

Die Kunst des strukturierten Zuhörens

Das 2023 neu installierte Präsidium
der Bauhaus-Universität Weimar
hat das erste Amtsjahr dazu
genutzt, gemeinsam mit allen
Hochschulmitgliedern die Uni auf
die Zukunft auszurichten |
Von Peter Benz und Ulrike Kuch im
Namen des Präsidiums

„Das Präsidium muss über Grenzen hinaus blicken auf einen anderen Horizont“

Der universitäre Raum ist ein Ort, der von einer Gemeinschaft gebildet und der als Beziehung gestaltet wird. Eine Universität kann nur als und in der Gestaltung dieser Beziehung bestehen. Akkumuliert sie sich nur aus partikularen Individualinteressen, prägt auch das ihr Profil, und sie kann zu einer Kompensationsgemeinschaft tendieren. Der Freiraum der Universität entsteht also durch das Agieren der Akteure. Sie wiederum müssen frei und beteiligt sein, weil sie in der Lage sein müssen, entscheiden zu können, was sie tun. Diese Freiheit in Beteiligung ist eine zentrale Verantwortung aller an der Universität. Denn die Universität existiert in der Form, in der alle Glieder sie gemeinsam leben und gestalten. Für das Gelingen einer lebendigen Beziehung ist eine Kultur des Zuhörens unabdingbar.

Universität ist eine Aufgabe, für die wir alle zu sorgen haben. Unterschiedliche Bereiche und Aufgaben dieser Sorge verteilen sich in partizipativen Prozessen. Die Verantwortung für die Gewährleistung von Freiräumen und für die Verteilung der Aufgaben und Beteiligungen liegt bei der Leitung. Das Präsidium muss weiter als alle anderen

Glieder der Universität über die Grenzen hinaus blicken auf einen anderen Horizont. Denn der Raum der Universität ist nicht isoliert. Er steht in Relation zu anderen Räumen, anderen Universitäten, aber auch anderen Orten und Einrichtungen und Akteuren, die den Raum der Universität umgeben. Um innerhalb der Universität für freie agile Räume zu sorgen, müssen Verantwortungs- und Entscheidungsprozesse gut verteilt werden und in einem guten Kommunikationssystem beständig reguliert und agil abgestimmt werden. Eine Kultur des Zuhörens etabliert auch eine Kultur der Achtsamkeit im Denken und Sprechen, weil es einem zugewandten Zuhören gerecht werden will.

Die Bauhaus-Universität Weimar hat seit März 2023 einen neuen Präsidenten und seit Juni 2023 ein neues Präsidium. In etwas mehr als einem Jahr haben wir – oft bewusst und teilweise unbewusst – versucht, unserer Universität eine neue, „zuhörende“ Hochschulkultur zu geben, von der wir überzeugt sind, dass sie nicht nur zeitgemäß und angemessen, sondern mittel- und langfristig effizienter, wirkungsvoller und „besser“ ist.

Wie kamen wir dazu? Zunächst einmal sind wir der Überzeugung, dass die Lei-



Foto: Dominique Wollniok

Prof. Peter Benz

ist Präsident der Bauhaus-Universität Weimar. | praesident@uni-weimar.de

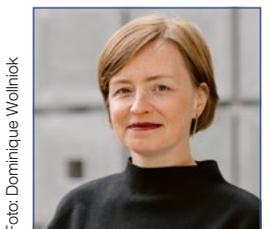


Foto: Dominique Wollniok

Dr. Ulrike Kuch

ist Vizepräsidentin für gesellschaftliche Transformation der Bauhaus-Universität Weimar. | upgt@uni-weimar.de



Foto: Bauhaus-Universität Weimar, Thomas Müller

Hauptgebäude der Bauhaus-Universität Weimar; vorherige Seite: Atelier im Hauptgebäude

Eine kürzere, pointiertere Version dieses Beitrags wurden von der Vizepräsidentin für gesellschaftliche Transformation bereits im Juni 2024 anlässlich der Universitätsversammlung zum Abschluss des Prozesses zur Entwicklung des Struktur- und Entwicklungsplans 2026-2030 (STEP) vorgetragen. Im Podcast „Universität gemeinsam gestalten“ reflektiert das Präsidium der Bauhaus-Universität Weimar zudem ausführlich das erste gemeinsame Jahr: <https://uni-gemeinsam-gestalten.podigee.io/>

tung einer Universität keine Plattform zur persönlichen Selbstverwirklichung ist. Die Bauhaus-Universität Weimar soll all ihren Mitgliedern und Angehörigen ein positives und produktives Lebens-, Arbeits-, Forschungs-, Lehr- und Lernumfeld sein, in dem wir unsere beruflichen und persönlichen Potenziale möglichst optimal entwickeln und wirksam machen können. Wir wollen miteinander im Präsidium und mit allen Mitgliedern der Universität an Lösungsansätzen zu Problemstellungen arbeiten – wohl verstehend, dass Herausforderungen oft vielschichtige Hintergründe, Interessen, Perspektiven und Verknüpfungen haben, für die es oft nicht „die eine“ richtige Lösung gibt. Wir – das damals neue Präsidium – haben unsere Überlegungen von einem Horizont aus begonnen, der in der Grundordnung der Universität veran-

kert ist: „Aufgabe aller Statusgruppen der Bauhaus-Universität Weimar ist es, Gegenwart und Zukunft der Bauhaus-Universität Weimar mitzugestalten. Die Bauhaus-Universität Weimar fördert daher aktiv die Beteiligung aller ihrer Mitglieder an der Entwicklung der Universität.“

Aus diesen Überlegungen ergeben sich natürlich unmittelbare Konsequenzen im Präsidiums- und Universitätshandeln: Wenn wir die Bauhaus-Universität Weimar als Gemeinschaft aller ihrer Mitglieder, die an der Entwicklung der Universität mitgestalten, begreifen, wie können wir die Handlungsmacht („Agency“), die (Mit-)Verantwortung und die Teilhabe für uns alle erlebbar machen? Sicherlich nicht, indem wir „Aufträge verteilen“, um Vorstellungen, die uns individuell und/oder als Gremium wichtig sind, durchsetzen.

Stattdessen versuchen wir, kontinuierlich und auf mannigfaltige Weise in unsere Institution hineinzuhören, um die Erwartungen, Bedürfnisse, Notwendigkeiten und Wünsche der Mitglieder unserer Universität aufzunehmen, und zusammen mit Mitgliedern der Universität aus dem Gehörten tatsächlich ein gemeinsames Angebot der Universität an sich selbst und aber auch an die Gesellschaft um uns herum zu entwickeln.

Spannendes und kraftraubendes erstes Jahr

Für uns alle an der Bauhaus-Universität Weimar war das erste Jahr in diesem Prozess neu, aufregend und kraftraubend. Es scheint uns deshalb geboten, nach einem Jahr kurz reflektierend innezuhalten, um unsere Position zu überprüfen, unsere weitere Richtung zu bestimmen und möglicherweise angemessene Lehren für zukünftige (Partizipations-)Prozesse zu ziehen. Diese Reflexion möglichst transparent zu machen und zur Diskussion zu stellen, ist dabei wiederum ein selbstaufgelegter Anspruch unserer Herangehensweise – deshalb dieser Textbeitrag.

Ein erster Schritt zur neuen Ausrichtung der Universität begann bereits vor der eigentlichen Amtsübernahme des neuen Präsidiums: Als erstes Angebot zum Mitmachen wurden die Vizepräsidentschaften – entgegen der bisherigen Praxis an der Bauhaus-Universität Weimar – vom damals neuen Präsidenten als Open



*Wir versuchen
kontinuierlich und auf
mannigfaltige Weise
in unsere Institution
hineinzuhören* “

Call universitätsintern ausgeschrieben. Das Thüringer Hochschulgesetz sieht keine Möglichkeit einer studentischen Vizepräsidentschaft vor, entsprechend waren nur die Gruppen der Hochschullehrenden, der wissenschaftlich/künstlerischen Mitarbeitenden in Technik und Verwaltung bewerbungsfähig.

Bei der Ausschreibung wurde die Anzahl der Vizepräsidentschaften von vorher zwei auf drei Vizepräsidentinnen und/oder -präsidenten erhöht, auch mit dem erklärten Hintergedanken, im Kollegialorgan Präsidium zumindest grundsätzlich eine Mehrheit gegen die beiden hauptamtlichen Präsidiumsmitglieder (Präsi-

Kurze Geschichte der Bauhaus Universität Weimar

Die Anfänge der heutigen Universität liegen im Jahr 1860, als in Weimar die erste Kunstschule gegründet wurde. Diese erlangte bis 1900 als „Weimarer Malerschule“ Berühmtheit. 1902 holte Großherzog Wilhelm Ernst den belgischen Architekten Henry van de Velde nach Weimar, um das Kunsthandwerk zu befördern und es an industrielle Bedürfnisse anzupassen. Van de Velde entwarf und erbaute das heute zum UNESCO-Kulturerbe gehörende Kunsthochschulensemble.

Nach dem Ersten Weltkrieg wurde Walter Gropius nach Weimar berufen: Er konzipierte eine völlig neue Art der Schule und gründete 1919 das Staatliche Bauhaus Weimar. Das frühe Bauhaus brach mit allem Herkömmlichen und revolutionierte die Kunstausbildung. Zum didaktischen Konzept gehörte etwa eine Grundausbildung bei Künstlern wie Paul Klee, Lyonel Feininger, László Moholy-Nagy, Wassily Kandinsky und Oskar Schlemmer. Nach der Machtübernahme rechter und völkischer Parteien in Thüringen musste das Bauhaus Weimar 1925 verlassen. Die Weimarer Kunst- und Architekturschule erlebte während der folgenden Jahrzehnte etliche Umformungen; zuletzt war sie eine der wichtigsten Architektur- und Bauhochschulen der DDR (HAB). In den Jahren 1990/1991 wurde die Hochschule grundlegend neustrukturiert und 1996 erfolgte die Gründung der heutigen Bauhaus-Universität Weimar.

<https://www.uni-weimar.de>



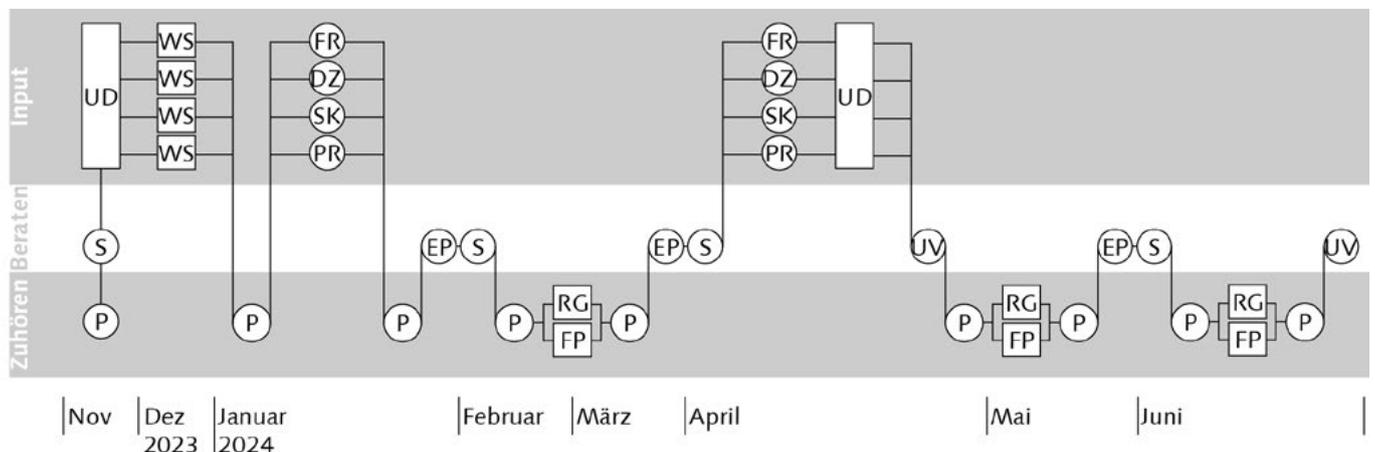
Neue Gruppen der Universität fühlten sich schon aufgrund dieser Konstellation des Präsidiums von zwei professoralen Mitgliedern, zwei Mitgliedern aus dem akademischen Mittelbau und einem Mitglied aus dem Gewährleistungsbereich (Kanzler) gehört “

dent und Kanzler) möglich zu machen. Auf der Basis eines aus der Universität gemachten Angebots kam im Ergebnis ein Präsidium zustande, das einerseits die disziplinären Richtungen der Universität überraschend paritätisch abbildet, das andererseits aber auch diverser als bisher in der Repräsentation der Statusgruppen ist: Zum ersten Mal arbeiten im Präsidium zwei professorale Mitglieder mit zwei Mitgliedern aus dem akademischen Mittelbau und einem Mitglied aus dem Gewährleistungsbereich (Kanzler) zusammen –

was von Anfang an einen neuen, anderen Ton in der internen und externen Kommunikation des Präsidiums setzte, denn neue Gruppen der Universität fühlten sich schon aufgrund dieser Konstellation plötzlich gehört.

Mehr oder weniger unmittelbar nach Amtsantritt des Präsidiums bekamen wir die Gelegenheit, unseren zuhörenden Anspruch im Rahmen eines größeren Planungsprojektes an der Realität zu erproben: Das Thüringer Wissenschaftsministerium forderte

Abbildung 1: Ablaufplan des STEP 2030-Prozesses von November 2023 bis Juni 2024





Frontansicht der Universitätsbibliothek

die Hochschulen des Landes auf, einen neuen Struktur- und Entwicklungsplan für die Jahre 2026 bis 2030 (STEP) aufzustellen.

Diese Aufgabestellung bot uns die Möglichkeit, als Präsidium und als Universitäts-Gemeinschaft auf der Basis von Vergangenheit (Wer waren wir?) und Gegenwart (Wo stehen wir jetzt?) über die Bauhaus-Universität Weimar der Zukunft zu spekulieren. Aus dieser Spekulation, dieser Selbstbespiegelung und Umherschau musste unter Einbeziehung des politischen Willens der Thüringer Landesregierung und anderer externen Parameter eine Vision unserer Institution entstehen, die plausibel, machbar, aber auch erstrebenswert für mindestens einen Großteil unserer Mitglieder sein sollte – denn diese müssen den STEP letztlich leben.

Diese Aufgabe wurde uns zur Gelegenheit, entsprechend unseres zuhörenden Ansatzes, den STEP quasi aus der kollektiven Intelligenz der Bauhaus-Universität Weimar heraus zu entwickeln. Alle Universitäts-

mitglieder – und zwar sowohl als Individuen als auch über ihre Funktionen als gewählte Gremienvertretungen – sollten die Chance haben, ihre Ideen und Vorstellungen einzubringen, gehört zu werden und sich letztlich im STEP wiederzufinden.

Entsprechend beschloss das Präsidium der Bauhaus-Universität Weimar im Oktober 2023 einen detaillierten Ablaufplan (siehe Abbildung 1) für einen möglichst offenen, transparenten und partizipatorischen Prozess, um die Frage nach der künftigen Entwicklung der Universität unter Einbeziehung möglichst vieler Universitätsmitglieder und -gremien gemeinsam zu beantworten.

Öffentlicher Dialog in der Universität

Zum Auftakt der STEP-Entwicklung fand zunächst Ende November 2023 ein öffentlicher Universitätsdialog (UD) mit über 100 Universitätsmitgliedern im Audimax statt. Diesem folgten im Dezember 2023 und im Januar 2024 die vier themenorientierten Workshops (WS)



Alles in allem ein komplexer Prozess in einem engen Zeitkorsett “

„Mission & Vision“, „Forschung & Kunst“, „Transfer & Nachhaltigkeit“ sowie „Lehre & Lernen“ mit je offenem Beteiligungscall, die einer initialen Materialsammlung und Ortsbestimmung der Universität dienen. Die Ergebnisse dieser Workshops wurden Mitte Januar 2024 den Gremien der Universität, unter anderem dem Erweiterten Präsidium (EP), den Fakultätsräten (FR), den Dezernaten (DZ), dem Studierendenkonvent (SK), dem Promovierendenrat (PR) und dem Personalrat zur Stellungnahme und Kommentierung vorgestellt. Gleichzeitig wurden alle Materialien aus dem Prozess universitätsintern vollumfänglich veröffentlicht auf einem eigens eingerichteten Conceptboard, und/oder über eine eigens eingerichtete E-Mail-Adresse mit Ideen, Anregungen und Vorstellungen einzubringen.

Alle eingehenden Rückmeldungen, Vorschläge und Kommentierungen wurden gesammelt, gelesen, ausgewertet und an eine elfköpfige, aus Vertreterinnen und Vertretern aller Mitgliedergruppen zusammengesetzten STEP-Redaktionsgruppe (RG) unter Leitung des Präsidenten weitergegeben mit dem Ziel, aus den Zuarbeiten der Universität zunächst eine erste Struktur zu erarbeiten, die Anfang Februar 2024, dem Senat (S) vorgelegt wurde. Parallel dazu trat Ende Januar 2024 die durch die Fakultäten paritätisch besetzte AG Finanzplanung (FP) zusammen, um unter der Leitung des Kanzlers der Bauhaus-Universität Weimar die mit dem STEP einzureichende Finanz-, Personal- und Infrastrukturplanung zu diskutieren.

Aufbauend auf diesen Vorarbeiten wurde dann ein erster Textentwurf für den STEP entwickelt. Dieser wurde Anfang April 2024 dem Senat übergeben und

anschließend in einer zweiten Gremienrunde mit dem Erweiterten Präsidium, den Fakultätsräten, dem Studierendenkonvent, dem Promovierendenrat, dem Personalrat sowie in einem zweiten öffentlichen Universitätsdialog Mitte April 2024 mit allen anwesenden Mitgliedern intensiv diskutiert. Zwei Tage nach dem Universitätsdialog wurde der Entwurf durch die Universitätsversammlung (UV) zusätzlich mit Kommentaren und mit dezidierten Arbeitsaufträgen versehen, in eine zweite Bearbeitungsrunde gegeben.

Die Anregungen der Universitätsversammlung wurden durch die STEP-Redaktionsgruppe in kontinuierlichem Austausch mit verschiedenen Gremien und Stakeholdern der Universität in den finalen Entwurf eingearbeitet, der Anfang Juni 2024 im Senat beraten wurde. Nach letzten Änderungen wurde der STEP 2030 der Bauhaus-Universität Weimar am 14. Juni 2024 von der Universitätsversammlung beschlossen und dem Ministerium fristgerecht übergeben – es blieb sogar noch ausreichend Zeit, den Rohtext anständig zu setzen und mit einer eigenen KI-generierten Bildwelt zu versehen.

Alle Ergebnisse des Dialogs wurden gesammelt

Alles in allem ein komplexer Prozess in einem engen Zeitkorsett: Nach jeder Inputveranstaltung, nach jeder Gremienberatung, in jedem Zwischenraum, wuchs die Textdatei aus den gehörten Ideen, Wünschen, kritischen Anmerkungen der Uni-Mitglieder. Alles wurde gesammelt, sortiert und geclustert und eingefügt – nicht durch das Präsidium, sondern durch die Redaktionsgruppe, die sich im Laufe des Prozesses nahezu verausgabte, um alle Materialien zusammen zu denken und zu führen, abzuwägen, Begriffe zu diskutieren, zu hinterfragen und dabei auch die Positionen der jeweils eigenen Peer Groups (Fakultäten, Bereiche, Statusgruppen) und Erfahrungshorizonte (Gender, Internationalität, akademisches Alter, Lebensalter) einzubringen – keine triviale Aufgabe, insbesondere angesichts eines gewissen Erwartungsdrucks.

Dennoch: Vieles fügte sich passgenau zusammen, (relativ) Weniges blieb kontrovers und musste „manuell“ entschieden werden. Die Verantwortung für Einzelentscheidungen lag konsequent beim Präsidium, das immer abwägen musste, wie sich einzelne (strittige) Vorschläge wohl auf die Universität insgesamt

auswirken könnten. Aber auch nach diesen Entscheidungen hörte das Zuhören nicht auf: immer wieder die Rückkopplung mit Gremien und Universitätsöffentlichkeit in kleinen Runden, in Flurgesprächen, in der Nextcloud, auf dem Conceptboard, über die eingerichtete E-Mail-Adresse, um in kleinteiliger, sorgfältiger und langwieriger Arbeit die Rückmeldungen einzuarbeiten, um möglichst vielen und vielem gerecht zu werden und trotzdem den Geist unserer Institution und die Kohärenz unserer STEP-Erzählung zu bewahren.

Das machte nicht immer Spaß, war mitunter schmerzhaft, manche „Kröten“ mussten geschluckt werden und dennoch: Es war wohl notwendig – und es wurde auch gut. Wir sind überzeugt, dass gerade durch diesen Prozess ein starkes, überzeugendes und vor allem ein Papier der gesamten Universität entstanden ist. Dies wird in Zukunft vor allem für die Akzeptanz und die Umsetzung der im STEP formulierten Strukturen und Projekte von Wichtigkeit sein.

Partizipation als Leitlinie des Dialogs

Allerdings: unser Vorgehen, einen „partizipativen Prozess“ zu nennen, ist mindestens unpräzise. Echte Partizipation – folgt man der Forschung dazu – würde bedeuten, Entscheidungsgewalt zu verteilen und damit aber auch zugehörige Verantwortung. Nicht das Präsidium würde dann beispielsweise die Verantwortung für den STEP tragen, sondern alle, die am Partizipationsprozess beteiligt waren – mit einer ganzen Reihe sehr komplexer rechtlicher, struktureller und auch ethischer Folgen. Das Thüringer Hochschulgesetz stellt indes an die Stelle der letzten Entscheidungen die Hochschulleitung, die mit dem Mandat der Universitätsversammlung die Verantwortung für den STEP übernehmen soll. Und tatsächlich nehmen wir als Präsidium diese Verantwortung – auch durchaus mit Freude – an, denn wir haben uns um unsere Positionen beworben, weil wir gestalten wollen.

Die Komplexität der Leitung einer Hochschule ergibt sich unter anderem durch die Wechselwirkung zwischen einer Vielzahl von parallel laufenden Prozessen mit unterschiedlichen Zeithorizonten und unterschiedlichen Beteiligten, die es in einer dynamischen Balance zu halten gilt. Im gleichen Zeitraum, in dem der STEP entstand, wurden in unserem Fall auch

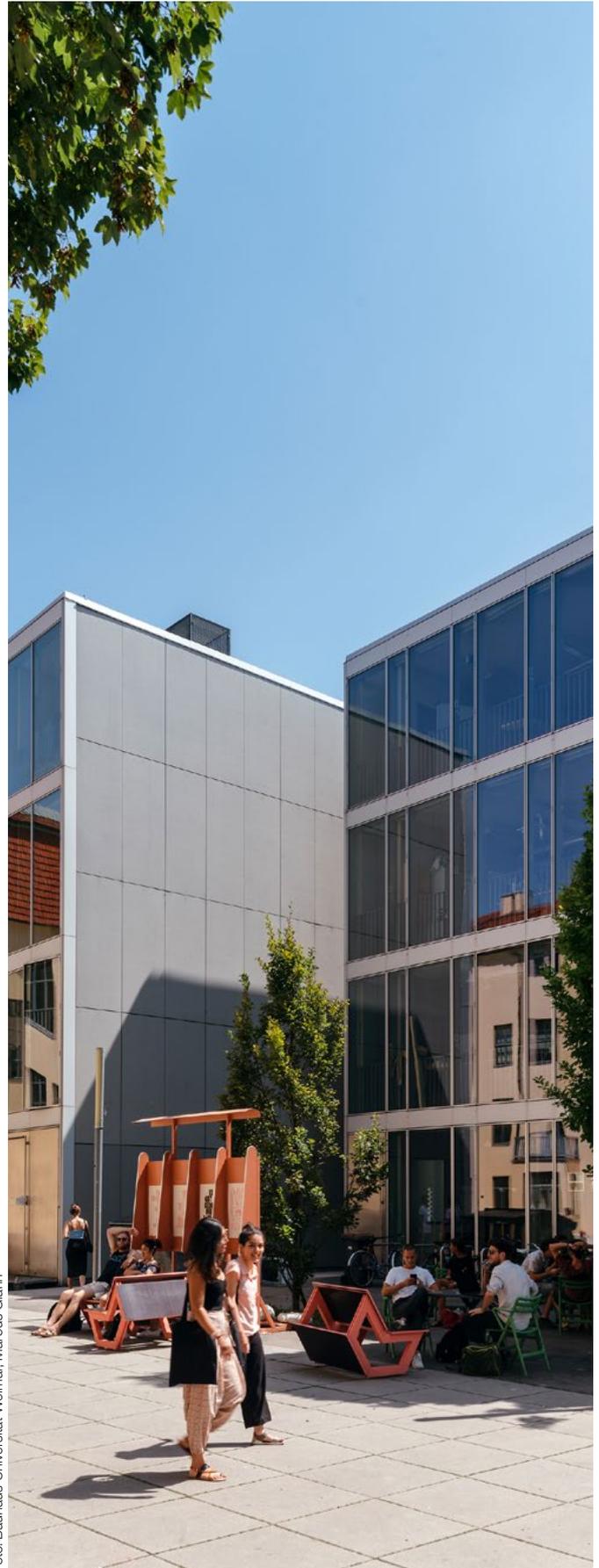


Foto: Bauhaus-Universität Weimar, Marcus Glahn

Kuben der Fakultät Architektur und Urbanistik der Bauhaus-Universität Weimar

unsere Transferstrategie entwickelt, die sofort Wirkung entfalten sollte, umgekehrt aber wiederum Einfluss auf die zukünftigen Projekte des STEPs haben wird. An diesen Stellen den Überblick zu behalten, Gestaltungsräume zu erkennen und zur Verfügung zu stellen, steuernd einzugreifen, das kann Partizipation als zu kleinteilig verteilte Verantwortungspositionen nur bedingt leisten.

Wir haben aus diesem Prozess den Anspruch mitgenommen, auch unsere künftigen Entscheidungen immer mit dem größten Respekt vor der kollektiven Intelligenz zu treffen, die eine Organisation wie die Bauhaus-Universität Weimar ausmacht. Gleichzeitig gilt es zu bedenken, dass „echte“ Partizipation tendenziell innovative Lösungen auch verhindern kann, weil der darin vorgesehene Ausgleich zwischen verschiedenen Interessen zu Kompromissen auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner führen kann (siehe Hechler et al. 2018). Ein gelebter Verantwortungsanspruch des Präsidiums erscheint uns also durchaus zielführend. Entsprechend war unser „Partizipations“-prozess streng genommen ein (vielgestaltiger) Prozess eines aktiven, strukturierten Zuhörens, der es uns ermöglichte, eine Vision der Bauhaus-Universität Weimar im Jahr 2030 zu entwickeln. Der STEP entstand als ein Werk eines verantwortungsbewussten Zuhörens, das dann entsprechend einstimmig von der Universitätsversammlung angenommen wurde.

Literatur

Daniel Hechler, Peer Pasternak und Steffen Zierold (2018): Wissens Chancen der Nichtmetropolen. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag. S. 275.

Ulrike Lucke, Jörg Hafer und Niklas Hartmann (2020): Strategieentwicklung in der Hochschule als partizipativer Prozess.

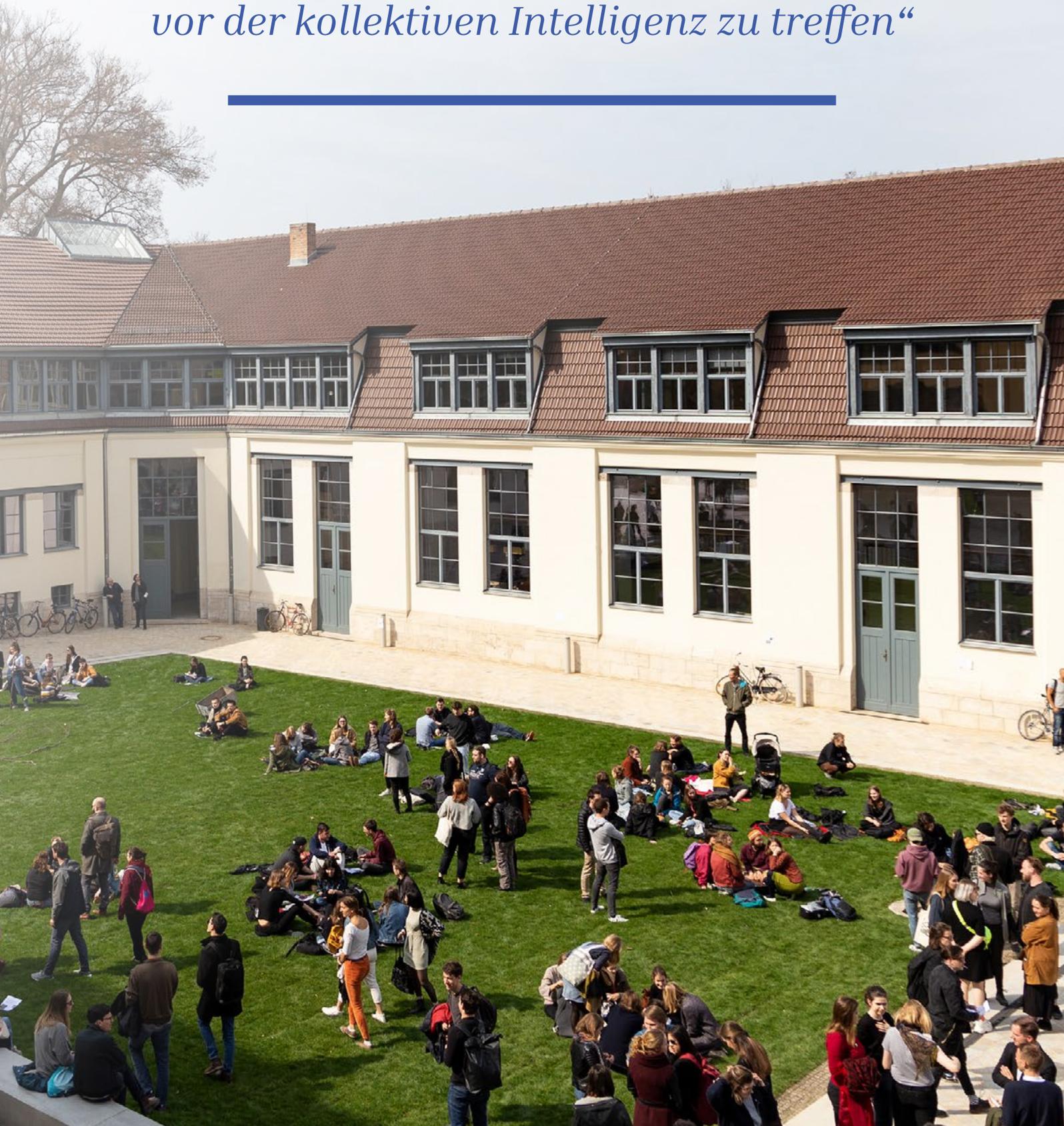
Beispiele und Erkenntnisse
Stefanie Goertz, Benjamin Klages, Dominique Last und Sven Strickroth (Hrsg): Lehre und Lernen entwickeln – Eine Frage der Gestaltung von Übergängen. Potsdam: Universitätsverlag Potsdam. S. 112

Der Erfolg unseres Ansatzes wird sich letztlich daran ablesen lassen, ob Prozesse wie unser STEP „eine handlungsleitende Funktion für einzelne Akteure, im Sinne von Orientierungspunkten für die dezentrale Kulturentwicklung“ (Lucke et al. 2020) entwickeln können. Unser Plan wird erfolgreich sein, wenn seine Umsetzung gelingt, wenn wir es also schaffen, ausreichend Mobilisierungs- und Verstetigungsressourcen unter unseren Universitätsmitgliedern freizusetzen. Das ist zugleich der Auftrag an uns als Präsidium, das gerade durch diesen Prozess in uns gesetzte Vertrauen nicht zu verspielen. //



Foto: Bauhaus-Universität Weimar, Carolin Klemm

„Wir haben aus diesem Prozess den Anspruch mitgenommen, auch unsere künftigen Entscheidungen mit dem größten Respekt vor der kollektiven Intelligenz zu treffen“



Herausgeberinnen:

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 Geschäftsführung, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH (DZHW);

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

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

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

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 Hochschulentwicklung 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: Candy Welz/Bauhaus-Universität Weimar

Ständige Autoren und Mitarbeiter:

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. 63 vom 01.01.2025.

Für Inhalte von Stellenangeboten und Werbeanzeigen 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 Wissenschaft & Management; Print + E-Journal: 134,60 Euro; E-Journal: 85,60 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