

# DUZ

## WISSENSCHAFT & MANAGEMENT

AUSGABE 2.2023 // 3. MÄRZ



//  
*gute lehre*  
//

### **LEBHAFT UND MENSCHENNAH**

Die Hochschule Magdeburg-Stendal hat Studierende nach ihren Kriterien für gute Lehre befragt

### **ECHTE VERBÜNDETE**

Um das Thema Nachhaltigkeit voranzubringen, setzt Anja Grothe auf die Studierenden. Ein Interview

### **DÜNNE DECKE**

Wege aus dem Fachkräftemangel – Anregungen dazu bot der Lübecker Kongress „Innovatives Management“



# Lebhaft und menschennah

Schon vor und während der Corona-Pandemie untersuchte die Hochschule Magdeburg-Stendal, was gute Lehre aus Sicht ihrer Studierenden ausmacht. Nun liegen die Ergebnisse einer weiteren Befragung aus dem Sommer 2022 vor. Sie zeigen: Für Studierende ist gute Lehre keine Frage von online oder Präsenz, sondern gründet sich auf andere Merkmale. Hier die zentralen Ergebnisse

| Von Peter-Georg Albrecht, Lisa König und  
Susanne Borkowski



**Dr. Peter-Georg Albrecht**

ist Referent im Prorektorat für Studium, Lehre und Internationales der Hochschule Magdeburg-Stendal. | [peter-georg.albrecht@h2.de](mailto:peter-georg.albrecht@h2.de)



**Lisa König, M.A.**

ist Koordinatorin des Lehr-Lern-Entwicklungsprojekts h2d2 der Hochschule Magdeburg-Stendal. | [lisa.koenig@h2.de](mailto:lisa.koenig@h2.de)



Fotos: HS Magdeburg-Stendal

**Prof. Dr. Susanne Borkowski**

ist seit September 2022 Prorektorin für Studium, Lehre und Internationales der Hochschule Magdeburg-Stendal. | [susanne.borkowski@h2.de](mailto:susanne.borkowski@h2.de)  
[pww.uni-frankfurt.de](http://pww.uni-frankfurt.de)

In den ersten Tagen der Pandemie im Sommersemester 2020 wurde die Lehre an deutschen Hochschulen quasi über Nacht von Präsenz auf online umgestellt. Bereits damals wurden Kriterien guter Lehre an der Hochschule Magdeburg-Stendal erhoben (Albrecht & Hawlitschek 2021, Hawlitschek et al. 2022). Für eine Folgeuntersuchung wurden die Studierenden der Hochschule im Sommersemester 2022 erneut befragt. Diesmal ging es darum, in welchen Lehrveranstaltungen beziehungsweise von welchen Lehrenden die „Erfahrungen aus der Pandemie bewusst und kompetenzorientiert aufgenommen wurden“ – so die zentrale Frage. Es zeigte sich: Die Unterscheidung von analog und digital beziehungsweise „präsent oder online ist überhaupt nicht die Frage“ (vgl. Hajji et al. 2022). Lernförderliche, gehaltvolle Lehre ist an andere Qualitätskriterien gekoppelt, unabhängig davon, ob sie ein Präsenz-, Online- oder Hybrid-Setting nutzt.

Zufriedenheit und Lernerfolg der Studierenden (vgl. Palmer & Holt 2009) sind mindestens von ebenso zentraler Bedeutung wie Strukturen der Hochschule und Angebote der Lehrenden. Letztere werden zwar von den meisten Lehrveranstaltungsevaluationen in Deutschland gemessen, für die hier vorgestellte Studie wurden Studierende allerdings leitfadenbasiert und qualitativ gebeten, Kriterien zu nennen, nach denen sie eine Lehrveranstaltung beziehungsweise Lehrende für einen Lehrpreis an ihrer Hochschule auswählen würden.

Rund 200 Professorinnen und Professoren, Lehrkräfte für besondere Aufgaben, externe Lehrbeauftragte und lehrende wissenschaftliche Mitarbeitende wurden dafür von den rund 4000 Studierenden in den 50 Studiengängen der Hochschule Magdeburg-Stendal in den Blick

genommen. Von Mitte Juni bis Mitte August 2022 schlugen 141 Studierende über ein Online-Portal 57 Lehrveranstaltungen von insgesamt 46 Lehrenden für den Lehrpreis des Jahres vor und begründeten dies.

Fragen nach Lernunterstützungsformen, Gruppenprozess-Anregungen, der Gestaltung von Feedbackkultur, der Forschungsanregung, den Bezügen zur zukünftigen Praxis und dem Innovationsgehalt der Lehre unterstützten diese Begründungen. Außerdem gab es Fragen nach digitaler Interaktion, digitalem Lernmaterial, digitalen Lehr-Lern-Tools und digitaler Teilhabe.

Die einzelnen Studierendenvotings zu jeder dieser Fragen wurden, orientiert an den Schritten des Analyseverfahrens „Grounded Theory Method“ (Strauss & Corbin 1996) zunächst offen und danach vergleichend axial kodiert sowie zum Schluss selektiv fokussierend ausgewertet.

### **Pluspunkte aus Studierendensicht – zentrale Ergebnisse**

Ähnlich wie in der vorangegangenen Untersuchung im Jahr 2020 war das Ergebnis, dass sich für Studierende gute Lehre auf folgenden Ebenen abbilden lässt (vgl. Albrecht & Hawlitschek 2021: S. 828, Hawlitschek et al. 2022: S. 34):

- Lehrveranstaltungen und Vermittlungspraxis,
- Lehrverhalten der lehrenden Personen,
- persönliche Erreichbarkeit und Kommunikation der Lehrenden außerhalb der Lehrveranstaltung (Beratung) sowie
- Engagementniveau der Lehrenden.

Die zentralen Ergebnisse werden im Folgenden größtenteils mit den Worten wiedergegeben, die die Studierenden selbst verwendet haben. (Auf die Markierung durch Anführungszeichen verzichten wir zugunsten einer besseren Lesbarkeit.) Darüber hinaus nutzten die Studierenden zur Verstärkung und zum Unterstreichen der Aussagen häufig allgemein genutzte verstärkende Adverbien und Adjektive wie „sehr gut“, aber auch jugendsprachliche Wörter wie „definitiv“ oder „extrem“. Neben zeit- und lernergebnisbezogenen Gütekriterien wie „häufig“ und „immer“ beziehungsweise „umfas-

send“ und „optimal“ finden sich vergleichende Aussagen wie „in diesem Umfang nur bei ihr/ihm“, „Kontrast zu vielen anderen Profs“, „Kurzvideos sind besser als die 90-minütigen Brocken“ [anderer Lehrender].

### **Lehrveranstaltungen und Vermittlungspraxis**

Eine Lehrveranstaltung wird in Bezug auf die Lehrinhalte und ihre Vermittlung positiv bewertet, wenn vorab alle Folien zur Verfügung stehen und auf Wunsch Zusatzmaterial zugesandt wird, denn dann kann man



Foto: Amy Hirschi / unsplash.com



*Es zeugt für Studierende von guter Lehre, wenn sie behandelt werden, als wenn sie schon Absolventen wären, und sie Sicherheit und Vertrauen seitens der Lehrenden empfinden* “

auch später noch nachlesen, die Veranstaltung nachbereiten und die Aufzeichnungen für eine selbstständige Antwortsuche nutzen – so die Rückmeldung der Studierenden. Im Hinblick auf die Vermittlungspraxis zeigt sich, dass verschiedene Herangehensweisen an ein Thema, das Aufzeigen unterschiedlicher Lösungswege beziehungsweise unterschiedlicher Verfahren zur Lösung ebenso positiv bewertet werden wie ein anschaulicher und praxisnaher Fokus auf das Wesentliche. Als gelungen werden Vorlesungen auch erlebt, wenn diese eher wie eine „schöne Erzählrunde“ als wie eine frontale Veranstaltung empfunden werden oder sich gar das Gefühl vermittelt, man brauche fast gar nicht für die Prüfung zu lernen, da in der Lehrveranstaltung schon das Wichtigste mitgenommen werden kann. Entscheidend ist für viele Studierende, dass Lehrveranstaltungen in Präsenz durch digitale Möglichkeiten ergänzt werden, sodass man immer von zu Hause arbeiten kann, auch wenn der Hörsaal gut gefüllt ist, und auch trotz Einschränkungen, wie zum Beispiel als Schwangere oder frisch Entbundene, teilnehmen kann.

### **Lehrverhalten**

Sehr gutes Lehrverhalten wird (postpandemisch) weniger allein für die Sympathie bescheinigt, sondern eher dann, wenn Lehrende als menschlich, einfühlsam, empathisch, wertschätzend und respektvoll erlebt werden und mit den in der Lehre immanenten Interessenunterschieden transparent und offen, fair und konfliktlösungsorientiert umgehen. Positiv bewertet werden Lehrende auch, wenn sie tolerant sind bezie-

hungsweise sogar fehlerfreundlich Versuch und Irrtum zulassen. Sehr gute Lehrende sind aus Sicht der Studierenden für Kritik offen und erkundigen sich proaktiv, ob die Studierenden den letzten Lernabschnitten folgen konnten beziehungsweise Anregungen zur Lehrveranstaltung haben. Sie fördern gemeinsames Forschen und Gruppenarbeit, geben aber auch individualisiert, diskret und nicht vor allen persönliches Feedback.

Gerade in stark wissensvermittelnden Lehrveranstaltungen wie Vorlesungen wird – egal ob online oder in Präsenz – der starke Lerneffekt einer permanenten Einbindung positiv bewertet, zum Beispiel, indem jeder einmal aufgerufen wird. Zudem zeugt es für Studierende von guter Lehre, wenn sie behandelt werden, als wenn sie schon Absolventen wären, und sie Sicherheit und Vertrauen seitens der Lehrenden empfinden.

### **Kommunikation, Erreichbarkeit, Engagement**

Die beratende persönliche Erreichbarkeit und Kommunikation der Lehrenden außerhalb der Lehrveranstaltung ist aus der Sicht von Studierenden ein zentrales Gütekriterium für gutes Lehren, auch nach der Pandemie. Für die Bewertung kommt dem Verhalten von Professorinnen und Professoren im E-Mail-Kontakt eine wichtige Rolle zu. Nicht nur die Antwortzeiten sind dabei von Bedeutung, vielmehr geht es Studierenden um eine individuelle Rückmeldung. Auch wenn Antworten „zwar manchmal auf sich warten“ lassen, dann aber umfassend gegeben werden, wird das posi-

tiv honoriert. Professorinnen und Professoren, Lehrkräfte für besondere Aufgaben, externe Lehrbeauftragte und lehrende wissenschaftliche Mitarbeitende, die sich Zeit nehmen für persönliche Gespräche und ehrliches, direktes, konstruktives Feedback geben, gelten aus Sicht der befragten Studierenden als die besten Lehrenden.

Unmittelbar mit der Erreichbarkeit verbunden und von zentraler Bedeutung für die Einschätzung der Studierenden ist im Jahr 2022 (wenn auch weniger deutlich als 2020) das vermutete persönliche Engagementniveau. Proaktive Lehrende, die auch außerhalb der Lehrveranstaltung für Studierende da sind, jederzeit erreichbar sind und mit denen jedes Problem besprochen werden kann, werden von den Studierenden hoch geschätzt.

### **Konkretisierung: Studierende der Ingenieur- und Sozialwissenschaften**

Feedback erfolgt in der Lehre der Studierenden der Ingenieurwissenschaften sowohl direkt als auch per E-Mail. Zu den direkten Feedbacks in der Lehrveranstaltung gehört es, Studierende permanent einzubeziehen, was bedeutet, die Studierenden „in der Regel einmal aufzurufen und ein Zwischenergebnis nennen zu lassen, was zwangsläufig dazu führt, der Lehrveranstaltung aufmerksam zu folgen“. Auch Studierende können Feedback geben, vorausgesetzt, dass die Professorinnen und Professoren Diskussionen fördern und sich ausreichend Zeit für Rückfragen während der Lehrveranstaltung und danach nehmen und beispielsweise fragen, ob Studierende dem eben erklärten Lernabschnitt folgen konnten.

Bei den Studierenden der Sozialwissenschaften erfolgt individuelles Feedback zum Teil schriftlich, damit es nicht vor allen (anderen) genannt wird. Gehalt hat es aus Studierendensicht, wenn es ausführlich und durchdacht ist und in persönlichen Gesprächen vertieft werden kann. Als Basis für eine gute Feedbackkultur sehen Studierende der Sozialwissenschaften beispielsweise eine wöchentliche Diskussion zur Lehrveranstaltung (die im besten Fall auch schriftlich festgehalten wird), bei der man sich transparent und fair sowie rasch und ausführlich über die Lehre und die Lernfortschritte austauschen kann. Hier zeigt sich auch, dass der Möglichkeit des konstruktiven Feedbacks in beide Richtun-

### **Learnings**

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, wie Studierende gute Lehre auf den Ebenen der Lehrveranstaltung, des Lehrendenverhaltens, der Lehrendenberatung und des Lehrendenengagements charakterisieren:

1. Postpandemische Lehre gelingt, wenn sie nicht nur in der Lehrveranstaltung selbst stattfindet, sondern durch innovative digitale Elemente unterstützt wird und Lehrmaterial auch über die Veranstaltung hinaus bereitsteht.
2. Lehrende werden dann als didaktisch sehr gut angesehen, wenn sie Kooperation der Studierenden anregen, die Lehre bedarfsorientiert gestalten und proaktiv auf Studierende zugehen.
3. Dazu gehören ein wertschätzender Umgang mit den Studierenden und eine Feedbackkultur, die von gegenseitigem, ehrlichem und individuellem Feedback lebt.
4. Ein erhöhtes Engagementniveau der Lehrenden für die Lehre, ihr Fach und die Studierenden wird positiv wahrgenommen und honoriert. Oder wie es eine der befragten Personen ausdrückt: Sehr gute Lehrende sind vor allem daran erkennbar, dass sie von ihrem Lehrthema inhaltlich begeistert sind!

gen und der Begegnung auf Augenhöhe ein stärkeres Gewicht gegeben wird als in den Ingenieurwissenschaften. Dazu gehört es ebenfalls, ohne Aufforderung Wünsche an die Lehrveranstaltung formulieren zu dürfen und zu erleben, dass Lehrende bei Fragen unterbrechen und Anregungen aktiv aufnehmen.

### **Motivation zur Forschung und Praxisbezüge**

Als weniger ergiebig im Hinblick auf Merkmale guter Lehre zeigte sich bei der Befragung der Fokus auf die Motivation zur Forschung durch die Lehre beziehungsweise das Herstellen von Forschungsbezügen. (Dies mag auch der Tatsache geschuldet sein, dass die Befragung an einer Hochschule für angewandte Wissenschaften durchgeführt wurde, wo sich der Fokus mehr auf Praxisbezüge als auf die Heranführung an eine Forschungskarriere richtet.) Anders beim Thema Praxisbezüge der Lehre, die für die zukünftige Berufstätigkeit von Bedeutung sind: Diese wurden von allen Studierenden der Hochschule – wenngleich fächerspezifisch unterschiedlich – als Merkmal guter Lehrveranstaltun-



Foto: thisisengineering-raeng / unsplash.com

gen genannt. Gute Einblicke und Anschlussmöglichkeiten an die Praxis ergeben sich laut den Studierenden der Ingenieurwissenschaften durch passende Laborpraktika und Ingenieure aus der Praxis, die stundenweise in die Lehre einbezogen werden, aber auch durch Zusammenarbeit mit potenziellen Arbeitgebern bereits im Studium.

Bei den Sozialwissenschaften werden Praxisbezüge unter anderem durch ein sogenanntes Projektstudium hergestellt. Praxisfelder werden inhaltlich beleuchtet, wenn die Zusammenarbeit verschiedener Professionen vermittelt wird, aber auch wenn Lehrende aus eigener Berufserfahrung erzählen beziehungsweise anbieten, sich gedanklich mit echten Fällen ausein-

anderzusetzen. Als bedeutungsvoller für den eigenen Lernerfolg werden allerdings Möglichkeiten bewertet, die eine eigene Auseinandersetzung mit dem Praxisfeld erlauben. Dazu zählen das Führen lernbegleitender Lern-Portfolios, der Erwerb von Schlüsselkompetenzen in Projektmanagement, Teamkooperation, Gestaltung von Workshops und/oder Zeitmanagement und das Erstellen von Arbeitsproben, die auch für die spätere Laufbahn nützlich sind.

#### **Innovation in der Lehre**

Besonders innovativ ist die Lehre aus Sicht von Studierenden der Ingenieurwissenschaften, wenn es zu gemeinsamem Forschen und Erleben zum Beispiel bei



*Besonders innovativ ist die Lehre aus Sicht von Ingenieurwissenschaft-Studierenden, wenn es zu gemeinsamem Forschen und Erleben, zum Beispiel bei Exkursionen, kommt* “

Exkursionen kommt und alle Teilnehmenden in der Lehrveranstaltung (durch gemeinsames Üben) abgeholt werden, bis sie den Stoff verstanden haben. Als innovativ sehen Studierende es im Einzelfall auch an, wenn Lehrende Vorlesungen im Kinomodus zu halten vermögen oder „man behandelt wird, als wenn man schon Absolvent:in wäre“. Dies deutet auf einen verstärkten Wunsch nach Gruppenarbeit hin – und auch auf den Wunsch nach Wertschätzung, die bei den Sozialwissenschaft-Studierenden schon als zentrales Kriterium genannt wurde. Als grundlegend innovativ gelten aber auch Aspekte, die alltagsweltlich und fast klischeehaft von Ingenieuren erwartet werden. So wird positiv bewertet, wenn Lehrende ihren Fokus auf das Wesentliche legen, einen guten Mix aus Theorie und Praxis bieten, verschiedene Verfahren zum Lösen von Aufgaben vorstellen und anschauliche Beispiele geben.

Für die Studierenden der Sozialwissenschaften hat die Lehre Innovationsgehalt, wenn sie ständig verzahnt, wissenschaftlich fundiert und praxisnah sowie lebhaft und menschennah mit viel Empathie und Verständnis realisiert wird. Als innovativ bewertet werden auch digitale Formate, die zum Erreichen sämtlicher Lernziele genutzt werden, was lange Zeit eher nicht als zu den Sozialwissenschaften gehörend empfunden wurde. Im Kern wird in den Sozialwissenschaften eine bedürfnisorientierte Lehre als positiv bewertet, bei der die Stimmen der Studierenden gehört werden. Als innovativ gilt außerdem, wenn moderne, agile Methoden eingesetzt werden und man während des Studierens – auch über das Studium hinaus – auf den Übergang ins Berufsleben

vorbereitet wird. Entscheidend für den empfundenen Innovationsgehalt ist die Kombination von gruppenorientiertem Lehren, Einbezug technischer Innovationen und persönlichem Austausch.

#### **Stärken und Grenzen der Untersuchung**

Die Erhebung von Studierendenvotings für eine beste Lehrveranstaltung beziehungsweise den besten Lehrenden oder die beste Lehrende muss aus methodischen Gründen auch kritisch betrachtet werden, weil dadurch die Untersuchungsergebnisse nur eine bestimmte Reichweite haben. Die Studierenden waren aufgefordert, gute Lehre zu benennen und zu begründen. Damit ist die Richtung der Antworten eindimensional: Die Betrachtung negativer Aspekte von Lehrveranstaltungen als gegenteilige Referenzebene fehlt, was bei der Auswertung der Daten und beim Lesen der Untersuchungsergebnisse beachtet werden muss.

Die Befragten äußerten sich in ihren Beschreibungen und Begründungen, was für sie aus unterschiedlichen Gründen sehr gute Lehrveranstaltungen und sehr gute Lehrende sind. Wichtig ist zu wissen, dass die Studierenden keine vollständig freien Texte verfassten, sondern Anregung durch Fragen erhielten, mit deren Hilfe sie über verschiedene Dimensionen der Lehre nachdenken konnten (Lernunterstützung, Kooperation, Feedback, Forschungsmotivation, Praxisbezüge und Innovationsgehalt; digitale Interaktion, digitales Lernmaterial, digitale Lehr-Tools und digitale Teilhabe). Die Antworten wurden insgesamt kurz und stichpunktartig und nicht



*Für die Studierenden der Sozialwissenschaften hat die Lehre Innovationsgehalt, wenn sie ständig verzahnt, wissenschaftlich fundiert und praxisnah sowie lebhaft und menschennah mit viel Empathie und Verständnis realisiert wird* “

ausführlich beziehungsweise in ganzen Sätzen gegeben, sodass die genutzte stichwort- und stichpunktartige Auswertung und Ergebnispräsentation angemessen erscheint.

Von Vorteil war nicht nur die Freiwilligkeit der Teilnahme, sondern auch die hohe Motivation zu antworten, die sich in einer hohen Dichte und Intensität der frei – wenn auch eindimensional positiv – formulierten Aussagen zeigte. Kritisch zu betrachten ist, dass nur engagierte und möglicherweise erfolgreiche Studierende, die mit dem Studium, bestimmten Lehrveranstaltungen und bestimmten Lehrenden gute Erfahrungen gemacht haben, Antworten einreichten. Außerdem kann nicht ausgeschlossen werden, dass möglicherweise Studierende von einzelnen Lehrenden zur Teilnahme animiert wurden. Einige Votings, die stark lehrendengeframt wirkten, wurden von den Forschenden daher auch nicht in die Auswertung einbezogen.

Insgesamt ist die Zufriedenheit mit der Lehre, die in der vorliegenden Untersuchung erhoben wurde, zwar ein wichtiger motivationaler Einflussfaktor für den Lernerfolg (siehe Palmer & Holt 2009). Allerdings kann aus der Zufriedenheit der Studierenden – beispielsweise mit herausragenden Lehrveranstaltungen und Lehrenden – nicht auf die Effektivität von Lehre oder Hochschulentwicklungsaufgaben im Allgemeinen geschlossen werden. Denn Studierende heben immer wieder auch Aspekte von Lehre als vorteilhaft hervor, die – wissenschaftlich betrachtet – für den Lernerfolg nachteilig zu bewerten sind (Carpenter, Witherby & Tauber 2020) oder an Hochschulen aus Ressourcengründen niemals von allen Lehrenden einzulösen sind. //

### Literaturnachweis

Albrecht, P.-G. & Hawlitschek, A. (2021): „Wenn man ein Aha-Erlebnis hat!“ Merkmale guter Online-Lehre aus studentischer Perspektive. In: *Forschung & Lehre. Zeitschrift des Deutschen Hochschulverbandes*. Nr. 10/2021, S. 828–829

Carpenter, S.K.; Witherby, A.E. & Tauber, S.K. (2020): On Students' (Mis)judgments of Learning and Teaching Effectiveness. In: *Journal of Applied Research in Memory and Cognition* Nr. 9/2/2020

Hajji, R.; Hawlitschek, A.; Förster, C.; Albrecht, P.-G. & Lequy, A. (2022): In Präsenz oder online? Das ist überhaupt nicht die Frage. Eine beschreibende quantitative Trendstudie zur Gestaltung der Hochschullehre und deren Folgen für Lehrende und Studierende in Zeiten von Corona. In: H. Angenent, J. Petri & T. Zimenkova (Hrsg.): *Hochschulen in der Pandemie. Impulse für eine nachhaltige Entwicklung von Studium und Lehre*. Bildungsforschung, Band 9. Bielefeld: transcript Verlag, S. 342–361

Hawlitschek, A.; Albrecht, P.-G. & Briese, S.M. (2022): „Man fühlt sich nicht alleine gelassen.“ Merkmale guter Online-Lehre aus studentischer Perspektive. In: *die hochschullehre. Interdisziplinäre Zeitschrift für Studium und Lehre*. Nr. 3/2022. DOI: <https://doi.org/10.3278/HSL2203W>, S. 1–15

Palmer, S. & Holt, D.M. (2009): Examining student satisfaction with wholly online learning. In: *Journal of Computer Assisted Learning* Nr. 25/2009. S. 101–113. <https://eric.ed.gov/?id=EJ831526>

Strauss, A. & Corbin, J. (1996): *Grounded Theory. Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz, PsychologieVerlagsUnion



Foto: Björn Bowinkelmann / Uni Siegen

**Herausgeber:**

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

**Beirat:**

Andrea Frank, stellvertretende Generalsekretärin, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.;

Prof. Dr. Hans-Hennig von Grünberg, Professur für Wissens- und Technologietransfer, Universität Potsdam;

Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans, Wissenschaftliche Geschäftsführung, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH (DZHW);

Roland Koch, Abteilungsleiter Kommunikation und Medien, Alfred-Wegener-Institut Helmholtz-Zentrum für Polar- und Meeresforschung;

Henning Rickelt, Geschäftsführer, Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM);

Dr. Carolin Schuchert, Geschäftsführerin, Promotionskolleg NRW; Vorstandsmitglied, Netzwerk für Forschungs- und Transfermanagement e.V. (FORTRAMA);

Ralf Tegtmeier, Geschäftsführender Vorstand, HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V.;

Dr. Meike Vogel, stellvertretende Leiterin, Zentrum für Lehren und Lernen (ZLL), Universität Bielefeld;

Dr. Vera Ziegeldorf, Mitglied des Geschäftsführenden Vorstandes, Netzwerk Wissenschaftsmanagement e.V.;

Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH

**Redaktion:**

Angelika Fritsche (fri), Redaktionsleitung

Tel.: 030 212987-37, a.fritsche@duz-medienhaus.de

Anne-Katrin Jung (akj), Redaktionsassistentin, Bildredaktion

Tel.: 030 212987-39, a.jung@duz-medienhaus.de

**Adresse der Redaktion:**

Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin

duz-redaktion@duz-medienhaus.de

www.duz.de

**Layout:** Barbara Colloseus, Tina Bauer

**Titelbild:** Ben Moreland/unsplash.com

**Ständige Autoren und Mitarbeiter:**

Tina Bauer (tb), Benita von Behr (bvb), Johannes Fritsche (jo),

Benjamin Haerdle (hbj), Veronika Renkes (kes), Prof. Dr. Frank

Ziegele

**Verantwortlich gemäß Pressegesetz:**

Angelika Fritsche, Berlin

(für den redaktionellen Inhalt)

**Anzeigen:**

Ilonka Opitz, Dr. Markus Verweyst,

Tel.: 030 212987-31, Fax: -2, anzeigen@duz-medienhaus.de

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 61 vom 01.01.2023.

Für Inhalte von Stellenangeboten und Werbeanzeigen sind die jeweiligen Inserenten verantwortlich.

**Marketing:**

Niklas Heuser, Tel.: 030 212987-21,

n.heuser@duz-medienhaus.de

**Corporate Publishing und DUZ Special:**

Ilonka Opitz

Tel.: 030 212987-12, Fax: -20

i.opitz@duz-medienhaus.de

**Kundenservice:**

Simone Ullmann (Leitung), Tel.: 030 212987-51, Fax: -30,

kundenservice@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

www.duz-medienhaus.de

Geschäftsführer: Dr. Wolfgang Heuser

Berlin-Charlottenburg HRB 168239

Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE301227734

**Bezugsbedingungen:** Abonnement mit 10 Ausgaben Wissenschaft & Management; Print + E-Journal: 129,80 Euro; E-Journal: 82,80 Euro. Alle Preise pro Jahr inkl. MwSt. und Versandkosten, Inland (Preise Versand Ausland auf Anfrage). Weitere Abonnement-Angebote wie z. B. DUZ plus (DUZ Magazin plus Wissenschaft & Management) oder Kennenlernen-Abos finden Sie unter [www.duz.de/abo](http://www.duz.de/abo). Ermäßigte Abonnements für Studierende und Promovenden können nur direkt beim Verlag bestellt werden. Bei Lieferungsausfall durch Streik oder höhere Gewalt erfolgt keine Rückvergütung. Die Abo-Kündigung für alle Abonnement-Varianten muss 6 Wochen vor Ende des Bezugszeitraums beim Verlag eingegangen sein. 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.

ISSN (Print): 2626-1901 // ISSN (Online): 2627-0994

