

Wissenschaft & Management

DISKUSSIONEN ■ ERFAHRUNGEN ■ LÖSUNGEN

Vertrauen ist die halbe Miete

**Das CHE hat die Faktoren für ein
erfolgreiches Fakultätenmanagement
unter die Lupe genommen**



STRATEGIEENTWICKLUNG

**Die Hochschule Pforzheim hat
ihr Profil geschärft und dabei auf
Authentizität und Diskurs gesetzt**

INTERVIEW

**Der neue AiF-Präsident Sebastian Bauer
über die viel diskutierte Gründung
einer Deutschen Transfergemeinschaft**

Profil schärfen, Identität stiften

Bei der Entwicklung ihrer neuen Strategie hat die Hochschule Pforzheim viel gelernt: Authentizität, Diskurs und Beteiligung waren Erfolgsfaktoren. | **Von Annika Borchers und Andreas Weidemann**



Foto: HS Pforzheim

Annika Borchers

ist Mitarbeiterin in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Hochschule Pforzheim.

annika.borchers@hs-pforzheim.de



Andreas Weidemann

ist Referent des Rektors der Hochschule Pforzheim und Teil der Projektleitung Strategie.

andreas.weidemann@hs-pforzheim.de

Mehr als 19 000 Studienangebote weist das Orientierungsportal „studieren.de“ für Deutschlands Hochschulen aus. Interessierten fällt es angesichts dieser Fülle oft nicht leicht, den richtigen Studiengang und die passende Hochschule auszuwählen. Beratungsportale, Assessment Center oder Messen für Studieninteressierte sollen Abhilfe schaffen, Rankings oder Umfragen Entscheidungshilfen geben. Oftmals erhöhen diese Angebote eher die Komplexität, anstatt echte Handreichungen für eine gute Studienwahl zu bieten.

Ein unterscheidbares Studienprofil, eine authentische Aussage zu den eigenen Stärken und Besonderheiten sowie eine inspirierende Vision werden so zu wichtigen Kriterien für die Wahl des Studienstandortes. Welche Strategie eine Hochschule verfolgt, um ihre Absolventen auf Beruf und Leben vorzubereiten, für was sie im Dialog mit der Gesellschaft steht und welches Selbstverständnis sie lebt, bestimmen mit, wie intensiv, leidenschaftlich und letzten Endes erfolgreich ein Studium verläuft. Zugleich ist eine nachvollziehbare Strategie Anknüpfungspunkt zu Partnern in der Wirtschaft. Anträge für Forschungs- oder Lehrprojekte in wett-

bewerblichen Verfahren der Länder, des Bundes oder der Europäischen Union gewinnen an Plausibilität, wenn sie in eine Gesamtstrategie eingebettet sind. Ähnliches gilt, wenn private Geldgeber oder Stiftungen für Projekte gewonnen werden sollen. Eine geteilte Vision stiftet darüber hinaus Identität im Innern und ist ein starkes Argument, wenn es um engagierte Mitarbeiter und Wissenschaftler geht. Beteiligungsmöglichkeiten erhöhen den Grad der Identifikation mit der Hochschule und schaffen zusätzliche Motivation.

Führend durch Perspektivenwechsel

Unter dem Leitsatz „Führend durch Perspektivenwechsel“ hat die Hochschule Pforzheim für sich eine neue Strategie gefasst: In der Vernetzung der eigenen Stärken und Expertisen sieht sie den Schlüssel, um ihren Studierenden eine vielfältige und eng an den komplexen Herausforderungen der Praxis orientierte Ausbildung zu bieten. Der interdisziplinäre und Grenzen überschreitende Ansatz soll auch die angewandte Forschung und den Wissenstransfer in Wirtschaft und Gesellschaft beflügeln. Eine hochschulweite Beteiligung und ein Diskurs ohne Scheuklappen waren wichtige Charakteristika des Prozesses hin zu einer authentischen Hochschulstrategie. Die rege Beteiligung, allen voran auf der Ebene der Mitarbeitenden in



Haben gemeinsam mit Angehörigen aus allen Bereichen einen eigenen Weg zu einer neuen Strategie für die Hochschule Pforzheim gefunden: Rektor Professor Dr. Ulrich Jautz (links) und Projektleiter Strategie Professor Thomas Gerlach vor den Plakaten mit Botschaften aus der Hochschule, die der Kommunikation der neuen Strategie dienen.

Fakultäten und Verwaltung, stehen für den geteilten Gestaltungswillen.

Herausforderungen und Umsetzung

Hintergrund für den Wunsch des Rektors Prof. Dr. Ulrich Jautz nach einer Strategiediskussion war die sich beständig wandelnde Realität, die Unternehmen, Arbeitnehmer und gesellschaftliche Akteure vor immer neue komplexe Herausforderungen stellt. Für die Hochschule Pforzheim resultierten daraus drei Fragen:

- Welche Fähigkeiten und Kompetenzen können wir unseren Absolventen mitgeben, um sie auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten?
- Welchen Beitrag können wir als Hochschule für Angewandte Wissenschaften leisten, um zukunftsweisende und umfassende Antworten auf komplexe Problemstellungen zu finden?
- Und wie können wir die vorhandenen Ressourcen verteilen und neue aufbauen, sodass Studierende und Angehörige der Hochschule davon profitieren?

Am Anfang des im Herbst 2014 begonnenen Prozesses stand der Blick nach innen: „Für unsere Studierenden wollten wir das interdisziplinäre Potenzial besser nutzen. Wir wollten aber auch die Motivation für unsere Mitarbeitenden und die Professorenschaft fördern und die Menschen unserer Hochschule näher zusammenbringen“, erklärt Ulrich Jautz.

Der damals neu ins Amt gewählte Rektor hatte deshalb Vertreter unterschiedlicher Stakeholder-Gruppen der Hochschule zu einer Kick-off-Veranstaltung eingeladen. Neben der Hochschulleitung waren die Dekanate der drei Fakultäten, der Personalrat, die Gleichstellungsbeauftragte sowie Senatsmitglieder vertreten. Darüber hinaus nahmen Professoren teil, die inhaltliche Expertisen auf dem Feld der Strategiefindung beisteuerten, sowie Mitarbeitende der Verwaltung, die Input aus dem Tagesgeschäft einbringen konnten. „Ziel des Strategieprozesses war es, eine motivierende, Identität stiftende Selbstaussage zu treffen, mit Auswirkung auf die Arbeitsform der Organisation sowie auf ein klares Profil nach außen“, sagt Ulrich Jautz.

„Noch vor drei Jahren hatten wir drei starke, aber nebeneinander stehende Fakultäten, zwischen denen es über die Grenzen hinweg wenig Zusammenarbeit gab.“
Rektor Ulrich Jautz

Drei Entscheidungen

- 1. Strategiefindung ist ein innerer Prozess – nur aus der Hochschule heraus kann sie formuliert werden, um authentisch zu sein.
- 2. Eine gute Strategie ist plausibel und verständlich – eine externe Moderation wurde engagiert, um den Prozess neutral zu begleiten.
- 3. Zukunftsvisionen verlangen, dass bewährte Wege verlassen und neue Ideen ohne Scheuklappen entwickelt werden – ganz bewusst setzte die Hochschule deshalb auf einen Prozess mit Projektcharakter und eine Struktur quer zu etablierten Hochschulgremien.

„Wir haben uns entschlossen, den Prozess aus der Hochschule heraus ohne Unterstützung etwa einer Agentur voranzutreiben. Dies wollten wir mit allen Angehörigen der Hochschule vollziehen.“

Thomas Gerlach,
Projektleiter Strategie

„Erfolgreiche externe Unterstützung haben wir von Harald Gröschel von der Führungsakademie Baden-Württemberg erhalten, der uns bis zum Ende der ersten Projektphase begleitet hat“, sagt Thomas Gerlach, Professor für Industriedesign an der Fakultät für Gestaltung und Projektleiter des Strategieprozesses.

Struktur, Notwendiges und Vision

Gemeinsam mit Moderator Gröschel wurden aus diesen Entscheidungen Konsequenzen für die Projektstruktur sowie die inhaltliche Arbeit gezogen: Die breit aufgestellte Gruppe der Kick-off-Teilnehmer wurde als Projektplenum institutionalisiert. Dessen Aufgabe war es, die erarbeiteten Inhalte kritisch zu reflektieren, bevor sie in der Hochschule oder nach außen kommuniziert wurden. Ein kleineres, schlagkräftigeres Team wurde als Steuerungsgruppe beauftragt, die Inhalte der Strategie zu erarbeiten. Die erweiterte Hochschulleitung, also das Rektorat und die Dekane, waren gleichberechtigte Mitglieder dieser Gruppe. Allenfalls bei Engpässen oder unvorhergesehenen Konflikten fiel ihnen eine schlichtende oder final entscheidende Rolle zu. Um

die Strategiefindung voranzutreiben, Impulse für eine fruchtbare Diskussion zu geben und Entscheidungen zu dokumentieren, wurde Thomas Gerlach als Projektleiter benannt und ihm Andreas Weidemann, Referent des Rektors, zur Seite gestellt. Um die Rückbindung in die Hochschule sicherzustellen, wurde zu diesem frühen Zeitpunkt festgeschrieben, dass freiwillige und offene Beteiligungsmöglichkeiten vorzusehen sind. Feedbackschleifen in die Hochschule und zu externen Partnern der Hochschule stellten sicher, dass die Strategie verständlich und auch zielführend ist.

Als Ausgangs- und Zielpunkte für die inhaltliche Arbeit wurden zunächst die Notwendigkeiten herausgearbeitet, denen die Hochschule sich mit ihrer neuen Strategie stellen möchte: Um auch weiterhin gute Studierende für ein Studium an der Hochschule Pforzheim zu gewinnen, ist konsequent an einem Angebot zu arbeiten, das einen echten Mehrwert bietet. Um kompetenter Partner in der Lösung komplexer Problemstellungen zu sein, gilt es aufzuzeigen, welches Potenzial eine Zusammenarbeit mit der Hochschule Pforzheim bietet und wie dieses sich vom Angebot anderer Wettbewerber unterscheidet. Um sich als attraktiver Arbeitgeber weiterzuentwickeln, gilt es die innere Identifikation zu stärken. Als Antwort auf diese Herausforderungen erarbeitete die Steuerungsgruppe die Kerninhalte der neuen Strategie: von der Mission, in der im Wesentlichen der gesetzliche Auftrag für Hochschulen für Angewandte Wissenschaften ausgelegt wurde, über die Vision, die auf den Besonderheiten und eigenen Stärken aufbaut, bis hin zu Zielen für eine Realisierung der neuen Vision sowie ersten Maßnahmen. Dabei kristallisierte sich schon früh heraus, dass in der besonderen Breite und Fächerkonstellation über die drei Fakultäten für Gestaltung, für Technik und für Wirtschaft und Recht hinweg der Dreh-



Am Strategieprozess haben Angehörige aus allen Bereichen der Hochschule mitgearbeitet.

und Angelpunkt der neuen Strategie liegt. Die besondere interdisziplinäre Breite macht es möglich, den gesamten Wirtschafts- und Produktlebenszyklus, von der ersten Idee über den Entwurf, der Konstruktion, der Vermarktung bis hin zur rechtlichen Beratung oder auch dem Recycling inhouse abzubilden. Pforzheimer Studierenden bietet sich so eine Möglichkeit, bereits im Studium das Wissen verschiedener Disziplinen und deren Zusammenwirken kennenzulernen und in gemischten Teams erfolgreich zu arbeiten, was im heutigen Arbeitsleben unerlässlich ist.

Umsetzung mit breiter Beteiligung

Auch wenn der Grundgedanke der neuen Strategie schon früh zu erkennen war, bedurfte es vieler intensiver Diskussionen, um die Gesamtstrategie sowie einen übergeordneten Claim zu formulieren. Bis auf die Ebene von Wortbestandteilen wurde in 18 monatlichen und jeweils halbtägigen Sitzungen um die Strategie gerungen. So gefasste Formulierungen wurden im Plenum, später auch hochschulöffentlich vorgestellt, Kritiker eingeladen und gehört, Bedenken abgewogen. Auch die Meinung externer Partner sowie des

Hochschulrates und des Senats wurden eingeholt, um nicht unterwegs vom Kurs abzukommen.

Kreativität, Beteiligung, Parallelität

Im Oktober 2015 wurde die Hochschulöffentlichkeit über den bisherigen Prozess sowie über die erarbeiteten Inhalte informiert. Rund 300 Hochschulangehörige folgten der Einladung. Zugleich warb das Strategieteam um Mitstreiter: Für sieben Handlungsfelder von der Lehre über Forschung bis hin zu Öffentlichkeitsarbeit oder Personal- und Organisationsentwicklung waren aus der Steuerungsgruppe heraus Paten benannt worden, die in der Folge gemeinsam mit Freiwilligen-Arbeitsgruppen Maßnahmen entwickelten, die den Zielen der Strategie dienlich sein würden. Knapp 180 Teilnehmende aus allen Bereichen der Hochschule, vor allem Mitarbeitende in den Studiengängen und der Verwaltung, brachten sich ein.

Aufgabe der Steuerungsgruppe war es nun, nicht nur weiter an den Zielformulierungen und der Vision zu arbeiten, sondern auch Kriterien zu benennen, nach denen die aus den Handlungsfeldern eingebrachten Maßnahmen zu

Dass die Steuerungsgruppe echten Teamgeist entwickelte, war positiver Nebeneffekt langer und intensiver Arbeitssitzungen. Die Mitglieder traten nach innen als Fürsprecher der neuen Strategie auf, warben für die Sache und suchten den Austausch. Sie brachten so die Eindrücke der Kollegen zurück in den Prozess und schoben erste gemeinsame Projekte an.

„Das freiwillige Engagement übertraf unsere Erwartungen. Die Strategie verankerte sich quasi in Eigenregie in der Hochschule. Das war die beste Arbeitsgrundlage, die der laufende Prozess erhalten konnte.“ Thomas Gerlach

„Begeistert hat mich die Anfrage einer Kollegin, ob sie einen Antrag formulieren dürfe. Sie habe sich mit Kollegen aus den übrigen Fakultäten zusammengefunden und eine Idee für ein interdisziplinäres Projekt zur Gründerförderung entwickelt. Für mich war das ein Zeichen echter Aufbruchsstimmung.“ Ulrich Jautz

priorisieren waren. Insgesamt wurden 45 Einzelmaßnahmen formuliert, von denen die Steuerungsgruppe 22 zur direkten oder mittelfristigen Umsetzung empfahl. Etwa ein hochschulweiter Dies academicus, an dem sich die Hochschule intern all ihren Forschungsexpertisen widmet, Campusführungen für Neuangestellte und Neuberufene, ein systematisches Forschungs-Scouting oder ein Pilotprojekt zur Stärkung der Führungskultur wurden initiiert.

Gleichsam wurde der interdisziplinäre Gedanke im laufenden Prozess in Antragsverfahren für Lehr- und Forschungsprojekte eingebracht. Aufbruchsstimmung hatte die Hochschule erfasst. Mittlerweile wurde beispielsweise ein Antrag positiv vom Land beschlossen und war Grundlage des jüngst eingerichteten „Gründer-Werks“, das gemischte Teams von Studierenden aller Fakultäten auf dem Weg zu eigenen Start-ups begleitet. Den Geist der neuen Strategie atmen drei weitere wettbewerblich eingeworbene Projekte, die in allen Studienphasen wirksam werden: So bietet die Hochschule mit „Kata-pult“ ein interdisziplinär ausgerichtetes Vorstudium für Studieninteressierte an. Das House of Transdisciplinary Studies (Hotspot) schafft eine Plattform für fachübergreifende und gemeinsam mit Unternehmenspartnern konzipierte Lehrprojekte.

Auf dem Feld der Weiterbildung wurde das Zertifikatsprogramm „Innovationsmanagement“ geschaffen, das mit Modulen aus allen Fakultäten berufsbegleitendes und lebenslanges Lernen fördert und zu einem regulären Masterabschluss geführt werden kann. Auch von außen erfährt die Hochschule Zuspruch: So unterstützt die Karl-Schlecht-Stiftung das Institute for Human Engineering and Empathic Design (Heed). Heed möchte das unternehmerische Denken der Studierenden

stärken und sie als innovative Persönlichkeiten fördern. Insgesamt konnten Mittel in Höhe von 3,5 Millionen Euro eingeworben werden.

Kommunikation, Verstetigung und Lessons Learned

„Wir wollten die Strategie auch nach außen sichtbar machen“, sagt Thomas Gerlach, „und haben uns deshalb entschieden, ein neues Corporate Design zu entwickeln.“ Innerhalb der Hochschule wurde ein neues Bildzeichen und in Zusammenarbeit mit der Karlsruher Agentur Magma eine neue Markenwelt der Hochschule Pforzheim – der HS PF – entwickelt. „Das neue Außenbild dokumentiert die Veränderungen und trägt diese in die Köpfe“, erklärt Professor Michael Throm, Dekan der Fakultät für Gestaltung und verantwortlich für das neue Corporate Design. „Das neue Außenbild visualisiert die Veränderungen – von der Statik zur Dynamik, von der Parallelität zur Interaktion.“

Im laufenden Prozess informierte ein interner Newsletter über den Stand, bevor im November 2016 die Strategie hochschulweit vorgestellt wurde. Im Jahr 2017 stand die Kommunikation des Prozesses nach außen im Fokus. Ab September richtete sich eine Plakat- und Postkartenaktion gezielt an die Studierenden und informierte über die Entwicklungen. Für diese Aktion haben die Mitarbeiter der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit den Sommer über gearbeitet, getextet und designt. Entstanden sind 15 Plakate und dazugehörige Postkarten, auf denen mit Augenzwinkern Botschaften zu den verschiedenen Besonderheiten der Hochschule vermittelt werden. Im Oktober wurden in einem Pressegespräch die Strategie sowie das neue Corporate Design präsentiert. Gelernt habe man auch, sagt Thomas Gerlach, dass auf die Kommunikation nach innen nicht genug Wert gelegt werden

könne und auch die Studierenden tolle Ideen einbringen. Das werde man in Zukunft noch besser nutzen. „Wir sind mehr als zufrieden, dass wir die neue Strategie von innen heraus auf den Weg gebracht haben. Es ist ein spannender Prozess, der die verschiedenen Gruppen unserer Hochschule noch näher zusammenbringt. Wir haben aber auch gelernt, dass wir das Gute im Alten wahren wollen: Wir müssen nicht alles neu erfinden, viele Ansätze waren schon da und bieten Anknüpfungspunkte“, fasst Jautz zusammen. „Selbstverständlich gab es auch kritische Situationen, mit denen wir erst einmal lernen mussten umzugehen.“ So gab es auch Stimmen, die der Veränderung skeptisch gegenüberstanden und die vorhandenen Strukturen bewahren wollten. Einige darunter wiesen zu Recht auf Gutes und Erhaltenswertes hin. Diese galt es davon zu überzeugen, dass das Alte durchaus seinen Platz im neuen Gefüge haben wird. Außerdem darf der kapazitäre Aufwand nicht unterschätzt werden, den die Umsetzung und vor allem auch die Verfestigung und die Kommunikation eines solchen Prozesses mit sich bringen.

Für die nahe Zukunft gilt es, die Strategie in den Regelbetrieb zu überführen. „Die Angehörigen der Hochschule haben kreative Ideen entwickelt, von denen wir viele in der Zukunft realisieren können, um uns weiterzuentwickeln“, sagt Rektor Ulrich Jautz. So wird zum Beispiel ein gemeinsames fixes Zeitfenster im Studienverlauf aller Studiengänge eigens für die interdisziplinäre Lehre geschaffen. Darüber hinaus soll ein differenzierender interdisziplinärer Studiengang entwickelt werden. Einen ersten Aufschlag dazu hat die Hochschule in einem fächerübergreifenden Weiterbildungs-Masterstudiengang gemacht. Das Angebot „Strategisches Innovationsmanagement“ beinhaltet gestalterische, technische und betriebswirtschaftliche Module. ■

Tipps

Tipp 1: Eine Strategie ist offen – eine breite Beteiligung sichert die Passung zur eigenen Organisation.

Tipp 2: Eine Strategie ist verständlich – eine gute externe Begleitung sichert die Objektivität und sorgt für Allgemeinverständlichkeit.

Tipp 3: Eine Strategie denkt neu – um das innovative Potenzial der eigenen Organisation zu nutzen, sollten bewährte Wege und Strukturen verlassen werden.

Tipp 4: Eine Strategie ist praktikabel – eine breite innere Beteiligung sichert die Alltagstauglichkeit. Externes Feedback macht deutlich, ob eine neue Strategie verfängt.

Tipp 5: Eine Strategie ist authentisch – der Bezug auf die eigenen Stärken und Besonderheiten sichert, dass die Strategie zur Hochschule passt.

Tipp 6: Eine Strategie braucht Raum – intensiv geführte und offene Diskussionen ermöglichen erst die Schärfung der Strategieinhalte.

Tipp 7: Eine Strategie erzeugt Reibung – Kritik ist ernst zu nehmen, um die Strategie zu prüfen und zu schärfen. Sie belegt zugleich, dass eine Strategie mehr ist als nur ein Lippenbekenntnis, also tatsächlich das Potenzial besitzt, etwas zu verändern.

Tipp 8: Eine Strategie braucht Fürsprecher – sie helfen, Input aus der Organisation einzuholen und Missverständnisse zu vermeiden.

Tipp 9: Eine Strategie wird spürbar – Quick Wins, zeitnah umsetzbare Maßnahmen und erste Erfolgsbelege bestätigen die Wirksamkeit einer neuen Strategie.

Tipp 10: Eine Strategie wird sichtbar – eine echte Veränderung spiegelt sich auch im Corporate Design wider.

Tipp 11: Eine Strategie bewahrt das Gute im Alten – sie fußt schließlich auf den eigenen Stärken, sollte also bewährte Erfolgsmodelle nutzen und ausbauen.

duz Wissenschaft & Management, 1. Jahrgang

Herausgeber:

Dr. Wolfgang Heuser, Tel.: 030 212987-29,
E-Mail: w.heuser@duz-medienhaus.de

Beirat:

Andrea Frank, Leiterin des Programmbereichs „Forschung, Transfer und Wissenschaftsdialog“, Stifterverband;
Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans, Wissenschaftliche Geschäftsführung, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW);
Dr.-Ing. Thomas Kathöfer, Hauptgeschäftsführer, Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e. V. (AiF);
Roland Koch, Pressesprecher/Teamleiter Pressearbeit, Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren;
Dr. Ludwig Kronthaler, Vizepräsident für Haushalt, Personal und Technik, Humboldt-Universität zu Berlin;
Prof. Dr. Ute von Lojewski, Präsidentin, Fachhochschule Münster;
Dr. Anke Rigbers, Stiftungsvorstand, evalag – Evaluationsagentur Baden-Württemberg;
Dr. Frank Stäudner, Geschäftsführer (komm.) und Leiter Beratung, Zentrum für Wissenschaftsmanagement e. V. (ZWM);
Ralf Tegtmeier, Geschäftsführender Vorstand, HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.;
Dr. Meike Vogel, stellvertretende Leiterin, Zentrum für Lehren und Lernen (ZLL), Universität Bielefeld;
Dr. Paul Winkler, Geschäftsführer, Netzwerk der Forschungs- und Technologiereferenten deutscher Hochschulen;
Dr. Vera Ziegeldorf, Mitglied des geschäftsführenden Vorstandes, Netzwerk Wissenschaftsmanagement;
Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE – Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung

Redaktion:

Angelika Fritsche (afri), Redaktionsleitung
Tel.: 030 212987-37, E-Mail: a.fritsche@duz-medienhaus.de
Dr. Pascale Anja Dannenberg (pad), Tel.: 030 212987-36,
E-Mail: p.dannenberg@duz-medienhaus.de
Dr. Franz Himpsl (hif), Tel.: 030 212987-35,
E-Mail: f.himpsl@duz-medienhaus.de
Gudrun Sonnenberg (gs), Tel.: 030 212987-34,
E-Mail: g.sonnenberg@duz-medienhaus.de
Anne-Katrin Jung (akj), Redaktionsassistentin, Bildredaktion
Tel.: 030 212987-39, E-Mail: a.jung@duz-medienhaus.de

Adresse der Redaktion:

Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin
E-Mail: duz-redaktion@duz-medienhaus.de
Internet: www.duz.de, www.wissenschaft-und-management.de

Grundlayout: Ernesto Vega, www.creativesensor.com

Titelbild: Montri Thipsorn / 123rf

Ständige Autoren und Mitarbeiter:

Tina Bauer (tb), Gesa Coordes (gc), Benjamin Haerdle (hb), Nikolaus Friedrich (Karikatur), Johannes Fritsche (jo), Andrea Puppe (apu), Veronika Renkes (kes), Dr. Ute Symanski, Ingrid Weidner (iw), Prof. Dr. Frank Ziegele

Verantwortlich gemäß Pressegesetz:

Angelika Fritsche, Berlin (für den redaktionellen Inhalt)

Anzeigenabteilung

Luisa Steinhäuser (Leitung), Tel.: 030 212987-31, Fax: -30,
E-Mail: anzeigen@duz-medienhaus.de
Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 56 vom 01.01.2018.

Corporate Publishing und duz SPECIAL

Stefanie Kollenberg, Tel.: 030 212987-12, Fax: -30,
E-Mail: s.kollenberg@duz-medienhaus.de

Kundenservice

Simone Ullmann (Leitung), Tel.: 030 212987-51, Fax: -30,
E-Mail: s.ullmann@duz-medienhaus.de
Aleksandra Merz, Tel.: 030 212987-52, Fax: -30,
E-Mail: a.merz@duz-medienhaus.de

Verlag, Unternehmenssitz und Geschäftsführung

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH
Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin
Tel.: 030 212987-0; Fax: 030 212987-20
Internet: www.DUZ-medienhaus.de

Geschäftsführer: Dr. Wolfgang Heuser
Berlin-Charlottenburg HRB 168239
Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE301227734

Bezugsbedingungen:

Ein Abonnement des E-Journals duz Wissenschaft & Management beinhaltet 10 Ausgaben im Jahr. Der Jahresbezugspreis beträgt 78 Euro. Sie können duz Wissenschaft & Management auch innerhalb der duz-APP abonnieren (12 Ausgaben duz MAGAZIN, 10 Ausgaben Wissenschaft & Management im Jahr); der Jahresbezugspreis beträgt 98 Euro. Zudem haben Sie die Möglichkeit, duz Wissenschaft & Management innerhalb des duz-Abonnements zu erwerben (12 Print-Ausgaben duz MAGAZIN, 10 Ausgaben Wissenschaft & Management und Zugang zur duz APP); der Jahresbezugspreis beträgt 144 €. Alle Preise verstehen sich inklusive 7 % Mehrwertsteuer bzw. 19 % Mehrwertsteuer für die elektronischen Bestandteile des Abonnements und Versandkosten (Inland). Studierenden, Promovenden und Referendaren bieten wir ermäßigte Abonnements. Diese können nur direkt beim Verlag bestellt werden. Bei Lieferungsaußerfall durch Streik oder höhere Gewalt erfolgt keine Rückvergütung. Eine Kündigung des Abonnements ist bis 6 Wochen vor Ende des Bezugsjahres schriftlich möglich. Ansonsten verlängert sich das Abonnement automatisch um ein weiteres Bezugsjahr.

© Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Beiträge, die mit Namen oder Initialen des Verfassers gekennzeichnet sind, stellen nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte sowie Meinungsbeiträge von Autoren, die nicht der Redaktion angehören, kann keine Haftung übernommen werden. Der Verlag behält sich vor, Beiträge lediglich insoweit zu kürzen, als das Recht zur freien Meinungsäußerung nicht betroffen ist. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte von Links, auf die wir verweisen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Herausgeber und Redaktion übernehmen keinerlei Haftung für die dort angebotenen Informationen.

Haftungsausschluss für Anzeigeninhalte: Für Inhalte von Stellenangeboten und Werbeanzeigen sind die jeweiligen Inserenten verantwortlich.



duz

Wissenschaft & Management

DISKUSSIONEN • ERFAHRUNGEN • LÖSUNGEN