

Wissenschaft & Management

DISKUSSIONEN • ERFAHRUNGEN • LÖSUNGEN

Stärker positionieren

Wie Unis den Nachwuchs
bei der Karriereplanung
unterstützen können

Dritte Mission

Was kann Deutschland
von Österreich lernen?

Innovationsmanagement

Die Hochschule Darmstadt setzt auf
Partizipation, Methodik, Systematik

Im Porträt

Wolfgang Marquardt bringt
seine Erfahrung in Jülich ein



Weiterentwicklung effizient, effektiv und nachhaltig gestalten

Die Hochschule Darmstadt geht mit einem auf den Hochschulkontext zugeschnittenen Innovations- und Projektmanagement neue Wege. Systematik, Methodik und Partizipation sind Kernelemente eines zweiphasigen Verfahrens. | **Von Sibylle Basten**



Foto: privat

Sibylle Basten

ist Projektkoordinatorin des Vizepräsidenten für Studium, Lehre und studentische Angelegenheiten der Hochschule Darmstadt.
sibylle.basten@h-da.de

Studienabbruchquote, Heterogenität, Leistungsniveau, Studierfähigkeit, Studierendenaufwuchs, Kapazitätsüberlast – um diese und andere Themen aus Studium und Lehre drehen sich aktuelle Diskussionen an Hochschulen und auf Fachtagungen. Vielerorts stellen sich engagierte Hochschulangehörige diesen Herausforderungen mit großer Kreativität. Es gibt Wege, die Kräfte für die Weiterentwicklung zu fokussieren, die Wirksamkeit von Maßnahmen zu erhöhen und die Nachhaltigkeit von Projekten zu sichern. Die Hochschule Darmstadt hat mit der „Werkstatt für Innovationen & Projekte“ – kurz W.I.P. – ein innovatives, ergebnisorientiertes und effizientes Unterstützungsangebot für die Weiterentwicklung von Studium und Lehre geschaffen. Die Arbeitsgrundlage der W.I.P. ist ein auf den Hochschulkontext maßgeschneidertes und strukturiertes zweiphasiges Verfahren des Innovations- und Projektmanagements mit eigens erarbeiteten Methoden und Instrumenten:

- Phase 1:
die „Geführte Innovierung“
- Phase 2:
die „Partizipative Projektierung“

Das zweiphasige Verfahren folgt drei Qualitätsprinzipien: Partizipation, Methodik und Systematik. Durch das Prin-

zip der Partizipation wird das Vorgehen den hochschuleigenen Organisationsstrukturen mit ihren (teil-)autonomen Subsystemen, diversitären Subkulturen und Selbstverständnissen gerecht. Die W.I.P. arbeitet in allen Verfahrensschritten in besonderem Maße partnerschaftlich mit den Fachbereichen und Organisationseinheiten zusammen. Die Entscheidungskompetenzen der Subsysteme werden nicht nur selbstverständlich gewahrt; die Expertisen und Kompetenzen der Beteiligten erhalten zudem einen adäquaten Raum zur Entfaltung.

Das Verfahren basiert auf Erfahrungen aus der hochschulischen Projektarbeit, nutzt Inspirationen aus Ansätzen wie Design-Thinking, Creative-Problem-Solving und Scrum und ist fachlich fundiert. Das Ziel ist, die an Hochschulen vorhandene Entwicklungskraft und Innovierungsfreudigkeit systematisch zu fördern und einen Weg zur Verwirklichung zu bieten.

Phase 1: Geführte Innovierung

Um bei der Vielfalt an Herausforderungen den Überblick zu wahren und strategisch klug zu priorisieren, zahlt sich ein partizipatives Vorgehen mit der systematisierten Themenauswahl aus. Die W.I.P. sammelt in der Hochschulgemeinschaft relevante Themen



aus Studium und Lehre, die eine Weiterentwicklung erfordern; dabei werden Problemlagen einerseits und Neuerungstendenzen als reine Innovationen andererseits gleichermaßen erfasst. Beispielsweise gestaltet die W.I.P. hierfür eine „Offene Werkstatt“ (siehe Fotos rechts), in der Lehrende, Studierende und Mitarbeitende gemeinsam Veränderungsbedarfe sammeln und diskutieren. Die W.I.P. organisiert und moderiert die Veranstaltung mit einem Mix aus Open-Space-Formaten und diversen Kreativitätsmethoden.



Die Themensammlungen werden systematisch abgebildet; so können die einzelnen Themen adäquat verglichen werden. Dies bildet die Grundlage für den zweiten Schritt, die Priorisierung von Entwicklungsthemen.

Für die Priorisierung werden die einzelnen Themen im Rahmen einer eigens entwickelten Nutzwertanalyse abgebildet. Die Kategorien der Nutzwertanalyse spiegeln strategische und institutionelle Ziele ebenso wie Maßgaben zu Qualität, Nachhaltigkeit und Machbarkeit wider. Das daraus resultierende Ranking dient der Gruppe der Studiendekaninnen und Studiendekane als Bewertungs- und Entscheidungsgrundlage für die Auswahl der relevantesten Themen, die in der Weiterentwicklung begleitet werden sollen.



Sibylle Basten, Projektkoordinatorin Innovationen und Projekte in Studium und Lehre der Hochschule Darmstadt (oben), leitet die „Offene Werkstatt“, um mit der Hochschulgemeinschaft Problemlagen sowie Neuerungen gleichermaßen zu erfassen.

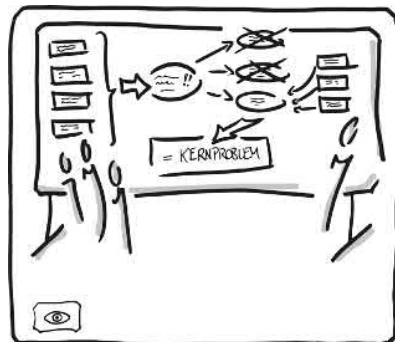
Höhere Wirksamkeit von Maßnahmen

Mit der Auswahl des relevantesten Themas startet die W.I.P., beteiligte Fachbereiche und Einheiten zielorientiert und mittels diverser Methoden beziehungsweise Instrumente in der Weiterentwicklung zu begleiten. Dabei wird der Aufwand für Beteiligte gering gehalten. Im Anschluss an die Systematisierte Themenauswahl wird der nächste, vertiefende Innovierungsschritt eingeleitet, um für eine Problemlage beziehungsweise einen Entwicklungsbedarf die optimalste Lösung zu finden und ein Projekt tatsächlich bedarfsorientiert zu gestalten.

Allzu häufig wird bei der Weiterentwicklung von Angeboten oder institutionellen Themen auf das erstbeste Pferd gesetzt. In die Gestaltung und Umsetzung der vermeintlichen Lösung fließen viel Energie und Ressourcen, um zu spät feststellen zu müssen, dass die Lösung haarscharf, aber dennoch am Problem oder dem Entwicklungsbedarf vorbeigeht. Ein auf Hochschulbedarfe angepasstes Innovierungsverfahren hilft, Energien und Kosten zu schonen und schneller wie auch faktisch das gewünschte Ziel zu erreichen.

Die W.I.P. führt die Beteiligten im Detail durch folgende Schritte:

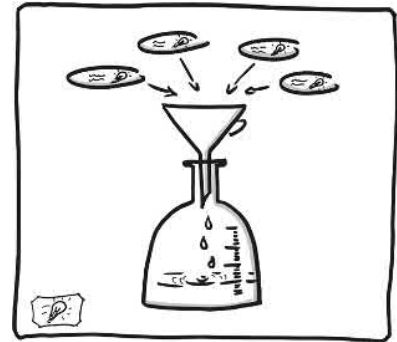
■ Die Problemanalyse:



Das Problemfeld wird analysiert, die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und das Kernproblem werden identi-

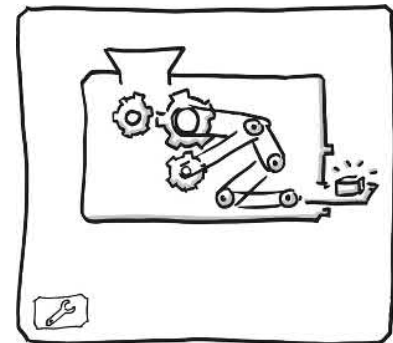
fiziert; der konkrete Entwicklungsbedarf wird damit präzisiert.

■ Die Ideenfindung:



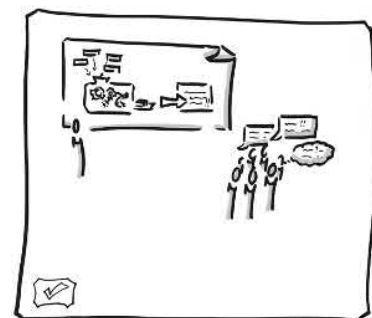
Vom Kernproblem ausgehend, werden Ideen gesammelt und die Kernlösung wird destilliert. Der Entwicklungsgegenstand ist bestimmt.

■ Die Modellierung:



Die Kernlösung wird prototypisch als Modell beschrieben und abgebildet. Der erste Entwurf des Angebots, der Maßnahme oder der Prozessoptimierung ist gestaltet.

■ Der Pretest:



Die Annahmen zum Modell werden durch die Resonanz der potenziellen Nutzergruppe überprüft; Fehlannahmen können frühzeitig ersetzt und die Kernlösung kann optimiert werden.

Ein konkretes Beispiel ist das Entwicklungsthema „Bewältigung von Studienanforderungen“. Im Innovierungsprozess hat ein Fachbereich als Lösung ein spezielles „Blockformat“ für einen ausgewählten Studiengang identifiziert, modelliert und durch direkte Befragung der Nutzergruppen verifiziert.

Die W.I.P. hat in diesem Fall eine allgemeine wie auch eine tiefgehend fachbereichs- und studiengangsspezifische Problemanalyse erstellt. Dabei umfasst die allgemeine Problemanalyse die systematische Recherche und Auswertung aktueller Studien sowie Fachdiskussionen zum Entwicklungsgegenstand, Best Practices von Hochschulen und Kennzahlen der Hochschule Darmstadt. Die fachbereichs- und studiengangsspezifische Problemanalyse ermöglicht die für eine bedarfsorientierte Innovierung notwendige Tiefenrecherche diverser quantitativer Daten des Fachbereiches sowie des Studiengangs und qualitativer Erkenntnisse durch Einzel- und Fokusgruppeninterviews mit Lehrenden, Studierenden und Mitarbeitenden.

Die Ergebnisse beider Recherchephasen werden zusammengefasst und methodisch für die Beteiligten des Fachbereiches als Arbeitsgrundlage der Ideenfindung aufbereitet. Im Rahmen eines moderierten Workshops mit Lehrenden, Studierenden und Mitarbeitenden werden die Ergebnisse der Problemanalyse transferiert und bearbeitet. Die Kernprobleme werden identifiziert und die relevanteste Wurzelursache wird ausgewählt. Methodisch angeleitet werden geeignete Lösungen erarbeitet und die passendste Lösung als Kernlösung zur modellhaften Bearbeitung identifiziert. Diese wird durch die W.I.P. methodisch

und organisatorisch begleitet. Zudem unterstützt die W.I.P. inhaltlich durch eine Desk-Research zur Kernlösung (Forschungsstand, Rahmenbedingungen, vertiefte Best-Practice-Recherche) und die Aufbereitung der Ergebnisse als Grundlage für die prototypische Beschreibung. Zur Pretestung wird im Rahmen von Fokusgruppeninterviews die Bedarfsorientierung und Problemlösungsfähigkeit des entwickelten Modells – in diesem konkreten Beispiel des Blockformates für einen Bachelorstudiengang – abgeglichen.

Das Ergebnis einer derart „Geführten Innovierung“ ist eine von Expertinnen und Experten erarbeitete und passgenaue Idee zur Lösung eines relevanten Problems beziehungsweise eines Entwicklungsbedarfes aus Studium und Lehre. Der Aufwand für Entwicklungsarbeit wird bewusst, in Abstimmung mit den gesetzten institutionellen Zielen und hinsichtlich ihrer Machbarkeit, gewählt.

Die Methoden

Die W.I.P. setzt in der Unterstützung vielfältige bewährte und spezifisch entwickelte Methoden ein:

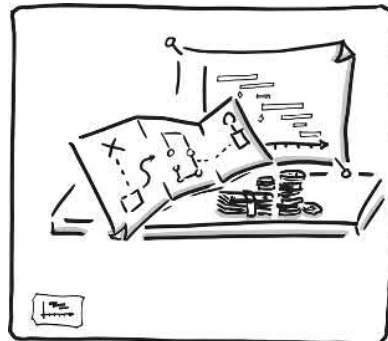
- Moderation, Visualisierung, Dokumentation in der Innovierung zur effizienten und systematischen Entwicklungsarbeit
- Support in Desk-Researches und Mixed-Method-Evaluationen zur Stärkung der Entwicklungsgrundlagen und der Bedarfsorientierung
- Angebote zur Widerstandsanalyse und Begleitung des Change-Prozesses zur Berücksichtigung aller relevanten Interessen und Vorbereitung auf projektbedingte Veränderungsdynamiken
- Klassische Innovationsmanagementmethoden, Think-Do-Tank-Formate und Prototyping zur zielführenden Bearbeitung von Problemlagen und

Neuerungstendenzen sowie zur Lösungsoptimierung und Passgenauigkeit des Entwicklungsgegenstandes.

Phase 2: Partizipative Projektierung

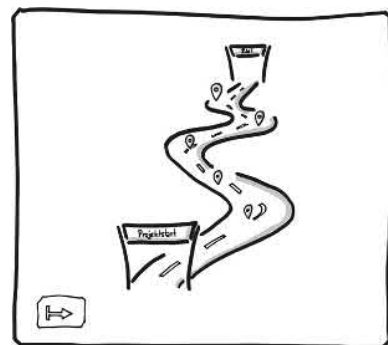
Erst jetzt und mit einem fundierten Innovationsergebnis wird in die Projektphase gestartet. Im Rahmen der „Partizipativen Projektierung“ wird die Idee schrittweise zur Umsetzung geführt und der hochschulweite Wissenstransfer sichergestellt:

■ Die Projektplanung:



Der Projektauftrag sowie der Plan für die Entwicklung und/oder Erprobung des Lösungsmodells werden systematisch und partizipativ erstellt. Die Finanzierung für das Projekt wird geklärt.

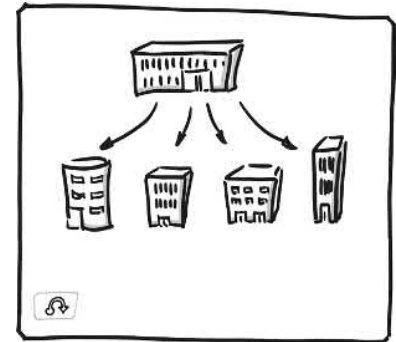
■ Die Umsetzung:



Das Projekt wird mit einem partizipativen Projektdesign durchgeführt. Relevante Stakeholder werden unter anderem als Expertinnen und Experten in die Umsetzung eingebunden und der Projektverlauf wird transparent gestaltet. Die Wirksamkeit wird

begleitend evaluiert und fließt zur kontinuierlichen Optimierung des Entwicklungsgegenstandes mittels agilem Verfahren in die Prozesse und Maßnahmen ein. Projektziele werden unter Einhaltung der Projektgrößen erreicht.

■ Der Wissenstransfer:



Erfahrungen aus dem Innovationsprozess und Erkenntnisse des Projekts werden systematisch an Interessierte weitergegeben. Synergien zu anderen Bereichen von Studium und Lehre können initiiert werden.

Die W.I.P. begleitet die Projektierung durch Beratung, Support und eigens entwickelte Methoden und Instrumente:

- standardisierte Projektevaluation zur kontinuierlichen Wirksamkeitsmessung
- agiles Stakeholdermanagement zur Berücksichtigung der Interessen und Einflüsse aller relevanten Beteiligten
- pragmatisches Projektmanagement zur effizienten Projektsteuerung und auf den Hochschulkontext angepassten Projektleitung
- projektgerichtetes Widerstandsmanagement zur Stärkung konstruktiver, projektunterstützender Potenziale, zur Erhöhung der Akzeptanz sowie der Bearbeitung von Widerständen zum Projekt
- projektorientierter Wissenstransfer zur Sicherung der Ergebnisse und zur Nutzung des Erkenntnispotenzials für die gesamte Hochschule

Dezentrale, fundierte und hervorragende Entwicklungsansätze, die in vielen Fällen aufgrund hemmender Rahmenbedingungen die Schwelle der Projektierung nicht überwinden, können durch einen derartigen zentralen Support verwirklicht werden.

Die „Standardisierte Projektevaluation“ überprüft die Wirksamkeit, steht im Dienste der Bedarfsorientierung und Zielerreichung, stellt einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess sicher und bildet die Grundlage für die strategische Entscheidung zu Implementierung und Rollout. Der konsequent partizipative Ansatz gewährleistet, dass das Vorgehen und die Entwicklungsergebnisse auf breite Akzeptanz bei den Beteiligten stoßen. Die Ergebnisse können somit ihre gezielte Wirkung lange und umfangreich entfalten.

In der Weiterentwicklung bedeutet somit Nachhaltigkeit, dass neben der erfolgreichen Projektierung durch Partizipation und Professionalität auch die Implementierung der Projektergebnisse auf der Grundlage von Akzeptanz und Wirksamkeit zum Selbstverständnis wird.

Auch im Rahmen eines hessenweiten Modellprojektes wurde eben dieser Ansatz nachhaltiger „Partizipativer Projektierung“ beispielhaft angewendet. Drei hessische Hochschulen haben in diesem Projekt eine gestreckte Studienvariante entwickelt und erprobt. In der Rolle der übergreifenden Koordination habe ich die Gesamtevaluation und den Wissenstransfer geleitet. Dem Partizipativitätsprinzip entsprechend sind Projekt- und Evaluationsdesign gestaltet und gemeinsam mit den Projektpartnerinnen und -partnern abgestimmt. Die einzelnen Verfahren führen zu einer hohen Akzeptanz und unmittelbaren Verwendung der Evaluationsergebnisse sowie einem offenen, konstruktiven und für

alle drei Hochschulen substanziellen Wissenstransfer.

Kassensturz: Es zahlt sich aus

Zusammenfassend: Es handelt sich bei der W.I.P. um einen Support für Fachbereiche und Einheiten in „Geführter Innovation“ und „Partizipativer Projektierung“. Begleitet und angeleitet durch das Team der W.I.P. nutzen Fachbereiche und Einheiten diesen Support zur Problembewältigung und Maßnahmenentwicklung für Studium und Lehre. Um Weiterentwicklung effektiv, effizient und nachhaltig zu gestalten, wurden ein spezifisches, an den Hochschulkontext angepasstes Verfahren zur Innovierung und eine erfolgssichernde Projektierung entwickelt. Partizipation, Methodik und Systematik als Qualitätsprinzipien ermöglichen drei Effekte:

- Nachhaltigkeit: Das Gesamtverfahren von Innovierung und Projek-



Foto: Hochschule Darmstadt

Das Gesamtverfahren von Innovierung und Projektierung ergänzt die vorhandenen Prozesse und Vorgehensweisen zur Weiterentwicklung von Studium und Lehre unter Berücksichtigung der strategischen Ziele.

tierung ergänzt die vorhandenen Prozesse und Vorgehensweisen zur Weiterentwicklung von Studium und Lehre unter Berücksichtigung der strategischen Ziele. Diverse Interessen und Entscheidungskompetenzen werden mittels Partizipation gewahrt und die Expertisen Beteiligter gestärkt. Die Kooperation des W.I.P.-Teams mit den Beteiligten ist von Respekt und Wertschätzung geprägt. Eine breite Vertrauensbasis ist selbstverständlich und fördert die Offenheit in der Zusammenarbeit. Akzeptanz, Passgenauigkeit und Wirksamkeit in den Entwicklungsphasen bilden die Grundlage für Implementierung sowie Transfer der Entwicklungsergebnisse.

- **Effizienz:** Das Verfahren wie auch der Support sind effizient im Sinne eines vernünftigen Aufwand-Nutzen-Verhältnisses gestaltet. Die Fachbereiche und Einheiten werden mit einem maßgeschneiderten und an den Hochschulkontext angepassten Innovierungs- und Projektierungsverfahren so unterstützt, dass ihre Beteiligung in Hinblick auf ihre generellen Aufgaben integrierbar ist und durch den Support weiterentwicklungsrelevante Arbeiten ressourcenschonend zur Verfügung gestellt werden. Die Beteiligten werden systematisch durch die einzelnen Entwicklungsphasen geführt und begleitet. Dabei kommen bewährte und eigens entwickelte Methoden und Instrumente zum Einsatz.
- **Effektivität:** Das gesamte Innovierungsverfahren ist grundsätzlich strukturell wie auch methodisch ziel- und ergebnisorientiert gestaltet; in seinen Teilprozessen führt es zu fundierten und substanziellen Ergebnissen. Die Methoden sind hinsichtlich der größtmöglichen Lösungsoptimierung und Wirksamkeitsaussich-

ten des Entwicklungsgegenstandes ausgewählt. Die Projektierung ist auf den Hochschulkontext abgestimmt und nimmt pragmatische Wege, das Projektziel zu erreichen. Der Einsatz von Evaluationsverfahren dient der kontinuierlichen Sicherstellung, erwünschte Effekte und gesetzte Ziele zu erreichen.

Das Gesamtverfahren von Innovierung und Projektierung setzt ein Mindestmaß an Offenheit, Bereitschaft zur Kooperation und Veränderung, gegenseitiger Wertschätzung wie auch ein Commitment des Hochschulmanagements voraus. Natürlich sind zusätzliche Kompetenzen im Innovations- und Projektmanagement wie in qualitativen und quantitativen Evaluationsverfahren und damit personelle Ressourcen erforderlich. Dem steht der handfeste Nutzen gegenüber: Eine Fokussierung auf relevante Entwicklungsthemen, die Steigerung der Effizienz, ein nachhaltiger Output und nicht zuletzt eine höhere Zufriedenheit bei allen Beteiligten aufgrund relevanter, substanzieller Entwicklungsergebnisse und rentablen Ressourceneinsatzes können den Aufwand vielfach kompensieren. ■

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);

Dr. Claudia Kleinwächter, Geschäftsführerin, Zentrum für Wissensmanagement 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;

Dr. Frank Stäudner, Dozent, Hochschule der Wirtschaft für Management;

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 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

Layout: Barbara Colloseus, Dr. Franz Himpsl

Titelbild: Aleem Zahid Khan / 123rf.com

Ständige Autoren und Mitarbeiter:

Tina Bauer (tb), Johannes Fritsche (jo), Dr. Elisabeth Holuscha, 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:

Stefanie Kollenberg (Leitung), Dr. Markus Verweyst,
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,

Aleksandra Merz, Tel.: 030 212987-52, Fax: -30,

E-Mail: 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

Internet: 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. bzw. 19 % MwSt. für die elektronischen Bestandteile des Abonnements und Versandkosten, Inland. 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.

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



duz

Wissenschaft & Management

DISKUSSIONEN · ERFAHRUNGEN · LÖSUNGEN