in the element 7 virtually serves as a device to prevent slippery. Secondly, in overall, the design falls within the common selection of the lighter in the market.

In summary, when accessing whether a 3D shape is functional, Chinese administrative authorities handling trademark issues and the court would take into consideration the distinctive feature of the shape, the distance between the shape applied and the common selection of the product or packaging shape in the particular industry. To a great extent, the test would rest on whether the shape/essential feature of the shape is in the common selection of the relevant industry for the same goods.

2.3 Single-color marks

In China, the current trademark law only permits the registration of a color combination as a trademark, but a single color is not eligible for trademark registration (Art. 8 insists that 'combination of color' may be registered). In practice, the single color is usually deemed to be non-distinctive, and is thus excluded from trademark registration. The rationales behind this exclusion are twofold: firstly, as some scholars insist, a single-color is inherently non-distinctive and cannot be used to identify the source of the products, and thus should not be registered/ used as trademark. Secondly, the single-colors that can be visually distinguished by human eyes are limited and should be preserved for all businesses in the industry and should not be monopolized by a single undertaking. However, the advocators of single-color marks argue that the non-distinctiveness of a single-color mark may be overcome by consecutive use, and the practice in other jurisdictions such as the USA shows that a single-color can be protected under certain conditions. The controversies will go on with the on-going third revision of Trademark Law. But the newly-publicized draft of the Trademark law sheds some lights on the issue. The new draft clearly shows its inclination to incorporate the single-color trademark by deleting the requirement of 'the combination of colors'.

2.4 Motion marks, Sound marks and others

The motion marks is also a hot topic in the third revision of China's trademark law. In general, any common motion marks fall within three types: gesture marks, moving image marks, and product movement marks. Motion marks are lively and vivid, compared to static marks. A typical example is the NOKIA mobile starting up motion picture, which people can easily remember and identify because of its vividness. Due to its freshness and potential economic value, many attempts have been made in China to register or use a motion picture as a trademark, in order to rise up the reputation of their goods or services.

Currently, China's trademark law does not protect any motion pictures as

trademarks. Many attempts to register a motion picture mark have failed due to the lack of distinctiveness of the marks. However, the Singapore Treaty seems to have opened the door to accept the motion picture marks. Following the trend shown in the Singapore Treaty, China's Trademark Law Draft, issued in September 2011, does not explicitly list the motion picture as a registrable mark, but the draft seems to accommodate the motion marks implicitly. Art. 8 of the Draft provides: 'an application for trademark registration may be filed for any marks including words, designs, letters, numbers, three-dimension marks or colors, sound, or the combination of the elements above mentioned, that can distinguish the commodities of the natural person, legal person or other organization from those of others.' A motion mark usually consists of words, pictures and the sound and is the combination of the elements prescribed by the law.

Sound Marks

Like other non-traditional marks, the sound mark cannot be adopted without controversies. The 2011 China's Trademark Law Draft explicitly lists the 'sound' as a sign that may be registered as a trademark (Art. 8). The supporters of the sound mark argue that it is permitted in the international instruments such as Singapore Treaty. Moreover, many jurisdictions such as the USA, EU, Singapore, Australia, South Korea, India and China HK have acknowledged the sound mark, and made the procedures available to enable the registration of sound marks. In addition, it is technically feasible to register the sound mark with the help of the music score accompanied with sound, graphic sound wave and the recording format for sound. For instance, the three-sound melody for the NBC has been the first sound mark registered in the USA. However, the opponents of the sound mark maintain that the sound mark is difficult to define or describe, and may thus cause confusion among consumers. Furthermore, it is difficult to adopt sound marks in a country like China, which covers very broad geographical areas and houses and different local dialects. The same sound may have a different meaning in various dialects.

In summary, China's current trademark law does not provide protection for non-traditional marks such as single color marks, motion marks or sound marks. However, as demonstrated in the recent Draft of Trademark Law, the on-going revision of Trademark Law shows its inclination to extend the protection for some less controversial non-traditional marks such as sound and motion designs. This is not surprising if this is read in the light of China's national strategy on building an innovative country and the impressive number of trademark registration in recent years. For all business undertakings in or outside China, the more liberal and open attitude towards non-traditional marks would provide more opportunity than challenge.

3. Extensive Protection of Well-known Marks (WKTm)

3.1 Brief History of Well-Known Marks Protection in China

Not until 1985 when China adopted the Paris Convention on the Protection of Industrial Property, the concept of well-known marks was not recognized in Chinese legislation. The first Trademark Law promulgated in 1982 did not mention well-known marks. But the Trademark Law revised in 1992 extended the protection to 'marks widely-known to the public'. Further, the SAIC issued the Provisional Provisions on the Recognizing and Administering well-known Trademarks in 1996 (replaced by 2003 Provisions). Since 2001 when China revised its Trademark Law, well-known marks have received extensive protection. Art. 13 provides: 'Where a trademark in respect of which the application for registration is filed for use for identical or similar goods is a reproduction, imitation or translation of another person's trademark not registered in China and likely to cause confusion, it shall be rejected for registration and prohibited from use.'

Where a trademark in respect of which the application for registration is filed for use for non-identical or dissimilar goods is a reproduction, imitation or translation of the well-known mark of another person that has been registered in China, misleads the public and is likely to create prejudice to the interests of the

well-known mark registrant, it shall be rejected for registration and prohibited from use.'

Clearly, registered WKTM enjoys far broader protection than non-registered WKTM. While the former enjoys the cross-class protection (Art. 13), and may request a preliminary injunction, the same is not available to the latter.

Under current Chinese Law, there are two approaches to recognize a well-known mark: the administration approach by the SAIC, and the judicial approach by judicial courts. Since 2001, when dealing with cases involving trademark infringement or other conflicts, the People's Court may decide a mark is well-known or not. Arguably, there have been roughly 1500 recognized by TMO and TRAB, and over 400 WKTM by judicial courts since the first WKTM 'PIZZA HUT' recognized in 1987.

3.2 Definition and Criteria for Determining WKTM

In China, there are various words such as famous marks, renown marks, marks with a certain influence as well as WKTM to describe the trademarks which have gained a certain degree of reputation. These terms are rather confusing and should not be used interchangeably.

A well-known mark refers to 'a mark widely known to the relevant sectors of the public and enjoys a relatively high reputation in China' (2003 Provisions. Art. 2). The criteria for assessing whether a mark is well-known is laid down in the Art.14 of Trademark Law, which includes: (a) level of recognition by the relevant public; (b) the period during which that trademark has been in use; (c) the period, extent and geographic scope of publicizing the trademark; (d) the record of protection of that trademark as a well-known trademark; (e) other factors for which that trademark is well-known. However, these provisions can only serve as a general guidance. The competent authorities will take into account many factors such as the market share, territory of sale, tax and profit; advertisement or promotional activities: means, time, extent, financial input, territorial scope; reputation in the market.

In the Starbucks v Shanghai Xinbake Coffee Shops Ltd case, Xing, means 'star' in Chinese, and Ba Ke is the phonetic transliteration for 'bucks'. The defendant registered Xingbake as its trade name in 1999, and ran two shops in Shanghai. Starbucks filed a lawsuit for trademark infringement and unfair competition, asking its trademark to be recognized as a well-known mark. The defendant argued that it registered its trade name in 1999, prior to trademark registration. The court decided for Starbucks, declaring STARBUCKS is a well-known mark, found infringement, and awarded compensation of 500,000, and granted an injunction.

3.3 Difficulties in Recognizing well-known marks and New Rules

In practice, Chinese courts have been struggling to interpret the two tests laid down in the Trademark Law to protection WKTM: (1) 'likely to cause confusion' (Art. 13.1, for un-registered WKTM); (2) 'misleads the public and is likely to create prejudice to the interests of the well-known mark registrant' (Art. 13.2, for registered WKTM). What do these provisions mean? When should a mark be well-known? What elements are required to prove 'likely to cause confusion' or 'mislead the public'? Put in a more theoretical way, would a Chinese court accept the 'anti-dilution' principle? If yes, to what extent?

The 2009 No. 3 Judicial Interpretation (hereinafter '2009 No.3 JI') seems to have shed some light on these issues: (1) When should a mark be well-known? According to Rule 5, 2009, No. 3 JI, the mark should have become well-known when the alleged infringement or unfair competition act occurred. The burden of proof for the well-knownness of the mark is on the trademark owner. (2) What does it mean by 'likely to cause confusion'? According to the 2009, No. 3 JI, it is sufficient to cause the relevant public confuse about the origin of the goods of well-known mark owners and those of alleged products, or is sufficient to cause the relevant public to think that there are certain connections such as licensing, affiliating between the undertaking which uses the well-known marks and the undertaking which uses the alleged mark. Clearly, compared with previous interpretation and practice, the

No. 3 Judicial Interpretation provides a broader interpretation of 'confusion', to cover the affiliation and association. The relationship between confusion and association is unclear. There are two scenarios in terms of their relationship. Scenario 1 is that 'confusion' is 'actual confusion' plus 'association'. Scenario 2 is that 'association' is a way of 'confusion'. Association of trademark means the public will immediately feel that the mark he sees in an isolated observation is in some way associated with the concerned well-known mark. (3) What does the sentence 'misleads the public and is likely to create prejudice to the interests of the well-known mark' (Art. 13.2) mean? According to the Rule 9 of No. 3 Judicial Interpretation, it means that the situation is sufficient for the relevant public to assume a certain degree of association to such extent to lessen the distinctiveness of the well-known mark, derogate its reputation, or take unfair advantage of the reputation of the well-known mark. The above sweeping language seems to provide broad grounds to protect well-known marks, including anti-dilution, unfair competition.

4. The "Alienation" of Well-known Marks

The "Alienation" loosely refers to the conducts that distort the system of well-known mark protection for the purposes other than those intended by the law. The distorting takes different forms: one is to use the status of a well-known trademark to gain broad publicity, and to use the recognition of well-known mark as a means of advertisement; another form is to use the status of a well-known mark as a tool to suppress competitors. The trademark owner, once his mark got recognized as a well-known mark, would claim cross-class protection, and prevent other competitors from using a similar trademark.

Recognizing a WKTM in China became a controversially lucrative business in the last decade partly due to the institutional deficiency. Firstly, many local governments provided a handsome financial reward (usually 500,000 to 1,000,000 Yuan RMB) for each WKTM recognized. Such financial incentive was designed to encourage the local

enterprise to rise up their brand reputation and the well-knownness of their trademarks, which are the important elements for an innovative state. But such system was abused in practice. Secondly, such abuse was exacerbated by the fact that some local courts expanded their jurisdictions to recognize a WKTm, even when the mark was not qualified to have such status. The flooding increase of dubious WKTm has generated considerable criticism. Against this background, the Supreme People's Court issued the 2009 No. 3 Judicial Interpretation on applying law to handle civil disputes concerning WKTm to curb the problem.

The 2009 No. 3 Judicial Interpretation raises the bar to recognize a WKTm in the following manners:

4.1 Confine the scope of judicial recognition of well-known trademarks

Since 2001, the Supreme Court has established primarily three principles in recognizing WKTms: 'passive recognition', 'limited validity in individual cases' and 'out of necessity'. By 'passive recognition', it means that the court will recognize a WKTm only upon the request of the parties involved. By 'limited validity in individual cases' it means that the establishment of a WKTm is only valid in the particular case, and does not automatically have impact on other cases. The principle of 'necessity' means that the court will recognize a WKTm only when it is necessary considering the circumstances of the cases. In order to curb the expansion of WKTm recognition, the 2009 No. 3 Judicial Interpretation confines the scope of application of the judicial recognition. Rule 2 of the No. 3 Judicial Interpretation provides: when the parties' argument based on the fact that his trademark is a WKTm and the court deems it is indeed necessary in a particular case, the court will determine whether a trademark is well-known or not in the following civil disputes: (a) the litigation was filed on the grounds of violating Article 13 of China's Trademark Law, (b) the trademark infringement and unfair competition litigation cases based on the ground that the corporate name is identical or similar to a particular well-known trademark; (c) the litigation concerning the protection of unregistered WKTm. Furthermore,

Rule 3 of the 2009 No. 3 Judicial Interpretation clearly prohibits the court from determining the WKTm in the following cases: (a) the establishment of trademark infringement or unfair competition does not rely on the decision that the mark concerned is a WKTm; (b) the trademark infringement or unfair competition can not be established due to the failure to comply with other legal requirements.

The above provisions restrict the judge's discretion substantially in determining a WKTm, and thus prevent the alienation of WKTm.

4.2 Clarify the factors that should be considered when recognizing well-known trademarks

Article 14 of China's Trademark Law provides 5 factors for establishing a WKTm. Rule 5 of 2009 No. 3 Judicial Interpretation makes more detailed provisions for the factors that should be considered when recognizing a WKTm, including: (1) the market share, sales territories, profit and tax of the use trademark goods; (2) the period of the continued use of the trademark; (3) the publicity or promotional activities, duration, extent, funding and geographical scope of the trademark; (4) the records that the mark had been protected as a WKTm; (5) the reputation of the trademark in the market; (6) other facts that prove the trademark is already well-known. A purposive reading of Rule 5 shows that only part of the above 6 factors may be sufficient to establish a WKTm, and it does not require that all factors be present.

The above detailed factors provide a clearer guidance for the court to determine a WKTm.

4.3 Strengthen the burden of proof of the parties

The 2009 No. 3 Judicial Interpretation strengthens the burden of proof on the part of trademark owners, providing that if the other party makes an objection to the fact that the trademark concerned had been recognized as a WKTm, the trademark owner shall bear the burden of proof to prove the fact WKTm (Rule 7). Moreover, Rule 7 disallows the 'admission rules' under which the civil procedural law does not apply to the

cases on establishing a WKTm. Thus, even if the other party to the case acknowledges that the mark involved is a WKTm, it does not relieve the plaintiff's burden of proof. These rules are designed to prevent the parties from making 'collusion' to establish dubious well-known trademarks. Previously, the 2002 Judicial Interpretation on the trial of trademark civil disputes provides that: 'when the parties sought the protection of the well-known trademarks recognized by the administrative authorities or the people's court, and if the other party involved makes no objection to the WKTm status of the mark, the court shall not examine further'.

The allocation of the burden of proof under the 2009 Judicial Interpretation indicates that China's courts tend to take a more cautious attitude to recognize the WKTm.

5. Conclusions

The recent judicial practice and on-going legislative development, as shown in the on-going trademark law revision, clearly shows China's inclination to expand the protection of trademark, including the protection of non-traditional trademarks and the protection of well-known trademarks.

As far as non-traditional trademarks are concerned, there has been a couple of cases on protecting 3D trademarks, and there is little hurdle to protect them as long as the 3D designs satisfy the test of 'distinctiveness'. As for single color mark, motion marks and sound marks, the recent draft of Trademark Law shows that the balance tends to shift for the trademark applicants to give them more room to select the form of trademarks. The prospective adoption of non-traditional marks will provide more opportunities for business industry and trademark experts. Evidently, with the swift development of China's economy, the commercial value of trademarks will be well-acknowledged.

As for the protection of well-known trademarks, the extent of protection has been enhanced considerably. This can be seen from the sweeping adoption of anti-dilution theory in the 2009 No. 3 Judicial Interpretation. Meanwhile, the judicial interpretation provides clearer

rules and guidance for the court to determine a well-known trademark.

As for the 'alienation' problem in recognizing well-known trademarks, the 2009 No. 3 Judicial Interpretation provides detailed substantial and procedural rules to curb the abusive use of the trademark system, by narrowing down the scope of cases

and providing more stringent evidence rules. Ever since the application of the Interpretation, the 'alienation' problem has been effectively solved. The courts have shown more reluctance to recognize well-known marks and it is more difficult to establish a well-known trademark through the judicial approach. However, the 2009 No. 3

Judicial Interpretation does not directly apply to the administrative recognizing process, so it is not clear whether the administrative approach under the SAIC follows the same trend.

Adaption von Web 2.0-Mustern in Organisationen Vorgehensmodell und Demonstration anhand des Web 2.0-Musters Activity Streams

von Dr. rer. pol. Martin Böhringer

Bei diesem Beitrag handelt es sich um eine Zusammenfassung der gleichnamigen Dissertation des Artikelautors. Die Arbeit ist online verfügbar und kann kostenlos über den Dokumenten- und Publikationsserver Qucosa bezogen werden.

Motivation des Themas

Das Internet ist ein riesiger Experimentierkasten für neue Anwendungssysteme. Unzählige Entwickler veröffentlichen ihre Ideen in Form von neuen Startups oder Open Source-Projekten und treffen auf Milliarden von Nutzern unterschiedlichster Kulturkreise und sozialer Hintergründe. Diese Kombination erzeugt eine Evolutions-ähnliche Dynamik, welche ständig neue Software produziert, getestet, weiterentwickelt und verwirft. Aus diesem Prozess entstanden Systeme wie Wikipedia, der größte von Menschenhand geschaffene Wissensspeicher, und Facebook, der Social Networking-Dienst in der bemerkenswerten Dimension von nahezu einer Milliarde Mitgliedern.

Der Dienst Facebook ist es auch, welcher die Anwendungsklasse der Activity Streams zuerst bekannt machte. Während sie zunächst als Nebenfunktion gedacht waren, sind sie heute zentraler Bestandteil von Facebook und ähnlichen Social Networking-Diensten. Activity Streams stellen die Aktivitäten der Nutzer auf der Plattform dar und bieten so einen Zugang zum aktuellen Geschehen im eigenen sozialen Netzwerk. Sie ermöglichen damit die Information und Interaktion über und mit den Netzwerkkontakten in einer neuen Qualität. Diese Eigenschaft macht sie für Organisationen interessant, da auch hier mit steigender Komplexität und Dynamik

der Aufgaben die Koordination zwischen den Mitarbeitern eine zentrale Herausforderung darstellt. Zudem ermöglichen Activity Streams die Integration von vorhandenen Anwendungssystemen, was die Verknüpfung des Web 2.0-Systems mit der Welt der klassischen Informationstechnologie ermöglicht.

Fraglich ist nun, wie diese Adaption des Web 2.0-Vorbilds in Organisationen auszugestaltet ist. Hierfür ist zu klären, welcher Anwendungsfall von Activity Streams abgedeckt werden kann, welche Anforderungen hieraus sowie aus dem allgemeinen organisationalen Kontext entstehen und wie schließlich ein entsprechendes Anwendungssystem zu konzipieren ist. Diese Arbeit zielt auf die Beantwortung dieser Fragestellungen in Form eines Fachkonzepts, welches anschließend durch eine prototypische Implementierung sowie die Durchführung von Fallstudien in realen Einsatzszenarien Anwendung findet.

Aus Forschungssicht durchläuft die Arbeit somit einen Prozess, welcher bereits zuvor für andere Anwendungssysteme des Web 2.0 wie z.B. Wikis, Blogs und Social Networking-Dienste durchlaufen wurde. Diese Aneignung von im Konsumentenbereich entstandenen Technologien für das Unternehmensumfeld ist nicht standardisiert und bisher kaum erforscht. Sie stellt allerdings große Anforderungen an die Beteiligten. Während



Martin Böhringer, Jahrgang 1985, studierte Wirtschaftsinformatik an der Technischen Universität Chemnitz. Nachdem er an der University of East Anglia als Gastwissenschaftler tätig gewesen ist, war er knapp 3 Jahre als Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Wirtschaftsinformatik II angestellt. Seit November 2011 ist Dr. Martin Böhringer Geschäftsführer des Internet-Startups Hojoki.

eine Übertragung von Technologien aus dem Unternehmensbereich in den Konsumentenbereich zumeist eine Verminderung der Funktionalitäten bedeutete (z.B. Telefon, Fax), müssen Endkunden-Anwendungen für die organisationale Nutzung oft nicht nur funktionell erweitert, sondern konzeptionell überarbeitet werden. Gründe hierfür liegen in Problematiken wie Rechte- und Sicherheitsmanagement, Governance und den

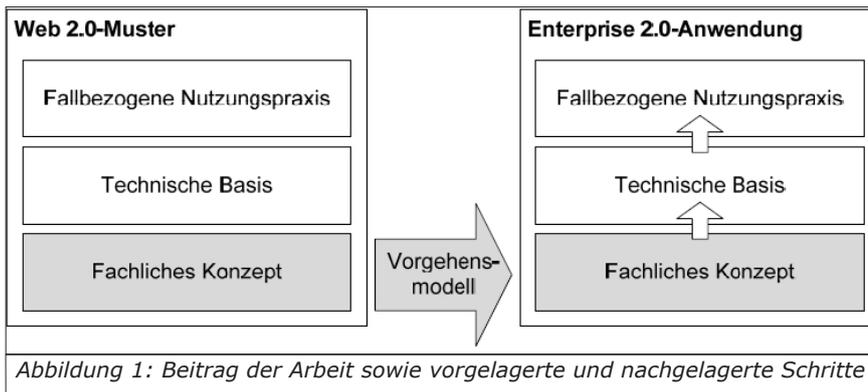


Abbildung 1: Beitrag der Arbeit sowie vorgelagerte und nachgelagerte Schritte

allgemeinen Qualitätsanforderungen an Unternehmensanwendungen.

Diese Arbeit entwirft für dieses Problem ein allgemein anwendbares Vorgehensmodell, um die methodische Basis für die Adaption von Activity Streams bereitzustellen. Es soll sicherstellen, dass eine Internetapplikation nicht nur deshalb adaptiert wird, weil sie gerade in Mode ist, sondern reale Nutzungsmöglichkeiten in der Zielorganisation existieren. Gleichzeitig soll das System davor geschützt werden, durch willkürliche Anpassung an vermeintlich organisationale Anforderungen seine ursprüngliche Identität zu verlieren und somit die durch das millionenfache Testen des Funktionsprinzips erwarteten Vorteile zu negieren.

Zielstellung

Folglich kann der Beitrag dieser Arbeit in einen theorie- und einen praxisrelevanten Teil unterschieden werden. Aus theoretischer Sicht zielt sie auf eine Vereinheitlichung des organisationalen Aneignungsprozesses von im Web 2.0 entstandenen Anwendungssystemen, indem sie ein Vorgehensmodell zur Adaption solcher Systemmuster aus dem Konsumentenbereich in den Unternehmenskontext erarbeitet. Die Anwendbarkeit dieses Prozesses wird anhand von bereits erfolgten Adaptionen der Anwendungskategorien Wiki, Blog und Social Bookmarking demonstriert.

Dieses Vorgehensmodell ist anschließend der Ausgangspunkt für den praktischen Beitrag der Arbeit in Form der Erstellung eines Konzepts für Enterprise Activity Streams basierend auf der Anwendungskategorie der Activity Streams. Teilziele hierfür sind die Identifikation besonders vielversprechender Anwendungsfälle und die Übertragung

des Web 2.0-Musters für eine Nutzung in Organisationen. Dieser Anpassungsprozess fokussiert dabei auf funktionale Aspekte des Konzepts (Abbildung 1). Der erstellte Prototyp sowie die hiermit durchgeführten Fallstudien liefern anschließend ein Beispiel für die Implementierung und Einführung von Enterprise Activity Streams.

Die theoretischen und praktischen Ergebnisse dieser Arbeit bilden dabei eine aufeinander aufbauende Reihe von Theorieartefakten. Abbildung 2 verdeutlicht die wechselseitige Beziehung von Vorgänger und Nachfolger in dieser methodischen Kette, indem Ersterer die theoretische Basis für den darauffolgenden Teil bereitstellt, welcher durch die erfolgreiche Anwendung wiederum eine Evaluation der Theorie bereitstellt.

Die Ergebnisse der beiden ersten Erkenntnisstufen stellen Ableitungen und Annahmen über die Wirklichkeit dar. An ihrem Ende steht demnach jeweils eine Theorie. Zur Steigerung der Nachvollziehbarkeit sollen beide Theorien expliziert werden, was ihre spätere Überprüfung und Wiederverwendung ermöglicht. Die aktuell kontrovers geführte Methodendiskussion in der Wirtschaftsinformatik stellt unter dem Stichwort der

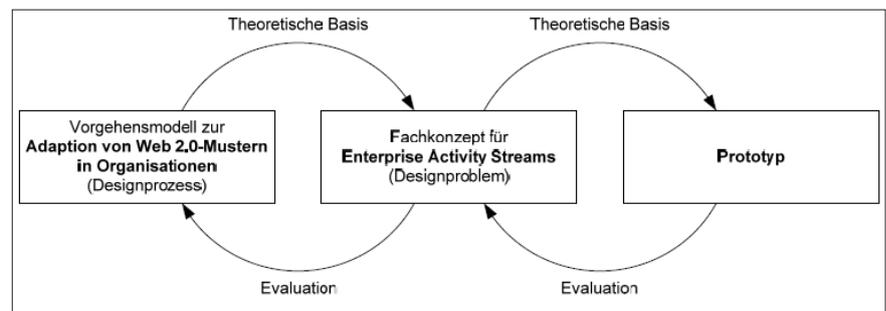


Abbildung 2: Methodische Abfolge der Ergebnisartefakte

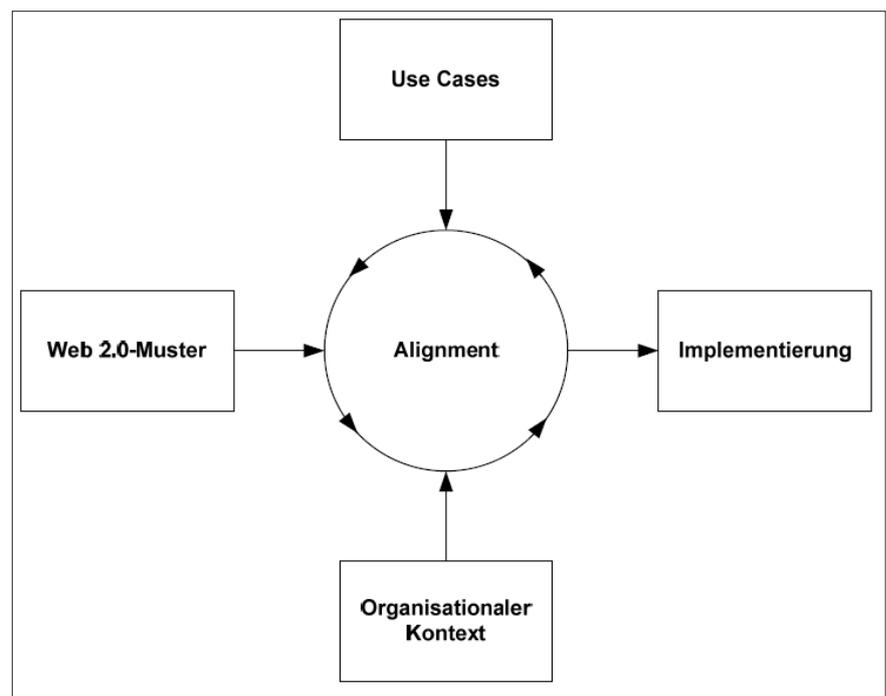


Abbildung 3: TAWO im Überblick

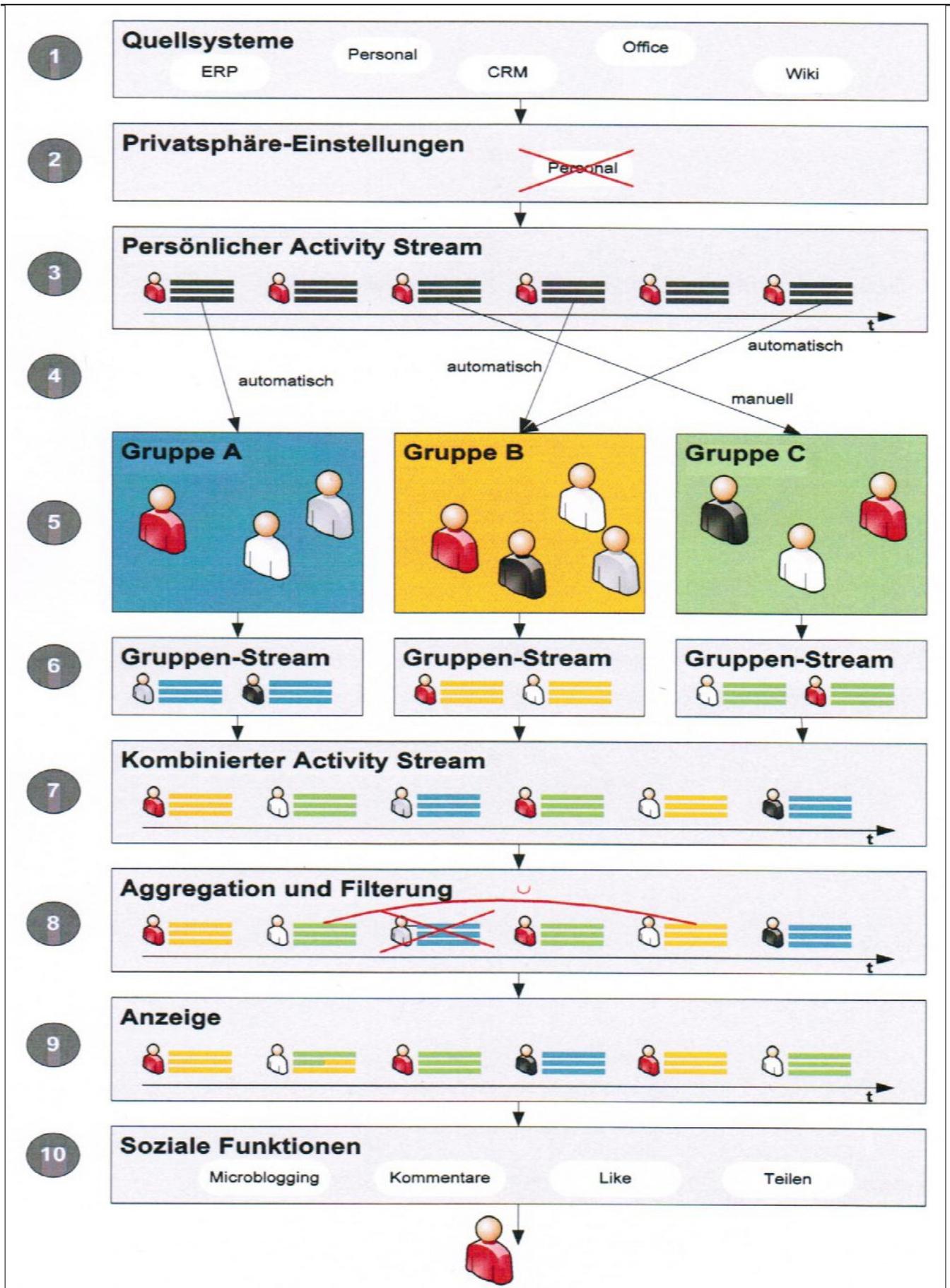


Abbildung 4: Fachkonzept für Enterprise Activity Streams

Designtheorien Vorschläge bereit, wie dieser Forschungsprozess konsistent, nachvollziehbar und vor allem wieder verwendbar gestaltet werden kann. Theorien im Umfeld des Design-Prozesses der Wirtschaftsinformatik gehen auf Walls et al. (1992) zurück und sind demnach seit längerem bekannt und theoretisch fundiert. Sie waren in jüngster Zeit insbesondere Diskussionsgegenstand der deutschsprachigen Community (u.a. Baskerville & Pries-Heje 2010, Winter et al. 2009).

Die vorliegende Arbeit macht von beiden Designtheorienarten Gebrauch, indem zunächst eine Theorie über einen Designprozess (Vorgehensmodell für die Ableitung von Unternehmensanwendungen aus Vorbildern des Web 2.0) und anschließend hiermit eine Theorie über eine Klasse von Designproblemen (fachliche Konzeption von Enterprise Activity Streams) zu erarbeiten ist. Die anschließende Umsetzung und Evaluierung des Prototyps demonstriert den erfolgreichen Einsatz dieser beiden Theorien.

Ergebnisse

Designtheorie

Die vorgestellte Designtheorie zur Adaption von Web 2.0-Mustern in Organisationen (TAWO) ist durch einen iterativen Ansatz gekennzeichnet. Sie besteht aus drei, durch eine übergreifende Handlungsschleife verbundenen Sichten. Die Abbildung 3 (Seite 11) stellt einen Überblick über den entstehenden Zyklus dar.

Fachkonzept für Activity Streams in Organisationen

Die Arbeit wendet nun die aufgestellte Designtheorie auf Activity Streams an. Hierzu untersucht sie zunächst den Wissensstand zu Activity Streams in Forschung und Praxis, vergleicht verbreitete Referenzimplementierungen (Facebook, Xing, LinkedIn, MySpace) und diskutiert frühere Forschungsarbeiten zu angrenzenden Thematiken. Anschließend werden die Bereiche des organisationalen Kontexts und die Use Case-Perspektive beleuchtet. Im Rahmen des Alignments entsteht aus diesen drei Perspektiven ein Anforderungskatalog für Activity Streams in Unternehmen. Das hierin erkennbare Funktionsprinzip des Konzepts spiegelt die folgende Abbildung 4 wider.

Prototyp

Schließlich beschreibt die Arbeit abschließend den auf Basis des zuvor aufgestellten Fachkonzepts entstandenen Prototyp. Dieser wurde in praktischen Einsatzszenarien getestet. Die hierbei gewonnenen Erkenntnisse bestätigen die Anwendbarkeit sowohl der Designtheorie als auch des Konzepts von Enterprise Activity Streams.

Fazit

Die vorliegende Dissertation stützt sich auf über 30 während der Bearbeitungszeit veröffentlichte Publikationen in Journalen, z.B. WIRTSCHAFTSINFORMATIK, sowie Konferenzen, z.B. European

Conference on Information Systems und International Conference on Business Process Management, durch welche ein stetiger Dialog mit der Forschungscommunity sichergestellt wurde. Rückblickend ist dieses Vorgehen vor dem Hintergrund der starken Dynamik des Forschungsgebiets sehr positiv zu werten.

Das Fachkonzept und die im Prototyp umgesetzten technischen Implementierungsideen führten zur Gründung der Hojoki GmbH, welche die hieraus entstandene Produktidee in der Plattform *hojoki.com* umsetzt. Hojoki konnte hierfür Venture Capital einsammeln, wurde mit Preisen ausgezeichnet (FutureSax 2011, 1. Preis IKT Gründungswettbewerb des BMWi 2011) und ist seit dem offiziellen Start der Plattform im Dezember 2011 mit seinen 8 Mitarbeitern auf Wachstumskurs.

Literatur

Baskerville, R. & Pries-Heje, J. (2010). Erklärende Designtheorie, *Wirtschaftsinformatik*, 52(5), 259-271.

Walls, J. G., Widmeyer, G. R. & El Sawy, O. A. (1992). Building an information system design theory for vigilant EIS, *Information Systems Research*, 3(1), 36-59.

Winter, R., Krcmar, H., Sinz, E. J., Zelewski, S. & Hevner, A. R. (2009). Was ist eigentlich Grundlagenforschung in der Wirtschaftsinformatik?, *Wirtschaftsinformatik*, 51(2), 223-231.

Abschluss Symposium des interdisziplinären IREKO-Projektes - Ein Rückblick auf die Ergebnisse von 2 ½ Jahren Projektarbeit -

von Annika Feldhoff

Die Projektlaufzeit des Forschungsprojektes „Nachhaltige Realisierung von Innovation im regionalen Arbeitskontext“ (kurz IREKO) geht am 27.04.2012 nach 2 ½ Jahren Forschungsarbeit zu Ende. Im Rahmen des „International Symposium on Innovation Methods and Innovation Management“ blickt das Nachwuchsforscherteam zurück und findet einen würdigen Abschluss für das Projekt.

Im November 2009 wurde der Startschuss für ein zunächst auf zwei Jahre angelegtes und letztlich auf zweieinhalb Jahre verlängertes, gemeinsames Forschungsprojekt der Professuren Organisation und Arbeitswissenschaften (Prof. Dr. Rainhart Lang) der Fakultät für Wirt-

schaftswissenschaften sowie Fabrikplanung und Fabrikbetrieb (Prof. Dr.-Ing. Egon Müller) der Fakultät für Maschinenbau gegeben.

Im Mittelpunkt der interdisziplinären Projektarbeit stand, durch die Entwicklung und pilothafte Anwendung von

Konzeptionen zur nachhaltigen Innovationsfähigkeit produzierender mittelständischer Unternehmen Nachwuchsforscher für den sächsischen Arbeitsmarkt zu qualifizieren und darüber hinaus zur Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der KMU in Sachsen beizutragen.

Hierzu wurden von dem aus Ingenieuren, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlern bestehenden achtköpfigen Projektteam in sieben Teilprojekten und in Kooperation mit Partnerunternehmen und Netzwerkpartnern unterschiedliche

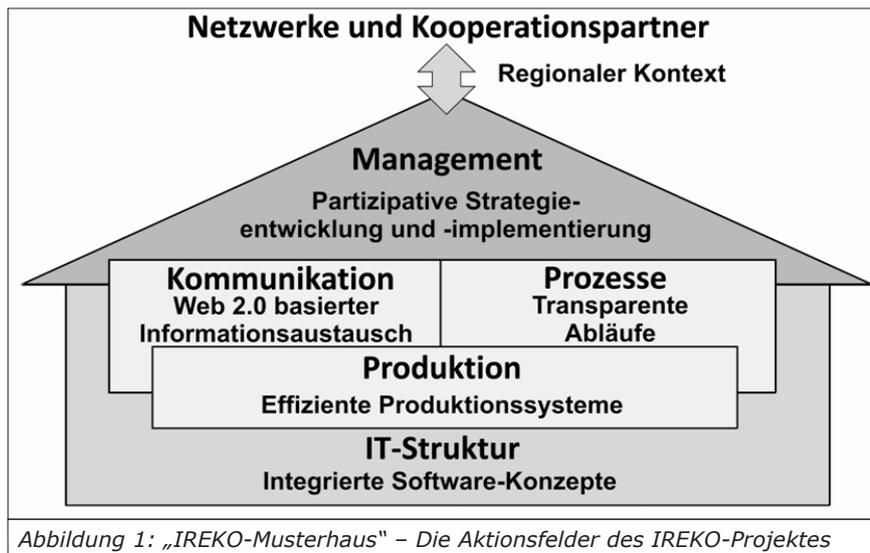


Abbildung 1: „IREKO-Musterhaus“ – Die Aktionsfelder des IREKO-Projektes

innovationsbezogene Problemstellungen aus technologischer, logistischer sowie organisationaler Perspektive betrachtet und bearbeitet. Ausgehend von einer Bewertung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens wurden dabei Handlungspotentiale zur Verbesserung dieser aufgezeigt. Innovationsfähigkeit wurde dabei nicht nur in Abhängigkeit zu organisationalen Rahmenbedingungen, sondern darüber hinaus auch zu eingesetzten Technologien und den Fähigkeiten der Mitarbeiter gesehen.

Im Rahmen der Projektarbeit wurden so eine Reihe von mittelstandstauglichen Analyse- und Interventionsmethoden pilothaft eingesetzt, erprobt und evaluiert.

Darüber hinaus wurde neben der Betrachtung von Innovation und Innovationsfähigkeit innerhalb eines Unternehmens auch auf den Transfer und die Diffusion der Erkenntnisse zwischen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken fokussiert (vgl. Abbildung 1).

Eine detaillierte Dokumentation und Darstellung der Projektergebnisse erfolgte im Rahmen zahlreicher Veröffentlichungen. Quellenangaben dazu sowie weitere Informationen zur Projektarbeit und den einzelnen Teilprojekten sind auf der Projekthomepage (<http://ireko.tu-chemnitz.de>) zu finden.

Zum Abschluss der Projektlaufzeit luden die Chemnitzer Nachwuchswissenschaftler des IREKO-Teams nun am 29. und 30. März 2012 zum „International Symposium on Innovation Methods and Innovation Management“ ein. Dieser Einladung folgten rund 45 Teilnehmer aus Deutschland und weiteren Ländern,

wie Tschechien, Irland und Dänemark, um sich über die thematischen Schwerpunkte „Serious Play Methods and Applications“, „Strategy and Innovation“ sowie „Cooperation and Innovation“ zu informieren und auszutauschen.

Neben Eröffnungsvorträgen von Prof. Dr. Lang und Prof. Dr.-Ing. Müller zu den Themen „Innovation from a Organizational Research Perspective“ und „An Engineering Perspective on Innovation“, in denen die für die Projektarbeit signifikanten unterschiedlichen Betrachtungsweisen von Innovation und Innovationsfähigkeit dargestellt wurden, durften sich die Teilnehmer des Symposiums über Keynote-Vorträge von Prof. Martin G. Helander von der Nanyang Technological University in Singapur und Prof. Susanne Gretzinger von der University of Southern Denmark freuen (Abbildung 2).

Im Anschluss an die Plenarvorträge wurden im Rahmen von zwei Sessions in verschiedenen Paper-Präsentationen Forschungsergebnisse der Gäste und der Nachwuchsforscher präsentiert und diskutiert. Hierbei kamen unter anderem Themen wie „Reflexive Monitoring of Innovation Efforts“ (A. Martin), „Strategizing in SMEs: Between autocratic instructions and autonomous behavior“ (L. Günther, D. Menzel), „Innovation and Leadership“ (R. Lang), „Seeking Coordination Capabilities“ (R. Moch, D. Jentsch) und „Analysis of Application of Specific Industrial Engineering Methods in SMEs at the Czech Republic“ (J. Kudrna) zur Sprache.

Mit einem „World Café“ fand der formelle Teil des ersten Symposiumstages in

innovativem Rahmen seinen Abschluss. Den Teilnehmern bot sich durch diese Methode die Möglichkeit, sich in kurzen Gesprächen mit den Workshop-Chairs und mit Hilfe von Poster-Präsentationen über die verschiedenen angebotenen Themen des nächsten Tages zu informieren und so eine fundierte Entscheidung für die - wie auch die Paper-Präsentationen in zwei parallelen Sessions stattfindenden - Workshops zu treffen.

In stilvoller industrieller Atmosphäre im PumpwerkEins fand der Tag schließlich seinen Ausklang. Neben dem Genuss hervorragender Speisen hatten die Gäste auch hier noch die Gelegenheit, aus den ebenso informativen wie amüsanten Ausführungen des Projektleiters Dr. Ralph Riedel und des ehemaligen Projektleiters und jetzigen Professors an der ICN Business School in Nancy/Frankreich Prof. Dr. Klaus-Peter Schulz Erkenntnisse über Chancen und Herausforderungen der interdisziplinären Projektarbeit zu gewinnen.

Tag zwei des Symposiums ermöglichte es den Teilnehmern, sich im Rahmen verschiedener Workshops interaktiv mit dem Themenschwerpunkt „Serious Play Methods and Applications“ auseinanderzusetzen und gab ferner Raum für intensive Diskussionen. Im Rahmen der Projektarbeit entwickelte und erprobte Methoden wie LEGO® Serious Play (Abbildung 3), das Web 2.0 Planspiel „TLGW Automotive Ltd.“ und die Produktentwicklung mit Hilfe von Open Source Hardware konnten so kennengelernt und praktisch angewendet werden. Darüber hinaus bereicherten die Workshops von Prof. Volker Grienz und Michael Hausicke von der Universität Siegen (Development of Process Innovations with „GraFem“), Thomas Hirschmann von der Universität Mannheim (Open for Cross-Pollination – setting the Stage for Open Inter Industry Innovation) und David O’Sullivan von der National University of Ireland in Galway (Mobile Innovation Management) das Angebot.

Die Full Papers und Abstracts zu den Vorträgen und Workshops des Symposiums sind in den Proceedings der Veranstaltung veröffentlicht. Diese, wie auch weitere Bilder von der Veranstaltung, sind auf der Homepage der Veranstaltung (<http://isim.tu-chemnitz.de>) einzusehen.

Die Resonanz des internationalen Publikums auf Inhalte und Organisation



Das „International Symposium on Innovation Methods and Innovation Management“ fand im Projekthaus „Meteor“ im Universitätsteil Erfenschlag statt. Foto: Christian Zeiner



Abbildung 3: Im Rahmen des IREKO-Projekts wurde auch mit der LEGO® Serious Play-Methode, deren Ziel es ist, auf spielerische Weise Kommunikations-, Ideenfindungs- und Problemlösungsprozesse in Unternehmen zu verbessern, gearbeitet. Die Gäste des Symposiums hatten die Möglichkeit, die Methode im Rahmen eines Workshops zu erproben. Foto: Christian Zeiner

der Veranstaltung war durchweg positiv. Prof. David O’Sullivan, der bereits mehrfach Gast der Technischen Universität war und auch in diesem Semester wieder für einen Vortrag nach Chemnitz kommen wird, bestätigte: „[...]The organisation was extremely high quality and

comparable to the best international events. The quality of papers, speakers and poster sessions was also very high. The workshops were an innovative feature. The entire event was executed with precision and a friendly atmosphere. I especially learned from the Serious

Play workshop. The entire event exceeded my expectations and I would be delighted to attend a similar size event in the future.”

Auch andere Gäste wie Alexander Martin von der Universität Flensburg und Prof. Martin Helander („[...] There was good coverage of different areas. I enjoyed listening to the presentations. All the papers that I listened to were informative and well prepared. I enjoyed the interdisciplinary topics; not just the engineering design. [...]“) lobten die Vorträge und Workshops und bedankten sich für die freundliche und professionelle Organisation der Veranstaltung seitens der Gastgeber.

Bedanken möchten sich die Mitarbeiter des IREKO-Projektes für die finanzielle Förderung des Projektes durch den Europäischen Sozialfonds und den Freistaat Sachsen im Rahmen des Programms „Hochschule und Forschung“.

Ein besonderer Dank gilt den am Projekt beteiligten Professuren sowie allen Teilnehmern des Symposiums, ohne deren Mitarbeit und Unterstützung die Durchführung des Projektes und der Abschlussveranstaltung nicht möglich gewesen wäre.

Veranstaltungshinweise

13.-14.07.2012 | Workshop „Dein Weg zum passenden Beruf“

*TU Chemnitz, Pegasuscenter (Dittestr. 15/
4. Etage in Raum 401)*

Der Career Service der TU Chemnitz veranstaltet vom 13. - 14. Juli von 09:00 bis 17:00 Uhr bzw. 8:30 bis 15:30 Uhr einen zweitägigen Workshop zum Thema „Dein Weg zum passenden Beruf“. Als Trainer ist Bianca Sievert vorgesehen. Um an der Veranstaltung teilzunehmen, ist eine verbindliche Anmeldung notwendig, die Teilnahme ist jedoch kostenfrei.

Anmeldeformular, weiterführende Informationen zum Workshopinhalt und eine Veranstaltungsübersicht findet sich unter: <http://www.tu-chemnitz.de/career-service/workshops/semesterprogramm.php>

19.07.2012 | Infoabend „Frauen machen Karriere: Gehaltsverhandlungen“

TU Chemnitz, Career Service/ Raum 308

Der Career Service der TU Chemnitz veranstaltet am 19. Juli von 17:15 bis 18:45 Uhr einen Infoabend zum Thema „Frauen machen Karriere: Gehaltsverhandlungen“. Um an der Veranstaltung teilzunehmen, ist eine verbindliche Anmeldung notwendig, die Teilnahme ist jedoch kostenfrei.

Anmeldeformular, weiterführende Informationen zum Infoabend und eine Veranstaltungsübersicht findet sich unter: <http://www.tu-chemnitz.de/career-service/workshops/semesterprogramm.php>

19.-20.07.2012 | Workshop „Führung in der Praxis“

TU Chemnitz, Reichenhainer Str./ W038

Der Career Service der TU Chemnitz veranstaltet vom 19. - 20. Juli jeweils von 09:00 bis 17:00 Uhr einen zweitägigen Workshop

zum Thema „Führung in der Praxis“. Als Trainer sind Dr. Christian Genz und Ronald Herzog vorgesehen. Um an der Veranstaltung teilzunehmen, ist eine verbindliche Anmeldung notwendig, die Teilnahme ist jedoch kostenfrei.

Anmeldeformular, weiterführende Informationen zum Workshopinhalt und eine Veranstaltungsübersicht findet sich unter: <http://www.tu-chemnitz.de/career-service/workshops/semesterprogramm.php>

23.07.2012 | Workshop „Train the Trainer - Basics für Promovierende“

TU Chemnitz, Reichenhainer Str./ W038

Der Career Service der TU Chemnitz veranstaltet am 23. Juli im Zeitraum von 09:00 bis 17:00 Uhr einen Workshop zum Thema „Train the Trainer - Basics für Promovierende“. Als Trainer ist Ronald Herzog vorgesehen. Um an der Veranstaltung teilzunehmen, ist eine verbindliche Anmeldung notwendig, die Teilnahme ist jedoch kostenfrei.

Anmeldeformular, weiterführende Informationen zum Workshopinhalt und eine Veranstaltungsübersicht findet sich unter: <http://www.tu-chemnitz.de/career-service/workshops/semesterprogramm.php>

10.- 21.09.2012 | Lehrgang „Methods Time-Measurement“

TU Chemnitz, Erfenschlag/ C107

Die Professur Arbeitswissenschaft bietet Mitte September einen MTM-Lehrgang (a. d. R.: MTM = Methods Time-Measurement) an. Die Veranstaltung richtet sich an Studierende des Wirtschaftsingenieurwesens, des Maschinenbaus, der Automobilproduktion respektive verwandter Fachrichtungen. Die Ausbildungsgebühr beträgt 150€, eine vorherige Anmeldung

(bis 15. zum Juli) sowie das Vorhandensein bestimmter Kenntnisse ist zwingende Voraussetzung, um an dem Lehrgang teilnehmen zu können.

Nähere Informationen zu dem Lehrgang finden sich unter: <http://www.tu-chemnitz.de/mb/ArbeitsWiss/content/mtm-seminar>

24.09.2012-06.10.2012 | Lehrgang „REFA-Grundausbildung“

TU Chemnitz, Erfenschlag/C106

Die Professur Arbeitswissenschaft bietet Ende September eine REFA-Grundausbildung an. Die Veranstaltung richtet sich an Studierende des Wirtschaftsingenieurwesens, des Maschinenbaus, der Automobilproduktion respektive verwandter Fachrichtungen. Die Ausbildungsgebühr beträgt 480€, eine vorherige Anmeldung (bis zum 15. Juli) sowie das Vorhandensein bestimmter Kenntnisse ist zwingende Voraussetzung, um an dem Lehrgang teilnehmen zu können.

Nähere Informationen zu dem Lehrgang finden sich unter: <http://www.tu-chemnitz.de/mb/ArbeitsWiss/de/content/refa-grundausbildung-0>

01.- 02.10.2012 | Workshop „Wissenschaftliches Arbeiten für Wiwis“

TU Chemnitz

Matthias Rätzer bietet Anfang Oktober im Rahmen des Qualitätspaktes Lehre (BMBF-Projekt) einen Workshop „Wissenschaftliches Arbeiten für Wiwis“ an. Um an der Veranstaltung teilzunehmen, ist eine verbindliche Anmeldung notwendig (bis zum 11. September 2012).

Nähere Informationen dazu finden sich unter: <http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/qualitaetspakt/wissarbeiten.php>

Impressum

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

Annahme von Beiträgen und Redaktion: Prof. Dr. Klaus D. John, Thüringer Weg 7, Zi. 304
Telefon: 0371/531-34198, E-Mail: k.john@wirtschaft.tu-chemnitz.de

Annahme von Beiträgen, Layout und Redaktion: Sebastian Ziegler, Thüringer Weg 7, Zi. 303
Telefon: 0371/531-26340, E-Mail: cwg.dialog@gmail.com

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

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