

DUZ

WISSENSCHAFT & MANAGEMENT

AUSGABE 6.2024 // 12. JULI

//
verändern
//

CHANGE-MANAGEMENT

Hochschulen sind einem permanenten Wandel unterworfen. Wie der gelingt, zeigen unsere Beispiele

WISSENSCHAFTSLÄDEN

Die Universität Vechta schafft mit ihrem Science Shop eine Verbindung von Wissenschaft und Gesellschaft

IM BRENNPUNKT

Die Erwartungen an Hochschulen sind hoch. Wie damit umgehen, lesen Sie in der neuen Kolumne

Change- Management: Veränderungen aktiv gestalten

Unsere Welt verändert sich rasant schnell. Jeder Einzelne, ganze Gesellschaften, das Arbeitsleben und Hochschulen wandeln sich. Wie Change-Management gelingen kann und welche Hindernisse und Tücken sich im Prozess verbergen, zeigt das Beispiel der Hochschule Esslingen. Die Hochschule Coburg bildet in einem Master-Studiengang Change-Managerinnen und -Manager aus

Mehr Vernetzung mit neuer Struktur

Die Hochschule Esslingen hat ihre Fakultäten umgebaut und eine **Matrix-Struktur** etabliert. Ziel des Change-Prozesses war es, flexibler und schneller agieren zu können. Trotz guter Vorbereitung steckten manche Tücken im Detail |
Von Carolin Niethammer und Fabian Diefenbach

Die interne Struktur der Hochschule Esslingen mit ihren rund 6500 Studierenden war in den letzten Jahrzehnten durch eine immer granularere Aufteilung auf elf Fakultäten unterschiedlicher Art und Größe angewachsen. Dies führte zu hoher Komplexität, Silodenken, eingeschränkten Handlungsoptionen in den teilweise sehr kleinen Fakultäten und es gab Doppelstrukturen. Das erschwerte hochschulweite Abstimmungen, insbesondere bei Reformbedarf. So haben Senat und Hochschulrat 2018 eine Strukturkommission aus acht Professorinnen und Professoren eingesetzt, die sich mit folgenden Themen befasst hat:

- Analyse der Stärken und Schwächen der bisherigen Struktur
- Benchmarking mit anderen Hochschulen
- Einbindung der Hochschulmitglieder durch ein World Café mit knapp 100 Teilnehmenden sowie einen Workshop mit Senat und Hochschulrat
- Systematische Erfassung und Bewertung verschiedener Strukturvarianten.

Die Ergebnisse zeigten deutlich den Reformbedarf. Sie bildeten die Diskussionsgrundlage für das neue Re-

ktorat im Jahr 2019 unter der Leitung des ehemaligen Dekans der Fakultät Fahrzeugtechnik Professor Christof Wolfmaier. Das Rektorat hat sich zum Ziel gesetzt, innerhalb von zwölf Monaten nach Amtsantritt die Gremienbeschlüsse für die Reform umzusetzen. Die Hochschule war zwar bereits für eine Strukturreform sensibilisiert. Allerdings hatte sich trotz fast zweijähriger Diskussion keine Variante als Favorit herauskristallisiert.

Der Knoten löste sich erst, als der neue Rektor eine Matrix-Organisation vorschlug, inspiriert durch einen DUZ-Artikel von Prof. Dr. Frank Ziegele. Dieser konstatierte: „Hochschulen kommen nicht daran vorbei, sich in Richtung Matrixorganisation mit Querverbindungen zu entwickeln, um das ‚Silodenken‘ zu überwinden.“ (Ziegele 2019, S. 9). Mit dieser Vorgabe erarbeiteten das Rektorat und die Dekaninnen und Dekane in einer intensiven zweitägigen Klausur die konkrete Ausgestaltung (siehe Abbildung 1).

Die Matrix-Organisation wird in der Privatwirtschaft bereits häufig eingesetzt. Sie „stellt den Versuch dar, zwei organisationale Ziele strukturell zu versöhnen“ (Schumacher 2017, S. 80). An der Hochschule Esslingen ist das



Foto: HS Esslingen

Dr. Carolin Niethammer

leitet das Referat Hochschulentwicklung und Kooperationen an der Hochschule Esslingen. |
Carolin.Niethammer@hs-esslingen.de



Foto: privat

Prof. Dr. Fabian Diefenbach

ist seit 2019 Prorektor für Hochschulentwicklung und Kommunikation der Hochschule Esslingen. Als Mitglied der Fakultät Wirtschaft und Technik lehrt und forscht er in den Bereichen Strategie, Digitalisierung und Organisationsentwicklung. |
Fabian.Diefenbach@hs-esslingen.de

Abbildung 1: Matrix-Struktur der Hochschule Esslingen

	Fakultät Maschinen und Systeme	Fakultät Mobilität und Technik	Fakultät Angewandte Naturwissenschaften, Energie- und Gebäudetechnik	Fakultät Informatik und Informationstechnik	Fakultät Wirtschaft und Technik	Fakultät Soziale Arbeit, Bildung und Pflege
Digitale Transformation im Studium						
Forschung und Transfer						
International Centre and Graduate School						
Studieneingang und Grundstudium						
Weiterbildung						

Grafiken: eigene Darstellung

zum einen die fachspezifische Lehre und Forschung, umgesetzt in sechs weitgehend autark agierenden Fakultäten. Zum anderen sollen fünf organisational verankerte Querschnittsfunktionen verschiedenen und immer komplexer werdenden gesellschaftlichen Ansprüchen Rechnung tragen. Die Querschnittsfunktionen behandeln demnach fakultätsübergreifende Themen wie zum Beispiel Internationalisierung, akademische Weiterbildung oder die Medienkompetenz der Studierenden. Die Querschnittsfunktionen sind im Landeshochschulgesetz durch sogenannte Zentrale Wissenschaftliche Einrichtungen legitimiert und decken demzufolge auch zentrale Aufgaben einer Hochschule wie Forschung, Transfer und Weiterbildung ab.

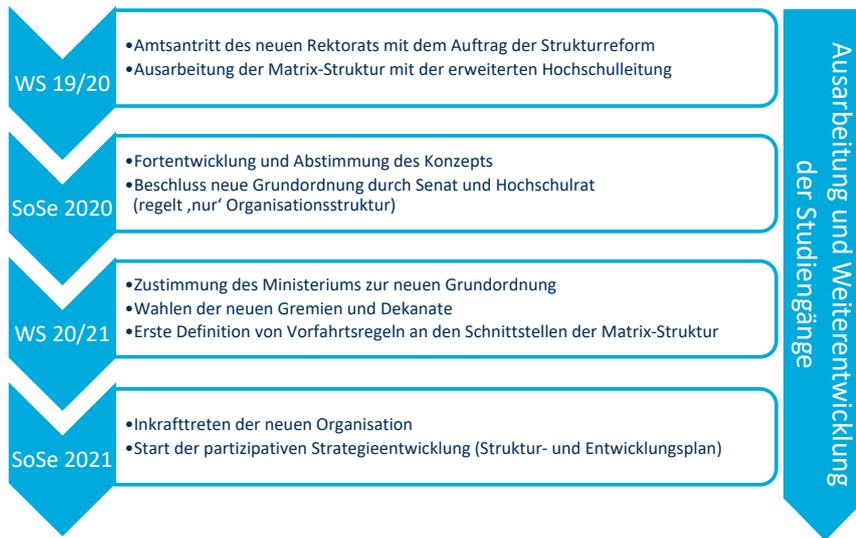
Der Weg zum Beschluss

Trotz der Corona-Pandemie im März 2020 sollten die Reformpläne zügig umgesetzt werden, um die Übergangssituation so kurz wie möglich zu halten. Die Umsetzung wurde maßgeblich durch das neu eingerichtete Prorektorat für Hochschulentwicklung und Kommunikation gesteuert. Darüber hinaus unterstützte eine erstmalig geschaffene Stabsstelle Hochschulentwicklung den Prozess. Gleichzeitig wurden die erheblichen Belastungen des Reformprozesses von der Hochschulleitung, den Fakultäten und Querschnittsfunktionen sowie Teilen der Verwaltung geschultert.

Die regulären Sitzungen der erweiterten Hochschulleitung (Rektorat sowie Leitungen der Fakultäten und Querschnittsfunktionen) fanden über zwei Semester in deutlich erhöhter Frequenz online statt, um die notwendigen Entscheidungen vorzubereiten und den Reformprozess in der Hochschule zu steuern. Nachdem die neuen Fakultäten und Querschnittsfunktionen im Sommersemester 2020 in ihren Grundzügen feststanden, wurden zunächst die Studiengänge zugeordnet und die damit verbundenen Kapazitätsfragen geklärt. Auf dieser Grundlage konnten sich die Professorinnen und Professoren der sich auflösenden Fakultäten frei einer neuen Heimatfakultät zuordnen.

Auch die Matrix-Struktur wurde auf dem Weg zum Beschluss weiter ausgestaltet: Durch gemeinsam definierte „Vorfahrtsregeln“ an den Schnittstellen von Fakultäten und Querschnittsfunktionen sollte das einer Matrix inhärente Konfliktpotenzial reduziert werden. Das schwächt zwar die gleichgewichtigen Entscheidungsrechte im Sinne einer Matrix (vgl. Bergmann & Garrecht 2021, S. 79), spiegelt aber im Falle der Strukturentscheidung der Hochschule Esslingen eher den Hochschulalltag qua Landeshochschulgesetz und damit eine realitätstauglichere Umsetzung wider. Die Klärung der Verantwortlichkeiten an den Schnittstellen stellt dabei eine wiederkehrende Aufgabe bei der Umsetzung der Matrix-Struktur dar (vgl. Schumacher 2017, S. 80f.; Palt 2013, S. 229).

Abbildung 2: Zeitleiste zur Einführung der Matrix-Struktur



In einer Sondersitzung im August 2020 hat der Senat die neue Grundordnung einschließlich der neuen Matrix-Struktur mit großer Mehrheit beschlossen. Im Wintersemester 2020/21 fanden die Wahlen der neuen Dekanate statt und das zuständige Ministerium stimmte der neuen Grundordnung zu. Mit dem Sommersemester 2021 trat die Matrix-Struktur in Kraft (Zeitleiste siehe Abbildung 2).

Die Partizipation der Hochschulmitglieder

Zentral für den Erfolg der Strukturreform war die Einbindung der Hochschulangehörigen. Dazu wurde ein Beteiligungsmanagement entwickelt, das alle Statusgruppen umfasste und sowohl die dezentrale als auch die zentrale Ebene einbezog (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Beteiligungsmanagement im Umstrukturierungsprozess

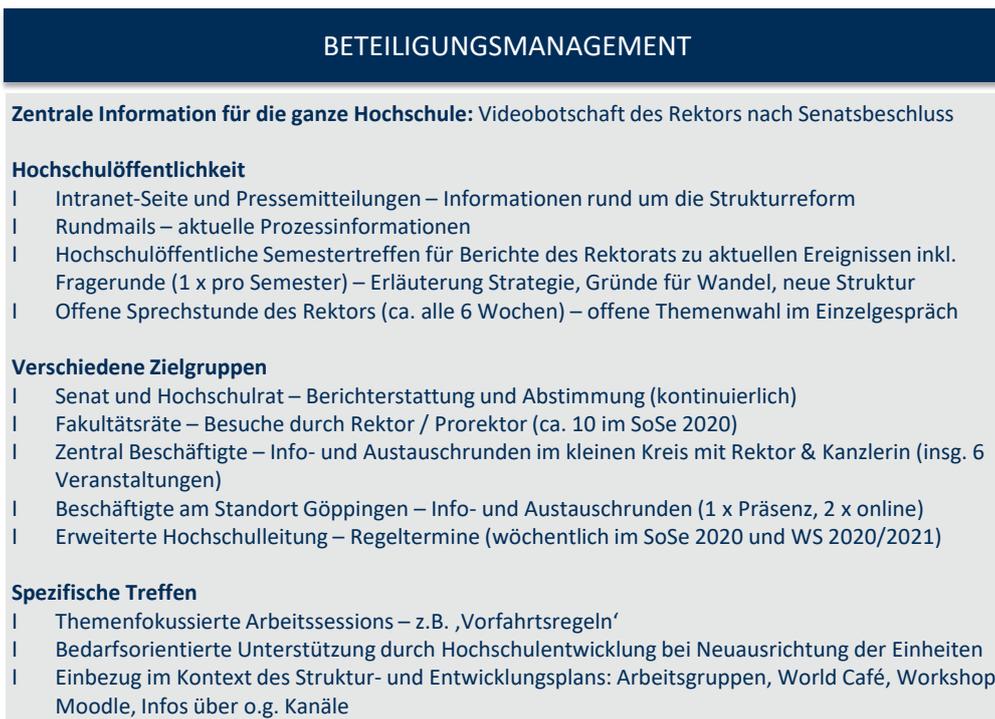
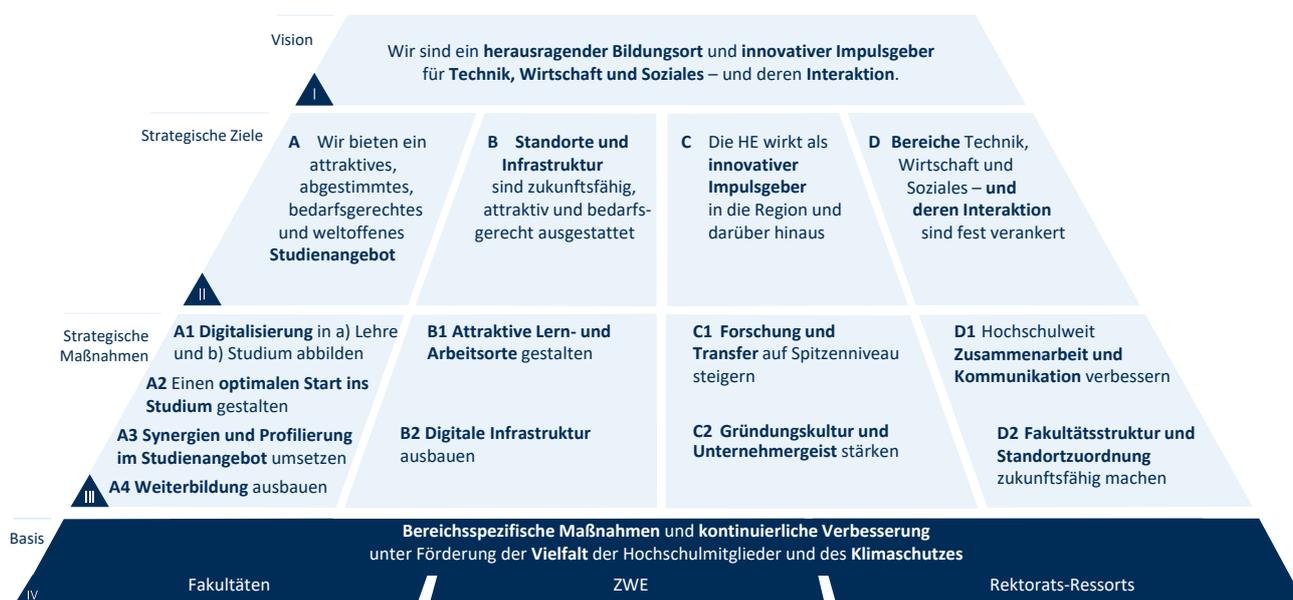


Abbildung 4: Strategiepyramide der Hochschule Esslingen



Auch die Studierenden wurden über diese Kanäle über die Reform informiert. Allerdings änderte sich für die meisten kaum etwas – außer einer neuen Fakultätszugehörigkeit auf dem Papier. Die reformbedingten Umgestaltungen der Studiengänge und Umzüge zwischen den Standorten der Hochschule wurden erst für die neuen Jahrgänge wirksam, sodass in Regelzeit Studierende ihr Studium an ihrem ursprünglichen Standort abschließen konnten. Bei den Studiengang-Reformen und der Reform insgesamt sind auch die Anforderungen aus Wirtschaft und Industrie eingeflossen.

Von der Formal- zur Aktivitätsstruktur

Die Einführung der neuen Struktur war Anlass, einen völlig neuen Struktur- und Entwicklungsplan (StEP) zu erarbeiten. Ziel war es, nicht nur eine veränderte Struktur einzuführen, sondern eine von der Hochschule gelebte Strategie zu entwickeln, also von der Formal- zur Aktivitätsstruktur zu gelangen (vgl. Niethammer 2020, S. 48). So sollte auch der StEP möglichst partizipativ entstehen, um der Top-down initiierten Strategie Bottom-up ihren Gegenstand zu verleihen. Entlang der Strategiepyramide der Hochschule Esslingen (siehe Abbildung 4) haben alle Kerneinheiten und -projekte der neu strukturierten Hochschule in

einem von der Hochschulentwicklung gesteuerten und inhaltlich begleiteten Prozess ihre Ziele und Umsetzungsmaßnahmen selbst erarbeitet. Bei der Erstellung und auch in der aktuellen Umsetzungsphase der Strategie wurde und wird die Hochschulöffentlichkeit systematisch und aktiv über Veranstaltungen oder Online-Reviews eingebunden.

Der Strategieentwicklungsprozess startete zeitgleich mit der neuen Struktur am 1. März 2021. Der fertige und vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden Württemberg (MWK) genehmigte Struktur- und Entwicklungsplan trat am 1. September 2022 in Kraft. Seitdem wird die Umsetzung der Ziele und Maßnahmen durch die Hochschulentwicklung begleitet.

Die Tücken des Change-Prozesses

Im Zuge der Strukturreform sind folgende, teils unvorhergesehene, Herausforderungen aufgetreten:

- **Einbindung der Regionalpolitik:** Als selbstverwaltete Organisationen lag der Schwerpunkt der Überzeugungsarbeit zunächst bei den internen Hochschulangehörigen. Da die Strukturreform je-

doch auch Auswirkungen auf das Studienangebot einzelner Standorte hatte, war eine nachgelagerte, aufwendige und teilweise emotional geführte externe Abstimmung erforderlich.

- **Stellenausstattung der Fakultäten:** Die Standorte, Studiengänge und Studienanfängerplätze jeder Fakultät wurden im Vorfeld diskutiert und festgelegt. Durch Wahlmöglichkeit der Professorenschaft zur eigenen Fakultätszugehörigkeit ergaben sich in den Folgejahren immer wieder Diskussionen.
- **Akzeptanz der Querschnittsfunktionen:** Eine Matrix-Struktur greift in die Autonomie der Fakultäten ein und irritiert das traditionell lose gekoppelte System einer Hochschule (Weick 1976). Eine kritische Haltung gegenüber den Querschnittsfunktionen war daher zu erwarten. Die Arbeit an den Schnittstellen und die praktische Umsetzung von (einzelnen) Querschnittsfunktionen wird in einer Matrix-Struktur zur Daueraufgabe.

Fazit: Die Reform hat sich gelohnt

Der lange Weg zur neuen Struktur hat von vielen Beteiligten viel Veränderungsbereitschaft und Anstren-

gung gefordert. Auch eine Matrix-Organisation kann nicht alle organisatorischen Probleme lösen. Die Reform hat es der Hochschule Esslingen jedoch ermöglicht, wichtige strategische Themen eigenständig anzugehen und dabei die Freiheiten des öffentlichen Sektors zu nutzen (Diefenbach 2011, S. 33ff.).

Besonders hervorzuheben sind die dadurch ermöglichten Veränderungen im Studienangebot: Seit der Reform konnten aus eigenen Ressourcen vier neue Studiengänge in den neuen Fakultäten entwickelt und gestartet werden. Gleichzeitig wurde ein Großteil der bestehenden Bachelor-Studiengänge grundlegend reformiert. Dies hat – zusammen mit zum Beispiel besser koordinierten zentralen Aktivitäten wie einer Werbekampagne – in jüngster Zeit zu einem deutlichen Anstieg der Bewerbungen um Studienplätze und insgesamt zu einer sehr guten Auslastung der Hochschule geführt. So resümiert auch Rektor Prof. Christof Wolfmaier: „Die Umsetzung der Matrix-Struktur hat sich aus Sicht der Hochschule gelohnt und ich kann Hochschulen mit Reformbedarf nur empfehlen, sich mit dieser Organisationsform auseinanderzusetzen.“ //

Quellen

Bergmann, R. & Garrecht, M. (2021). Organisation und Projektmanagement

Diefenbach, F. (2011). Entrepreneurship in the Public Sector – When Middle Managers Create Public Value

Niethammer, C. (2020). Herausforderung Studiengangentwicklung. Professionelles Handeln in der Organisation Hochschule (Doctoral dissertation, Universität Tübingen)

Palt, B. (2013). Partizipation und Führung in der Matrix-Organisation. Organisation und Partizipation: Beiträge der Kommission Organisationspädagogik, S. 229–237

Schumacher, T. (2017). Strategie und Organisationsdesign in Hochschulen. Führen in Hochschulen: Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis, S. 69–87

Weick, K.E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. Administrative Science Quarterly, 21 (1), S. 1–19

Ziegele, F. (2019). Quer denken – quer organisieren. DUZ Wissenschaft & Management 2, S. 9

Verweise

Link zum STEP der Hochschule Esslingen: www.hs-esslingen.de/hochschule/profil/vision/

Lernen, Projekte erfolgreich umzusetzen

In einer Welt, in der nur der Wandel konstant ist, müssen Firmen und **Institutionen flexibel bleiben** und sich anpassen. Doch Gewohnheiten aufgeben und Neues wagen ist schwierig. An der Hochschule Coburg lässt es sich aber lernen | Von Andreas Wolf



Foto: Hochschule Coburg

Andreas Wolf

ist Texter und Content Concepter für Impetus, ein Projekt, das den Weg zu einer Professur an der Hochschule Coburg erleichtert. Es ist im Rahmen der Bund-Länder-Initiative FH-Personal durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz GWK gefördert | Andreas.Wolf@hs-coburg.de

Veränderungen sind ein Teil unseres (Arbeits-)Lebens. Im Master-Studiengang „Change-Management und Transformation“ an der Hochschule Coburg werden die Studierenden auf diese schwierige Aufgabe vorbereitet, sagt Studiengangsleiterin Prof. Dr. Hedwig Schmid: „Veränderungen wie die Digitalisierung und die ökologischen Entwicklungen wirken sich beispielsweise aus auf das Produktportfolio, die Produktionsprozesse und die Arbeitsweisen von Unternehmen. Um diese Transformationen zu gestalten und zu steuern, braucht es Fachkräfte, die Menschen und Zahlen verstehen, damit sie komplexe Veränderungen bewältigen können.“

Das ist Change-Management

Vereinfacht gesagt geht es beim Change-Management um die Frage, wie man von

einem Zustand A in einen Zustand B gelangt und wie der Übergang gelingen kann. Denn Veränderung erzeugt häufig erst einmal Widerstand, weiß die Professorin: „Wir alle kennen das Gefühl, wenn etwas, das bisher galt, zukünftig nicht mehr gelten soll. Da sperrt man sich erst mal. Die Reaktionen darauf sind Vorbehalt, Sorge und Ursachenforschung. Letztendlich wollen wir verstehen, warum sich etwas ändern muss und was es bringt. Das ist nur natürlich.“

Eine Veränderung bestehender Prozesse gehe häufig zunächst auch mit einem Verlust von Produktivität einher: „Wer als Rechtshänder plötzlich lernen muss, mit seiner linken Hand zu schreiben, bemerkt vor allem erst einmal, wie kompliziert das ist und wie viel langsamer er vorankommt.“ Es brauche dann viel Zeit, um dieselbe Routine zurückzuerlangen. Dieses Neuerlernen und die Verände-



Foto: privat

Prof. Dr. Hedwig Schmid

ist Leiterin des Masterstudiengangs Change Management und Transformation und hat seit 2011 eine Professur für Personal und Führung an der Hochschule Coburg inne. | hedwig.schmid@hs-coburg.de

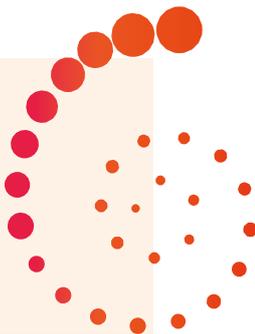
rung zu akzeptieren, erfordert viel Energie und gibt anfangs allen Zweiflern recht.

Darum braucht es sowohl eine gute Change-Story, die erklärt, warum eine Veränderung sein muss, als auch eine Befähigung, in das Neue hineinzuwachsen. Denn Wandel erzeugt oft Unbehagen. Ein spezielles Kompetenzprofil hilft Fach- und Führungskräften, sich nicht aus der Ruhe bringen zu lassen. Das erlernen die Master-Studierenden an der Hochschule Coburg, sagt Schmid: „Wer in einer solchen Umwelt nicht nur bestehen, sondern auch Erfolg haben möchte, muss mental auf alles gefasst sein.“

Veränderungen in der Wirtschaft gab es zwar schon immer, doch sie nehmen in der heutigen Zeit enorm an Fahrt auf. Entsprechend brauche es auch eine innere Einstellung, damit umzugehen, sagt Schmid: „Im Studiengang wird auch viel Zeit auf die Persönlichkeitsentwicklung verwendet, denn nur wer selbst für Wandlung bereit ist, kann auch andere davon überzeugen. Psychologie spielt eine große Rolle.“

Zahlen und Fakten allein reichen in Unternehmen häufig nicht aus, um eine Veränderung zu bewirken: Es erfordert unter anderem Verhandlungsgeschick und Überzeugungskraft, um auch in traditionellen Firmen Ideen umzusetzen oder die Unternehmenskultur zu modernisieren. Dafür brauchen die Betroffenen ein Grundverständnis dafür, wie sich Geschäftsmodel-

Unsere Absolventinnen und Absolventen können **erstarnte Organisationen in Bewegung bringen.**



le wandeln und wie die Psychologie der Veränderung funktioniert. Neben allgemeinem Wissen zur Projektsteuerung benötigen Fach- und Führungskräfte insbesondere ein Gefühl für Change-Kommunikation, Beteiligung und ermutigende Führung. Übung im Umgang mit Widerständen und Konflikten sind ein Muss. Das lernen die Studierenden im Coburger Master-Programm.

Lehren und Lernen von Veränderung

Diese Expertise müssen auch die Professorinnen und Professoren für den Studiengang Change-Management mitbringen, sagt Schmid: „Alle Dozierenden bei uns haben in der Praxis selbst Projekte geleitet. Wir brauchen diese Erfahrung, um den wissenschaftlichen Diskurs mit den Studierenden auch praktisch vermit-

Unsere Absolventinnen und Absolventen können **Verunsicherung managen.**



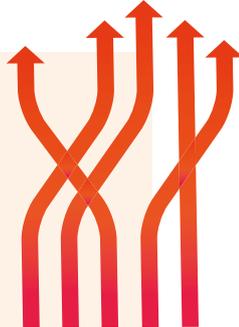
teln zu können. Wir sind keine reinen Theoretiker, sondern arbeiten in Change-Projekten mit Unternehmen zusammen.“

Besonders geeignet ist der Master-Studiengang Change-Management für alle, die etwas bewegen wollen und die sich für die Verzahnung von betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen mit verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen interessieren. Als Grundlage brauchen Interessierte eine solide Ausbildung in Betriebswirtschaftslehre oder einem ähnlichen Studiengang wie zum Beispiel Wirtschaftsingenieurwesen oder Wirtschaftspsychologie. Denn diese werden im Studiengang miteinander verknüpft und durch betriebswirtschaftliche und verhaltenswissenschaftliche Aspekte erweitert. So lernen die Fach- und Führungskräfte von morgen Change-Prozesse selbst anzustoßen, umzusetzen und deren Erfolg zu messen.

In Coburg genießen die Studierenden den Vorteil, dass Hochschule und Region eng verzahnt sind und viele international tätige Firmen und Hidden Champions ihre aktuellen Fragestellungen in den Studiengang einbringen, den sie teils selbst mitentwickelt haben. Obwohl es dieses Angebot erst seit zwei Jahren gibt, sind bereits mehrere Unternehmen involviert, die die jungen Problemlöser am Ende ihres Studiums für sich gewinnen wollen. „Die Resonanz der Firmen ist äußerst posi-

tiv. Es gibt nur sehr wenige Studiengänge, die explizit darauf vorbereiten“, sagt Schmid.

Unsere Absolventinnen und Absolventen können **Wandel aktiv bewusst planen, kommunizieren und steuern.**



Für ihre Abschlussarbeiten benötigen die Absolvierenden einen realistischen Fall aus der Praxis. Für diesen entwickeln sie ein Konzept, erproben und reflektieren dieses mit ihren Mentoren und vertiefen das Ergebnis in ihrer wissenschaftlichen Abschlussarbeit. „Am Ende lösen sie echte Probleme in Unternehmen. So lehren wir hier Change-Management“, erklärt Schmid.

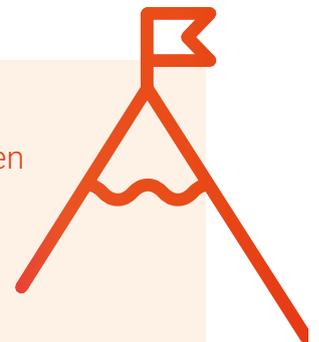
Change in Unternehmen

Doch nicht jede Transformation führt zwingend zum Erfolg. Wie also mit Misserfolg umgehen? Schmid: „Unsere Studierenden lernen den konstruktiven Umgang mit dem Scheitern. Es ist nicht das Ende, sondern der Anfang eines neuen Veränderungszyklus, den es zu leiten gilt. Das braucht eine hohe Frustrationstoleranz, aber auch die Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen und neue Inspiration zu beziehen.“

Manche Firmen verlieren Kunden oder gar ihre Daseinsberechtigung, wenn sie sich nicht verändern. Beispielfähig könnte man das in der Automobilindustrie sehen, wo eine Umstellung auf alternative Antriebssysteme bereits jetzt im Gange ist. Neue Arbeitszeitmodelle wegen demografischen oder gesellschaftlichen Faktoren können ebenso zur Veränderung zwingen wie die Entstehung komplett neuer Geschäftsmodelle durch die Digitalisierung oder mehr Druck, nachhaltiger zu wirtschaften.

Meistens fehle es den Firmen nicht an guten Ideen, sondern an deren Umsetzung, weil neben technischen und ökonomischen vor allem die psychologischen Aspekte nicht ausreichend beachtet werden, sagt Schmid: „Es gibt Studien, die besagen, dass bis zu 70 Prozent der Change-Projekte vor allem am Widerstand der Mitarbeitenden und fehlender Unterstützung des Managements scheitern. Darum sind neben einer effizienten Projektarchitektur und -steuerung auch die Kommunikation sowie die Beteiligung und Befähigung aller Betroffenen enorm wichtig.“ //

Unsere Absolventinnen und Absolventen können **Ängste verstehen und zur Lösung beitragen.**



Literatur

Christina Hagl, Rouven Kanitz, Katerina Gonzalez und Martin Hoegl (2024): Change management interventions: Taking stock and moving forward. In: Human Resource Management Review, Volume 34, Issue 1, 101000. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.101000>

Falko von Ameln und Jonas Claußen: Change Management (2023). In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), Volume 54, S. 139–142. <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00691-8>

„Es gibt Studien, die besagen, dass bis zu 70 Prozent der Change-Projekte vor allem am Widerstand der Mitarbeitenden scheitern“



Herausgeberinnen:

Benita von Behr, Annick Eimer, Angelika Fritsche und
Veronika Renkes

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 Geschäfts-
führung, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschafts-
forschung GmbH (DZHW);

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

Henning Rickelt, Geschäftsführer, Zentrum für Wirtschafts-
management e.V. (ZWM);

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

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

Dr. Grit Würmseer, Geschäftsführende Vorständin HIS-Institut für
Hochschulentwicklung e. V.

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

Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE Centrum für Hoch-
schulentwicklung gGmbH

Redaktion:

Angelika Fritsche (fri), Redaktionsleitung

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

Tina Bauer (tb), freie Redakteurin, duz.bauer@gmail.com

Ingrid Weidner (iw), freie Redakteurin,

i.weidner@duz-medienhaus.de

Anne-Katrin Jung (akj), Bildredaktion,

Social Media, Redaktionsassistentz

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

Adresse der Redaktion:

Franz-Mehring-Platz 1, 10243 Berlin
duz-redaktion@duz-medienhaus.de
www.duz.de

Layout: Barbara Colloseus, Tina Bauer

Titelbild: Linus Nyland / unsplash.com

Ständige Autoren und Mitarbeiter:

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:

Dr. Markus Verweyst (Leitung),

Tel.: 030 212987-31, Fax: -20

anzeigen@duz-medienhaus.de

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 62 vom 01.01.2024.

Für Inhalte von Stellenangeboten und Werbeanzei-
gen sind die jeweiligen Inserenten verantwortlich.

Corporate Publishing und DUZ Special:

Veronika Renkes (Leitung)

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

v.renkes@duz-medienhaus.de

Kundenservice:

Simone Ullmann (Leitung),

Tel.: 030 212987-51, Fax: -20

kundenservice@duz-medienhaus.de

Verlag, Unternehmenssitz und Geschäftsführung:

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH

Franz-Mehring-Platz 1, 10243 Berlin

Tel.: 030 212987-0; Fax: 030 212987-20

www.duz-medienhaus.de

Geschäftsführung: Angelika Fritsche, Veronika Renkes

Berlin-Charlottenburg HRB 168239

Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE301227734

Bezugsbedingungen: Abonnement mit 10 Ausgaben Wissen-
schaft & 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 Abonne-
ment-Angebote wie z. B. DUZ plus (DUZ Magazin plus Wissen-
schaft & 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 Abonne-
ment-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 Abbildun-
gen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich
zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Ver-
lages strafbar. Beiträge, die mit Namen oder Initialen des Verfäs-
sers 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