



Vertrauen ist die Basis für Veränderung

Vertrauen spielt in der Zusammenarbeit eine zentrale Rolle. Vertrauen im digitalen Raum in neuen Teams zu schaffen und in etablierten Teams zu erhalten, erfordert allerdings mehr als nur digitale Kompetenzen und die Bereitstellung und Anwendung digitaler Tools: Es entsteht durch ein digitales Mindset, kontinuierliches Beziehungsmanagement und transparente Kommunikation. Wie man im digitalen Raum Vertrauen und Teamzusammengehörigkeit schafft.

Das Projekt der Leuphana Universität

Das vom Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) und vom Land Niedersachsen geförderte Projekt „Digital Knowledge Transfer Model“ untersuchte von 2016 bis 2020 die Potenziale der Digitalisierung für den Wissenstransfer an Hochschulen und speziell für den Bereich Kooperationen an der Leuphana Universität:

www.leuphana.de/digital-knowledge-transfer-project

Eine Frage des Vertrauens

An der Leuphana Universität Lüneburg wirken Toolset, Skillset und Mindset für die Vertrauensbildung innerhalb von Teams im digitalen Raum und das virtuelle Onboarding neuer Teammitglieder zusammen. Sie erhalten Einblicke in Methoden und Praktiken, wie Vertrauen und Motivation auf Teamebene im digitalen Raum aufgebaut und langfristig erhalten werden können | Von Maria Schloßstein und Christine Lippelt



Foto: privat

Maria Schloßstein

ist Projektentwicklerin im Team Weiterbildung der Leuphana Professional School. | Maria.Schloßstein@leuphana.de



Foto: Leuphana

Christine Lippelt

koordiniert das Projekt „Digital Knowledge Transfer Model“ des Leuphana Kooperations-Service. | Christine.Lippelt@leuphana.de

Plötzlich ging alles ganz schnell: Ein Virus geht um die Welt und schickte Millionen von Beschäftigten ins Homeoffice. Gerade noch wurde die Digitalisierung skeptisch beäugt, nun ist zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten die neue Normalität. Meetings, Vorstellungsgespräche und ganze Konferenzen werden mithilfe von Videokonferenz-Tools abgehalten, die schnelle Gruppenkommunikation erfolgt per Messengerdienst oder Social-Collaboration-Software. Die direkte Zusammenarbeit findet in der Cloud oder über kreative digitale Kollaborationstools statt. Mithilfe von virtueller Realität lassen sich Simulationen oder Fernwartung realisieren. Über VPN (Virtuelles Privates Netzwerk) gelingt der sichere Eintritt ins Firmennetzwerk. Anleitungen werden bereitgestellt, Schulungen durchgeführt und Unterstützungsservices für die Nutzenden aufgebaut.

Das Arbeiten von zu Hause aus hat in vielen Organisationen innerhalb weniger Tage Einzug gehalten. Führungskräfte wie Mitarbeitende waren dabei darauf angewiesen, einander über Distanz hinweg zu vertrauen, dass jeder sein Bestes bei der gemeinsamen Zielerreichung gibt. Doch wie lässt sich Vertrauen in diesem Kontext erhalten und weiterentwickeln?

Es beginnt mit Vertrauensvorschuss

In Teams und ganzen Organisationen ist Vertrauen gerade in Bezug auf die digitale Transformation ein wesentlicher Erfolgsfaktor, der allerdings begrifflich schwer zu fassen ist. Fukuyama versteht es als Emotion, die sich aus den Erwartungen an das ehrliche und kooperative Verhalten unseres Gegenübers ergibt (vgl. Fukuyama 1996). Einer anderen Person oder einer Gruppe von Personen zu vertrauen, ist somit eine individuelle Vorleistung, die im persönlichen wie arbeitsbezogenen Kontext erbracht werden muss. Im Vergleich zu anderen organisationalen Prozessen ist der Aufbau von Vertrauen in Teams ein langwieriger Prozess, der im Wesentlichen von der Ausprägung von vier Elementen abhängig ist: Ehrlichkeit, Offenheit, Beständigkeit und Respekt (vgl. Larson; LaFasto 1989).

Vertrauen ist die Basis für Veränderungen, wie sie in der aktuellen Situation, aber auch in der gesamten digitalen Transformation notwendig sind. Es beginnt zunächst mit einem Vertrauensvorschuss. Da ist als Erstes das Vertrauen in die Infrastruktur und die Software sowie in Datensicherheit und Datenschutz. Zum Zweiten ist der Aufbau einer Vertrauenskultur in der Organisation wesentlich, also einer Unternehmenskultur, die auf Vertrauen

basiert. Dabei ist es nicht wichtig, wann oder wo gearbeitet wird, sondern dass gute und kreative Ergebnisse geliefert werden. Die ergebnisorientierte Führung und Zusammenarbeit stehen im Vordergrund, das heißt, es geht um Selbstständigkeit und Eigenverantwortung. Hierbei ist wichtig, dass Führungskräfte im Sinne von Digital Leadership Vertrauen selber leben und entstehen lassen. Denn im digitalen Raum gibt es weniger Kontrollmöglichkeiten, Kontrolle muss durch Vertrauen ersetzt werden. Der dritte Bereich, in dem Vertrauen zentral ist, ist die Teamebene – und damit sind auch abteilungs- oder organisationsübergreifende Teams gemeint. Auf diesen Bereich konzentrieren wir uns im Folgenden.

Wir stellen einige Ansätze vor, mit denen die Vertrauensbildung in virtuellen Teamsituationen gefördert werden kann, die wir an der Leuphana Universität Lüneburg im Kooperations-Service wie in der Professional School in den letzten Jahren eingeführt und in den prägenden Wochen der vollständigen Homeoffice-Zeit weiterentwickelt haben. Die Leuphana Professional School ist die Weiterbildungseinrichtung der Universität und mit über 1300 eingeschriebenen Studierenden und derzeit 19 berufsbegleitenden Studiengängen einer der größten Anbieter universitärer Weiterbildung in Norddeutschland. Durch die Erfahrungen aus den stark nachgefragten Online-Studiengängen sowie den Learnings aus Drittmittelprojekten, die zu Themen der Digitalisierung von Lehre und Serviceangeboten durchgeführt wurden, konnte die Leuphana Professional School sich schnell auf das neue Arbeiten im Homeoffice einstellen und die Teamarbeit virtuell umstellen. Das von der Europäischen Union und vom Land Niedersachsen geförderte Projekt „Digital Knowledge Transfer Model“, das dem Kooperations-Service angehört, beschäftigt sich seit mehreren Jahren mit dem Einsatz von und dem Umgang mit digitalen Tools vor allem im Bereich des Wissens- und Technologietransfers. Während der abrupten Umstellung auf das Homeoffice während des ersten Lockdowns konnte es sowohl interne als auch externe Anspruchsgruppen dabei unterstützen, Kommunikation und Kooperation virtuell umzusetzen.

Toolset, Skillset, Mindset

Vertrauen ist nicht per se vorhanden, sondern entsteht durch transparente Kommunikation und ein kontinuierliches Beziehungsmanagement. In einem früheren

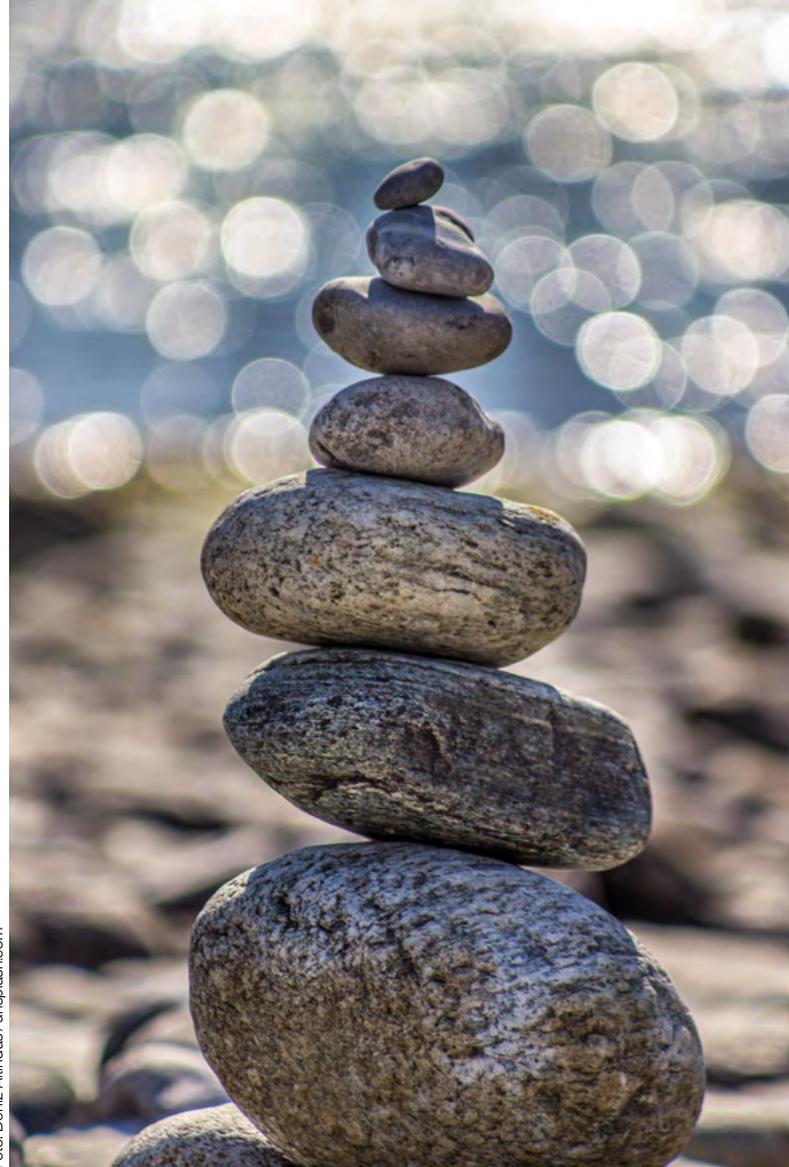


Foto: Deniz Altindas / Unsplash.com

Artikel (vgl. Japsen et al. 2019/Funk et al. 2021) haben wir bereits die Relevanz und die neuen Möglichkeiten der digitalen Kommunikation für den Wissenstransfer erörtert. Für die digitale Vertrauensbildung und -entwicklung ist Kommunikation zentral. Generell werden drei Ebenen unterschieden, die für die digitale Transformation von Kommunikation und Zusammenarbeit wichtig sind und die die Herausforderungen der aktuellen Situation gut beschreiben.

Da ist zum einen die Entscheidung zur Nutzung eines entsprechenden Toolsets. Dahinter stehen Fragen wie: Welche Tools sind notwendig, um die Kommunikation und Zusammenarbeit zu gewährleisten und effizient zu gestalten? Wie wird die Zusammenarbeit datenschutzkonform gestaltet? Fragen des Skillsets beschäftigen sich mit: Welche Kompetenzen werden in der Anwendung der Tools zur effektiven Kommunikation und Zusammenarbeit benötigt? Wie erkennt man, auf welchem digitalen Stand sich das jeweilige Gegenüber befindet und welche Art der Kommunikation gut funktioniert? Wie werden Daten, Informati-

„Sind reale Mitarbeitertreffen nicht möglich, können virtuelle Meetings, in denen man einander sehen kann, eine erste Alternative sein“

onen und Wissen datenschutzkonform erhoben und kommuniziert? Und schließlich: Welches Mindset wird benötigt, um im digitalen Raum effektiv zusammenzuarbeiten? Werden die bereitgestellten Tools akzeptiert und gewinnbringend eingesetzt? Wie entstehen Vertrauen und Motivation über die räumliche und zeitliche Distanz hinweg?

Bei Vertrauensbildung im digitalen Raum wird vor allem die Ebene des Mindsets berührt. Der Begriff Mindset beschreibt allgemein die Art und Weise, wie Menschen denken und handeln. Mindset umfasst aber auch die Denk- und Handlungslogik von Unternehmen, die das Denken ihrer Mitarbeitenden und deren Interaktionen prägen (vgl. Hofert 2018).

Nützliche Tools und Methoden

In vielen Ratgebern zur Führung virtueller Teams wird empfohlen, dass trotz ausgeprägter digitaler Zusammenarbeit Teams dennoch punktuell zu persönlichen Treffen zusammenkommen sollen, damit sie sich von Angesicht zu Angesicht kennenlernen, Verbindung halten und durch den unmittelbaren Kontakt Vertrauen aufbauen. Vor dem Hintergrund der Infektionsgefahr ist dies gegenwärtig in vielen Arbeitskonstellationen nicht möglich. Wie gelingt es also, diese Art der Vertrauensbildung in den digitalen Raum zu übertragen?

Virtuelle Meetings, bei denen man sich sehen kann, sind dazu eine erste Möglichkeit. Man erhält mehr Informationen zu seinem Gegenüber, wenn man Gestik und Gesichtsausdruck miteinbeziehen kann. Eine weitere Möglichkeit sind Projektmanagement-Tools, in denen transparent dargestellt werden kann, wer gerade an welchem Thema arbeitet. Hilfreich sind auch Kollaborations-Tools für die direkte Zusam-

menarbeit wie zum Beispiel Etherpads, die es ermöglichen, seine Gedanken zu einem Thema direkt zu teilen. Dabei ist es wichtig, dass entsprechende Angebote nicht unreflektiert eingesetzt, sondern an die Ansprüche der Mitarbeitenden und der Organisation angepasst werden, sodass sie wirklich angenommen werden und Vertrauen in ihre Nutzung entsteht. Nützlich ist auch die digitale Zusammenarbeit mithilfe agiler Methoden. So können beispielsweise Elemente der Scrum-Methode für die tägliche Teamarbeit und Kommunikation über Messengerdienste eingesetzt werden. Scrum-Meetings, die auch Daily Standups genannt werden, lassen sich ebenfalls digital über Chat abbilden, indem man nach dem Check-in bei Arbeitsbeginn kurz über die Aufgaben, die man sich für den Tag vornimmt, sowie über Herausforderungen und Erfolge des vergangenen Tages berichtet.

Vertrauen lässt sich darüber hinaus auch über gemeinsame Sprints aufbauen. Das sind intensive Phasen der Zusammenarbeit, die idealerweise zwischen zwei und drei Wochen andauern, in denen man sich eng und meist täglich mithilfe von digitalen Kollaborationstools austauscht und auf ein gemeinsames Ziel hinarbeitet. Es ist notwendig, dass diesen intensiven Phasen Entspannungsphasen folgen, um einer Überforderung des Teams entgegenzuwirken. Wichtig ist es dabei auch, die Erfolge des Sprints zu feiern und ihn mit einer ausführlichen Retrospektive zu beschließen, um aus der Zusammenarbeit zu lernen. Retrospektiven beinhalten meist folgende Bestandteile:

- Keep: Welche der gemachten Erfahrungen sollten beibehalten werden?
- Start: Welche Dinge sollten beim nächsten Mal neu mit bedacht werden?
- Stop: Welche Dinge sollten beim nächsten Mal nicht mehr gemacht werden?

Arbeiten in wechselnden dynamischen Teams

Mit zunehmend agilem Arbeiten, welches in der digitalen Transformation gefordert ist, wird es immer öfter notwendig sein, in wechselnden dynamischen Teams zu arbeiten, um die Reaktions- und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen an sich verändernde Rahmenbedingungen zu steigern. Das bedeutet, dass immer wieder ein gewisser Vertrauensvorschuss eingebracht werden muss, wenn man in diese dynamischen Teams einsteigt. Es fehlt schlicht die Zeit, sich über Wochen und Monate kennenzulernen. Teams arbeiten vielleicht nur für zwei Monate zusammen, bevor sich ihre Mitglieder wieder anderen Themen in neuen Konstellationen widmen.

Vertrauen kann auch geschaffen und ausgebaut werden, indem man Wissen und Erfahrungen teilt. Hierbei eignen sich wöchentliche Austauschformate wie zum Beispiel Brown-Bag-Lunches, in denen man Wissen



Wer Wissen und Erfahrung teilt, kann Vertrauen schaffen “

teilt, das nicht nur für die aktuellen Arbeitsaufgaben relevant ist, sondern in denen der Wissensaustausch breiter gefasst wird. Ein weiteres hilfreiches Format kann die Lernmethode „Working Out Loud“ sein, womit man durch gegenseitige Unterstützung zur Erreichung eines Lernziels sein persönliches und fachliches Netzwerk erweitert.

Onboarding neuer Teammitglieder

Die oben beschriebenen Ansätze zur digitalen Vertrauensbildung zielen überwiegend auf bereits bestehende Teams ab, wenngleich sie neue Teammitglieder gut in die digitalen Kommunikations- und Kollaborationsstrukturen integrieren. Im Folgenden geben wir ergänzend einige Hinweise dazu, wie man für neue Mitarbeitende einen vertrauensvollen Einstieg gestalten und den Arbeitsbeginn in der Homeoffice-Situation vorbereiten und begleiten kann. Dieser Herausforderung mussten sich in den vergangenen Monaten sicherlich viele Teams stellen und austesten, welche Aspekte der bereits in Präsenz erprobten Onboarding-

Schemata sich in das digitale Setting übertragen lassen. An der Leuphana Professional School haben sich folgende Begrüßungsrituale, die sich in Präsenz als geeignet erwiesen haben, gut in die virtuelle Zusammenarbeit übertragen lassen und einen Grundstein für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gelegt.

Die persönliche Begrüßung am ersten Arbeitstag und die Übergabe der Arbeitsgeräte „face to face“ ist für eine Zusammenarbeit in der Regel der bestmögliche Start. Wenn der Onboarding-Prozess jedoch anders gestaltet werden muss und das Zeigen des Arbeitsplatzes und der Büroräumlichkeiten zum Einstieg entfällt, fehlt dem neuen Teammitglied ein wichtiger erster Eindruck. Dem kann begegnet werden, indem der vorgesehene Arbeitsplatz und die Teamräume in einem kurzen Video oder auf Fotos vorgestellt werden. Es bedarf an dieser Stelle keiner Hochglanzproduktion – auch mit Handyaufnahmen lässt sich viel vermitteln. Die Fotos können zusammen mit weiteren wichtigen Informationen für den ersten Arbeitstag und die Onboarding-Phase in einer „digitalen Willkommensmappe“ zusammengefasst werden. Statt ausgedruckte Leitfäden oder Übergabedokumente per Post zu schicken oder lange E-Mails vorzubereiten, kann ein digitales Kollaborationstool zum Einsatz kommen. So schafft man für den Teamzuwachs eine virtuelle Anlaufstelle, an der sich zentrale Dokumente zum Einlesen, Links zu weiterführenden Informationen sowie erste Aufgabenpakete und Termine hinterlegen und kommentieren lassen.

Zu den wohl wichtigsten Initiationsritualen am ersten Arbeitstag gehört das Kennenlernen der Kolleginnen und Kollegen. Dies sollte in der digitalen Zusammenarbeit nicht ausschließlich „gesichtslos“ per E-Mail erfolgen. Wichtig ist daher die frühzeitige Organisation eines kurzen Videomeetings, an dem sich die Bezugspersonen vorstellen und das neue Teammitglied begrüßen.

Als weiteres wichtiges To-do vor der Ankunft eines neuen Teammitglieds im virtuellen Setting ist das Strukturieren der ersten Arbeitstage. Kann man als „Neuling“ im Rahmen eines Vor-Ort-Onboardings Kolleginnen und Kollegen in Termine begleiten und hat durch gemeinsame Kantinengänge zumindest erste Ankerpunkte, muss der Arbeitsbeginn im Homeoffice stärker geplant und strukturiert werden. Es ist zu empfehlen, die erste Arbeitswoche des neuen Team-



Foto: Austin Neill / unsplash.com

mitglieds mit Aufgabenpaketen, Terminen und bestenfalls auch informellen Verabredungen, beispielsweise einem gemeinsamen Mittagessen im Videomeeting, intensiv vorzubereiten. Auch das Bereitstellen eines ersten „digitalen Laufzettels“ ist zu empfehlen, damit die oder der neue Mitarbeitende die Möglichkeit erhält, dynamisch in den neuen Job zu starten – selbst wenn keine räumliche Veränderung stattfindet und der Arbeitsbeginn vom Homeoffice aus erfolgen muss.

Aufmerksamkeit und Feedback

Unabhängig davon, ob sich die vertrauensbildenden Maßnahmen in virtuellen Arbeitskontexten an

„**Neue Teammitglieder zu integrieren, sollte intensiv vorbereitet werden**“

neue Mitarbeitende oder an bereits länger bestehenden Teams richten, sollte ein Aspekt jederzeit im Vordergrund stehen und ernst genommen werden: das kontinuierliche Wahrnehmen der gegenwärtigen Arbeitssituation und das Feedback zu den Elementen

der virtuellen Kollaboration. Dabei wird Feedback an dieser Stelle nicht als die Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte oder zwischen Kolleginnen und Kollegen verstanden, sondern als Rückmeldung zur individuellen Zufriedenheit mit dem Zustand der digitalen Kommunikation und Zusammenarbeit. Es lohnt daher, sich in digital kooperierenden Teams regelmäßig unter anderem zu folgenden Fragen auszutauschen:

- Wie wird die Intensität und Regelmäßigkeit des Kontakts im Team bewertet? Sollte sich das Team in dieser oder anderen Konstellationen häufiger sehen?
- Über welche Kommunikationskanäle funktioniert der Austausch besonders gut? Fühlen sich beispielsweise alle Mitarbeitenden mit dem Umfang der Videomeetings wohl oder zeigen sich bereits erste Anzeichen der sogenannten „Zoom-Fatigue“?
- Wie nehmen die Teammitglieder die Abgrenzung zwischen Beruflichem und Privatem wahr? Zeigen sich Entgrenzungserscheinungen und falls ja, wie kann jeder und jede Einzelne sowie das Team im Ganzen damit umgehen?

Mit diesen Leitfragen können die gegenwärtige Arbeitssituation erfasst, Verbesserungen eingeleitet und zugleich die oben beschriebenen Elemente

der Vertrauensbildung geübt werden: Die Teammitglieder erhalten die Möglichkeit, sich offen und ehrlich darüber auszutauschen, wie wohl sie sich in der aktuellen Arbeitssituation fühlen, bewährte Austauschformate zu verstetigen und aus Respekt vor den Wünschen der Kolleginnen und Kollegen immer wieder neu auszuloten, welche Arten der digitalen Kommunikation angepasst und in den Arbeitsalltag aufgenommen werden sollen. Dies ermöglicht neuen Teammitgliedern, das digitale Miteinander mitzugestalten, und bietet auch den Mitarbeitenden, die schon länger in der Organisation beschäftigt sind, eine Chance, die Teamkommunikation offen zu reflektieren und zu optimieren. Die dadurch entstehende Transparenz ist der Grundstein für ein erfolgreiches Beziehungsmanagement innerhalb des Teams. Weiterhin ist Empathie notwendig, um zu erkennen, wie es den Personen oder dem Team gerade geht. Das heißt, es müssen neue Prozesse und Standards implementiert werden, um Feedback zu üben, Empathie zu stärken sowie Offenheit und Transparenz zu fördern. Das hilft, um Vertrauen im Team zu bilden und zu erhalten.

Ersatz für Küchengespräche, Flurfunk und Co.

In der reinen Remote-Arbeit, wie sie derzeit zum großen Teil erfolgt, fallen die Kaffeeküchengespräche und der berühmte Flurfunk weg. Virtuelle Treffen mit den Kolleginnen und Kollegen sind in der Regel anlassbezogen und die Small-Talk-Gelegenheiten, die sich in gemeinsamen Büroräumen, beim Mittagessen oder unmittelbar vor und nach Besprechungen ergeben, fehlen. Diese oftmals als banal angesehenen Begegnungen und Arten der Kommunikation tragen einen großen Teil zum „Kitt“ bei, der ein Team zusammenhält. Bei der Planung und Durchführung dieser eher informellen Austauschräume im virtuellen Raum sollte jedoch der Aspekt der Freiwilligkeit immer im Vordergrund stehen: So sollten die Teilnahme und das Teilen privater Informationen ermöglicht, aber niemals erzwungen werden. Falls neue oder bereits länger in der Organisation befindliche Teammitglieder nie an derartigen Veranstaltungen teilnehmen, kann es allerdings lohnen, sie zu fragen, welche Austauschformate sie sich in der aktuellen Situation wünschen. Diese könnten dann ausgetestet und ebenso wie die oben vorgeschlagenen Angebote vom Team in regelmäßigen Abständen auf ihren Nutzen für die Zusammenarbeit bewertet werden.

Fazit

Virtuelle Zusammenarbeit ist ohne Frage herausfordernd und verlangt sowohl Führungspersonen als auch Teammitgliedern viel ab. Insbesondere der Einbezug neuer Mitarbeitender muss bedacht werden. Gewohnte Prozesse und Vertrautheiten sind oft nicht mehr möglich und müssen neu organisiert und eingeübt werden. Kontrolle beziehungsweise Kontrollbestrebungen müssen ersetzt werden durch Vertrauensbildung, Motivation und transparente Kommunikation zur Leistungserbringung. Dabei stehen viele hilfreiche digitale Tools zur Verfügung, die einen Einstieg in die digitale Kollaboration unterstützen. Maßgeblich ist aber das Einnehmen eines Mindsets, das die virtuelle Zusammenarbeit in erster Linie als Chance für Teams wie die gesamte Organisation erkennt. Vertrauen in die Leistungsbereitschaft der Teammitglieder ist dabei eine Grundvoraussetzung und kann über verschiedenste Formate begünstigt und eingeübt werden. Mit diesen Ausgangsbedingungen können Teams eine zeitgemäße Form des Zusammenarbeitens begründen, die in Zeiten der digitalen Transformation mehr und mehr zur neuen Normalität werden wird. //

Quellen

Fukuyama, F. (1996): Trust: the social virtues and the creation of prosperity. New York

Funk, B.; Japsen, A.; Azim-Zadeh, Y.; Lippelt, C.; Riedel, M.; Wuppermann, M. (2021): Ein Modell für den Digitalen Wissenstransfer. in: DUZ Wissenschaft & Management 03/2021, S. 14–25

Hofert, Svenja (2018): Das agile Mindset. Wiesbaden

Japsen, A.; Lippelt, C.; Wuppermann, M. (2019): Digitalisierung verändert die Kommunikation von Wissen. In: DUZ Wissenschaft & Management 06/2019, S. 32–37

Larson, C. E.; LaFasto, F. M. J. (1989): Teamwork: what must go right/what can go wrong. Newbury Park u. a.

Pastors, Sven; Ebert, Helmut (2019): Psychologische Grundlagen zwischenmenschlicher Kooperation. Wiesbaden

Herausgeber:

Dr. Wolfgang Heuser, Tel.: 030 212987-29,
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, Leitung Kommunikation der Helmholtz-Klima-Initiative, 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;
Henning Rickelt, Geschäftsführer, 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 Forschungs- und Transfermanagement e.V. (FORTRAMA);
Dr. Vera Ziegeldorf, Mitglied des geschäftsführenden Vorstandes, Netzwerk Wissenschaftsmanagement;
Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Redaktion:

Angelika Fritsche (afri), Redaktionsleitung
Tel.: 030 212987-37, a.fritsche@duz-medienhaus.de
Gudrun Sonnenberg (gs), Tel.: 030 212987-34,
g.sonnenberg@duz-medienhaus.de
Anne-Katrin Jung (akj), Redaktionsassistentin, Bildredaktion
Tel.: 030 212987-39, a.jung@duz-medienhaus.de
Rahel Weldemariam (raw), Volontärin
Tel.: 030 212987-32, r.weldemariam@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: Tom Schulte / FOM

Ständige Autoren und Mitarbeiter:

Tina Bauer (tb), Benita von Behr (bvb), Johannes Fritsche (jo),
Dr. Sonja Hilzinger, Dr. Elisabeth Holuscha, Veronika Renkes (kes),
Dr. Ute Symanski, Ingrid Weidner (iw), Prof. Dr. Frank Ziegele

Verantwortlich gemäß Pressegesetz:

Angelika Fritsche, Berlin
(für den redaktionellen Inhalt)

Anzeigen:

Stefanie Kollenberg (Leitung), Dr. Markus Verweyst,
Tel.: 030 212987-31, Fax: -20, anzeigen@duz-medienhaus.de
Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 59 vom 01.01.2021.
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:

Stefanie Kollenberg, Tel.: 030 212987-12, Fax: -20,
s.kollenberg@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: 124 Euro; E-Journal: 78 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 Kennenlern-Abos finden Sie unter 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