DUZ

WISSENSCHAFT & MANAGEMENT

AUSGABE 4.2020 // 8. MAI

// zukunftswerkstatt //

SEHEN UND GESTALTEN
Wie alle Statusgruppen an der Frankfurt UAS Strategien für die Zukunft entwarfen

GESCHICHTE FÜR HEUTE
Der geisteswissenschaftliche Transfer der Universität Münster setzt auf Kommunikation

GERECHTE CHANCEN
Das Programm Studium + M der Stiftung Mercator soll mehr junge Menschen zum Studium motivieren

Blick in die Zukunft

Gemeinsam die Zukunft gestalten ist auch Aufgabe der Hochschulen. Die Frankfurt University of Applied Sciences hat in einer Zukunftswerkstatt Ideen und Wege diskutiert. Beteiligt waren alle Statusgruppen | Von Annette Kirschenbauer und Frank E. P. Dievernich

Foto Drew Beamer / unsplash.com

„Die eigenen blinden Flecken ausleuchten und dann eine eigene Zukunftsvision und -strategie entwickeln“

Der gesellschaftliche Wandel schreitet voran. Die Anforderungen an Hochschulen steigen und Megatrends wie Digitalisierung und Internationalisierung können nicht ignoriert werden: Gerade Hochschulen müssen sich nicht nur den Herausforderungen der Zukunft stellen, sondern diese auch aktiv mitgestalten. „Zukunft sehen und gestalten, mit dem gesamten System“ – um diese Idee umzusetzen, veranstaltete die Frankfurt University of Applied Sciences (Frankfurt UAS) am 24. und 25. September 2019 eine zweitägige Zukunftswerkstatt. 350 Mitarbeitende, Lehrende und Studierende stellten sich Zukunftsfragen und -themen und ließen sich von externen Referentinnen und Referenten inspirieren. Im Mittelpunkt standen die Fragen: Wie könnte und sollte die Frankfurt UAS im Jahr 2035 aussehen? Welchen Beitrag kann die Hochschule in der Zukunft und für die Zukunft leisten?

Die Wechselbeziehungen zwischen Hochschule und Zukunft machen eine Beschäftigung mit zukunftsrelevanten Themen und eine Weiterentwicklung unerlässlich. Dies ist eine herausfordernde Aufgabe, denn Zukunft beinhaltet zahlreiche Teilbereiche wie Kultur, Denken, Leben, Lernen und Arbeiten. Als akademische Bildungseinrichtungen leisten Hochschulen zukunftsweisende Beiträge, fungieren als regionaler und überregionaler Zukunftsmotor und bilden Fachkräfte und Gesellschaftsmitglieder der Zukunft aus. Hochschulen von heute müssen also die Entwicklungen von morgen mitdenken und mitgestalten. Die vor diesem Hintergrund konzipierte Zukunftswerkstatt zeigt, wie ein solches Format als Motor für die Entwicklung einer Zukunftsvision gelten kann.

Die Frankfurt UAS knüpfte dabei an ein partizipativ gestaltetes Konsolidierungsprogramm an, das sie durchlaufen hat. Bereits dort wurde über Weiterentwicklungspotenziale sowie Veränderungsprozesse und -strategien diskutiert. Das dabei entworfene „Bild der Veränderung“, eine grafische Darstellung der Hochschule im Stil von Sketchnotes, öffnete Raum für relevante Zukunftsthemen; auch wurden darin die strategischen Leitplanken und die Profilbildung der Hochschule thematisiert. Während lange die Haushaltskonsolidierung, die interne Optimierung von Prozessen sowie die Vermeidung von Doppelstrukturen im Vordergrund standen, richtete die Zukunftswerkstatt den Blick auf das Jahr 2035.

Die gemeinsame Zukunftsvision ist als Teil einer übergeordneten Hochschulstrategie anzusehen und bezieht sich auf alle Leistungsbereiche der Hochschule (Studium und Lehre, Forschung, Transfer und Weiterbildung sowie Servicebereiche/Verwaltung). Die Idee war, neben der Erarbeitung strategischer Ziele, welche im Hochschulentwicklungsplan (HEP2025+) als Vision für die nächsten 15 Jahre festgehalten werden sollen, auch für die im Januar 2020 begonnenen Verhandlungen zu den Zielvereinbarungen mit dem Land Hessen gut aufgestellt zu sein. Welchen Themen möchte und muss sich die Hochschule zukünftig stellen? Diesen immanent ist eine Profilbildung, die vor allem zukunftsfähig ist, die strategischen Leitplanken aufnimmt und um Neues erweitert.

Die Zukunftswerkstatt als partizipatives Modell

Die Hochschulleitung hatte zunächst ein Projektteam damit beauftragt, externe Referentinnen und Referenten zu gewinnen. Die Hochschulangehörigen sollten Einblicke in die Zukunftsperspektiven anderer, wichtiger Stakeholder erhalten, um daraufhin eine eigene realistische und anschlussfähige Zukunftsvision und -strategie entwickeln zu können. Ziel war es, die eigenen blinden Flecken auszuleuchten. Auch lud die Hochschulleitung alle Hochschulangehörigen dazu ein, künftige relevante Entwicklungen gemeinsam voranzutreiben. Wichtig im Rahmen der Planungsphase war die Umsetzung eines partizipativen Modells, welches externe und interne Informationsquellen sichtbar werden lässt, diese nutzbar macht und Entwicklungspotenziale freisetzt. Im Gegensatz zu regulären Formaten ermöglicht die Zukunftswerkstatt, Menschen innerhalb der Hochschule sowie mit externen Expertinnen und Experten in Kontakt zu bringen. Durch diese Arbeitsweise können Themen gemeinsam identifiziert und gewinnbringend erarbeitet werden.

Foto: Benedikt Bieber UAS

Dr. Annette Kirschenbauer

ist Projektleiterin der Zukunftswerkstatt der Frankfurt University of Applied Sciences (Frankfurt UAS) | *annette.kirschenbauer@stuport.fra-uas.de*

Foto: Kevin Rupp

Prof. Dr. Frank E. P. Dievernich

ist Präsident der Frankfurt University of Applied Sciences (Frankfurt UAS) | *praesident@fra-uas.de*

Wir sehen DIE Zukunft ...

Der erste Tag der Zukunftswerkstatt galt dem Austausch, der Anregung und der Weiterbildung. Als Experten für Zukunftsthemen konnten Matthias Horx, Trend- und Zukunftsforscher sowie Publizist, und Holger Volland, Vize-Präsident der Frankfurter Buchmesse und Buchautor, für Keynotes gewonnen werden. Megatrends, deren Auswirkungen, humanistischer Futurismus und Interdisziplinarität als Lösung für den „cultural gap“ waren nur einige der angesprochenen Themen. So boten die Notwendigkeit der Interdisziplinarität, der Hinweis, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, und der sich daraus ableitende „Blick über den Tellerrand“ relevante Denkanstöße.

In parallel stattfindenden Workshops von rund 40 Referentinnen und Referenten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Bildung, Gesundheit und Gesellschaft gewannen die Teilnehmenden weitere Eindrücke; sie nahmen andere Perspektiven ein und entdeckten neue Sichtweisen auf den eigenen Arbeitsbereich und die Hochschule. Unter den Vortragenden waren unter anderem Sprecherinnen und Sprecher des Hessischen Rundfunks, der Eintracht Frankfurt, des Deutschen Gewerkschaftsbundes, der Fraport AG und von SAP. Die Hochschulangehörigen konnten eine eigene Auswahl treffen, die ihnen eine bunte Mischung an Themen ermöglichte. Es rückten Themen wie elektronische Organismen, digitale Technologien und deren Auswirkungen auf Leben, Arbeiten und Lernen, Risiken und Chancen des digitalen Zeitalters, Klimawandel, zukünftiges Bauen und Future Skills in den Fokus. Individuelle Zukunftsperspektiven aus unterschiedlichsten Verantwortungsbereichen luden zum kreativen Denken und Weiterarbeiten ein. Auch wurden Erwartungen und Anforderungen von außen an die Hoch-

Fotos: Kevin Rupp

Foto: Anastasiia Sereda

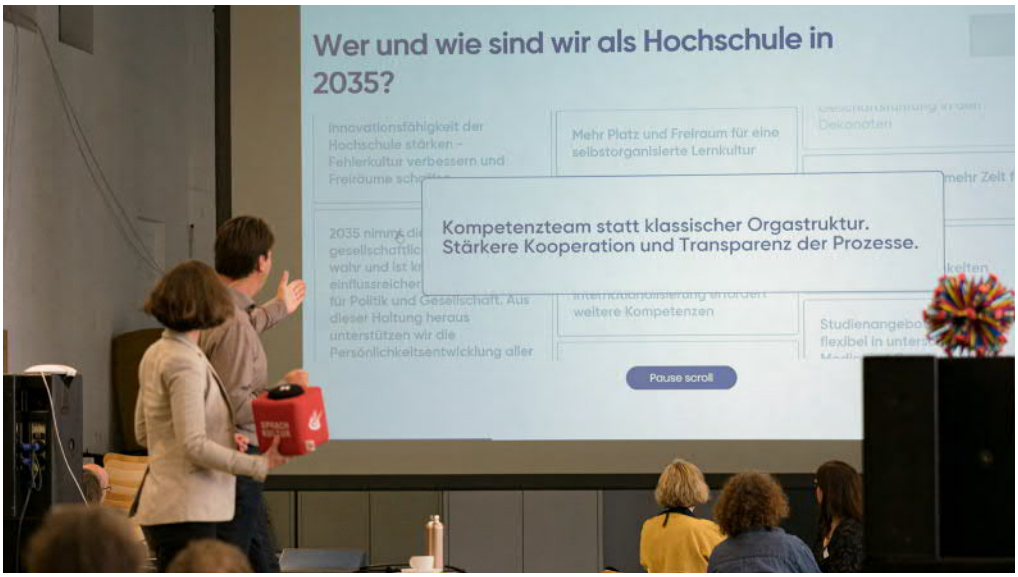

Foto: Anastasiia Sereda

schule von morgen formuliert: Wie organisiert die Frankfurt UAS ihr Wissen, um auf die Zukunft vorbereitet zu sein? Welches Bildungserlebnis möchte und wird die Hochschule zukünftig vermitteln? Welche Auswirkungen haben gesellschaftliche Veränderungen auf die Vermittlung von Kernkompetenzen und was bedeutet dies für die Inhalte von Studiengängen?

... Wir sehen UNSERE Zukunft

Am zweiten Tag versammelten sich etwa 200 Teilnehmende (Mitarbeitende, Lehrende, Gremienvertreterinnen und -vertreter der Studierenden und Mitglieder des Hochschulrates), um gemeinsam eine Zukunftsvision für die Frankfurt UAS zu entwickeln. Inspiriert von den Impulsen des ersten Tages imaginierten die Anwesenden die Hochschule im Jahr 2035. Im Mittelpunkt stand die Frage, welche wesentlichen Inhalte sollen in den Visionsteil des Hochschulentwicklungsplans (HEP) aufgenommen werden. Unterstützt und moderiert wurde die Veranstaltung von einer auf Großgruppenformate spezialisierten Agentur. Ziel war es, eine dialogische Kommunikationskultur frei von jeglichen Hierarchien zu schaffen. So konnten die Teilnehmenden, unabhängig von ihren jeweiligen Arbeits- und Verantwortungsbereichen, Ideen einbringen und über alle Themen diskutieren. Das gewählte Format hatte die passenden Strukturen geschaffen, die Voraussetzung für eine Kultur des Miteinanders und des Austausches waren: der Dialog im Mittelpunkt und der ungezwungene Austausch über Hierarchien und Bereiche hinweg.

Auch wenn die Vorbereitungszeit der Zukunftswerkstatt sportlich terminiert war, das heißt nur drei Monate anstatt wie bei solchen Veranstaltungen üblich ein Jahr, wurde die Hochschule in die Konzeption mit eingebunden. Zur Überprüfung der Ideen wurde das Konzept der Großgruppenveranstaltung innerhalb einer sogenannten Spurgruppe kritisch diskutiert. In dieser waren bereits die einzelnen Statusgruppen repräsentiert.

Am Tag selbst wurden die Teilnehmenden per Zufallsgenerator in wechselnde Kleingruppen eingeteilt. Die Gruppen lernten sich so immer wieder neu kennen, diskutierten, überlegten und sammelten gemeinsam Antworten zu der vorgegebenen Fragestellung: Angenommen, wir befinden uns im Jahr 2035 – wer und wie sind wir dann als

Hochschule? Die Zukunft wurde imaginiert – verbal sowie nonverbal, letzteres über kreative Gestaltung mithilfe unterschiedlicher Bastelutensilien; so entstanden auch erlebbare Darstellungen. Die Ideen wurden über mobile Endgeräte und die Präsentationssoftware Mentimeter gesammelt und konnten von allen sofort live auf einer Leinwand mitverfolgt werden. Zur Erklärung und Diskussion in der Großgruppe diente ein Wurf-Mikrofon, welches von Gruppe zu Gruppe durch die Mehrzweckhalle flog. Es erfolgte eine Kommunikation auch im virtuellen Raum und ein Live-Feedback – passend zum Thema Zukunft. Insgesamt konnten so über 500 Ideen, Vorschläge und Anregungen in Form von Posts für die kommenden 15 Jahre festgehalten werden. Dabei wurden auch Impulse und Erkenntnisse aus den Vorträgen des ersten Tages eingebracht. Insgesamt war es ein spannender Tag mit einer Vielzahl an Gesprächen und Diskussionen, einer Fülle von Ideen für die Zukunft der Hochschule, aber auch viel Spaß und einem gestärkten Wir-Gefühl.

Wir GESTALTEN unsere Zukunft

Die erarbeiteten Posts des zweiten Tages wurden im Nachgang der Hochschulöffentlichkeit zur Verfügung gestellt, um Transparenz zu gewährleisten und die Fülle an Ideen, Vorschlägen, Kommentierungen zu sichten. Die Auswertung erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse induktiv, das heißt aus dem Textmaterial heraus. Eine Zuordnung der einzelnen Posts zu Kategorien wurde vorgenommen. Interne Arbeitsgruppen beziehen nun die Ergebnisse in ihre weitere Arbeit ein und finalisieren den Prozess, das heißt sie schreiben den HEP. Der Textentwurf wird zur Kommentierung durch die Hochschulangehörigen über das Intranet zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus fördert das Projektteam der Zukunftswerkstatt als zentrale Anlaufstelle für zukunftsträchtige Themen weiterhin den Austausch.

> *„Die anfängliche Skepsis konnte in ein Wir-Gefühl umgewandelt werden“*

Fazit

Insgesamt konnte das Ziel – gemeinsam die Zukunft zu gestalten – durch ein spannendes Format erfolgreich realisiert werden. Die divergenten Statusgruppen als Teil der Hochschulgemeinschaft kamen zusammen, tauschten sich aus und arbeiteten gemeinsam proaktiv an der Weiterentwicklung ihrer Hochschule. Die zukunftsfähige Gestaltung der Frankfurt UAS wurde durch die zwei Tage auf eine sehr gute Basis gestellt. Die anfängliche Skepsis und emotionale Unsicherheit der Teilnehmenden konnte in ein positives Miteinander und Wir-Gefühl umgewandelt werden, sodass diese Art der Partizipation bei der Weiterentwicklung der Hochschule auch zukünftig eine große Rolle spielen wird.

Ein positiver Nebeneffekt: Ein Blick über den eigenen Tellerrand förderte den Aufbau eines neuen Netzwerkes und bestärkte bereits bestehende Kooperationen mit externen Partnerinnen und Partnern. Die Zukunftswerkstatt als Katalysator zukünftiger Themen schafft insgesamt neue Möglichkeiten, Anknüpfungspunkte und weckt Engagement. Die Frankfurt UAS hat so bereits vorhandene Zukunftsimpulse freigesetzt und ermöglichte der Hochschulöffentlichkeit, ihr eigenes Bild der Veränderung zu zeichnen: eine Hochschule gemeinsam auf zukunftsträchtigen Wegen. //

Wie war's? Stimmen von der Tagung

Raus aus der Komfortzone, rein in die Diskussion mit Kolleginnen und Kollegen, für die im Alltag meist zu wenig Raum ist. Teilnehmende der Zukunftswerkstatt – von der Studierenden über den Verwaltungsmitarbeiter bis zum Dekan – beantworten vier Fragen nach ihren Eindrücke und Erwartungen | Zusammengetragen von Tina Bauer

a. Für wie sinnvoll halten Sie das Instrument der Zukunftswerkstatt, um Ideen zur Weiterentwicklung der Hochschule zu sammeln? Ist das ein pseudodemokratisches Vorgehen oder dient es tatsächlich der Partizipation?

b. Wie haben Sie die zweitägige Zukunftswerkstatt erlebt, haben Ihre Erwartungen sich erfüllt? Wo waren Sie enttäuscht, wo zufrieden?

c. Wie anregend und sinnvoll waren die Impulsvorträge von Experten?

d. Welche Erwartungen haben Sie an die weiteren Schritte, auch im Hinblick auf den Hochschulentwicklungsplan?

Foto: Kevin Rupp

Monika Schröder

Abteilungsleiterin Beratung und Strategie für Studium und Lehre der Frankfurt University of Applied Sciences (FRA UAS)

„Vertrauensvolle Zusammenarbeit gezeigt“

a) Das Format der Zukunftswerkstatt ist aus meiner Sicht gelungen. Der partizipative Prozess der Weiterentwicklung der Hochschule zeigt die vertrauensvolle Zusammenarbeit der Lehrenden, Studierenden, Mitarbeitenden und der Hochschulleitung. Für eine nächste Werkstatt sollte überlegt werden, wann ein guter Termin ist, um die Beteiligung aller Statusgruppen zu erleichtern.

b) Ich habe die Möglichkeit sehr (wert)geschätzt, am ersten Tag durch intelligente Vorträge Externer einen konzentrierten Blick in die Zukunft der Gesellschaft, der Arbeit und der Wissenschaft zu werfen. Am zweiten Tag ist es uns gemeinsam gelungen, diese Perspektiven auf die Hochschule und ihre Entwicklung zu übertragen.

c) Die Impulsvorträge der externen Referentinnen und Referenten waren inspirierend und haben meine Sicht auf Themen der Zukunft auch in Bezug auf den Hochschulentwicklungsplan erweitert und geöffnet.

d) Durch den großen Konsens vieler Beteiligter während der Zukunftswerkstatt erwarte ich, dass die wichtigen, dort andiskutierten Ideen sich im Hochschulentwicklungsplan wiederfinden.

„Zu viele Vorträge und schwieriger Termin“

a) Die Zukunftswerkstatt stand allen Mitarbeitenden und Professorinnen und Professoren der FRA UAS offen. Insofern war es jedem möglich, sich zu beteiligen. Ob und wie die Ergebnisse weiterverwendet werden – wovon ich ausgehe –, wird sich erst zeigen.

b) Tag 1: Die riesige Fülle an Impulsvorträgen war zu viel und wird weder dem Wunsch nach Wissensaufbau noch nach ausreichender Würdigung der Experten noch der Möglichkeit des Austausches gerecht. Tag 2: Super. Moderatoren waren klasse.

d) Ich erwarte, dass die Ergebnisse in den Hochschulentwicklungsplan zum Teil eingehen. Denn: Die Hochschule legitimiert sich über die Lehre und die Studierenden. Diese werden von den Professorinnen und Professoren betreut. Die Terminfestlegung war schlecht und nicht geeignet, eine signifikante Zahl an Professorinnen und Professoren nach Frankfurt am Main zu holen. Daher besteht die Gefahr, dass Themen aus der Verwaltung vermeintlich wichtiger sind als Themen der Fachbereiche.

Foto: Anastasia sereda

Prof. Dr. Kai-Oliver Schocke

Dekan der Frankfurt University of Applied Sciences (FRA UAS)

„Zwischen Wünsch-dir-was und gemeinsam gestalten“

Foto: Kevin Rupp

Dr. Hejo Manderscheid

Vorsitzender des Hochschulrats der Frankfurt University of Applied Sciences

a) Wenn auch letztlich das Präsidium den Entwicklungsplan beschließt, so braucht es dafür eine breite Akzeptanz in der Hochschule, um eine erfolgreiche Umsetzung zu erreichen. Eine frühzeitige Beteiligung der verschiedenen Akteure in der Zukunftswerkstatt halte ich deshalb nicht nur für sinnvoll, sondern durchaus auch für geboten.

b) Das Ergebnis der moderierten Großgruppendebatte nehme ich als ambivalente Mischung zwischen „Wünsch-dir-was“ und „Lass es uns gemeinsam gestalten“ wahr. Es wird auf den weiteren Prozess ankommen, wie aus den circa 500 sehr breit gestreuten Einzelvoten – von „Bienen auf das Dach“ über „Persönlichkeitsentwicklung als Studium“ bis zu „bessere Betreuungsrelation“ – ein gemeinsam getragener Plan werden kann. Der Start ist für mich dennoch gelungen.

c) Wo Experten am Vortag der Werkstatt Veränderungsprozesse in ihren Organisationen lebendig beschrieben und erläutert haben (Storytelling), war das visionär, motivierend und hilfreich für den Blick aus dem Elfenbeinturm hinaus.

d) Um Profil für die Hochschule zu gewinnen, ist es ein Schritt, erkennbare Schwerpunkte zu setzen – letztlich kommt es aber vor allem darauf an, dass Externe solche Profilmerkmale anerkennen und der Hochschule somit Profil zuschreiben.

„Enttäuscht, dass die Beteiligung nicht so hoch war, wie sie hätte sein können“

Foto: Kevin Rupp

Marie Enzian

Studierende im Fachbereich Informatik und Ingenieurwissenschaften der Frankfurt University of Applied Sciences

a) Obgleich ich bedauere, wie wenig die Möglichkeit genutzt wurde, fand ich die Partizipation aller Statusgruppen an der Zukunftswerkstatt wichtig und die Veranstaltung sinnvoll. Nach meinem Empfinden ist das Präsidium ehrlich an den Ergebnissen interessiert.

b) Enttäuscht wurde ich nur, wenn Teilnehmer später kamen, eher gegangen sind oder beides, und weil die tatsächliche Beteiligung nicht so hoch war, wie sie hätte sein können. Ich bin mit dem zweiten Tag und seinen Ergebnissen sehr zufrieden, da die Fragestellungen höchst relevant sind und die Ergebnisse jetzt im Nachgang in den Hochschulentwicklungsplan EP 2025+ einfließen. Durch meine Teilnahme an der Verschriftlichung der Ergebnisse in den Arbeitsgemeinschaften kann ich dies direkt miterleben.

c) Die Impulsvorträge waren anregend gestaltet und gaben die Chance, den eigenen Blickwinkel auf die aktuelle Situation der Hochschule, ganz explizit die der Lehre, zu verändern.

d) Meine Erwartung an die Zukunft ist insofern, dass die Ergebnisse aktiv weiterverfolgt werden.

Foto: Anastasia Sereda

Sebastian von Behren

Sicherheitsbeauftragter Abteilung Personal und Organisation (HR) der Frankfurt University of Applied Sciences.

„Austausch mit allen Statusgruppen, was im normalen Tagesgeschäft nicht möglich ist“

a) Ich bin beruflich in hierarchischen Systemen sozialisiert worden und hatte bisher mit solch einem basisdemokratischen Ansatz noch keine Erfahrungen. Das Konzept hat mich aber schnell überzeugt.

b) Für die Organisation Hochschule war es bereichernd hinsichtlich Partizipation und Ideengebung. Ich persönlich konnte mich auf mehreren Ebenen und zu verschiedenen Aspekten mit allen Statusgruppen der Hochschule austauschen, was im normalen Tagesgeschäft nicht möglich ist.

c) Es gibt einen hohen Bedarf für einen moralisch-ethischen Kompass innerhalb der Lehre und Forschung, was zum Beispiel in einer Funktion Ethikbeauftragter münden könnte. Überrascht war ich vom Vortrag SAP. Hier hatte ich technische Innovationen und Fachvokabular erwartet, erhielt aber Eindrücke innovativer und großgedachter Start-ups.

d) Mir kommt es darauf an, das im Hochschulentwicklungsplan die strategischen Themen der nächsten Jahre operationalisiert vereinbart und seitens des Ministerium ausreichend finanziert werden. Die vielen kleine Ansätze sollten nun geordnet, bewertet und priorisiert werden, damit Schwerpunktthemen hochschulintern vorangetrieben werden können.

„Durch neue Perspektiven zum kreativen Denken im weiteren Prozess anregen“

Foto: Kevin Rupp

Prof. Dr. Kira Kastell

Professorin für Übertragungstechnik an der Frankfurt University of Applied Sciences

a) Die partizipative Einbindung aller Hochschulangehörigen ist wichtig für die Entwicklung einer gemeinsam getragenen Strategie.

b) Der erste Tag der Zukunftswerkstatt konnte durch neue Perspektiven zum kreativen Denken im weiteren Prozess anregen. Die Inhalte werden eher mittelbar in den Prozess einfließen.

d) Breite Einbindung hat an der FRA-UAS eine Tradition, zum Beispiel beim Leitbild Lehre und nun bei der Zukunftswerkstatt als Baustein des Strategieprozesses. Die Partizipationsmöglichkeit wird aber erst dann als echter Mehrwert wahrgenommen werden, wenn die Auswertung der Rückmeldungen und Ergebnisse und deren Überführung in den Hochschulentwicklungsplan (HEP) sowie die weitere Verwendung der Ergebnisse transparent und ebenso partizipativ erfolgen. Bisher ist uns das als Hochschule gut gelungen: Eine erste Auswertung ist schon allen im Intranet zugänglich gemacht worden, dann geht es in Arbeitsgruppen zum HEP weiter. Und es gibt immer wieder neue (Teil-)Aspekte, die unsere Weiterentwicklung der Hochschule forcieren.

Foto: Kevin Rupp

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);
Frank Kupfer, kommissarischer Geschäftsführer, Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM);
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;
Ralf Tegtmeyer, 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
Marion Koch (mko), Tel.: 030 212987-36,
m.koch@duz-medienhaus.de
Gudrun Sonnenberg (gs), Tel.: 030 212987-34,
g.sonnenberg@duz-medienhaus.de
Anne-Katrin Jung (akj), Redaktionsassistenz, 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, www.wissenschaft-und-management.de

Layout: Barbara Colloseus, Tina Bauer
Titelbild: Drew Beamer / unsplash.com
Ständige Autoren und Mitarbeiter:
Tina Bauer (tb), Benita von Behr (bvb), Johannes Fritsche (jo), 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. 58 vom 01.01.2020.
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. 7 % 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

DUZ WISSENSCHAFT & MANAGEMENT