



# DUZ

## WISSENSCHAFT & MANAGEMENT

AUSGABE 3.2019 // 5. APRIL

//  
*netzwerken*

### **NÜTZLICHE KONTAKTE**

Warum die Mitarbeit in Gremien ein Sprungbrett für die Karriere sein kann.

### **GUTER START**

Studieneingangsphase: Wie Hochschulen auf die zunehmende Vielfalt der Gesellschaft reagieren.

### **ERFAHRENER BEWEGER**

Der Pharmakologe Stefan Herzig lenkt die Geschicke der Technischen Hochschule Köln.

# WISSENSCHAFTSMANAGEMENT

## WISSENSCHAFTSMARKETING

*Die Zukunft der Wissenschaft gestalten*



Weiterbildung  
für Wissenschaft und Verwaltung

praxisbezogen und anwendungsorientiert

Blended Learning:  
Fernstudium mit 8 Präsenz- und Onlinephasen

Dauer: 4 Semester  
Umfang: 90 ECTS

Studienstart: Wintersemester

Bewerbungsfrist: 30.06.2019

**MODULE** Struktur des Wissenschaftssystems · Führen in der Wissenschaft · Projektmanagement  
Finanzen & Controlling · Strategie und Change Management · Personal und Organisation  
Hochschulrecht und Verwaltung · Marketing · Kommunikationsmanagement · Public Affairs  
Forschungs- und Innovationsmanagement · Evaluation und Qualitätsmanagement

# Liebe Leserin, lieber Leser!

Nachdem ich am 18. März, dem „Equal Pay Day“, die Nachrichtenlage sondiert hatte, verlieh ich meinem Unmut in einem einschlägig bekannten sozialen Netzwerk Ausdruck: Auch im Jahr 2019 sind wir hierzulande von gleichem Lohn für gleiche Leistung bei Frauen und Männern noch weit entfernt! Postwendend erhielt ich eine Antwort von meinem Bekannten Thomas: Wir Frauen sollten uns doch bitte schön nicht so anstellen, mit dem Ungerechtigkeits-Gejammere aufhören und von seinesgleichen lernen. Danke für den Tipp, Thomas. Machen wir. Wenngleich ich mir nicht sicher bin, ob mir die Art und Weise gefällt, mit der manche Männer zu Macht, Einfluss und mehr Geld kommen.

Für den Bereich Hochschule beschreiben unsere Autorinnen in der Titelgeschichte ab S.8, wie der Weg an die Spitze durch den Gremiendschungel gelingen kann. Also, liebe Leserinnen: Hoffentlich können Sie etwas aus den Coaching-Tipps der Expertinnen mitnehmen. Und liebe Leser: Auch wenn die „Tipps aus der Coachingpraxis“ explizit an Frauen adressiert sind, bin ich mir sicher, dass Sie diese lesenswert finden.

Vielleicht liegt das Geheimnis einer erfolgreichen Karriere auch in der Wahl des Studienfachs, wie unser Porträt ab S.44 vermuten lässt. Der Mediziner und Pharmakologe Stefan Herzig leitet seit Mai 2018 auch ohne formale Managementausbildung die TH Köln. Nach seinen Beobachtungen haben auffällig viele Dekane und Rektoren Pharmazie studiert. Damit wäre dann auch endlich geklärt, wo die wenigen männli-

chen Pharmakologen bleiben: Sie nutzen ihre neu und interdisziplinär gewonnenen Kenntnisse und werden Manager.

Für alle, die es in die Leitungsebene geschafft haben, empfiehlt das CHE – Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung ab S.38 sein Jahresprogramm „Führung als Chance“. Über Monate hinweg werden Leitungs-Neulinge in Theorie und Praxis mit ihrer neuen Rolle vertraut gemacht. Im Moment ist der Frauenanteil unter den Dozierenden übrigens gering. Ich wette um eine große Tüte meiner Schweizer Lieblings-Schokokugeln, dass sich das bald ändert. Wer wettet dagegen?



**Andrea Puppe**  
Freie Mitarbeiterin der DUZ

Foto: Mad Fox Productions



# 1

## TITEL

### 08 Karriere-Sprungbrett Gremienarbeit

Die Mitarbeit in Gremien eröffnet Zugang zu Informationen, Kontakten und anderen Ressourcen. Sie kann die eigene Reputation fördern und schafft Möglichkeiten, Einfluss zu nehmen. Was gilt es zu beachten, damit Gremienarbeit – vor allem, aber nicht nur für Frauen – zum Gewinn wird?

---

Von Cornelia Edding und  
Monika Klinkhammer

# 2

## KOMMUNIKATION & MARKETING

### 18 Eine Wissensbrücke schlagen

Mit zwei Bausteinen – einer Herbstschule und einem Hackathon – machte das Forschungszentrum Jülich im November auf ein Projekt aufmerksam, mit dem eine Wissenschaftsbrücke mit Partnern in Afrika aufgebaut werden soll. Nach erfolgreichem Auftakt sind weitere Projektwochen geplant.

---

Von Daniel Felten und  
Erhard Zeiss

# 4

## FÜHRUNG & PERSONAL

### 32 Der Weg ist das Ziel

Zielvereinbarungsgespräche dienen der qualitativen ebenso wie der quantitativen Leistungsmessung. Die Hochschule für Gesundheit und Sport, Technik und Kunst Berlin nutzt das Modell der kompetenzorientierten Zielvereinbarung.

---

Von Andreas Mues, Tobias Weise  
und Franz-Michael Binninger

### 38 Plötzlich in der Hochschulleitung

Das Jahresprogramm „Führung als Chance“ wendet sich an Prorektoren und akademische Vizepräsidenten. Es bietet ihnen systematischen Erfahrungsaustausch, Beratung und Kompetenzerweiterung.

---

Von Jutta Fedrowitz

### 44 Der Beweger

Stefan Herzig lenkt seit bald einem Jahr die Geschicke der Technischen Hochschule Köln. Der promovierte Mediziner und Professor für Pharmakologie bringt für das Amt des Präsidenten viel Erfahrung als Wissenschaftler mit.

---

Von Ingrid Weidner



# 3

## STUDIUM & LEHRE

### 22 Ein guter Start braucht Förderung

Die Gruppe der Studierenden wird vielfältiger. Um dem gerecht zu werden, setzen Hochschulen in der Studieneingangsphase vielfältige Maßnahmen ein. Was nachhaltig wirken soll, ist oft über befristete Projektmittel finanziert. Kann das gut gehen?

---

Von Anke Rigbers



# 5

## KOLUMNEN

### 07 Ziegeles Welt „Scheitern als Chance“

Auf der Suche nach dem richtigen Weg führen auch Umwege zum Ziel.

---

Von Frank Ziegele

### 47 Reflexionszeit „Nicht so leicht“

Zu einer guten Feedbackkultur gehört es, Beobachtungen mit einzubeziehen.

---

Von Jan Kruse

# 6

## STANDARDS

### 03 Editorial

---

Von Andrea Puppe

### 06 Namen & Nachrichten

### 48 Stellenmarkt

### 62 Impressum

## 33 Systeme

Die European University Association hat einen Bericht zur öffentlichen Förderung von Universitäten in Europa herausgegeben. Die aktuellen Daten informieren über 33 unterschiedliche Bildungssysteme. Ein Online-Tool hilft bei der Suche nach länderspezifischen Inhalten:  
[tinyurl.com/yxjdkisyw](http://tinyurl.com/yxjdkisyw)

## Transfer

Die Hochschulallianz für den Mittelstand begrüßt den Antrag der Bundes-FDP zur Errichtung einer Deutschen Transfergemeinschaft. Wer jetzt Innovationen stimulieren und kleine und mittlere Unternehmen aktivieren wolle, solle die Kooperation von Hochschulen und Wirtschaft stärken, heißt es in einer Pressemitteilung des bundesweiten Verbundes anwendungsorientierter Hochschulen.

## Neues KI-Dossier

Ein Dossier des Deutschen Bildungsservers gibt einen Überblick über online verfügbare Informationen zum Thema Künstliche Intelligenz. Deren Rolle in Politik, Forschung und Bildung steht dabei im Fokus. Das Wissenschaftsjahr 2019 widmet sich dieser Entwicklung. Das Dossier: [tinyurl.com/yy38ucus](http://tinyurl.com/yy38ucus)



Foto: alphaspirit/123rf

### STUDIERENDENWERKE

## Studierende sind gut beraten

Mehr Studierende nehmen mehr Beratungen bei den Studierendenwerken in Anspruch – das klingt logisch. Aber wie ist eine Steigerung um 60 Prozent innerhalb eines Jahrzehnts zu erklären? „Studierende gehen heute deutlich pragmatischer und selbstbewusster mit psychologischer Beratung um“, meint Wilfried Schumann, Leiter des gemeinsamen psychologischen Beratungs-Services von Universität und Studentenwerk Oldenburg.

Schumann ist einer von 13 Beraterinnen und Beratern der Studierendenwerke, die in der neuen Broschüre des Deutschen Studentenwerks (DSW) von ihrer Arbeit berichten. 2017 verzeichneten die Beratungsstellen 108 800 Beratungskontakte. Verglichen mit dem Jahr 2006 ist das eine Steigerung von 60 Prozent. Die Nachfrage nach sozialer Beratung stieg im selben Zeitraum um 50 Prozent auf 76 800 Beratungskontakte. Als weiteren Grund für die starke Zunahme nennt das DSW in einer Presse-

mitteilung einen erhöhten Prüfungs- und Zeitdruck im Studium.

53 Prozent aller Studierenden hätten angegeben, schon einmal Prüfungsangst gehabt zu haben; 42 Prozent hätten bereits einen Blackout während einer Prüfung erlebt. Die meisten Studierenden kommen folgerichtig wegen studienrelevanter Themen wie Arbeitsorganisation und Zeitmanagement (19 Prozent) oder wegen Arbeits- und Konzentrationsschwierigkeiten (16 Prozent) in die psychologischen Beratungsstellen der Studenten- und Studierendenwerke. Die Sozialberatungsstellen bieten Orientierungs- und Entscheidungshilfe zur Studienfinanzierung, zum Studium mit Kind und für internationale Studierende. 44 der 57 Studierenden- und Studentenwerke in Deutschland bieten Sozialberatung und psychologische Beratung an. Ihre Arbeit schildert die DSW-Publikation „Beratung im Profil“. Sie ist zum Download abrufbar unter: [tinyurl.com/y6xlfojs](http://tinyurl.com/y6xlfojs). apu



# „Stehauf-Manager sehen Scheitern als Chance“

Der offene und konstruktive Umgang mit dem Misserfolg ist eine wesentliche Voraussetzung für das Lernen einer Organisation. Und auf der Suche nach dem richtigen Weg führen auch Umwege zum Ziel.

Unlängst sprach ich mit einem Controller über sein aktuelles Projekt: ein neues Forschungscontrolling. Im vertraulichen Gespräch brach der Frust aus ihm heraus: Es sei als Datensystem gut umgesetzt, aber niemand nutze es. Das Projekt sei gescheitert, viel Aufwand für nichts. Aber das könne er gegenüber der Hochschulleitung niemals zugeben, denn Projekte an seiner Hochschule seien grundsätzlich erfolgreich. Was für ein Unsinn! Die Geschichte von Innovationen ist eine der gescheiterten Versuche: Thomas Alva Edison soll mehr als 9500 Kohlefäden ausprobiert haben, bevor er seine erste Glühbirne zum Leuchten brachte. Es ist ein Wesensmerkmal von Wissenschaft, dass im Beschreiten eines falschen Wegs ein Fortschritt steckt, weil es hilft, den richtigen Weg zu finden. Welche Zeichen setzt eine Hochschulkultur, wenn die Reputation leidet, sobald kein Erfolg erzielt wird? Die Innovationsbereitschaft geht gegen null.

Im Wissenschaftsmanagement wird Veränderung meist über Projekte umgesetzt, umso wichtiger ist es, dass Projekte auch schiefgehen dürfen, manchmal müssen. Insofern möchte ich mich öffentlich bei den Gescheiterten einreihen: In einem meiner ersten Beratungsprojekte hatte ich ein Budgetierungskonzept mit einer Uni entwickelt. Ich fand es gut, aber in den Gremien wurde es in der Luft zerrissen. Oder mit einem FH-Präsidenten hatte ich die Idee ausgeheckt, eine Balanced Scorecard (BSC) einzuführen. In der Professoren-Vollversammlung wurde sie mit dem Kommentar „genau wegen solchem Zeug haben wir den Industriejob verlassen“ niedergeschmettert. Alle Entwicklungsarbeit umsonst. Naheliegender wäre gewesen: Schwamm drüber, nicht darüber sprechen, nächstes Projekt, Ergebnis umdeuten oder Ähnliches. In den beiden Beispielen habe ich mich aber einer

Diskussion über die Ursachen des Scheiterns gestellt. Im ersten Fall wurde das Konzept tatsächlich nur zerschossen, weil man damit dem Kanzler schaden wollte. Lesson learnt: Mikropolitik beachten! Im zweiten Beispiel haben wir die BSC aufgegeben und offen eingestanden: „Das war nix.“ Wir haben aber darauf beharrt, dass man eine ausgewogene, messbare Strategie braucht. Es ergab sich ein Konsens über ein „Hochschulzielesystem“, das einer BSC faktisch gar nicht so unähnlich war. Lesson learnt: Anpassung von Management an Hochschulkultur!

Diese beiden Lektionen, die nur durch ein Zugeben des Misserfolgs möglich waren, haben mir in vielen weiteren Projekten geholfen. Hochschulmanagement und Wissenschaftskultur ergeben eine Symbiose: Scheitern mit Managementansätzen ist eine Station auf der Suche nach dem richtigen Weg. Wenn Niederlagen öffentlich als Normalfall gedeutet werden, etwa im Rahmen einer „Fuckup Night“ oder dem 2016 veröffentlichten „CV of Failures“ eines Princeton-Professors, nimmt das viel Druck und Frust. Und es eröffnet Raum für Lernprozesse und Innovationen.

Die „Stehauf-Männchen“ aus dem Kinderzimmer brauchen eine besondere Konstruktion mit einem tiefen Schwerpunkt. „Stehauf-Manager“ brauchen ein Umfeld aus konstruktiver Kritik und als Schwerpunkt einen vertrauensvollen Umgang mit den Vorgesetzten: eine anspruchsvolle Aufgabe für Führungskräfte, aber eine, die sich lohnt.

**PROF. DR. FRANK ZIEGELE**

ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.  
frank.ziegele@che.de, www.che.de

// TITEL //

# Karriere- Sprungbrett Gremienarbeit

Foto: Nastuh Abootelebi / unsplash.com



---

*„Gremienarbeit kostet viel Zeit und Mühe; daher ist es wichtig, dass sie auch etwas bringt.“*

---

Die Mitarbeit in Gremien eröffnet Zugang zu Informationen, Kontakten und anderen Ressourcen. Sie kann die eigene Reputation fördern und schafft Möglichkeiten, Einfluss zu nehmen. Was gilt es zu beachten, damit Gremienarbeit – vor allem, aber nicht nur für Frauen – zum Gewinn wird?

Von Cornelia Edding und Monika Klinkhammer

**G**remien sind ein unverzichtbarer Bestandteil jeder Organisation. Ihre Mitglieder werden wahrgenommen und nehmen Einfluss. Das Feld der Wissenschaft ist hier keine Ausnahme. Viele junge Wissenschaftlerinnen können allerdings nicht einschätzen, ob und welche Gremien für sie ein Sprungbrett sind und welche hauptsächlich Arbeit machen. Sie haben nur eine unklare Vorstellung, wie erfolgreiche Gremienarbeit gelingt und was sie beachten sollten, um ein angesehenes Gremienmitglied zu werden.

le oder räumliche Ressourcen. Möglicherweise bekommen Sie auf diesem Wege Kooperationsangebote für Forschungsprojekte, Publikationen oder Konferenzen.

### Das richtige Gremium finden

Um Gremienarbeit für Ihre berufliche Entwicklung optimal zu nutzen, sind Fragen zu klären: Wo wollen Sie sich engagieren? Welches Gremium passt zu Ihren Interessen und Ihrer Situation? Verschaffen Sie sich zunächst einen Überblick: Wie ist die Organisationsstruktur Ihrer Hochschule? Welche Gremien gibt es, welche Aufgaben und welche Bedeutung haben sie?

Bei Ihrer Entscheidung helfen Auswahlkriterien. Es empfiehlt sich, vorab Folgendes zu überlegen:

- Für welche Themen, Interessen und Interessengruppen möchte ich eintreten?
- Wie viel Einfluss und Macht hat das Gremium, welche Ressourcen werden hier verteilt?
- Was sind die Ziele, Aufgaben und Themenfelder meiner Statusgruppe (zum Beispiel Mittelbau, Professorengruppe)? Kann und will ich diese im Gremium vertreten?
- Was könnte für mich persönlich gewinnbringend sein?
- Wie oft tagt das Gremium und wie viel Zeit bedarf es dabei zur Vor- und Nachbereitung? Passt es zu meinem Zeitbudget und meiner Zeitplanung?
- Wie groß ist die Chance, dass ich in das Gremium gewählt/berufen werde und wie aufwendig ist das Verfahren? Wie hoch ist das Risiko, im Falle der Nichtwahl einen Reputationsverlust zu erfahren?
- Wer steht hinter mir, kann mich mit Informationen und qua Status unterstützen?



Foto: privat

### Dr. Cornelia Edding

ist Psychologin, Supervisorin und Coach. Sie berät Frauen und Männer in Fach- und Führungsfragen. Die berufliche Entwicklung von Frauen liegt ihr besonders am Herzen.  
[c.edding@tops-ev.de](mailto:c.edding@tops-ev.de)



Foto: privat

### Dr. Monika Klinkhammer

ist Pädagogin, Supervisorin, Coach und Lehrcoach. Sie berät Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu ihren vielfältigen Themen und persönlichen Herausforderungen rund um Hochschule und Forschung.  
[monika.klinkhammer@t-online.de](mailto:monika.klinkhammer@t-online.de)

Wir haben neun Professorinnen und fünf Frauen aus anderen Arbeitsfeldern mit langjähriger Gremientätigkeit gebeten, ihre Erfahrungen zu schildern und Ratschläge für interessierte Frauen zu geben. Impulse aus der Forschung und aus unserer Beratungspraxis ergänzen diese.

Alle Expertinnen sind sich einig: Es lohnt sich für Sie in vielerlei Hinsicht. Sie können dadurch

- Ihr wissenschaftliches Profil und Ihren Lebenslauf (unter dem Kompetenzfeld „Akademische Selbstverwaltung / Gremienerfahrung“) anreichern,
- eigene Netzwerke erweitern, Kolleginnen und Kollegen besser und anders kennenlernen,
- Ihre Reputation und Sichtbarkeit im Institut oder Fachbereich erhöhen,
- erproben, inhaltlich und personell Einfluss zu nehmen, und gute – auch institutsübergreifende – Kontakte aufbauen,
- sich in der Meinungsbildung üben und eigene Interessen durchsetzen.

Durch Gremienarbeit erhalten Sie frühzeitig wichtige Informationen, zum Beispiel über Stellen, finanziel-



## Einstieg und Aufstieg

Fangen Sie klein an. Der Einstieg sollte auf einer unteren Ebene (zum Beispiel Fachbereich oder Institut) erfolgen. Zwar ist dies zunächst mit wenig Reputation verbunden, ermöglicht aber, sich zu üben und erste Erfahrungen in der hochschulinternen Vernetzung zu sammeln.

Zu einem fakultätsübergreifenden Engagement (zum Beispiel in Kommissionen) raten die Expertinnen, wenn bereits etwas mehr Gremienerfahrung vorhanden ist. Dort gewinnen Sie an strategischer Kompetenz, Souveränität und Einfluss.

Vorsicht bei der Übernahme einer Rolle im Dekanat, die insbesondere an kleineren Fachbereichen routinemäßig zu den „Pflichtaufgaben“ von Professorinnen und Professoren gehört: Die Expertinnen bewerten sie als zeitaufwendig und verhältnismäßig wenig profilbil-

dend. Sollten Sie die Wahl haben, übernehmen Sie lieber die Position einer Vize-Dekanin für Forschung (anstelle der Vize für Lehre; zwar ist Lehre hochschulpolitisch aktuell im Aufwind, ihr wird aber nach wie vor weniger Karriererelevanz zugeschrieben) – beide dienen dem guten Übergang in die spätere Tätigkeit als Dekanin. Es wird empfohlen, diese Ämter nur anzustreben, wenn

### Für Frauen: Tipps aus der Coachingpraxis

Sie haben beschlossen, sich zu engagieren? Dann warten Sie nicht darauf, gefragt zu werden, sondern gehen Sie aktiv vor: Suchen Sie Möglichkeiten, vielleicht im informellen Rahmen, in Kontakt mit Personen zu kommen, die im Gremium eine Schlüsselposition innehaben. Signalisieren Sie deutlich und konkret Ihr Interesse und stellen Sie Ihre Kompetenzen und Motivation passgenau vor.

Haben Sie Zweifel an Ihrer Gremienkompetenz? Dann machen Sie sich bewusst, dass Unsicherheiten im Übergang normal sind. Fake it till you make it – eignen Sie sich Ihre neue (Führungs-)Rolle nach und nach an.

langfristig eine Top-Führungsfunktion in Wissenschaft und Forschung avisiert wird, zum Beispiel als Präsidentin der Hochschule oder als Aufsichtsrätin einer renommierten Stiftung.

Wissenschaftlerinnen mit längerer Gremienerfahrung und entsprechendem Status wird geraten, nach der finanziellen Entscheidungsbefugnis eines Gremiums zu schauen, denn: „Wer das Budgetrecht hat, gestaltet!“

Wenn Sie eine Wissenschaftskarriere in Richtung Professur anstreben, ist das Engagement in Gremien, die Themen für die gesamte Universität bearbeiten, für Sie „interessant und ein Muss“ – sonst nicht, so der Expertinnenrat.

Streben Sie eine Professur an, raten die Expertinnen auch dazu, mindestens einmal Mitglied in einer Berufungskommission gewesen zu sein. Dabei erfahren Sie, worauf es in Berufungsverfahren

### Checkliste: Erfolgsfaktoren für die Mitarbeit in Gremien – fünf Tipps

#### Vor der Sitzung

Schon vor Sitzungsbeginn lassen sich die Chancen auf gelingende Einflussnahme durch Beachtung einiger Ratschläge erhöhen. Gute Vorbereitung zahlt sich aus!

**1. Gründliche Lektüre:** Studieren Sie die Vorlagen und die für die jeweiligen Themen relevanten Verordnungen und Gesetze. Eine unserer Interviewpartnerinnen sagt dazu: „Wenn es hart auf hart ging, dann war ich immer diejenige, die sich wirklich auskannte, die tatsächlich alles gelesen hatte. Das hat mir in mancher kritischen Situation geholfen und den anderen auch Respekt abgenötigt. Man konnte mir nichts vormachen, das war allgemein bekannt.“

**2. Tagesordnung:** Bringen Sie eigene Themen als TOP unter und gestalten Sie die Tagesordnung aktiv mit. Haben Sie zu den Vorlagen eine eigene Position entwickelt und ist diese argumentativ gut unterfüttert? Entwickeln Sie eigene Ideen. Aber: Nicht alles ist gleich wichtig. Priorisieren Sie daher Ihre Ziele, denn dann können Sie bei weniger wichtigen Punkten Zugeständnisse machen.

**3. Networking:** Sichern Sie sich informelle Unterstützung. Holen Sie vorher die Meinung wichtiger anderer Gremienmitglieder ein. Vielleicht besprechen Sie sogar mit denjenigen, die Ihre Ideen und Positionen unterstützen, vorweg eine mögliche Rollenverteilung und die Verteilung der Argumentation in der Sitzung. Gremienerfahrene Männer und Frauen – so auch die meisten der von uns befragten Expertinnen – sind davon überzeugt, dass wichtige Entscheidungen bereits vor Beginn der Sitzung ausgehandelt werden. Eine Studie von Christine Färber und Ulrike Spangenberg bestätigt diese Alltagserfahrung für die Arbeit von Berufungskommissionen (Färber/Spangenberg 2008).

#### In der Sitzung

**4. Sitzplatz – wo und neben wem?** Vielleicht glauben Sie es nicht – aber es ist wichtig, wohin Sie sich setzen. Sheryl Sandberg (2015) widmet dieser Frage ein ganzes Kapitel und auch die Expertinnen sind sich einig: „Nicht in die zweite Reihe setzen!“ Suchen Sie die Nähe einer Verbündeten, zumindest einer Ihnen bekannten Person; vielleicht kennen Sie eine Führungsperson in dem Kreis oder eine Meinungsmacherin?

**5. Fachkompetenz:** Gremienarbeit in der Hochschule bedarf der Kompetenz in ganz unterschiedlichen Bereichen. Verordnungen und Gesetze, die dem jeweiligen Gremium seinen Rahmen geben, sein Verfahren definieren und die Grundlage der meisten Entscheidungen bilden, sollten Ihnen bekannt sein. Wer nicht sattelfest ist, sollte sich rasch informieren. Je nach Aufgabe des Gremiums kann auch Ihr eigenes wissenschaftliches Fach von Bedeutung sein. Und last but not least wird es Ihnen ungemein helfen, wenn Sie sich in der Organisation auskennen, wissen, „wie sie tickt“, welche Interessen durch die Arbeit des Gremiums tangiert werden, wo die Machtzentren sitzen und wo die Rivalitäten.



ankommt, erleben das komplizierte Auswahlverfahren, die teils höchst widersprüchlichen Interaktionen der einzelnen Kommissionsmitglieder und können so Strategien identifizieren, die Ihnen später nützlich sind.

### Stolpersteine

Welche Gremien gilt es eher zu meiden? Abgeraten wird von zu viel Engagement in Gremien, die Studium und Lehre betreffen, etwa in Kommissionen zur Studiengangreform: Sie sind für die Hochschule sehr wichtig, aber aufwendig und wenig karrierefördernd. Wählen Sie solche – wie auch kleinere Unterkommissionen – strategisch aus und engagieren Sie sich darin nur dann, wenn dies Ihr eigenes Forschungsprofil erweitert.

Schützen Sie sich vor Überlastung. Das zeitliche und energetische Engagement muss in einem vertretbaren Verhältnis zum Gewinn an Erfahrung, Kon-

takten, Einfluss, Informationen und gegebenenfalls Ressourcen stehen. Wie viel Konfliktpotenzial birgt die Mitarbeit und sind Sie bereit, sich dennoch zu engagieren?

Von Erstberufenen wird zum Teil erwartet, sich direkt nach dem Ruf in die akademische Selbstverwaltung einzubringen. In unserer Beratungspraxis erleben wir oftmals, dass im Zuge von Berufungsvereinbarungen in Gremienarbeit bisher unerfahrene Professorinnen zusichern, schon bald nach ihrer Berufung unbeliebte, zeit- wie arbeitsintensive Aufgaben zu übernehmen. Damit überfordern sie sich in ihrer Einstiegsphase und vernachlässigen so den strategischen Aufbau des Lehrstuhls oder der eigenen Forschung und Lehre. Sie riskieren vielleicht sogar Reputation und Burn-out. Auch hier gilt: Wägen Sie bewusst und passend zur eigenen Motivation, Zielsetzung und Kompetenz ab, welche Gremienaufgaben Sie übernehmen können, welche aber auch nicht.

Denn Fleiß (alleine) ist für Frauen nicht karrierefördernd (Witzer 2015).

Auch „Frauenmangel“ in bestimmten Bereichen kann zu einem Stolperstein werden. Je geringer der Frauenanteil in einem Umfeld ist (zum Beispiel MINT-Fächer, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen), desto mehr Anfragen und Aufgaben werden Angehörigen des weiblichen Geschlechts unter dem Aspekt der Frauenförderung

oder der Geschlechterparität zugeschoben, zum Beispiel als Frauen- oder Gleichstellungsbeauftragte. Diskurse wie etwa zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden ungefragt mit ihnen assoziiert. Gleichwohl sehen die Expertinnen dieses Feld als wichtig an, um strukturelle Änderungen bei den Frauenanteilen und in der Kultur der Zusammenarbeit herbeizuführen, etwa durch die Mitarbeit in paritätisch besetzten Berufungskommissionen.

### Weitere fünf Erfolgsfaktoren für die Mitarbeit in Gremien

**6. Beziehungspflege:** Kommen Sie auf keinen Fall zu spät, sondern so rechtzeitig, dass Sie schon vor der Sitzung Kollegen und Leitungspersonen, die Sie kennen, begrüßen können. Kontaktangebote sind auch während der Sitzung wichtig, denn jeder Sprecher braucht Resonanz. Wer anderen zunickt, wenn sie sprechen, oder wer sich inhaltlich auf sie bezieht, knüpft eine neue Beziehung oder pflegt eine bestehende. Wer sich offen zeigt für die Beiträge anderer und deren Ideen würdigt, wird wertgeschätzt.

**7. Beteiligung:** „Zuhören und Hinschauen“ ist ein gutes Motto für den Anfang, denn Sie müssen sich erst einmal orientieren, lernen, wie die Macht verteilt ist, welche Rollen es gibt, welche Fraktionen und welche Allianzen. Auch gilt es herauszufinden, was von Ihnen erwartet wird. Gleichzeitig sollten Sie aber auch nicht zu lange schweigen, denn dann gewöhnen sich alle daran, dass die Diskussion ohne Sie stattfindet. Fragen zu stellen hat sich hier ebenso bewährt wie Engagement in der Sache zu zeigen. In ihrem Buch „Spiele mit der Macht“ schlägt Marion Knaths vor, das Wort immer zuerst an die ranghöchste Person zu richten und sich von rangniederen Kollegen nicht ausbooten zu lassen.

**8. Rhetorik und Kommunikationsstrategie:** Ein heikles Kapitel. Einerseits, so wird geraten, sollten Sie sich deutlich positionieren, sachlich und gut überlegt argumentieren, sich auch bei Gegenwind nicht einschüchtern lassen, sondern Haltung bewahren. Wenn Sie nicht überzeugt sind, befragen Sie die Position anderer kritisch und widersprechen Sie, wenn nötig. Andererseits sind Sie gut beraten, ein Thema immer auch aus der Perspektive der anderen anzuschauen. Schließlich geht es vor allem darum, sich zu einigen. Leisten Sie dazu einen Beitrag! Hier eine gute Balance zu finden, ist anspruchsvoll, denn es bedarf einer Verbindung aus sachlicher Durchsetzung und offensiver Positionierung bei gleichzeitiger Würdigung der Beiträge anderer, die konträr zur eigenen Position stehen.

**9. Selbstdarstellung:** „Alphatiere“ und Angeber sind etwas aus der Mode geraten. Aber halten Sie deswegen nicht mit Ihren Erfahrungen, Kompetenzen und wichtigen Verbindungen hinterm Berg, sondern lassen Sie solche Informationen in die Diskussion einfließen. Im Stil freundlich und auch ein bisschen charmant, allerdings nicht zu sehr, denn das könnte Ihnen schaden: „Wenn [Freundlichkeit und Charme] zu stark in den Vordergrund treten, kann das wieder ein Grund zur Entwertung werden.“

**10. Arbeit zielorientiert und „dosiert“ übernehmen:** Wenn Sie mitreden wollen, müssen Sie auch Aufgaben übernehmen. Tun Sie dies allerdings gezielt: Übernehmen Sie Aufgaben, die interessant und von Bedeutung sind – und nicht die, auf die niemand Lust hat („sich opfern“). Und seien Sie vorsichtig: Es darf nicht der Eindruck entstehen, Frau hätte beliebig Zeit und sei bereit, ungeliebte Arbeiten an sich abschieben zu lassen. „Preussische Tugenden, Fleiß und Termintreue, sind wichtig, reichen aber nicht aus, um Respekt und Anerkennung zu gewinnen.“

## Mit Strategie zum Ziel

Gremien werden durch Wahlen besetzt oder nach dem Prinzip der Rotation vergeben. Zur Vorbereitung gehört, sichtbar und bekannt zu werden (Sie möchten gewählt werden!), aber auch frühzeitig Informationen zu den Aufgabenstellungen und über sich abzeichnende Veränderungen einzuholen. Nutzen Sie Informationsquellen und Weiterbildungsangebote beispielsweise für neu berufene Dekaninnen und Dekane (Philipps-Universität Marburg 2014).

Empfehlenswert ist auch, wichtige Bedingungen vorab zu klären und zu vereinbaren, beispielsweise zusätzliche Lehrbefreiung oder andere Kompensationen wie etwa ruhegehaltstfähige Zulagen, zusätzliche Stellenanteile für wissenschaftliche Mitarbeiter oder Forschungssemester. Machen Sie sich auch bewusst, dass die Gremienarbeit sich vor dem Hintergrund langjähriger Konflikte abspielen kann. Sie betreten hier eine Arena, die Sie noch nicht kennen. Versuchen Sie solche Konflikte oder auch „Nebenarenen“ ebenso wie die „unbewusste Organisationskultur“ (Grawe 2003) wahrzunehmen und in Ihre eigenen Konfliktstrategien einzubeziehen.

Insbesondere als Postdoc oder Juniorprofessorin können Sie „Angebote“ zur Mitarbeit erhalten, mit denen viel Arbeit, aber wenig Ertrag einhergeht und die mit der (vagen) Aussicht auf Verstetigung der eigenen Stelle verbunden sind. Hier ist Ihr Geschick gefragt, solche „Angebote“ in eine Verbindlichkeit zu führen oder sie abzulehnen.

Bedenken Sie auch, dass einige Positionen in der akademischen Selbstverwaltung mit unangenehmen Entscheidungen – etwa zu Sparmaßnahmen – verbunden sind. Sie sind als Professorin oft in einer lateralen Füh-

## Für Frauen: Tipps aus der Coachingpraxis

In der Sitzung: Frau Müller äußert eine Idee, keiner geht darauf ein. Herr Meier wiederholt dieselbe Idee zehn Minuten später und erhält viel Beifall.

Was tun? Lassen Sie sich helfen, verabreden Sie mit einer Person Ihres Vertrauens, Mann oder Frau, dass sie sich im Fall von Ideenklau folgendermaßen einschaltet: „Ich fand die Idee auch gut, als Frau Müller sie vorhin geäußert hat.“ Oder: „Wie Frau Müller vorhin bereits erwähnte, ist das eine gute Möglichkeit.“ Oder: „Ich bin mit Herrn Meier darin einig, dass Frau Müllers Idee es verdient, ernsthaft diskutiert zu werden.“

rungsrolle und treten am Ende Ihrer Gremienfunktion wieder in die Reihe der Kollegen zurück. Achten Sie also darauf, dass Sie nicht „verbrannt“ werden und Ihre kollegialen Kooperationen nicht gefährden.

Gremienarbeit kostet viel Zeit und Mühe; daher ist es wichtig, dass sie auch „etwas bringt“. Der Gewinn aus der Mitarbeit in einem oder mehreren Gremien hängt davon ab, ob es gelingt, dort einen guten, das heißt einflussreichen und respektierten Platz zu finden. Dabei haben es Frauen schwerer als Männer, heißt es oft, und dies spiegeln auch die Erfahrungen in unserer Beratungspraxis. Forschungsergebnisse zeigen, dass Frauen in einer Arbeitsgruppe zunächst einmal als weniger leistungsfähig gelten, sie müssen das Gegenteil erst beweisen (Edding 2018, Correll/Ridgeway 2006). Die Checkliste „Erfolgsfaktoren für die Mitarbeit in Gremien“ (S. 12) unterstützt Sie dabei, im Gremium einflussreich und respektiert zu werden.

Wenn Sie aus einem Gremium ausscheiden möchten, bevor dieses seine Arbeit beendet hat, tun Sie gut daran, einen geeigneten Zeitpunkt sorgfältig auszu-

### Für Frauen: Tipps aus der Coachingpraxis

Ein von dominanten Männern gern und erfolgreich eingesetztes rhetorisches Herrschaftsmittel ist die Definition der Situation („Lassen Sie mich zu Beginn feststellen...“) oder die Definition der Wirklichkeit („Das ist unrealistisch!“). Lassen Sie sich nicht einschüchtern – prüfen Sie, ob Sie zustimmen, und widersprechen Sie gegebenenfalls oder fragen Sie nach.

wählen – nicht zu früh und nicht zu spät. Wenn Sie Ihre Pläne weit im Vorfeld mitteilen, verlieren Sie möglicherweise an Einfluss und werden nicht mehr wie gewohnt einbezogen („Lame Duck“-Phänomen). Allerdings sollten die anderen so rechtzeitig informiert werden, dass sie sich auf die personelle Veränderung einstellen können. Sie hinterlassen einen guten Eindruck, wenn Sie zuvor die übernommenen Aufgaben erledigt haben und sich von allen Kollegen persönlich verabschieden.

#### Erfolge nachhaltig sichtbar machen

Spätestens in der Phase des Ausstiegs stellt sich die Frage, ob Sie Ihre eigenen mit dem Gremium verbundenen Ziele erreicht haben und welchen Gewinn Sie aus Ihrem Engagement mitnehmen. Welche Erfolge verbinden Sie und das Gremium mit Ihrer Person (Grawe 2003)? Es lohnt sich, sich nochmals Ihre Erfahrungen und Wirkung zu vergegenwärtigen und diese zu bewerten, etwa anhand von Protokollen und anderen Dokumenten. Was sind und waren Ihre Themen, Verdienste und wichtigsten Erfolge? Welche inhaltlichen und moderierenden Beiträge haben Sie geleistet? Wann und wo haben Sie Input gegeben oder das Gremium nach außen vertreten?

Zudem können Sie Gremienmitglieder, insbesondere diejenigen, denen Sie vertrauen, um ein Feedback bitten. Ebenso ist es ratsam, die eigenen Erfolge zu visualisieren und in das Gremium und darüber hinaus zu kommunizieren. Dies kann zum Beispiel bei einem Umtrunk und in einer kurzen Rede zum Abschied oder in Form eines Beitrags in einem hochschulinternen Newsletter zu den von Ihnen vertretenen Themen (natürlich nur mit „Prokura“ des Gremiums) erfolgen. Oder Sie können Ihre Erfahrungen an Ihre Nachfolgerin oder Ihren Nachfolger verschriftlicht weitergeben. Auch können Sie Ihre Gremienerfahrung und besonderen Leistungen in Ihrem (wissenschaftlichen) Profil oder auf Ihrer Homepage aufzeigen – all dies, versteht sich, mit Fingerspitzengefühl und einer guten Selbstmarketingstrategie. //



Foto: Nastuh Abotalebi / unsplash.com

## Literatur

---

- Baumgarten, Britta; Nullmeier, Frank; Pritzlaff, Tanja; Weihe, Anne C. (2008): Entscheiden in Gremien. Von der Videoaufzeichnung zur Prozessanalyse. Wiesbaden: VS.
- Correll, Shelly J.; Ridgeway, Cecilia L. (2006): Expectation States Theory. In: Delamater, J. (Hrsg.): Handbook of Social Psychology. New York: Springer, S. 29–51.
- Edding, Cornelia (2002): Einflussreicher werden. Vorschläge für Frauen. München: Gerling Akademie.
- Edding, Cornelia (2018): Die zweite Schließung. Prekäre Zugehörigkeit im Unternehmensvorstand und ihre Überwindung. In: Supervision 4/2018, S. 18–25.
- Färber, Christine; Spangenberg, Ulrike (2008): Wie werden Professuren besetzt? Chancengleichheit in Berufungsverfahren. Frankfurt am Main: Campus.
- Friedrichsmeier, Andres; Wannöffel, Manfred (2010): Mitbestimmung und Partizipation – Das Management von demokratischer Beteiligung und Interessenvertretung an deutschen Hochschulen. Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 203. Düsseldorf.
- Grawe, Bernadette (2003): Organisiert sein. Was Gremien aber so langweilig macht. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. 34. Jg., 1/2003, S. 27–35.
- Jochheim, Linda; Wannöffel, Manfred (2010): Neue Steuerung von Hochschulen: Auswirkungen auf Mitbestimmungs- und Partizipationsmöglichkeiten der Hochschulbeschäftigten. In: WSI Mitteilungen 10/2010, S. 515–522.
- Klinkhammer, Monika (2017): DUZ-Kolumne „Unter vier Augen“. Soll ich in Führung gehen und die Hochschulleitung übernehmen?, fragt eine berufserfahrene W3-Professorin. In: DUZ Karriere Letter 5/2017, S. 18.
- Klinkhammer, Monika (2017): „Dr. acad. Sommer“ zum Frage nach dem Umgang mit Spielen mit Macht im Kontext von universitären Genderverhältnissen. In: DIE ZEIT CHANCEN Brief vom 27. November 2017.
- Knaths, Marion (2009): Spiele mit der Macht. Wie Frauen sich durchsetzen. München: Pieper.
- Modler, Peter (2010): Das Arroganzprinzip. So haben Frauen mehr Erfolg im Beruf. Frankfurt am Main: Krüger.
- Philipps-Universität Marburg (2014): Handbuch für Dekaninnen und Dekane. Abrufbar unter: [https://www.uni-marburg.de/qm/dokumente/handbuch\\_dek.pdf](https://www.uni-marburg.de/qm/dokumente/handbuch_dek.pdf). Eingesehen am 12.02.2019.
- Sandberg, Sheryl (2015): Lean in. Frauen und der Wille zum Erfolg. Berlin: Ullstein.
- Specht, Jule; Hof, Christian; Tjus, Julia; Pernice, Wolfram; Endesfelder, Ulrike (2017): Departments statt Lehrstühle: Moderne Personalstruktur für eine Zukunftsfähige Wissenschaft. Debattenbeitrag der AG Wissenschaftspolitik der Jungen Akademie.
- Witzer, Brigitte (2015): Die Fleißflüge – warum Frauen im Hamsterrad landen und Männer im Vorstand. München: Ariston.

# Eine Wissensbrücke schlagen

Mit zwei Bausteinen – einer Herbstschule und einem Hackathon – machte das Forschungszentrum Jülich im November auf ein Projekt aufmerksam, mit dem eine **Wissenschaftsbrücke mit Partnern in Afrika** aufgebaut werden soll. Nach erfolgreichem Auftakt sind weitere Projektwochen geplant. | Von Daniel Felten und Erhard Zeiss



**Dr. Daniel Felten**

leitet das Koordinationsbüro Geoverbund ABC/J des Forschungszentrums Jülich in der Helmholtz-Gemeinschaft.  
[d.felten@fz-juelich.de](mailto:d.felten@fz-juelich.de)



**Erhard Zeiss**

ist Pressereferent des Forschungszentrums Jülich.  
[e.zeiss@fz-juelich.de](mailto:e.zeiss@fz-juelich.de)

**Z**iel des Projekts „Die Ressource Boden als panafrikanische Herausforderung“ (The Pan-African Soil Challenge, PASCAL) ist es, Afrika angesichts von Bevölkerungsexplosion und Klimawandel beim Aufbau einer sicheren und nachhaltigen Nahrungsmittelproduktion zu unterstützen. Das Forschungszentrum Jülich bringt dazu seine Expertise in der Bodenkunde sowie im Höchstleistungsrechnen ein. Beteiligt sind das International Soil Modeling Consortium (ISMC), der Geoverbund ABC/J und das Centre of Excellence High-Performance Scientific Computing in Terrestrial Systems (HPSC TerrSys), die alle am Jülicher Institut für Agrosphärenforschung angesiedelt sind. Die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) zeichnete das Projekt im Ideenwettbewerb „Internationales Forschungsmarketing“ 2017 mit einem Hauptpreis aus. Bei der Preisvergabe war für die Jury eine „hohe Passgenauigkeit der Vorhaben zu den jeweiligen Einrichtungen“ ausschlaggebend. Der Geoverbund ABC/J, ISMC und HPSC TerrSys erfüllen dieses Kriterium: Sie sind europäisch und global vernetzt, ein Schwerpunkt liegt dabei auf Afrika.

## Das Marketingkonzept

Im Zentrum des Marketingkonzepts stehen zwei Vorhaben, die aufeinander

aufbauen. Eher klassisch ist dabei die Herbstschule zum Thema „Terrestrische Modellierung“: Sie bot erstmals im November 2018 vor Ort in Accra (Ghana) den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Möglichkeit, mithilfe eines kleinen lokalen Netzwerks, das wie die Jülicher Supercomputer funktioniert, Simulationen des Systems Boden/Wasser/Luft rechnen zu können. Das Höchstleistungsrechnen entwickelt sich rasant weiter, entsprechend werden auch in Afrika gut ausgebildete Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gebraucht, die mit diesen komplexen Systemen arbeiten können. Die Teilnehmer der Herbstschule sollen die Aufgabe von Wissensmultiplikatoren übernehmen und das Erlernte weitergeben.

Der zweite Teil baut thematisch auf der Herbstschule auf: In einem interaktiven Hackathon (eine Wortschöpfung aus „Hack“ und „Marathon“) diskutieren die Teilnehmer mit Experten aus Deutschland und den USA die errechneten Modelle und entwickeln die Software gemeinsam weiter.

Im Vordergrund der Initiative steht ein Thema für eine „Wissensbrücke“, für die das Forschungszentrum international eng vernetzt sein muss. Ziel ist es, in der Zusammenarbeit eine Herausforderung von großer gesellschaftlicher Bedeutung zu bewältigen. Bestehende



Ausgezeichnet von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) ist das Projekt zum Internationalen Forschungsmarketing des Forschungszentrums Jülich (v. l.): Projektleiter Daniel Felten, Harry Vereecken, Leiter des Instituts für Bio- und Geowissenschaften in Jülich, und die damalige DFG-Generalsekretärin Dorothee Dzwonnek.

Kooperationen werden einbezogen, um Synergien zu nutzen; neuartige Aktivitäten wie der Hackathon und die begleitenden Kommunikationsmaßnahmen sollen die Jülicher Forschung und damit auch den Forschungsstandort Deutschland hervorheben.

### Die Kommunikation

Die Unternehmenskommunikation begleitet das Projekt seit dem Start mit Pressemitteilungen, einem Blog auf dem Blogportal als Projekttagebuch („A Bridge to Africa“; [blogs.fz-juelich.de/bridgetoafrica](http://blogs.fz-juelich.de/bridgetoafrica)), Beiträgen über die Social-Media-Kanäle des Forschungszentrums bei Facebook und Twitter sowie im hauseigenen Forschungsmagazin „effzett“. In diesem Medium ist auch Platz für längere Geschichten jenseits der klassischen nachrichtlichen Formate, zum Beispiel Erfahrungsberichte, persönliche Stimmen von Wissenschaftlern oder Features.

Wichtig ist, mit dieser Kommunikation Studierende, junge Wissenschaftler, potenzielle Kooperationspartner

in der akademischen Welt und Journalisten vor Ort in Afrika zu erreichen – und zwar über die gesamte Laufzeit des Projektes, von der Vorbereitung bis zur Auswertung der Erfahrungen. Deshalb dominieren in dem Medienmix die digitalen Formate, die überall auf der Welt rezipiert werden können und von denen auch eine besondere Aufmerksamkeit bei jüngeren Leuten und Journalisten erwartet wird. Der Blog zum Beispiel ermöglicht es dem Forschungszentrum, regelmäßig das ganze Jahr lang unterschiedliche Stimmen von Beteiligten in Deutschland und dem jeweiligen Partnerland in Afrika zu Wort kommen zu lassen – Organisatoren des Projektes, Teilnehmer von Herbstschule und Hackathon, Beobachter. Gewünscht ist, in der Kommunikation mit Partnern zusammenzuarbeiten, die – anders als das Forschungszentrum Jülich – Erfahrungen mit der Medienlandschaft in Afrika und speziell in Ghana haben, dort präsent sind, ein Publikum haben, in ihren Programmen über das Thema berichten und helfen können, das Projekt bei Journalisten vor Ort bekannt zu machen. Dazu knüpfte die Jülicher Unter-

Hintergrund: Als direkter Nachbar trägt Europa eine besondere Verantwortung für Afrika. Nach Schätzungen der Vereinten Nationen werden im Jahr 2100 rund 40 Prozent der Weltbevölkerung auf dem afrikanischen Kontinent leben. Mit Blick auf das enorme Wachstum der Bevölkerung und die Folgen des Klimawandels gehört eine sichere und nachhaltige Nahrungsmittelproduktion für Afrika zu den globalen Herausforderungen.

### Zum Nachlesen

Dieser Beitrag ist Teil einer losen Serie zum internationalen Forschungsmarketing. Den Auftakt machte die Titelstrecke „Vielfalt gewinnt“ in *Wissenschaft & Management* 04/2018 vom 11. Mai, S. 10–25. Ein weiterer Beitrag erschien in der Ausgabe 07/2018 vom 7. September, S. 32–35.

nehmenskommunikation Kontakte zu Hochschulen und Medienpartnern, unter anderem zur Deutschen Welle.

### Das Stipendium

Damit Herbstschule und Hackathon ihre Adressaten erreichen, nämlich Doktoranden, junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie mögliche wissenschaftliche Kooperationspartner und ihre Einrichtungen in Afrika, setzt das Marketingkonzept unter anderem auf ein Stipendium: Gemeinsam mit dem gemeinnützigen Verein Internationale Journalisten-Programme (IJP) wurde es bei der ersten Durchführung im vergangenen Jahr an die kenianische Multimedia-Wissenschaftsjournalistin Sophie Mbugua vergeben. Sie hospitierte in der Unternehmenskommunikation des Forschungszentrums, im Organisationsteam des Projektes und bei der Deutschen Welle in Bonn. Im November berichtete sie in Accra über die Aktionen.

Das Projekt ist nicht nur ein wissenschaftliches Angebot. Es soll auch afrikanische Nachwuchsforscher auf die Möglichkeiten aufmerksam machen, die der Wissenschaftsstandort Deutschland und damit auch das Forschungszentrum Jülich und der Geoverbund bieten. Ein Ziel ist es, qualifizierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für zukünftige Projekte und/oder eine Karriere in Deutschland zu gewinnen. Zu diesem Zweck arbeitet der Geoverbund ABC/J bereits mit dem Netzwerk Yess (Young Earth System Scientists Community) zusammen. Die drei Verbände bewerben dabei ihre Aktivitäten über Social-Media- und Plakat-Kampagnen sowie über ihre Kontakte in den Netzwerken. Der Fachbereich Personalentwicklung und Recruiting des Forschungszentrums bot dazu vor Ort in Accra ein entsprechendes Begleitprogramm an.

### In Gesamtstrategie eingepasst

Das Thema einer Wissenschaftsbrücke nach Afrika spiegelt die Strategie und das Leitbild des Forschungszentrums Jülich wider. Ein wichtiger Bestandteil ist die Internationalisierung der Wissenschaft: Mit den besten Partnern weltweit vernetzt, will die Jülicher Forschung dazu beitragen, Antworten auf die globalen Herausforderungen der modernen Gesellschaften zu finden. Über das Modell der Wissenschaftsbrücke werden Partner direkt miteinander verbunden, um einen Wissenstransfer in beide Richtungen zu gewährleisten. Jülich folgt damit der Strategie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) zur „Stärkung der Zusammenarbeit mit Entwicklungs- und Schwellenländern“. Die geplante Wissenschaftsbrücke zu Ländern in Afrika hat Vorbilder: Jülich arbeitet bereits seit 1995 mit Forschungseinrichtungen in Georgien, insbesondere mit vier Universitäten, zusammen. Seit 2004 laufen die Aktivitäten im Rahmen der Georgian German Science Bridge (GGSB). Inzwischen sind regelmäßige gemeinsame Workshops sowie Forschungsaufenthalte georgischer Wissenschaftler in Jülich feste Bestandteile der Zusammenarbeit. Das Vorhaben fügt sich zudem nahtlos in die bisherigen Aktivitäten der Jülicher Bodenforschung in Afrika ein. So entstand zum Beispiel aus dem Geoverbund heraus der Sonderforschungsbereich „Future Rural Africa“ der DFG. Für die praktische Umsetzung des Konzeptes vor Ort können Erfahrungen aus Kooperationen mit afrikanischen Partnern genutzt werden; die neuen Aktivitäten – die Herbstschule und der Hackathon – sowie die begleitenden Kommunikations- und Marketingmaßnahmen tragen dazu bei, die Jülicher Forschung und damit auch die Leistungsfähigkeit des Forschungsstandortes Deutschland sichtbar zu machen.

## Die Konzeptentwicklung

Die Projektidee wurde gemeinsam von Wissenschaftlern des Forschungszentrums im Institut für Bio- und Geowissenschaften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem Bereich Internationales in der Unternehmensentwicklung und der Unternehmenskommunikation erarbeitet. Dabei war klar: Das wissenschaftliche Thema und die Interessen der Forscher in einer bestimmten Region haben Vorrang. Leitend war also die Frage: Bei welchem Thema besteht ein besonderes Interesse in einem anderen Land, mit der Jülicher Forschung wahrgenommen zu werden? Welches Thema bietet im Rahmen eines Projekts des Forschungsmarketings einem anderen Land besonderen Nutzen?

Die Wahl fiel auf Bodenforschung und Bodenmanagement mithilfe von Höchstleistungsrechnen im Rahmen eines Projekts in Afrika. Die Bereiche Unternehmensentwicklung/Internationale Beziehungen und Unternehmenskommunikation richteten ihre Beiträge zum Konzept konsequent darauf aus, was sie zur Unterstützung dieser Kernidee leisten können. Es ging ausschließlich darum, was zu dieser Kernidee der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler passt und wie diese mit dem Know-how und den Möglichkeiten der beiden Bereiche unterstützt werden können. Diese klare Priorisierung führte dazu, dass sehr schnell Hand in Hand gearbeitet wurde und sich alle gut einbringen konnten. Zum Beispiel war beim Schreiben des Antrags klar, wer welche Bausteine schreibt, wer koordiniert und wer später in der Umsetzung für welche Teile des Konzeptes Verantwortung übernehmen muss. Eine externe Beratung gab es nicht, aber natürlich profitieren die Projektteilnehmer von der Erfahrung der Jülicher Unternehmens-

entwicklung mit Projekten in Afrika und den bereits vorhandenen guten Kontakten der Wissenschaftler zu afrikanischen Partnereinrichtungen.

## Eine einfache Dramaturgie

Die Planung der Herbstschule und des Hackathons gab den Takt für alle weiteren Schritte der Kommunikation und des Marketings vor. In dem Blog „A Bridge to Africa“ und in den sozialen Medien wird lebendig und einladend darüber berichtet, wie sich das Projekt nach und nach entwickelte und wie es in Zukunft fortgesetzt wird. Diese schlichte Taktung einer mit dem Projekt wachsenden Kommunikation, die weniger auf Hochglanz als auf Mitmachen setzt, vereinfacht die Zusammenarbeit im Projekt zwischen Planern und Kommunikatoren und eröffnet die Chance, gerade bei jungen Menschen in der Wissenschaftsszene Aufmerksamkeit und Interesse zu finden.

Entscheidend für den Erfolg ist die Resonanz vor Ort in Afrika, nicht in Deutschland. Mit Medien und Journalisten in Ghana bestanden im vergangenen Jahr noch keine Erfahrungen, hier wurden aber die Arbeit von Sophie Mbugua vor Ort sowie ihre Kontakte zu afrikanischen Medien und in der Bloggerszene enorm hilfreich. Hilfreich für die Zukunft ist auch, dass die Wissenschaftler in globale Bodenforschungsnetzwerke eingebunden sind und Erfahrung mit Partnern und Projekten in Afrika haben. Damit gibt es Ankerpunkte befreundeter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und Organisationen vor Ort, die bei der Kommunikation über ihre Kanäle helfen können. Klar ist aber, dass man für Marketing und Kommunikation zudem darauf angewiesen ist, neue Kontakte zu Kommunikatoren und Multiplikatoren in Afrika aufzubauen – eine weitere spannende Facette des Projekts. //

# Ein guter Start braucht Förderung

Die Gesellschaft wird immer vielfältiger – und mit ihr auch die Gruppe der Studierenden. Um dem gerecht zu werden, setzen die Hochschulen in der **Studieneingangsphase** inzwischen einen vielfältigen Strauß an Maßnahmen ein. Was nachhaltig wirken soll, ist aber häufig über befristete Projektmittel finanziert. Kann das auf Dauer gut gehen?

Von Anke Rigbers



Foto: privat

## Dr. Anke Rigbers

ist Vorständin der Stiftung  
evalag – Evaluationsagentur  
Baden-Württemberg.  
[rigbers@evalag.de](mailto:rigbers@evalag.de)

**D**ie zunehmende Heterogenität der Studierendenschaft ist ein seit mehreren Jahrzehnten bekanntes Phänomen. Wurde dies früher zum Teil eher beklagt, ist es heute Normalität. Normalität sind eigentlich auch schon die vielfältigen Maßnahmen, die Hochschulen mittlerweile einsetzen, wie zum Beispiel:

- Informations- und Beratungsformate zur Wahl des passenden Studiengangs (Studienorientierung),
- Maßnahmen zum Ausgleich von Kenntnisdefiziten und für die Selbstorganisation im Studium (zur Verbesserung der Studierfähigkeit),
- Hilfsangebote bei Beeinträchtigungen durch besondere individuelle Lebenssituationen (zur Verbesserung der Studienbedingungen).

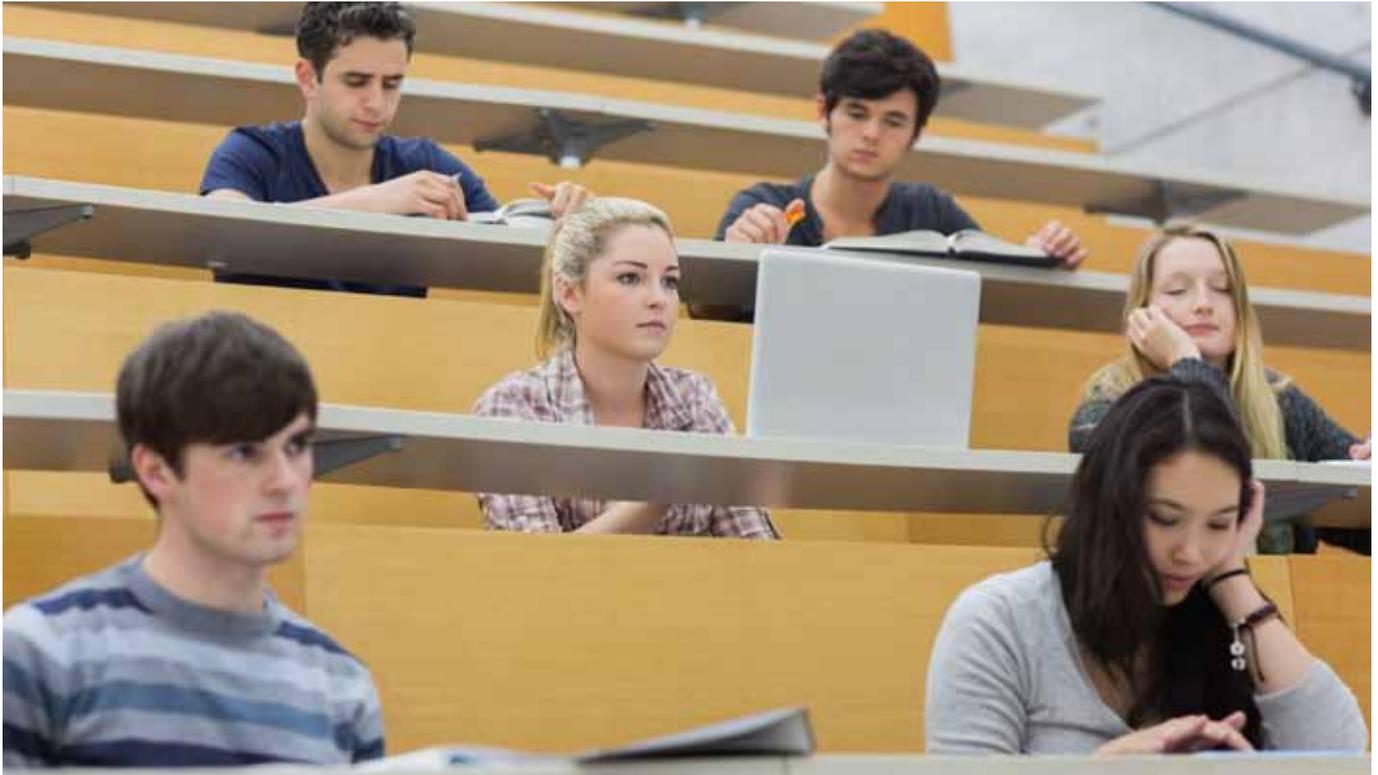
Das große hochschulpolitische Ziel ist die Verminderung des Studienabbruchs und die Verbesserung des (individuellen) Studienerfolgs.

Österreich hat während seiner EU-Ratspräsidentschaft in der zweiten Hälfte des Jahres 2018 die Flexibilisierung der Lehr-/Lernwege zum Thema einer EU-Fachkonferenz gemacht. Die Konferenz zeigte ein weiteres Mal, dass die Heterogenität unter den Studierenden beziehungsweise der Bedarf

der Studierenden in der Studieneingangsphase die Hochschulen vor gewaltige Herausforderungen stellt, die allein mit Projektförderung nicht hinreichend bewältigt werden können: Die Hochschulen müssen im Rahmen ihrer Organisationsentwicklung passende Lehr- und Lernstrukturen sowie -bedingungen schaffen, die einen entsprechenden Ressourceneinsatz und auch hochschulrechtliche Rahmenbedingungen (zum Beispiel Anerkennungs- und Anrechnungsverfahren, Regelungen der Studienorganisation) erfordern.

## Förderung der Studieneingangsphase in Baden-Württemberg

Das baden-württembergische Wissenschaftsministerium hat hierzu seit vielen Jahren Förderprogramme aufgelegt, finanziert aus Mitteln des Landes und auch des Bundes. So gab es von 2010 bis 2015 die Förderlinie „Studienmodelle individueller Geschwindigkeit“ an zehn Universitäten und Hochschulen für Angewandte Wissenschaften; seit 2016 wird die Förderlinie „Strukturmodelle in der Studieneingangsphase“ (mit mehr als 38 Millionen Euro im Zeitraum von 2016 bis 2020) an allen neun Universitäten und 21 Hochschulen für Angewandte Wissenschaften umgesetzt. Hinzu kamen weitere Förderprogramme, zum Beispiel in den Themenfeldern innovative Lehr-/Lern-



labore, Gründerkultur, Eignung und Auswahl.

Die Förderung der Maßnahmen an den Universitäten und Hochschulen wurde dabei durch eine vom Ministerium beauftragte Begleitforschung beziehungsweise -evaluation unterstützt. Zunächst hat das Deutsche Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) mit einer Wirkungsforschung die Bedingungen für eine gelingende Maßnahmenkonzeption an den Hochschulen herausgearbeitet und die bundesweit ersten allgemeinen Handlungsempfehlungen für ein gelingendes Studium abgeleitet (1).

Um die Wirkungen der Maßnahmen auf den Studienerfolg und die Verringerung des Studienabbruchs nach dieser ersten Förderperiode zu verfolgen, hat das baden-württembergische Wissenschaftsministerium die Evaluationsagentur Baden-Württemberg (evalag)

mit der Begleitevaluation der Förderlinie „Strukturmodelle in der Studieneingangsphase“ beauftragt. Dabei ging es allerdings weniger darum, die Wirkungen der Maßnahmen konkret zu „erforschen“, als vielmehr die Hochschulen dabei zu unterstützen, ein geeignetes Wirkungsmonitoring zu entwickeln, mit dessen Hilfe die Maßnahmen optimiert und weiterentwickelt werden können.

Nach Ablauf der ersten dreijährigen Förderphase hat evalag die Maßnahmen, die hochschulinterne Qualitätssicherung und die erreichten Ziele und Wirkungen jetzt ausgewertet. Es ist dabei nicht verwunderlich, dass die Berichte der Hochschulen aufzeigen, was auch aus anderen Studien mittlerweile bekannt ist (2). So haben Key et al. festgestellt, dass sich hinsichtlich der Erfolgsfaktoren von Maßnahmen drei Kategorien bilden lassen – strategische, organisatorische und personalbezogene Faktoren (3):

- Strategische Erfolgsfaktoren beziehen sich auf die Verankerung von Maßnahmen im strategischen Gesamtrahmen von Hochschulen.
- Organisatorische Erfolgsfaktoren betreffen die Maßnahmen, ihre Organisation wie auch die organisatorischen Ebenen, auf denen sie angesiedelt sind, und deren Zusammenspiel in der Hochschule.
- Bei den personalbezogenen Erfolgsfaktoren geht es schließlich um die Auswahl des Personals sowie um dessen Motivation und Einstellung zu den Aufgaben.

In diesem Zusammenhang werden hier einige Aspekte näher betrachtet, die in der Diskussion häufig eher am Rande thematisiert werden.

### **Studierenden-Heterogenität verlangt nach hochschul- und fachindividuellen Maßnahmen**

Zunächst hat die Heterogenität unter den Studierenden zur Folge, dass die Entwicklung von Maßnahmen sehr hochschul- und fachindividuell erfolgen muss. Es können dabei auch nicht immer alle Bedarfe der Studienanfängerinnen und -anfänger abgedeckt beziehungsweise erkannt werden. Zwar gibt es eine Reihe von Maßnahmen wie Vorkurse (insbesondere zur Förderung der mathematischen Kenntnisse) oder die MINT-Förderung, die sich grundsätzlich bewährt haben. Doch auch hier müssen die Anlage der Maßnahmen, die Ansprache der Studierenden und die Qualifikation von Lehrenden und Tutoren oder Mentoren jeweils hochschul- und fachindividuell konzipiert werden.

Darüber hinaus erreichen auch gut konzipierte Maßnahmen manchmal ihre Adressaten nicht. So ist bekannt, dass Studienanfänger zu Beginn des Studiums kaum ihre eigene Leistungsfähigkeit und ihren Kenntnisstand im Hinblick auf die Anforderungen des

jeweiligen Studiengangs beurteilen können. Ob die Streckung der Anfangssemester ihnen gegebenenfalls einen besseren Start ermöglicht, ist oftmals weder für sie noch für die Lehrenden zu erkennen. So ist es dann häufig die erste gescheiterte Prüfung, die den Studierenden Hinweise gibt, das Studium vielleicht etwas langsamer und sorgfältiger anzugehen.

Die Möglichkeit, die Studieneingangsphase zu strecken, kann aber auch andere Folgen haben: So stellte eine Hochschule fest, dass einige Studierende dies als einen bequemen Weg des Studierens entdeckt hatten. Die Option wurde damit von Studierenden wahrgenommen, die sie eigentlich nicht benötigten. Dies ist letztlich unschädlich; schwieriger stellt sich die Situation jedoch dar, wenn die Maßnahme – so die Vermutung der Hochschulleitung – nicht angenommen wird, weil die Studierenden damit einhergehend eine Stigmatisierung als „leistungsschwach“ befürchten. Es kann hilfreich sein, wie an einigen Hochschulen praktiziert, den Studienanfängern einen intensiveren Kontakt mit den Lehrenden zu ermöglichen, damit sie schon zu Beginn des Studiums viel Feedback erhalten und damit die Selbsteinschätzung bei den Studienanfängern verbessert wird.

### **Streckung der Studieneingangsphase**

Auffällig ist in diesem Zusammenhang, dass Angebote zur Streckung der Studieneingangsphase oder zum Teilzeitstudium zu 80 Prozent an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften bereitgehalten werden und kaum an den Universitäten, obwohl letztere höhere Schwundquoten aufweisen. Es ist bislang nicht geklärt, ob dies durch ein anderes Studierverhalten (keine so starke Orientierung an der Regelstudienzeit) bedingt ist oder ob die Studienstruktur eine Ursache für den Unterschied darstellt: An Hochschulen werden die

fachlichen Grundlagen für die höheren Semester in den ersten zwei bis drei Semestern vermittelt; ohne erfolgreiche Prüfungen in den grundlegenden Semestern ist der Studienfortschritt äußerst schwierig.

Bekannt ist mittlerweile aber auch, dass Angebote zur flexibleren Gestaltung des Studiums Studierende verunsichern können. Jede Form der Flexibilisierung

Ein Beispiel für Maßnahmen im geisteswissenschaftlichen Bereich bietet die Philosophisch-Historische Fakultät der Universität Stuttgart: Hier wurde ein „geisteswissenschaftliches Propädeutikum“ (GWP) mit innovativen Lehrkonzepten und Unterstützungsstrukturen für die Studieneingangsphase entwickelt. Speziell für die Fächer Anglistik/Amerikanistik, Geschichte, Kunstgeschichte und Philosophie wurden Vor-

Foto: Mark Bowden / 123rf.com



sollte daher strukturell eingebunden und für die Studierenden durch Beratungsangebote erkennbar in ihrer Zwecksetzung werden.

### Verbesserung der Studierfähigkeit

Auffällig ist, dass die Verbesserung der Studierfähigkeit sehr stark auf mathematische und naturwissenschaftliche Kenntnisse fokussiert ist, wohingegen seitens der Hochschulen andere Defizite, zum Beispiel bei der Textanalyse, beim systematischen Lesen oder generell in der Eignung für ein geisteswissenschaftliches Studium, seltener adressiert werden. Zu vermuten ist, dass solche Defizite wesentlich schwerer erfasst werden können.

kursangebote und „offene Lernräume“ kombiniert. Vor allem das Vorkursangebot mit Start-Programmen und geisteswissenschaftlichen Crash-Kursen hat sich dabei durchgesetzt, während die offenen Lernräume offenbar nicht angenommen wurden.

### Einbindung der Lehrenden

Bei allen Maßnahmen liegt der Fokus zunächst auf den Studieninteressierten und Studienanfängern. Dabei wird die Langfristperspektive manchmal nicht hinreichend in den Vordergrund gestellt, denn durch die Maßnahmen werden ja auch die bisherigen Lehr-/Lernarrangements in der Studieneingangsphase zeitlich, inhaltlich und per-

sonell neu gestaltet. Die Lehrenden sollten von Anfang an eingebunden werden, selbst wenn dies nicht immer einfach ist. Hier gibt es aber auch interessante Beispiele, etwa an der Universität Stuttgart, der Hochschule Ravensburg-Weingarten und der Hochschule Furtwangen.

An der Universität Stuttgart stellt das „Austauschforum Grundlagenveranstaltungen und Studieneingangsphase“ (AGuS) das verbindende Element zwischen den Unterstützungsstrukturen

der MINT-Förderung auch zwei Methodebündel (Peer-Instruction und Just-in-Time-Teaching) eingeführt. Auch wenn zunächst nicht alles reibungslos verlief, war eine für alle Seiten erfreuliche Entwicklung ein intensiverer Austausch sowohl zwischen Lehrenden und Lernenden als auch nur unter den Lehrenden über das gemeinsam verantwortete Curriculum.

Auch an der Hochschule Furtwangen hat man mit dem „Forum Mathematik“ eine Plattform für den Lehrendenaus-



Foto: ammentorp/123rf.com

(Beratung, Tutorien) und den Grundlagenveranstaltungen dar. Durch dieses soll eine stärkere Verzahnung von Grundlagenfächern und die bessere Kommunikation zwischen Lehrenden der fachübergreifenden grundständigen Lehrveranstaltungen (unter anderem im MINT-Bereich), Studiengangmanagern und den zentralen universitären Beratungseinrichtungen erreicht werden. Darüber hinaus soll das AGuS dazu beitragen, die Integration der geisteswissenschaftlichen Fächer in das Gesamtprojekt zu optimieren. An der Hochschule Ravensburg-Weingarten wurden im Rahmen

tausch über die Studiengänge hinweg geschaffen, aus der bereits Schritte zur Weiterentwicklung der Lehrformen – wenn auch erst punktuell – unternommen wurden.

Die verstärkte Zusammenarbeit von Lehrkräften und Professoren wird ebenfalls zunehmend zu einem Thema. Die Gestaltung des Übergangs von der Schule zur Hochschule bietet vielfältige Möglichkeiten, um Berufs- oder Studienorientierung und die Anforderungen an ein Studium (Studierfähigkeit) schon frühzeitig zu adressieren, etwa durch Informationsveranstaltungen, Studi-

enbotschafter und die Teilnahme an Lehrveranstaltungen.

### **Monitoring der Maßnahmen – Ergebnisse und Wirkungen**

Das Ziel der Begleitevaluation von eva- lag war die Unterstützung der Hochschulen beim Aufbau eines adäquaten Monitorings, das möglichst auch in das hochschulinterne Qualitätsmanagement integriert werden sollte. Die begleitende Evaluation von Maßnahmen und möglichst auch eine Wirkungsmessung auf der Basis von Hypothesen sollten heute zu jedem Monitoring gehören; dies war daher zentraler Bestandteil der Workshops mit den Hochschulen.

Die Teilnahme an den Workshops war freiwillig und diente auch dem Austausch und der Vernetzung. Die mit der Begleitevaluation geschaffenen Möglichkeiten der Unterstützung beim Aufbau eines wirkungsorientierten Monitorings der hochschulinternen Maßnahmen erwies sich insbesondere für diejenigen Mitarbeitenden als hilfreich, die an ihrer Hochschule nicht auf etablierte Strukturen zurückgreifen konnten.

Es wurde auch deutlich, dass trotz mittlerweile vorhandener Ergebnisse und Erfahrungen mit der Begleitevaluation die Konzeption von Maßnahmen erheblichen Aufwand verlangt. Zum einen liegt dies darin begründet, dass Studieninteressierte und -anfänger ihre eigene Situation und ihre Bedarfe noch nicht hinreichend kennen, zum anderen sind aber auch Hemmschwellen zu überwinden und es muss eine geeignete Art der Ansprache gefunden werden. Datenschutzrechtliche Aspekte, zum Beispiel bei Frühwarnsystemen, sind zum Teil auch zunächst zu klären.

Die Evaluationsberichte zeigten, dass vor allem eine sorgfältige Konzeption der Maßnahmen zu Akzeptanz und gu-

tem Zuspruch seitens der Studierenden führen und auch erste positive Ergebnisse (zum Beispiel Prüfungen, Lehrveranstaltungsevaluationen) vorliegen. Ebenso wird von einigen Hochschulen bereits die Verringerung von Studienabbruchrisiken berichtet: Die Hochschule Offenburg etwa wird seit dem Jahr 2011 gefördert und kann in ihrem Programm „startING“ auf deutlich höheren Studienerfolg verweisen. Auch die Hochschule Karlsruhe nimmt an der Projektförderung seit 2011 teil und hat eine Reihe von Maßnahmen erfolgreich etabliert und fortentwickelt. Durch die einzelnen Projektbausteine können Lücken in den für das Studium notwendigen Vorkenntnissen geschlossen und die Schwundquoten nachweislich reduziert werden. Des Weiteren wird eine sehr hohe Zufriedenheit mit den Beratungsangeboten wie auch ein Anstieg der vor Studienbeginn informierten Studierenden verzeichnet.

Nun weist Baden-Württemberg hier gegenüber anderen Bundesländern sowie so günstige Zahlen auf (4). Es wird eine Frage in der weiteren Begleitevaluation sein, inwieweit eine (signifikante) Senkung der Studienabbrüche in den letzten Jahren auch wirklich den Erfolg der Projekte der Förderlinie belegt.

### **Spannungsfeld Projektförderung und Organisationsentwicklung**

Es wird mittlerweile als selbstverständlich angesehen, dass Hochschulen Angebote in der Studieneingangsphase bereithalten. Unklar ist aber, für welche Bedarfe dies kontinuierlich, das heißt auf Dauer, möglich ist – das ist eine Ressourcenfrage. Für die Hochschulen stellt sich im Hinblick auf ihr jeweiliges Profil die Frage, welche Studierenden sie anziehen wollen.

Die Rezeption der Workshops durch die Projektmitarbeitenden zeigte schnell auch die äußerst heterogene Situati-

on der Projekte an den verschiedenen Hochschulen. Die strukturelle Verankerung der Projekte verwies häufig auf die strategische Bedeutung, die dem Projekt oder den Einzelmaßnahmen zugewiesen wurde. So war oder ist es an Universitäten in der Regel einfacher als an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften, die Teilprojekte über das bestehende Qualitätsmanagement systematisch in die Organisationsentwicklung einzubinden. Universitäten, die systemakkreditiert sind, haben in der Regel entsprechende Strukturen (Arbeitseinheiten auf universitärer und Fakultätsebene) geschaffen, die sowohl die Projektdurchführung, das heißt Maßnahmenkonzeption und -umsetzung, als auch das Monitoring systematisch zu verankern erlauben. Die Universität Konstanz etwa hat die Maßnahmen auf drei Ebenen eingebunden: Mit dem kontinuierlichen Monitoring von Schwund- und Abbruchverhalten wird die gesamtuniversitäre Ebene betrachtet, die interne Evaluation und Akkreditierung der Studiengänge fokussiert auf die Zielerreichung auf Studiengangebene und spezifische Erhebungsinstrumente prüfen die Ergebnisse der Maßnahmen. Die im Fachbereich Mathematik und Statistik entwickelte individualisierte Studieneingangsphase wurde in diesem Zusammenhang im Rahmen des internen Akkreditierungsverfahrens als Best-Practice-Maßnahme identifiziert.

Ein weiteres Beispiel einer gelungenen Einbindung ist am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) zu finden: Hier werden die einzelnen Aktivitäten einmal jährlich im jeweiligen Fakultätsrat thematisiert und die Senatskommission für Studium und Lehre, in der die Studiendekane aller KIT-Fakultäten und Studierende vertreten sind, verabschiedet ebenfalls jährlich einen Bericht über Stand und Entwicklung. Auch in den Studienkommissionssitzungen der Fakultäten wird regelmäßig berich-

tet, sodass neben den Studierenden und Professoren die wissenschaftlichen Mitarbeitenden informiert werden. Hochschulen für Angewandte Wissenschaften haben aufgrund der Ressourcenausstattung zum Teil größere Hürden zu überwinden. Aber auch hier zeigte sich, dass Hochschulen, die in den vergangenen Jahren durch die Systemakkreditierung interne Strukturen aufgebaut haben, sich leichter taten. An der teilsystemakkreditierten Hochschule Reutlingen wurde das Projekt beispielsweise zentral in der Stabsstelle Qualität in Lehre und Studium angesiedelt, die dem Vizepräsidenten für Lehre und Studium zugeordnet ist. Zugleich wurde aber über die Projektorganisation eine enge Verzahnung mit den Fakultäten geschaffen, die sowohl Planung als auch Evaluation der einzelnen Maßnahmen umfasst.

Die Integration der Maßnahmen in die hochschulischen Strukturen und Prozesse hat letztlich Folgen für die mit der Projektförderung angestrebte Nachhaltigkeit, die in der Förderperiode 2015 bis 2018 bereits gefordert wurde und in der Anschlussförderung 2019 bis 2020 nun relevant wird. Damit wird das Spannungsfeld von zeitlich begrenzter Projektförderung und langfristig orientierter Organisationsentwicklung offenkundig – und dies auf institutioneller wie individueller Ebene.

### **Nachhaltige Veränderungsprozesse bedürfen nachhaltiger Finanzierung**

Die zeitlich begrenzte Projektförderung, ob durch Mittel von Bund, Ländern oder anderen Fördermittelgebern (zum Beispiel VolkswagenStiftung, Stifterverband) ist seit Jahrzehnten der wichtigste Hebel, um Veränderungen und Hochschulreformen auf den Weg zu bringen. Dies war im Rückblick durchaus erfolgreich. Der „Erfolg“ bestand jedoch häufig auch darin, dass endlich Maßnahmen realisiert werden konnten,

die von Politik und Gesellschaft schon seit Langem gefordert worden waren, für die die Hochschulen aber bislang kaum Ressourcen hatten.

Da die meisten mit den Projekten angestoßenen hochschulinternen Prozess- und Strukturveränderungen nicht nur eine Anschubfinanzierung, sondern auch dauerhaft Ressourcen benötigen, entsteht mit dem Wegfall der Projektförderung ein erneuter Mangel, wenn Strukturen und Prozesse in der Universität oder Hochschule nicht während der Projektlaufzeit angepasst werden. Nicht immer wird dieses Problem jedoch erkannt und nicht immer ist es möglich, dauerhaft verfügbare Ressourcen zu mobilisieren. Während manche Hochschule schon zu Beginn eine nachhaltige Perspektive in die gesamte Projektorganisation integriert, gibt es auch andere, die – aus Not oder Berechnung – den gegenteiligen Weg gehen und die Projekte von Anfang an als vorübergehend organisieren. Es kann bislang nicht hinreichend belegt werden, ob dies langfristig zu einem Wettbewerbs-

nachteil um gute Studierende werden könnte. Jedoch hat dieses Vorgehen zu meist auch für die Projektdurchführung erhebliche Folgen. Befristet eingestellte Mitarbeitende, denen keine längerfristige Perspektive an der Hochschule in Aussicht gestellt wird und die sich nicht hinreichend in interne Strukturen eingebunden fühlen, sind wenig motiviert und tendieren dazu, sich noch vor Projektende wegzuorientieren. Die damit einhergehende Personalfluktuation ist ein nicht zu unterschätzendes Problem. Hier stehen also Politik und Hochschulen vor langfristigen Herausforderungen. Die Heterogenität der Studierenden und die in den vergangenen Jahrzehnten gewonnene Autonomie verlangen von Hochschulen eine entsprechende Organisationsentwicklung. Sie müssen Strukturen aufbauen und Prozesse etablieren, um die externen Impulse aufzunehmen und intern zu verarbeiten. Solch einen nachhaltigen Wandel über eine Projektförderung zu bewirken, kann nur gelingen, wenn auch die Politik dies mit langfristig formulierten Zielen verbindet. //

## Literatur

---

(1) Vöttiner, Andreas; Ortenburger, Andreas (2015): Studienmodelle individueller Geschwindigkeit. Hochschulische Beiträge zum Studienerfolg. Wichtigste Ergebnisse der Wirkungsforschung 2011–2014 und erste Handlungsempfehlungen. Hannover. Siehe [https://www.dzhw.eu/pdf/21/studienmodelle\\_individueller\\_geschwindigkeit.pdf](https://www.dzhw.eu/pdf/21/studienmodelle_individueller_geschwindigkeit.pdf) (abgerufen am 21.02.2019).

(2) Vgl. Key, Olivia; Hill, Lukasz; Stuckrad, Thimo von; Hawemann, Robert; Wallor, Laura (2018): Modellansätze ausgewählter Hochschulen zur Neugestaltung der Studieneingangsphase. Fachgutachten. Berlin. Siehe [https://www.hrk-nexus.de/fileadmin/redaktion/hrk-nexus/07-Downloads/07-02-Publikationen/CHE\\_07032018\\_final.pdf](https://www.hrk-nexus.de/fileadmin/redaktion/hrk-nexus/07-Downloads/07-02-Publikationen/CHE_07032018_final.pdf) (abgerufen am 21.02.2019).

(3) Ebd., S. 55.

(4) Heublein, Ulrich et al. (2018): Berufs- und bildungsbezogene Neuorientierung von Studienabbrecherinnen und Studienabbrechern an den Hochschulen des Landes Baden-Württemberg, DZHW-Projektbericht. Hannover. Siehe [https://mwk.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-mwk/intern/dateien/Anlagen\\_PM/2018/DZHW-Studie\\_2018\\_Langversion\\_.pdf](https://mwk.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-mwk/intern/dateien/Anlagen_PM/2018/DZHW-Studie_2018_Langversion_.pdf) (abgerufen am 21.02.2019).

# DUZ Abo

Jahresabonnements für das **DUZ Magazin**  
und **DUZ Wissenschaft & Management**

## DUZ plus

12 Ausgaben DUZ Magazin plus 10 Ausgaben Wissenschaft & Management

E-Journal: **138,- €**

Print + E-Journal\*: **224,- €**

\*Inklusive Archiv bis 2007

Kennenlern-Abo

2 + 1 Ausgaben

**15,- €**

## DUZ Wissenschaft & Management

10 Ausgaben

E-Journal: **78,- €**

Print + E-Journal: **124,- €**

Kennenlern-Abo

3 Ausgaben

**15,- €**

## DUZ Magazin

12 Ausgaben

E-Journal: **98,- €**

Print + E-Journal: **144,- €**

Kennenlern-Abo

3 Ausgaben

**15,- €**

Die multimedialen E-Journals mit vielen  
Zusatzinformationen sind für Smartphones, Tablets  
und Web-Nutzung optimiert.



So einfach erhalten Sie Ihr E-Journal:  
Ihr Abo bestellen, Freischaltcode erhalten,  
App herunterladen oder sich unter  
[kiosk.duz.de](http://kiosk.duz.de) registrieren, Freischaltcode eingeben – fertig!





Ja, ich bestelle

**DUZ Magazin**

- E-Journal: 98,- €
- Print + E-Journal: 144,- €
- Print + E-Journal zum Kennenlernen: 15,- €

**DUZ Wissenschaft & Management**

- E-Journal: 78,- €
- Print + E-Journal: 124,- €
- Print + E-Journal zum Kennenlernen: 15,- €

**DUZ plus**

- E-Journal: 138,- €
- Print + E-Journal: 224,- €
- Print + E-Journal zum Kennenlernen: 15,- €

Alle Preise inkl. MwSt und Versand Inland.

Die Kennenlernabos gehen in ein Jahresabo über, wenn uns nach Erhalt der dritten Ausgabe nicht abgesagt wird.

Alle Jahresabos können mit sechs Wochen Frist zum Ende des Bezugsjahres gekündigt werden.

Bitte senden Sie dieses Formular ausgefüllt per Brief oder Fax an:  
 DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH,  
 Kaiser-Friedrich-Str. 90, 10585 Berlin, Fax 030 212987-30

Name, Vorname\*

\* Pflichtfelder

Institution / Firma

Straße, Hausnummer\*

PLZ, Ort\*

Telefon / Fax

E-Mail\*

Datum, Unterschrift\*

Die Bestellung können Sie schriftlich innerhalb einer Woche durch Mitteilung an die DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH widerrufen.  
 Zur Wahrung der Frist genügt das rechtzeitige Absenden des Widerrufs.  
 Unsere AGB finden Sie unter [www.duz-medienhaus.de/agb](http://www.duz-medienhaus.de/agb),  
 unsere Datenschutzhinweise unter [www.duz-medienhaus.de/datenschutz](http://www.duz-medienhaus.de/datenschutz).

Alle Abonnements und Informationen finden Sie auch auf [duz.de/abo](http://duz.de/abo)

Sie interessieren sich für Campuslizenzen?  
 Unser Kundenservice berät gern:

+49 30 21 29 87 0

[kundenservice@duz-medienhaus.de](mailto:kundenservice@duz-medienhaus.de)

# Der Weg ist das Ziel

Im Rahmen von **Zielvereinbarungsgesprächen** lassen sich qualitative und quantitative Aspekte der Leistungsmessung feststellen. Die Hochschule für Gesundheit und Sport, Technik und Kunst Berlin nutzt das Modell der kompetenzorientierten Zielvereinbarung. Von Andreas Mues, Tobias Weise und Franz-Michael Binninger



## Andreas Mues

ist Kanzler der Hochschule für Gesundheit und Sport, Technik und Kunst (H:G) Berlin.

*Andreas.Mues@my-campus-berlin.com*

## Dr. Tobias Weise

ist zuständig für die Hochschulkommunikation der H:G Berlin. | *tobias.weise@my-campus-berlin.com*

## Prof. Dr. Franz-Michael Binninger

ist Präsident der H:G Berlin.

Das jährliche Zielvereinbarungsgespräch gehört in den allermeisten Betrieben zum festen Inventar der Unternehmenssteuerung und Personalentwicklung. Auch im Wissenschaftsmanagement gewinnt das Thema zunehmend an Bedeutung, auch wenn das Zielvereinbarungsgespräch hier zuweilen mehr als Pflichtprogramm denn als gegenseitige Entwicklungschance wahrgenommen wird. Das hier vorgestellte Modell von Zielvereinbarungsgesprächen verbindet die klassische Leistungsevaluation mit einem dialogischen Verfahren zur Bestimmung individueller Qualifizierungsbedarfe. Im Wesentlichen ist ein solcher strukturierter Gesprächsprozess aber auf die gemeinsame Festlegung von zu erreichenden Zielen gerichtet. Die vorgeschlagene Synthese aus persönlichem Feedback, Kompetenzermittlung, Entwicklungsplanung und Zielvereinbarung ist auf eine effiziente, weil gemeinsam entwickelte Steigerung der Kernanliegen von Zielvereinbarungsgesprächen ausgerichtet:

- Wille zur Zielerreichung,
- Mitarbeitermotivation,
- Steigerung der Eigenverantwortlichkeit,
- Leistungstransparenz und
- zielgerichtete Kompetenzentwicklung.

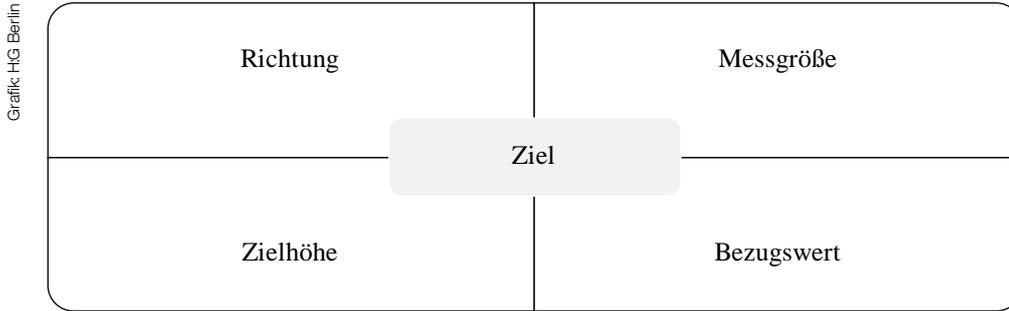
Das in diesem Artikel vorgestellte Konzept wurde an der privaten H:G Hochschule für Gesundheit und Sport, Technik und Kunst im Frühjahr 2017 entwickelt, in der Hochschule diskutiert und schließlich zum Jahresende im Rahmen eines Pilotprojektes implementiert. Dementsprechend handelt es sich um ein „work in progress“, dessen Grundannahmen und erste Anwendungserfahrungen hier zur Diskussion stehen.

## Die Ausgangslage

Die bisher von der H:G durchgeführten Zielvereinbarungsprozesse orientierten sich am klassischen Management-by-Objectives-Ansatz (Abb. 1) und wurden jährlich im Rahmen eines Mitarbeitergespräches durchgeführt. Jedes Ziel sollte dementsprechend anhand von folgenden vier Fragen definiert werden:

- Was ist die Zielrichtung?
- In welcher Einheit wird gemessen?
- Wie hoch ist die Zielgröße?
- Was ist der Bezugswert für Vergleiche?

Unterschieden wurde zudem zwischen strategischen und operativen Zielen, deren Zielwerte jeweils den im englischen Akronym „smart“ zusammengefassten Prinzipien entsprechen sollten:



**Abb. 1: Management-by-Objectives-Ansatz**

spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch, terminiert.

Trotz des klaren unternehmerischen Selbstverständnisses der Hochschule kam es durch die Anwendung der altbewährten klassischen Ansätze bei Zielvereinbarungsprozessen immer wieder zu teils erheblichen Identifikations- und Interpretationsproblemen. Diese traten besonders im Service- und Managementbereich auf und betrafen die Art und den Umfang sowie die Sinnhaftigkeit bestimmter definierter Ziele. Insbesondere die Ableitung spezifischer Ziele für das Wissenschaftsmanagement aus den Gesamtzielen der Hochschule mit den drei großen Bereichen in Lehre, Forschung und Transfer gelang oft lediglich unzureichend.

Zudem waren auch bestimmte in der Wirtschaft sonst übliche Zielgrößen für den (auch privaten) Hochschulkontext nicht in gleicher Weise geeignet. So ist beispielsweise eine Orientierung an der Zahl der Neukunden nicht vollständig vereinbar mit den Qualitätsstandards einer ergebnisoffenen Studienberatung im Sinne der Studieninteressenten.

Vor diesem Hintergrund wurde ein neues Modell entwickelt, das sich

zu den Vorteilen transparenter Zielvereinbarungen zur kontinuierlichen Verbesserung auf individueller und organisationaler Ebene bekennt, gleichzeitig aber auch versucht, den Zielvereinbarungsprozess passgenau für den Hochschulkontext auszugestalten.

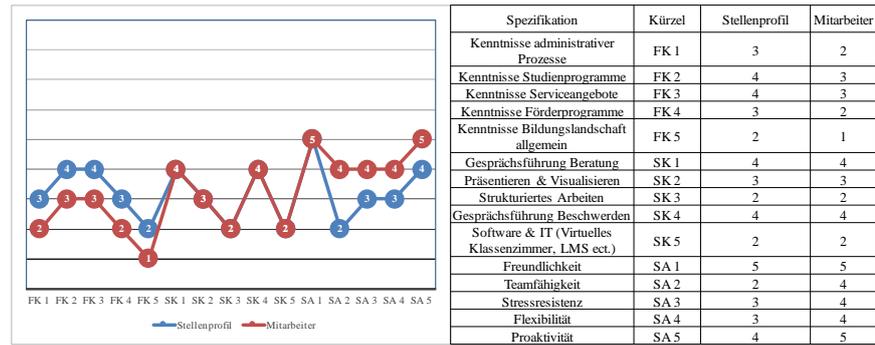
### Die kompetenzorientierte Zielvereinbarung

Das neue Modell orientiert sich stark an Stellenprofilen. Folglich mussten in einem ersten Schritt der Zuschnitt und Umfang der bisherigen Stellenprofile überprüft und hinsichtlich der Kriterien der Serviceorientierung sowie der Arbeitnehmerattraktivität überarbeitet werden. Unter dem Blickpunkt der Serviceorientierung wird überprüft, welche im Stellenprofil kombinierten Aufgabengruppen den besten Service für Studierende, Lehrende und Forschende ermöglichen. Im Bereich der Arbeitnehmerattraktivität wird versucht, Aufgabengruppen im Stellenprofil so zu kombinieren, dass eine möglichst interessante und vielseitige Tätigkeit erreicht wird. Bei der Weiterentwicklung wurde dabei die Serviceorientierung priorisiert. Aus den auf diese Weise konzipierten Stellenprofilen wurden anschließend korrespondierende Kom-

### Praxistipp

Kompetenzen im Stellenprofil sind an den Unternehmenszielen und an den Kundenwünschen zu orientieren.

Grafik: HG Berlin



**Abb. 2: Vergleich von Stellenprofil und Kompetenzstruktur**  
 FK: Fachkompetenzen, SK: Sozialkompetenzen, SA: Sozialattribute

petenzprofile abgeleitet. Diese bilden die Basis einer späteren Analyse von Passung und Weiterqualifizierung. Zur Standardisierung und Vergleichbarkeit von verschiedenen Profilen sind für jedes Stellenprofil die jeweils fünf wichtigsten Fach- und Sozialkompetenzen sowie Schlüsselattribute identifiziert und mit Zielwerten zwischen 1 (geringe Ausprägung) und 5 (exzellente Ausprägung) definiert worden, sodass ebenso ein direkter Vergleich zwischen Stellenprofil und individueller Kompetenzstruktur möglich ist (vgl. Abb. 2).

wurden an der Hochschule – mittels verschiedener Kennzahlensystematiken – bestimmte externe Ziele vereinbart (Anzahl Immatrikulationen, Evaluationsergebnisse) und ein entsprechender Handlungs- und Weiterbildungsbedarf zu deren Erreichung vereinbart. Im neuen Prozess ändert sich nun die Ausrichtung grundsätzlich, denn es wird von einer veränderten Grundlogik ausgegangen. Das Ziel des Zielvereinbarungsgespräches ist die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der von ihnen ausgefüllten Stelle an der Hochschule.

**Praxistipp**

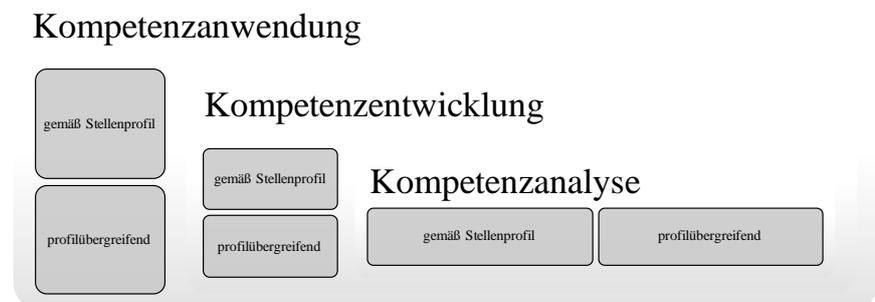
Hohe Kompetenzen der Mitarbeiter lassen sich für die interne Weiterbildung nutzen.

**Neue Trias**

In der bisherigen klassischen Interpretation des Zielvereinbarungsprozesses

Mittels der Trias aus Kompetenzanalyse, Kompetenzentwicklung und Kompetenzanwendung werden die externen

Grafik: HG Berlin



**Abb. 3: Die Trias**

Unternehmensziele nur noch mittelbar adressiert. Dem liegt der Gedanke und auch die praktische Erfahrung zugrunde, dass vorhandene Kompetenzen unter den Bedingungen wertschätzender Führung und motivierenden, sinnstiftenden Aufgaben auch aktiv im Sinne der Hochschulentwicklungsziele eingebracht werden (vgl. Abb. 3).

**Schritte 1 und 2:  
Selbstbewertung, Fremdbewertung**

Das Zielvereinbarungsgespräch dient somit der kompetenzorientierten Leistungsevaluation anhand der aus den

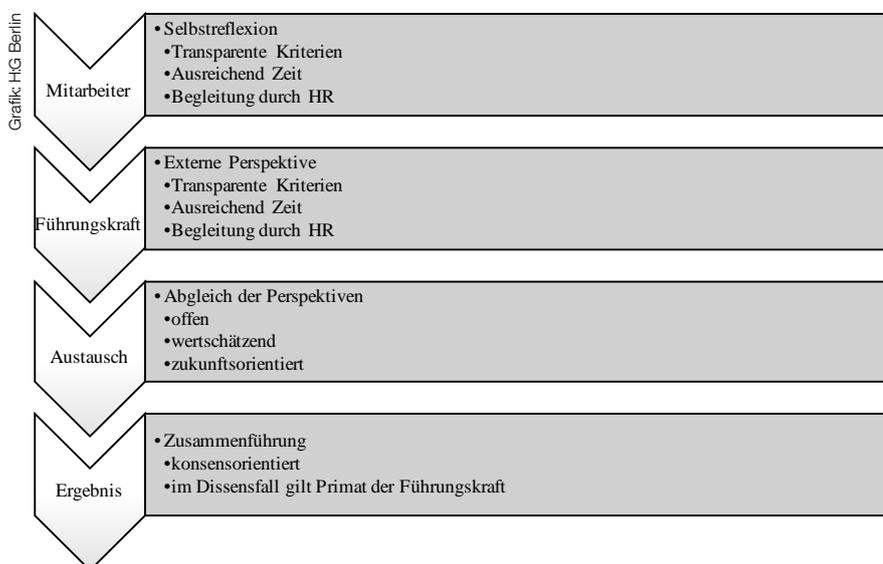
dabei unabdingbar, die jeweiligen Bewertungsskalen zu kennen. Die Personalabteilung kann beide gerade in der Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der im Profil definierten Bewertungsmaßstäbe unterstützen. Ein Beispiel dieser allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung stehenden Skalen ist Abbildung 5 (siehe nächste Seite) zu entnehmen.

**Schritte 3 und 4: Mut zur Einschätzung, Potenziale entwickeln**

Im Anschluss an die Schritte 1 und 2 kommt es dann zum eigentlichen Ziel-

**Praxistipp**

Die Umstellung eines Zielvereinbarungsprozesses erfordert umsichtiges Change Management.



**Abb. 4: Aus Stellenprofilen abgeleitete Kompetenzen in vier Schritten**

Stellenprofilen abgeleiteten Kompetenzen. Der Ablauf gliedert sich dabei in vier Schritte (vgl. Abb. 4). In den Schritten 1 und 2 werden Mitarbeiter und Führungskraft gebeten, sich selbst beziehungsweise den Mitarbeiter mit Blick auf die Kompetenzen des Stellenprofils zu evaluieren. Die beiden Schritte erfolgen in der Regel zeitlich synchron, das heißt in Vorbereitung des Zielvereinbarungsgesprächs. Die Personalabteilung steht dabei beiden beratend zur Verfügung. Für die an dieser Stelle essenzielle Transparenz ist es

vereinbarungsgespräch, in dem die Ergebnisse der Selbstreflexion der Mitarbeiterin beziehungsweise des Mitarbeiters sowie die externe Einschätzung der Führungskraft im Rahmen eines offenen, wertschätzenden und zukunftsorientierten Austausches diskutiert werden. Dies geschieht auf Grundlage der im Stellenprofil definierten Fach- und Sozialkompetenzen sowie der zugeordneten sozialen Attribute. Am Ende von Schritt 3 entsteht so eine konsensuale Einschätzung. Trotz hoher Konsensorientierung gilt bezüglich der

Bewertungsskala					
	1 - gering	2 - durchschnittlich	3 - überdurchschnittlich	4 - sehr gut	5 - exzellent
Fachkompetenzen: Z.B. Verwaltungsprozesse	MA kann Basisprozesse unter Anleitung durchführen	MA führt Basisprozesse selbstständig durch, hat Rückfragen bei Sonderfällen und komplizierten Prozessen	MA kann Basisprozesse, komplizierte Prozesse und Sonderfälle selbstständig durchführen	MA kann auf Grundlage der Prozesskenntnisse bestehende Prozesse optimieren	MA kann auf Grundlage der Prozesskenntnisse bestehende Prozesse optimieren und neue Prozesslandschaften effektiv aufbauen
Sozialkompetenzen: z.B. Gesprächsführung und Beratung	MA kann Beratungsgesprächen beiwohnen und wichtige Anliegen erkennen	MA kann einfache Beratungsgespräche durchführen, ist in Detailfragen auf Rücksprache angewiesen	MA kann Beratungsgespräche selbstständig durchführen, kann Rückfragen sicher und richtig beantworten	MA kann Beratungsgespräche selbstständig durchführen, kann Rückfragen sicher und kompetent beantworten, kann Fragen des Gesprächspartners antizipieren und mögliche offene Fragen vorstrukturieren	MA kann zusätzlich Leitfäden zur Gesprächsführung erstellen und mit Bezug zu Unternehmenszielen weiterentwickeln und neu erstellen
Sozialattribute: z.B. Teamfähigkeit	MA arbeitet mit minimaler Teamintegration	MA stimmt sich bei seiner Arbeit mit dem Team ab	MA kommuniziert fair und respektvoll im Team und schafft eine vertrauensvolle Atmosphäre	MA ist eine tragende Säule des Teams, hinterfragt Team-Entscheidungen kritisch und bringt kreative Ideen ein	MA ist zudem eine Vertrauensperson im Team und kann Team und dessen Interessen nach außen und innen vertreten.

**Abb. 5: Beispiele von im Profil definierten Bewertungsmaßstäben**

finalen Einschätzung bei grundsätzlichem Dissens das Einschätzungsprimat der Führungskraft. Als konkretes Ergebnis erhalten die Kolleginnen und Kollegen zwei Übersichten, zum einen das im Vorfeld bekannte Stellenprofil auf Basis der definierten Fach- und Sozialkompetenzen sowie der zugeordneten Sozialattribute und zum anderen das Ergebnis des Austausches zur Leistungseinschätzung zwischen der Führungskraft und der Mitarbeiterin beziehungsweise dem Mitarbeiter (vgl. Abb. 6).

Aus diesem Ergebnis lassen sich drei wichtige Ableitungen erkennen:

- Es wird erstens auf den ersten Blick deutlich, in welchen Bereichen konkreter Nachqualifizierungsbedarf besteht.
- Zweitens wird festgestellt, in welchen Bereichen alle Zielwerte erreicht werden.

- Drittens lassen sich diejenigen Bereiche identifizieren, in welchen die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter die Anforderungen der Stelle übererfüllt und damit selbst einen aktiven Beitrag in der hochschulinternen Aus- und Weiterbildungsorganisation übernehmen kann.

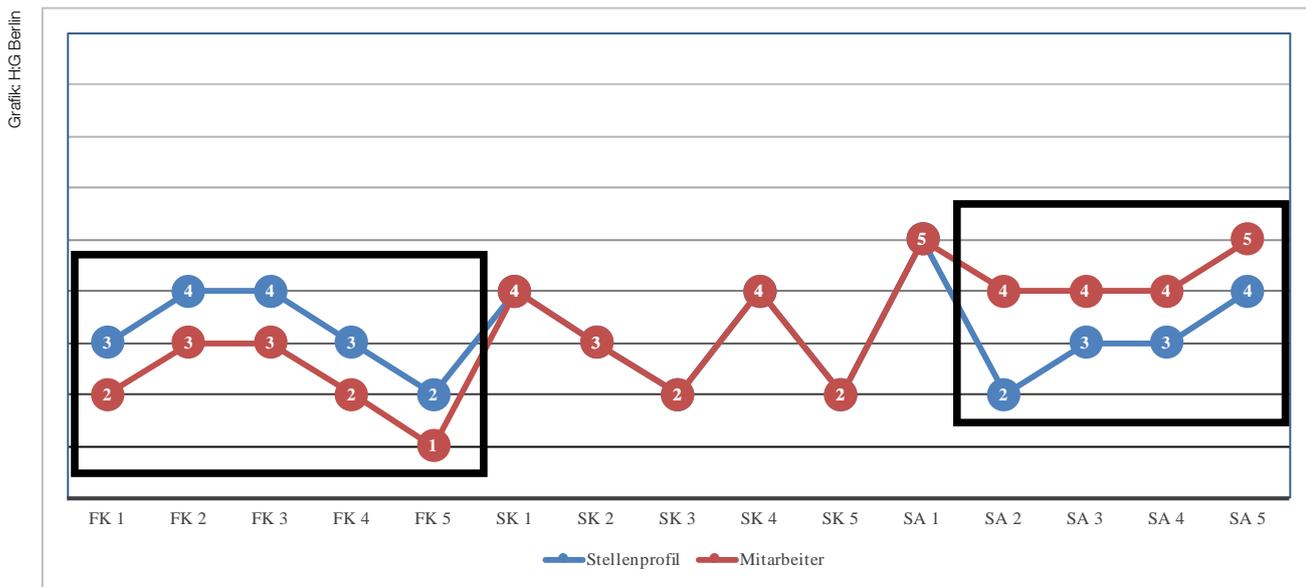
Anhand dieser Auswertung wird anschließend in einem nächsten Schritt geprüft, ob gegebenenfalls die Übernahme von Verantwortung im Rahmen eines anderen Stellenprofils hinsichtlich der individuellen Passung möglich beziehungsweise sogar nötig wäre. Existiert kein passenderes Stellenprofil, sind keine entsprechenden Vakanzen vorhanden oder gibt es keine Optionen zur Jobrotation, wird der grundsätzliche individuelle Weiterqualifizierungsbedarf diskutiert und im Anschluss vereinbart. Dabei sind verschiedene Formate in verschiedenen Intensitäten

sowohl als interne als auch als externe Maßnahmen wählbar. In den internen Weiterqualifizierungsmodellen sollen insbesondere diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine aktive Rolle spielen, die in bestimmten Zielwerten die im Stellenprofil definierten Werte übertreffen, um einerseits motivationale Nebeneffekte zu nutzen und andererseits die bereits vorhandenen Kompetenzen weiterzuentwickeln und zu stärken.

### Herausforderungen

Die größte Herausforderung des neuen Modells liegt in der strukturellen Verankerung der Gesamtziele der Hochschulentwicklung in den Stellen- und Kompetenzprofilen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; einer passgenauen Konzeption muss daher ganz besondere Beachtung und Sorgfalt geschenkt werden. Zudem müssen bei veränderten Gesamtzielen der Hochschule auch Art und Umfang der zu ihrer Erreichung notwendigen Stellenprofile kontinuierlich angepasst und evaluiert werden.

Hierzu ist eine hohe Transparenz dieser Ziele unabdingbare Grundvoraussetzung. Zudem muss beachtet werden, dass vorhandene Kompetenzen unter der Bedingung wertschätzender Führung und sinnstiftender Arbeitsbedingungen seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch zielorientiert eingebracht und von den zuständigen Führungskräften durchgehend gefördert und beobachtet werden. Führungskräften obliegt dabei die besondere Aufgabe, ein entsprechendes Arbeitsethos durch Schaffung optimaler Bedingungen aktiv zu befördern, was in einigen Fällen auch ein neues Führungsverständnis und gegebenenfalls spezielle Change-Management-Projekte notwendig macht. //



**Abb. 6: Potenziale durch Abgleich mit Stellenprofil erkennen**  
 FK: Fachkompetenzen, SK: Sozialkompetenzen, SA: Sozialattribute

# Plötzlich in der Hochschulleitung

Das Jahresprogramm „**Führung als Chance**“ wendet sich an Prorektoren und akademische Vizepräsidenten. Es bietet ihnen systematischen Erfahrungsaustausch, Beratung und Kompetenzerweiterung. | Von Jutta Fedrowitz



Foto: CHE

## Dr. Jutta Fedrowitz

ist Senior Expert Fortbildung und Trainings beim CHE – Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh, und Trainerin in der betrieblichen Weiterbildung  
[jutta.fedrowitz@che.de](mailto:jutta.fedrowitz@che.de)

**U**nd plötzlich bin ich in der Hochschulleitung: Trotz Vorerfahrungen als Leiterin oder Leiter von Forschungsgruppen oder als Dekan stellt die Vizepräsidenten-Position für Professoren eine besondere Herausforderung dar. Zwischen den Erwartungen und Befugnissen des Präsidenten oder der Rektorin und den Kollegen in der Fakultät einerseits und den erfahrenen Verwaltungsmitarbeitern andererseits gilt es, die eigene Rolle zu finden. Es geht darum, zu führen, im eigenen Ressort Veränderungen in der Hochschule zu gestalten und umzusetzen – und dies meist ohne Weisungsbefugnis. In den Hochschulgesetzen sind Aufgaben und Verantwortlichkeiten von Vizepräsidenten nicht erwähnt, doch ohne sie läuft die Hochschule nicht „rund“. Maßgebliche Veränderungsprojekte wie etwa die Einführung der Systemakkreditierung oder Reformen der Organisationsstruktur werden von ihnen gesteuert.

Mitglieder von Hochschulleitungen haben allerdings wenig Zeit und Gelegenheit, ihre Rolle zu reflektieren und sich in Führungsfragen Rat zu holen. „Alles, was ich über Führung gelernt habe, habe ich bei den Pfadfindern gelernt“, sagt eine Vizepräsidentin im ersten Jahrgang. Das Jahresprogramm „Führung als Chance“, das die Hochschul-

rektorenkonferenz (HRK) und das CHE – Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung GmbH entwickelt haben, bietet Personen in Leitungsfunktionen die seltene Möglichkeit, über mehrere Monate hinweg im Austausch mit anderen und mit Unterstützung (hochschul)erfahrener Dozenten und Trainer die eigenen Leitungskompetenzen systematisch weiterzuentwickeln. Es richtet sich an Mitglieder von Hochschulleitungen, die Führung nicht als Last, sondern als Chance betrachten, und zwar sowohl für ihre persönliche Entwicklung als auch für das Wohl ihrer Hochschule und damit letztlich für die Qualität in Forschung und Lehre.

- Zielgruppe sind Personen, die in ihrer Führungskarriere erstmals Verantwortung und Gestaltung komplexer Vorhaben auf Ebene der Gesamtorganisation übernehmen müssen, also Prorektoren und Vizepräsidenten.
- Das Programm bietet Erfahrungsaustausch und Arbeit an praktisch relevanten Fällen. Die Teilnehmer arbeiten auf der Basis theoretisch-methodischer „Einstiege“ gemeinsam als Gruppe an auch von ihnen eingebrachten Fallbeispielen und spielen Führungssituationen in praktischen Trainings durch.
- Was das Programm nicht will, sind abstrakte Diskussionen über Füh-

## Mehr zum Thema ...

... finden Sie auch im aktuellen DUZ Magazin 03/2019: „Neu in der Chefetage“, S. 46–57.

rung von Gelehrtenrepubliken oder lose gekoppelte Organisationen, sondern es geht um konkrete Führungssituationen aus dem Alltag in der Hochschulleitung. Der Blick auf die Wirkung von Führungskonstellationen aus verschiedenen Perspektiven, beispielsweise der Hochschulleitung, Verwaltung oder Fakultät, wird geschärft.

- Die Teilnehmer sollen vorhandene informelle Strukturen erkennen, persönliche und professionelle Beziehungen abgrenzen, es geht um Mikropolitik, aber auch um Organisationskultur und um Außenbeziehungen und -kommunikation.
- Diese Mehrdimensionalität ermöglicht ein umfassendes Führungsverständnis und -training.
- Seit 2013 haben 65 Personen am Programm „Führung als Chance“ teilgenommen. Sieben von ihnen stehen 2019 an der Spitze einer Hochschule.

Das CHE unterstützt die Hochschulentwicklung seit fast 25 Jahren unter anderem mit Workshops zur Fortbildung und zum Erfahrungsaustausch. Es hat dieses Programm mit mehr als zehnjähriger Erfahrung im Bereich Fortbildungsworkshops für Führungskräfte an Hochschulen konzipiert, an denen beispielsweise europäische Hochschulleiter, Dekaninnen und Dekane deutscher sowie afrikanischer und südostasiatischer Hochschulen, Fakultätsmanager, Personalentwickler und andere Zielgruppen teilnahmen. Hier und in zahlreichen Gesprächen mit diesen Führungskräften verortete das CHE den Bedarf an Fortbildung und Training auch von Menschen in der Hochschulleitung und stellte fest, dass etliche sich Unterstützung wünschen. Personen, die in der Leitung einer Institution tätig sind, die immerhin der Größe eines mittelständischen Unternehmens entspricht, mussten bis dahin entweder Naturtalente sein oder ihre Rolle und Aufgaben durch Learning by Doing erarbeiten. Dabei begreifen sich Wissenschaftler an Hochschulen oftmals gar nicht als Führungskräfte, obwohl sie in der Forschung Arbeitsgruppen leiten.

Bei der Konzeptentwicklung orientierte sich das CHE an einer Bedarfsanalyse aus Interviews mit 15 Präsidenten und Rektoren sowie an der Erfahrung eines Rektors einer Exzellenz-Universität und eines hochschulerfahrenen Führungstrainers. Wir haben uns das Modell von Fortbildungen der britischen „Leadership Foundation“ vor Ort angeschaut, die zu Beginn sogar noch staatlich gefördert wurde. Bei der Suche nach einem passenden Projektpartner und für die sorgfälti-

ge Entwicklung des Konzepts investierte das CHE viel Zeit. „Führung als Chance“ wird bis heute ideell von der HRK gefördert und die Teilnehmer wurden in den ersten Jahrgängen finanziell vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft unterstützt.

### Mehr Verantwortung

In den letzten 20 Jahren ist viel Verantwortung vom Staat auf die Hochschulen übergegangen, die Hochschulen haben Autonomie gewonnen. Die Hochschulgesetze der Länder haben den Hochschulleitungen mehr Entscheidungen und mehr Verantwortung zugeordnet. Das betrifft unter anderem

- Budget und Wettbewerb
- Kooperation und Exzellenz
- Studiengänge und Berufungen
- Veränderungsmanagement

Darauf müssen Personen in der Hochschulleitung vorbereitet werden. Diese Themen fordern das Zusammenwirken verschiedener Gruppen in der Hochschule, die Mitwirkung von Forschenden und Lehrenden, von Verwaltung und Studierenden. Gute, zielführende Kommunikation und Personalführung sind notwendig. Der Präsident der ETH Zürich, Prof. Dr. Joël Mesot, forderte in der Neuen Zürcher Zeitung vom 11. Januar 2019 „Führungskurse für Professoren“. Ihn unterstützte Prof. Dr. Michael O. Hengartner, der Präsident des Hochschulverbandes „Swissuniversities“: „Es besteht ein grosses Interesse an einem national koordinierten Angebot für Managementführung an Universitäten.“ Grund für diese Forderungen waren Einzelfälle und Mängel im Umgang mit wissenschaftlichem Personal an zwei Schweizer Hochschulen. Doch die Probleme, die in diesem Fall mit Professorinnen und Professoren aufgetreten waren, betreffen auch Hochschulleitungen. Viele Präsidien und Rektorate arbeiten gut zusammen und stimmen sich ab. Wir haben in den letzten Jahren jedoch auch Abwahlen von Präsidenten gesehen – hier konnte mit internen Konflikten möglicherweise nicht angemessen umgegangen werden oder die Balance zwischen Überzeugung und Machtausübung konnte nicht gehalten werden. Solche Konflikte beanspruchen viel Zeit und Energie und bringen Unruhe in die Hochschule.

Entscheidungsprozesse in der Hochschulleitung laufen oft im Bereich zwischen Management und Kolle-

gialität, und das, was für die gesamte Hochschule gut ist, ist nicht notwendigerweise für die Fakultät gut, aus der die Vizepräsidenten kommen. Viele Vizepräsidenten müssen erst lernen, wie sie mit den Erwartungen der Kollegen umgehen können. Auch dies thematisieren die Fallberatungen in unserem Programm.

### Drei typische Beispiele für Interessenkonflikte:

1. Ein zulassungsbeschränkter Studiengang an einer Fachhochschule hat sehr hohe Anforderungen an die Bewerber; die Regelstudienzeit wird regelmäßig deutlich überschritten, nur selten gehen Studierende ins Ausland. Die Anforderungen sind aus der Sicht des Rektorats zu hoch, die Zulassungen und die damit verbundenen Hochschulpaktmittel sind zu gering. Die Verwaltung moniert überdies einen steigenden Prüfungsaufwand für die Zulassungen. Hingegen möchte die Fakultät die Zulassungsvoraussetzungen und die fachlichen Anforderungen noch erhöhen, weil sie einen Reputationsverlust fürchtet. Wie kann eine Vizepräsidentin für Lehre in dieser Zwickmühle handeln?

2. An einer Universität wird eine Umstrukturierung notwendig, um Berufungen erfolgreich durchzuführen und leistungsfähige Fächer zu stärken. In einer Einheit der Uni gehen fast alle Professoren gleichzeitig in Pension, die Studiengänge waren überdies nicht ausgelastet, es wird wenig geforscht. Das Präsidium sieht das Potenzial, hier Finanzmittel freizusetzen. Doch bevor der Klärungs- und Entscheidungsprozess an der Hochschule durchgeführt werden kann, gehen interne Unterlagen an die Medien und ein „Shitstorm“ beginnt. Wie vertritt ein Vizepräsident für Forschung nun die Interessen der Uni am besten?

3. Führung von Mitarbeitern und Zuständigkeit: Ein Dezernat ist zuständig für die Umsetzung von Vorhaben eines Vizepräsidenten. Doch die Mitarbeiter pochen auf die den Kanzler als Vorgesetzten und nehmen ohne formale Weisungsbefugnis seitens des Vizepräsidenten keine Arbeitsaufträge an. Wie kann das Vorhaben umgesetzt werden?

### Hochschulleitung als Team?

Die Hochschulgesetze thematisieren die Präsidenten und Rektoren sowie die Kanzler und ihre Aufgaben. Nur wenige akademische Vizepräsidenten sind

hauptamtliche Mitglieder der Hochschulleitung, die meisten üben ihr Amt nebenamtlich aus. Unter diesen Voraussetzungen tauchen die folgenden Fragen auf:

- Versteht sich die Hochschulleitung als Team und arbeitet auch so, oder trifft sie sich selten, zum Beispiel nur einmal im Monat?
- Werden Entscheidungen von den Vizepräsidenten eigenverantwortlich und gleichzeitig abgestimmt getroffen oder kann der Präsident jederzeit in die Ressortzuständigkeit eingreifen?
- Stehen den Ressorts für ihre Vorhaben Budgets zur Verfügung?

Dies ist von Hochschule zu Hochschule verschieden und oft von den Persönlichkeiten in der Leitung abhängig. Auch mangelnde Teamarbeit im Rektorat kann sich zum Nachteil der gesamten Hochschule auswirken.

### Vernachlässigung von Zukunftsthemen?

Vizepräsidenten müssen sich nicht nur um die klassischen Ressorts Forschung und Lehre kümmern, sondern manche Ressorts befassen sich mit Zukunftsthemen wie Diversität, Weiterbildung und Transfer oder Digitalisierung. Gerade hier stehen in den Hochschulen Veränderungsprozesse an, die angestoßen, geplant und umgesetzt werden müssen und daher in besonderem Maße Führungskompetenz benötigen. Gute Konzepte müssen entwickelt und in Prozesse übertragen werden. Eine Vernachlässigung würde die Entwicklung der Hochschule im Vergleich zu anderen bremsen.

„Der Wechsel in die Hochschulleitung bringt neue Herausforderungen mit sich. Vertiefte Kommunikations- und Führungskompetenz, ein weiter gefasster Blick auf die Hochschule und ein Netzwerk unter Peers werden wichtig. „Führung als Chance“ liefert dies und mehr – und ist darüber hinaus menschlich bereichernd.“ – Prof. Dr. Arnd Poetzsch-Heffter, Vizepräsident für Forschung und Technologie, TU Kaiserslautern. Solche positiven Teilnehmerrückmeldungen belegen, dass die Erfahrungen mit dem Programm „Führung als Chance“ sehr gut sind.

Gleichwohl nehmen wir die Rückmeldungen der Teilnehmer immer zum Anlass für Verbesserungen. Dabei

# Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln



STRATEGIE – PRAXIS – FORSCHUNG

- ✓ **5 Ausgaben pro Jahr**,  
ca. 100 Seiten pro Ausgabe
- ✓ **Online-Zugriff**  
auf sämtliche Inhalte
- ✓ **Ab 224,50 €**  
pro Jahr erhältlich
- ✓ **Campuslizenz erhältlich**,  
auch über bestehendes  
Konsortium



Personalentwicklung ist eine Herausforderung und Chance für die gesamte wissenschaftliche Einrichtung. **Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln** wendet sich daher an alle Mitarbeiter/innen, von der Personalentwicklungsabteilung bis hin zu den einzelnen Führungskräften in Wissenschaft und Verwaltung, und unterstützt sie mit auf sie abgestimmten Informationen, Konzepten und Tools.

**In Kürze: Führung als Chance**

**Das Programm** wurde erstmals 2013 angeboten.

**Ziel:** Akademische Vizepräsidentinnen und -präsidenten auf ihre Rolle vorbereiten und in der Ausübung ihres Amtes stärken, bei der Umsetzung wichtiger Projekte begleiten

**Zielgruppe:** Akademische Vizepräsidenten, Prorektoren

**Teilnehmer:** Bisher 65 Teilnehmer in fünf Jahresprogrammen, pro Workshop maximal 15 Teilnehmer. 37 Prozent der bisherigen Teilnehmer kamen von Universitäten, die übrigen von Fachhochschulen sowie von privaten, kirchlichen oder pädagogischen Hochschulen. 42 Prozent der Teilnehmer waren Männer.

**Module/Kerninhalte:**

- „Führen von komplexen Wissensorganisationen – die eigene Rolle im Präsidium/Rektorat verstehen und entwickeln“:
  - Führungsrolle
  - Strategie und Veränderung
  - Führungskommunikation im Konflikt
- „Führen im Kontext hochschulinterner Konstellationen – interne Kommunikation und Personalführung“:
  - Personalführung und zentrale Verwaltung
  - Macht, Mikropolitik und Kommunikation in Gremien
  - Entscheidungsprozesse zwischen Management und Kollegialität
- „Führen im Kontext externer Anforderungen – Öffentlichkeit/Medien und Politik/Ministerien“:
  - Medientraining
  - Spezielle Anspruchsgruppen Politik und Ministerien
  - Persönlicher Aktionsplan für die Zukunft
- In jedem Modul: kollegiale Fall-Beratung kritischer Führungssituationen

**Dauer:** 3 x 3 Seminar-Tage

**Kosten:** 4750 Euro Teilnahmebeitrag

**Nächster Termin:** Ab 16. Mai 2019 in Bad Driburg, Hotel „Gräflicher Park“

**Moderation, Trainer:** Dr. Jutta Fedrowitz, Senior Expert und Trainerin, CHE; Prof. Dr. Wilfried Müller, Alt-Rektor der Universität Bremen; Hubert Sonntag, Berater, Hattinger Büro; Prof. Dr. Frank Ziegele, Leiter des CHE und des Studiengangs Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück.

In einzelnen Modulen außerdem: Prof. Dr. Petra Wend, Principal der Queen Margaret University, Edinburgh; Prof. Dr. Antonio Loprieno, ehemaliger Rektor der Universität Basel und Vorsitzender des Österreichischen Wissenschaftsrats; Prof. Dr. Katrin Prüfig und Rainer Mueller-Delin als Medientrainer; ein Wissenschaftsminister oder eine Wissenschaftsministerin (angefragt).

**Kontaktdaten:**

CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung  
Dr. Jutta Fedrowitz, [jutta.fedrowitz@che.de](mailto:jutta.fedrowitz@che.de), [www.che.de](http://www.che.de)

befinden wir uns mit dem Programm auf einer Gratwanderung zwischen dem Aufgreifen der vielen wichtigen Themen und der Vertiefung eines zunächst in der Theorie vorgestellten Themas durch praktisches Probehandeln. Hier geht es um Kapazitäten, denn Bedarf und Wünsche der Teilnehmer überschreiten das Budget an Zeit und Geld, das die Personen und ihre Hochschulen investieren wollen oder können. Diesem Dilemma begegnen wir, indem jeder Teilnehmer die Beratung einer eigenen Führungssituation garantiert bekommt und zudem einen Aktionsplan eigener Wahl vorbereitet und durchführt, der in jedem Modul besprochen wird.

Dabei entstehen positive Wechselwirkungen. So haben wir aus einer kritischen Führungssituation, die von Teilnehmerseite eingebracht wurde, in einem späteren Programm eine Szene zum Probehandeln entwickelt, weil die vom Teilnehmer eingebrachte Situation typisch gewesen ist und häufig vorkommt.

Unser Programm ist nachhaltig: Gleich der erste Jahrgang bildete eine Alumnigruppe, die sich in eigener Regie jährlich trifft und durch die weiteren Jahrgänge angewachsen ist. Der Austausch untereinander und die Beratungen folgen überwiegend den Regeln, die die Teilnehmer bei „Führung als Chance“ kennengelernt haben. Es haben bereits vier dieser „Bad Driburger Gespräche“ stattgefunden. //

Foto: Fedrowitz



”

***Der Wechsel in die Hochschulleitung bringt neue Herausforderungen mit sich. Vertiefte Kommunikations- und Führungskompetenz, ein weiter gefasster Blick auf die Hochschule und ein Netzwerk unter Peers werden wichtig. „Führung als Chance“ liefert dies und mehr – und ist darüber hinaus menschlich bereichernd.***

“

# Der Beweger

**Stefan Herzig** lenkt seit Mai 2018 die Geschicke der Technischen Hochschule (TH) Köln. Der promovierte Mediziner und Professor für Pharmakologie bringt für das Amt des Präsidenten viel Erfahrung als Wissenschaftler mit. | Von Ingrid Weidner

**W**issenschaft und Management bildeten über viele Jahre zwei wichtige Säulen im Berufsleben von Prof. Dr. Stefan Herzig. Bereits um das Jahr 2000 übernahm Herzig an der Universität zu Köln neben seiner Professur für Pharmakologie auch das Amt des Studiendekans und widmete rund 60 Prozent seiner Arbeitszeit dem Wissenschaftsmanagement. Dieses Engagement nahm weiter zu, als er sich 2011 neben Forschung und Lehre in der Position des Prorektors noch intensiver um die Belange der Universität kümmerte. Dem Mediziner und Pharmakologen war klar, dass die Managementaufgaben noch mehr seiner Arbeitszeit in Anspruch nehmen würden. „Es gab in meiner Berufslaufbahn keinen Punkt, an dem ich mich bewusst von der Forschung verabschiedet und ganz dem Wissenschaftsmanagement zugewandt habe. Es war ein schleichender Prozess, lange habe ich beide Aufgaben nebeneinander ausgeübt“, erinnert sich Herzig. Doch in der Zeit als Prorektor reifte die Entscheidung, sich stärker auf das Management zu konzentrieren.

Im Mai vergangenen Jahres wechselte Herzig als Präsident an die Technische Hochschule (TH) Köln. Dort lernen in mehr als 90 Bachelor- und Masterstudiengängen rund 26 000 Studierende aus etwa 120 Ländern. Die Hochschule fördert den wissenschaftlichen Nachwuchs auch durch kooperative Promotionsvorhaben. 430 Professorinnen und Professoren sowie weitere 1400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen die Fachhochschule. Personal- und Organisationsentwicklung zählen zu den wichtigen Aufgaben ihres Präsidenten.

Zwar bringt Herzig keine formale Managementausbildung mit, doch als Studiendekan und Prorektor der Universität zu Köln sammelte er viel praktische Erfahrung. Auch das Masterstudium Medical Education an der Universität Bern vermittelte ihm wichtige Impulse

in Themenfeldern wie Change-Management, Personal- und Organisationsentwicklung, erzählt er. Außerdem sieht der 61-Jährige die Pharmakologie als gutes Fundament für die Aufgaben eines Wissenschaftsmanagers. „Die Pharmakologie ist ein breit gefächertes, interdisziplinäres Feld der Medizin, das anwendungsorientiert ist und sich intensiv mit Wirkung und Nutzen beschäftigt. Das scheint eine gute Vorbereitung für Managementaufgaben zu sein, denn wenn man sich an Hochschulen umsieht, fällt auf, dass Pharmakologen häufig Positionen wie die des Dekans oder Rektors übernehmen“, fasst Herzig seine Beobachtungen im Kollegenkreis zusammen.

Eine wichtige Aufgabe für Stefan Herzig ist es, die internen Prozesse an der Hochschule zu begleiten, beispielsweise die rund 30 Berufungen pro Jahr an der TH Köln. Ebenso intensiv beschäftigen ihn die Weiterentwicklung von Studiengängen und die strategische Ausrichtung der Fachhochschule. Und dann sind da auch noch die gesellschaftlichen Aufgaben der TH Köln in der Stadt, Region und für Nordrhein-Westfalen. Als Präsident nimmt er mindestens zwei Abendtermine pro Woche wahr, im Dezember und Januar sind es deutlich mehr. Auch die internationale Zusammenarbeit liegt ihm am Herzen. „Als Wissenschaftsmanager kann ich große Dinge bewegen, beispielsweise Studiengänge grundlegend gestalten und die Ausbildung von viel mehr Studierenden beeinflussen, als ich das als Professor könnte“, erläutert Herzig einen weiteren Aspekt seiner Motivation.

Kritisch sieht er allerdings die Finanzierung der Hochschulen. „In den letzten Jahrzehnten ist die Grundfinanzierung der Hochschulen nicht mitgewachsen. Neue Mittel sind in erster Linie in Förderprogramme geflossen“, merkt er an. Auch die Bürokratisierung der Hochschulen, der enorme Aufwand für Dokumentation und Rechenschaftsberichte, binde Ressourcen und koste viel Zeit. „Die bürokratischen Pflichten nehmen

1957	Geboren in Kiel
1977 –1983	Medizinstudium an der Philipps-Universität Marburg und der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
1984	Promotion in Medizin zum Dr. med. an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
1984 –1991	Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Pharmakologischen Institut der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
1988 –1989	DFG-Stipendiat an der Johns Hopkins University in Baltimore, Maryland (USA)
1992	Habilitation im Fach Pharmakologie
1992 –1995	Oberassistent und Oberarzt am Pharmakologischen Institut der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
2001 –2003	Master of Medical Education an der Universität Bern (Schweiz)
seit 1995	Professor für Pharmakologie an der Universität zu Köln (beurlaubt)
2006 –2015	Kommissarischer Leiter des Instituts für Pharmakologie der Universität zu Köln
2011 –2018	Prorektor für Lehre und Studium der Universität zu Köln
seit Mai 2018	Hauptberuflicher Präsident der TH Köln

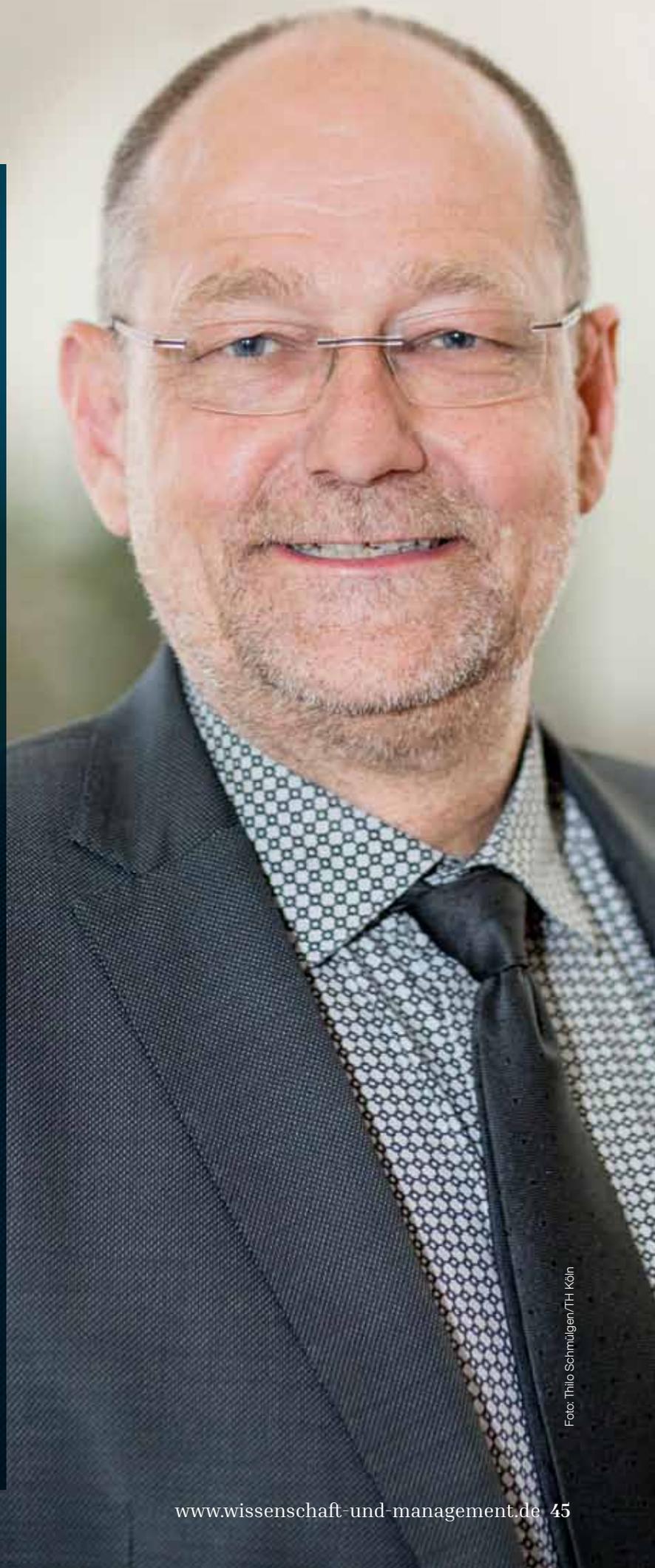


Foto: Thilo Schmüngen/TH Köln

mit jeder Gesetzesänderung zu“, klagt der Frontmann der Kölner FH. Dagegen wünscht sich Herzig mehr Freiraum, damit die Hochschulen nicht irgendwann gezwungen sind, mehr zu verwalten als gestalten zu können.

In der Personalentwicklung und bei den Karriereperspektiven von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern des Mittelbaus wünscht sich Herzig ebenfalls mehr Freiraum: „Wir brauchen bessere Möglichkeiten, den wissenschaftlichen Nachwuchs an den Fachhochschulen zu qualifizieren und zu fördern. Ich halte es für unzumutbar, dass wir Nachwuchswissenschaftler im Mittelbau befristet beschäftigen, ohne ihnen eine hinreichend spezifische Anschlussperspektive bieten zu können.“ Deshalb schmiedet er Allianzen mit Politik und Wirtschaft sowie Universitäten, um die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses zu verbessern.

Weil Stefan Herzig sich mit großem Engagement seinen vielfältigen Aufgaben widmet und sich weiterhin

intensiv in der Wissenschaft betätigt, bleibt ihm wenig Zeit für Hobbys. „Ich habe schon immer viel gearbeitet und musste lernen, auch mal abzuschalten“, erzählt der Präsident. Am Wochenende legt er deshalb das Smartphone zur Seite und nutzt privat ein altemodisches Klapptelefon. Ab und zu schaut Herzig aber trotzdem auf den Taschencomputer, damit er auch bei den Chat-Dialogen auf dem Laufenden bleibt. Entspannung findet er auf dem Zweirad. „Ich fahre gerne Motorrad und glücklicherweise teilt meine Ehefrau diese Begeisterung“, verrät Herzig. Auch wenn der gebürtige Kieler schon lange im Rheinland lebt und arbeitet, erinnert zumindest das Aquarium, in dessen Pflege er jede Woche eine Viertelstunde investiert, an das Meer in seiner Heimatstadt. Doch auch dieses Hobby sieht Herzig pragmatisch und wie ein guter Manager. „Also, putzen muss ich das Aquarium nicht, das machen die Fische, wenn man sie richtig auswählt.“ //

Ingrid Weidner ist freie Journalistin in München.

## Stefan Herzig:

**Wissenschaft braucht Management**, weil unsere besten Köpfe ihre Zeit und Energie im Wesentlichen für Forschung und Lehre einsetzen wollen und sollen.

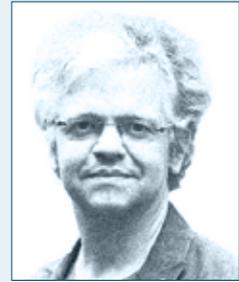
**Ich bin gerne Wissenschaftsmanager**, weil ich die Bedeutung von Hochschulen für die Gesellschaft stärken möchte und gerne mit engagierten Menschen aus sehr unterschiedlichen Bereichen zu tun habe.

**Hier ist ein Umdenken, gar ein Kulturwandel in Wissenschaftseinrichtungen notwendig**: Dort, wo ein gesellschaftlicher Auftrag besteht, muss er durch angemessene Grund- und Projektfinanzierung hinterlegt sein. Das betrifft

zum Beispiel die anwendungsorientierte Forschung und die wissenschaftliche Weiterbildung.

**Darauf bin ich stolz**: Das finde ich nicht wichtig. Wichtig ist für mich vielmehr, aus Erfolgen und aus dem eigenen Scheitern die Erfahrungen mitzunehmen und zu berücksichtigen.

**Das möchte ich als Wissenschaftsmanager erreichen**: Meine Hochschule, die TH Köln, soll in den Bereichen, in denen sie jetzt schon sehr gut ist, an Sichtbarkeit gewinnen – nach innen und nach außen. Denn Erfolg in der Wissenschaft neigt zu Selbstreplikation.



# „Nicht so leicht: die Beobachtung beim Feedback“

Feedback ist eine gute Möglichkeit, zu erfahren, wie das eigene Handeln auf andere wirkt. Zu einer guten Feedbackkultur gehört ein klarer Auftrag: Schulen Sie Ihre Wahrnehmung.

**D**as Feedback hat sich an vielen Hochschulen durchgesetzt. Es gibt Feedbackmöglichkeiten für Lehrveranstaltungen und Lehrpersonal, 360-Grad-Feedback, Feedback als Ersatz für Jahresgespräche.

Allen Feedback-Methoden – es gibt sehr viele – ist gemein, dass die Rückmeldung auf einer Erfahrung, einer Beobachtung und nicht auf einer Meinung beruht. Eine Rückmeldung, die auf einer Meinung beruht, ist meist nicht hilfreich. Feedback hat immer zwei Seiten: das beobachtete Verhalten der einen und die Wahrnehmung der anderen Person. Es ist niemals nur ein „Sie sind so“, sondern auch immer ein „ich bin so“.

Eine Beobachtung ist die gezielte Wahrnehmung eines Teilbereiches der Wirklichkeit, der möglichst genau, also ohne eigene Bewertung, erfasst wird. Darauf folgt die Verarbeitung der Reize aus dieser Beobachtung.

Für ein gelingendes Feedback ist besonders wichtig, dass Sie zwischen Ihrer Beobachtung und Ihrer Eigenwahrnehmung – einem Gefühl oder einer Interpretation – unterscheiden. Dann kann die Feedbacknehmende Person die Rückmeldung als hilfreich und konstruktiv annehmen. Dann ist sie keine bloße Bewertung ihres Verhaltens, sondern verdeutlicht, wie das eigene Verhalten auf andere wirkt.

Nun ist das mit der Beobachtung leichter gesagt als getan. In einem Workshop mit einer Forschungsgruppe habe ich zwei Personen gebeten, sich vor die Gruppe zu setzen und nichts Besonderes zu tun. Die Gruppe sollte ihre Beobachtungen mitteilen. Folgendes wurde geäußert: Sie schlagen die Beine übereinander, sind nervös, haben die Augen auf, sind

neugierig, sprechen nicht, bewegen sich, sind da, sind aufmerksam, halten zusammen, sie lächeln.

Wenn Sie diese Liste betrachten: Was ist eine Beobachtung und was eine Interpretation?

In Rahmen einer Konfliktlösungsberatung beklagte die Professorin die Passivität eines wissenschaftlichen Mitarbeiters. Der Mitarbeiter hörte dies als Vorwurf und begann, sich zu rechtfertigen. Er war im Widerstand und für das Feedback nicht mehr offen. Ich habe die Vorgesetzte daher gebeten, erst ihre Beobachtung mitzuteilen, dass der Kollege nur eines der letzten zehn Telefonate angenommen habe. Dieses Verhalten fand sie passiv. Die Bewertung „Passivität“ bezog sich nicht mehr auf die Person des Mitarbeiters, sondern auf die Beobachtung der Vorgesetzten. Beide Seiten des Feedbacks wurden erkennbar. Die Kommunikation war transparent und der Mitarbeiter konnte das Feedback annehmen.

Verzichten Sie besser auf Feedback, wenn nicht deutlich ist, auf welche Beobachtung es sich bezieht. Meistens. Denn vielleicht spannt der Mitarbeiter auch oft seine mimische Muskulatur in der Nähe der Mundwinkel und der Augen. Sagen Sie ihm trotzdem gleich, dass Sie sein Lächeln mögen. Feedbackregeln sind nicht starr. Sie sind eine große Hilfe, wenn sie differenziert und empathisch eingesetzt werden.

---

**DR. JAN KRUSE**

*ist Hochschulberater und Mediator.*

*Er begleitet Prozesse mit den Schwerpunkten Präsenz, Konfliktlösung und Veränderung.*

*kruse@hochschulcoaching.de*

*www.hochschulcoaching.de*

# STELLEN- ÜBERSICHT

## Administration und Wissenschaftsmanagement

- Geschäftsführer/-in 54
- Kanzler/-in 55, 57
- Leiter/-in für das Jugendamt 53
- Leiter/-in Hochschulkommunikation 53
- Präsident/-in 58, 59
- Senior-Referent/-in Konzernstrategie 53
- Quantendetektoren (W1) 51
- Wissenschaftl. Mitarbeiter/-in Dynamische Systeme 53

## Geistes- und Sozialwissenschaften

- Betriebswirtschaftslehre, insbes. Logistik (W3) 57
- Deutsche Literatur u. Sprache d. Mittelalters (W3) 56
- Deutsche Philologie (W3) 55
- Digitale Geschichtswissenschaften (W2) 52
- Drehbuch (W3) 49
- Energie- und Ressourcenwirtschaft (W2) 50
- Grundschulpädagogik und Grundschuldidaktik (W3) 51
- Neuere deutsche Literaturgeschichte I (W3) 56
- Theorie, Praxis und Empirie Sozialer Arbeit (W2) 50
- Volljurist/-in 53
- Wirtschaftsmath. u. Operations Research (TV-L E 15) 49
- Bauingenieur/-in - Arbeitsvorbereitung 53
- Maschinenbauingenieur/-in 57
- Mechanical Engineering (W2) 49
- Prozessingenieurinnen / -ingenieure 57
- Qualitätsingenieur/-in in der Fahrzeugentwicklung 53
- Value Engineer (w/m/d) 53

## Informatik, IT und Mathematik

- Forschungsassistent/-in 53
- Informatiker/-in als wissenschaftliche/-r Mitarbeiter/-in - Schwerpunkt »Data Scientist« 57
- IT-Projektleiter/-in Technische Infrastruktur 53
- IT-Spezialist/-in Anwenderschulung (visuelle, interaktive Medien) und Wissensmanagement 53
- Junior-Projektleiter/-in IT-Projekte 53
- Mathematik - Analysis (W3) 50
- Mathematiker/-in Optik-/CAD-Softw.-Entwickler/-in 53
- Natur- und Lebenswissenschaften
- Pflegewissenschaften (W2) 50
- Robert Bosch Junior Professorship 52
- Wissenschaftliche/-r Redakteur/-in 53
- Wissenschaftliche/-r Referent/-in im Fachbereich Strahlenschutz und Gesundheit 57
- Weitere Ausschreibungen
- Area Sales Manager (w/m/d) 53
- Junior Betriebsmittelplaner/-in / Anlagenplaner/-in 53
- Kalkulator/-in für den schlüsselfertigen Hochbau 53
- Softwaretester/-in Interne Tools 53
- Team & Management Assistant (w/m/d) 53
- Teamleiter/-in Kreditmanagement / internationale Buchhaltung 53

[Wissenschaftskarriere.duz.de](https://www.wissenschaftskarriere.duz.de) 61

Die Berufsakademie Sachsen ist eine Einrichtung des tertiären Bildungsbereiches. Sie führt Studierende in dreijährigen praxisintegrierten dualen Studiengängen zum Bachelorabschluss. Die wissenschaftlich-theoretischen Studienabschnitte werden an der Berufsakademie Sachsen und die praktischen Studienabschnitte bei einem anerkannten Praxispartner realisiert.

An der Staatlichen Studienakademie Dresden ist folgende Stelle zum nächstmöglichen Zeitpunkt in Vollzeit zu besetzen:

### Hauptberuflicher Professor (m/w/d)

(Vergütung: TV-L E 15)

für das Lehrgebiet

#### „Wirtschaftsmathematik und Operations Research“

(Kennziffer DD 2019/02)

vorrangig in den Studiengängen des Studienbereichs Wirtschaft.

#### Aufgabenprofil:

- Wissenschaftliche und praxisorientierte Durchführung von Lehrveranstaltungen in den oben genannten Fachgebieten, Konzeption und Durchführung wissenschaftlicher Laborübungen
- Bereitschaft zur Einarbeitung und Übernahme von Lehrveranstaltungen in fachverwandten Grundlagenfächern
- Betreuung von Praxispartnerbelegungen, Studienarbeiten, Bachelorthesis und Mitwirkung bei der Abnahme von Prüfungen
- Mitwirkung an der curricularen Weiterentwicklung von Modulen sowie der Entwicklung neuer Lehrgebiete und Studienangebote
- Beteiligung an der kooperativen Forschung, beim Technologie- und Wissenstransfer sowie bei der Entwicklung und Durchführung von Weiterbildungsangeboten
- Erfahrungen und fachliche sowie kommunikative Fähigkeiten zur Gewinnung und intensiven Zusammenarbeit mit Praxispartnern sowie der Gewinnung von Studierenden

#### Die Bewerber müssen folgende Einstellungsvoraussetzungen erfüllen:

- abgeschlossenes Hochschulstudium des entsprechenden Wissenschaftsgebietes (z. B. Mathematik, Wirtschaftsmathematik),
- pädagogische Eignung, die in der Regel durch Erfahrungen in der Lehre und Ausbildung und durch eine Probeveranstaltung nachgewiesen wird,
- besondere Befähigung zu wissenschaftlicher Arbeit, die in der Regel durch die Qualität einer Promotion nachgewiesen wird,
- besondere Leistungen bei der Anwendung oder Entwicklung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden in einer mindestens fünfjährigen einschlägigen beruflichen Praxis, von der mindestens drei Jahre außerhalb des Hochschulbereiches ausgeübt worden sein sollen.

Bewerber/-innen müssen auf Grund ihrer fachpraktischen Erfahrungen ein/e kompetente/r Gesprächspartner/-in für die Bildungsstätten der dualen Partner sein.

Die Staatliche Studienakademie Dresden begrüßt ausdrücklich die Bewerbung von Frauen. Bewerbungen Schwerbehinderter werden bei gleicher Eignung bevorzugt berücksichtigt. Berufungen bzw. Einstellungen erfolgen im Angestelltenverhältnis.

Bewerbungen mit den üblichen Unterlagen (tabellarischer Lebenslauf, beglaubigte Zeugniskopien von Urkunden über akademische Grade, Prüfungs- und Arbeitszeugnisse, lückenloser Tätigkeitsnachweis sowie Nachweise wissenschaftlicher Leistungen/Veröffentlichungen) sind innerhalb von 4 Wochen nach Erscheinen oder bis zum **06.05.2019** unter Angabe der Kennziffer an die unten genannte Adresse zu richten:

Berufsakademie Sachsen  
Staatliche Studienakademie Dresden  
Herrn Prof. Dr.-Ing. habil. Andreas Hänsel  
Hans-Grundig-Str. 25, 01307 Dresden

An der **Mathematisch-Naturwissenschaftlich-Technischen Fakultät** der **Universität Augsburg** ist am **Institut für Materials Resource Management (MRM)** ab sofort die Stelle für eine/einen

### Universitätsprofessorin/Universitätsprofessor (m/w/d) der BesGr. W 2 für Mechanical Engineering

im Beamtenverhältnis auf Lebenszeit zu besetzen.

Die zu besetzende Stelle ist im Institut für Materials Resource Management (MRM) angesiedelt. Im MRM wird gezielt eine Kooperation von Materialwissenschaften, Ressourcenmanagement und Ressourcenstrategien realisiert. Durch seine interdisziplinären Forschungsschwerpunkte bietet das MRM die Plattform auch für eine externe Vernetzung der Universität Augsburg mit den in Augsburg ansässigen außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Ein Schwerpunkt der Zusammenarbeit mit diesen Einrichtungen sind Faserverbundwerkstoffe.

Die/Der zukünftige Stelleninhaberin/Stelleninhaber (m/w/d) muss Expertise in einem der folgenden Gebiete aufweisen und diese auch in der Lehre vertreten: Faserverbundwerkstoffe, polymere Werkstoffe oder hybride Werkstoffe. Erfahrungen auf dem Gebiet der zerstörenden und zerstörungsfreien Werkstoffprüfung sowie in der Kooperation mit der Industrie sind von Vorteil.

Einstellungsvoraussetzungen sind ein abgeschlossenes Hochschulstudium der Ingenieur- oder Naturwissenschaften, pädagogische Eignung, besondere Befähigung zu wissenschaftlicher Arbeit, die in der Regel durch die Qualität einer Promotion nachgewiesen wird, sowie zusätzliche wissenschaftliche Leistungen, die durch eine Habilitation mit Schwerpunkt in einem der genannten Gebiete oder gleichwertige wissenschaftliche Leistungen nachgewiesen oder im Rahmen einer Juniorprofessur erbracht werden.

Die/Der zukünftige Stelleninhaberin/Stelleninhaber (m/w/d) muss wissenschaftlich hervorragend ausgewiesen sein und eine hohe Expertise in der Einwerbung und Durchführung von nationalen und internationalen Kooperationsprojekten mit Partnern aus Wissenschaft und/oder Industrie aufweisen. Didaktische sowie pädagogische Fähigkeiten, Erfahrungen in der Lehre und in der Betreuung von wissenschaftlichen Abschlussarbeiten sind erforderlich. Insbesondere ist eine Beteiligung an den Studiengängen „Materials Science and Engineering“, „Wirtschaftsingenieurwesen“ und „Ingenieurinformatik“ erwünscht. Ferner muss die/der zukünftige Stelleninhaberin/Stelleninhaber (m/w/d) die Fähigkeit und Neigung zu einer interdisziplinären Zusammenarbeit zwischen Naturwissenschaften, Informatik, Wirtschaftswissenschaften und Ingenieurwissenschaften mitbringen.

Bewerberinnen/Bewerber (m/w/d) dürfen das 52. Lebensjahr zum Zeitpunkt der Ernennung noch nicht vollendet haben. Ausnahmen von dieser Altersgrenze sind gemäß Art. 10 Abs. 3 Satz 2 BayHSchPG nur in dringenden Fällen möglich.

Die Universität Augsburg strebt die Erhöhung des Anteils von Frauen in Forschung und Lehre an und bittet deshalb Wissenschaftlerinnen nachdrücklich, sich zu bewerben. Für alle Fragen zur Gleichstellung finden Sie die Kontaktdaten der Frauenbeauftragten der Mathematisch-Naturwissenschaftlich-Technischen Fakultät unter:  
<http://www.uni-augsburg.de/fakultaeten/mntf/frauenbeauftragte/>

Schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber (m/w/d) werden bei ansonsten im Wesentlichen gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung bevorzugt eingestellt.

Bei allgemeinen Fragen zur Bewerbung und Ausschreibung können Sie sich an Herrn Prof. Dr. Siegfried Horn ([siegfried.horn@mrm.uni-augsburg.de](mailto:siegfried.horn@mrm.uni-augsburg.de)) wenden.

Bewerbungen mit den üblichen Unterlagen (Lebenslauf, Zeugnisse, Promotionsurkunde, Habilitationsurkunde, Ernennungsurkunden, wissenschaftlicher Werdegang, Schriftenverzeichnis, Sonderdrucke der fünf wichtigsten Publikationen, Auflistung von Drittmittelwerbungen, Liste der durchgeführten Lehrveranstaltungen sowie eine kurze Darstellung der laufenden bzw. geplanten Forschungsvorhaben) sind bis zum **19.05.2019** elektronisch an den

**Dekan der Mathematisch-Naturwissenschaftlich-Technischen Fakultät  
Universität Augsburg, 86135 Augsburg  
(BewerbungW2@mrm.uni-augsburg.de)**

zu richten.

An der Filmuniversität Babelsberg **KONRAD WOLF** ist **zum 01.10.2019** folgende künstlerische Professur zu besetzen:

### W3 „Drehbuch“ (1/2 Stelle) Studiengang Drehbuch/Dramaturgie Kennziffer: 09/19

Die Professur wird entsprechend §43 Brandenburgisches Hochschulgesetz (BbgHG) unbefristet besetzt. Im Falle einer Erstberufung erfolgt die Besetzung befristet für fünf Jahre und wird nach positiver Evaluation entfristet.

#### Bewerbung: bis 22.05.2019 (Posteingang)

Einstellungsvoraussetzungen u. a. nach **§ 41 Abs. 1 Nr. 1 - 4a BbgHG**

Weitere Informationen dazu erhalten Sie unter [www.filmuniversitaet.de/filmuni/aktuelles/stellenausschreibungen/](http://www.filmuniversitaet.de/filmuni/aktuelles/stellenausschreibungen/)

Die Filmuniversität ist bestrebt, den Anteil an Professorinnen zu erhöhen und fordert daher qualifizierte Frauen ausdrücklich auf, sich zu bewerben. Anerkannte Schwerbehinderte werden bei gleicher Eignung bevorzugt berücksichtigt. Bitte weisen Sie auf Ihre Schwerbehinderung ggf. bereits in der Bewerbung hin.

Bewerbungen mit schriftlichem Lehrkonzept für diese Professur sowie den üblichen Unterlagen (Darstellung des künstlerischen und pädagogischen Werdegangs, Lebenslauf, Zeugnisse, Tätigkeitsnachweise, Arbeitsbeispiele) richten Sie bitte unter Angabe der **Kennziffer** an die

**Filmuniversität Babelsberg KONRAD WOLF  
Dekan der Fakultät I, Marlene-Dietrich-Allee 11, 14482 Potsdam**



KATHOLISCHE UNIVERSITÄT  
EICHSTÄTT-INGOLSTADT

Die Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt (KU) ist eine vom Freistaat Bayern anerkannte nichtstaatliche Universität in kirchlicher Trägerschaft. Exzellente Forschung, internationale Ausrichtung, hervorragende Lehre und ideale Studienbedingungen zeichnen uns aus. An acht Fakultäten steht unseren 5000 Studierenden ein breites Fächerspektrum offen. Wir beschäftigen 900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlicher konfessioneller und weltanschaulicher Prägung. Auf der Grundlage einer christlichen Sicht des Menschen steht die KU als engagierte Universität für eine Wissenschafts- und Bildungskultur der Verantwortlichkeit.

An unserer Mathematisch-Geographischen Fakultät ist zum 01.04.2020 die

## Professur (W3) für Mathematik – Analysis

zu besetzen. Die Bewerberinnen und Bewerber sollen auf einem Gebiet der Analysis, zum Beispiel Harmonische Analysis, Funktionalanalysis oder Stochastische Analysis, durch Forschung auch mit Anwendungsbezug international hervorragend ausgewiesen sein. Zu den Aufgaben der Professur gehört eine engagierte Mitwirkung an den Lehrveranstaltungen in den Lehramts-, Bachelor- und Masterstudiengängen im Fach Mathematik sowie die Beteiligung an der akademischen Selbstverwaltung. Die Professur ist verantwortlich für das Staatsexamen in Analysis an der KU. Erfahrungen in der Einwerbung von begutachteten Drittmitteln und Aufgeschlossenheit für interdisziplinäre Zusammenarbeit werden erwartet.

Die Hochschule strebt eine Erhöhung des Anteils von Frauen im Professorenamt an und beteiligt sich am BMBF geförderten Professorinnenprogramm III. Deshalb werden Wissenschaftlerinnen ausdrücklich um ihre Bewerbung gebeten.

Bewerbungsfrist ist der **30.04.2019**. Eine detaillierte Stellenbeschreibung, die Einstellungsbedingungen und Hinweise zum Bewerbungsverfahren entnehmen Sie bitte dem vollständigen Ausschreibungstext auf unserer Homepage unter: [www.ku.de/stellen](http://www.ku.de/stellen)



Wissen mit MehrWert



TECHNISCHE UNIVERSITÄT  
BERGAKADEMIE FREIBERG  
Die Ressourcenuniversität. Seit 1765



An der Technischen Universität Bergakademie Freiberg, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, insbesondere Internationale Ressourcenwirtschaft, ist zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine

## W2-Professur „Energie- und Ressourcenwirtschaft“ Ausschreibungskennziffer 81/2019

zu besetzen.

Wir sprechen Wissenschaftler (m/w/d) unterschiedlichster Ausrichtung an, soweit sie energie-/ressourcenbezogen ausgewiesen sind. Entscheidend ist, dass die Bewerber (m/w/d) Kompetenzen entsprechend ihrer jeweiligen Aus- und Fachrichtung in Bezug auf die Prozesse, Strukturen und Regeln der Unternehmen und Märkte für Energie und Ressourcen oder auch in Umweltfragen vorweisen können. In der Lehre sollen einerseits die Module für englischsprachige Studiengänge angeboten und andererseits das Angebot in den Bachelor- und Masterprogrammen der Betriebswirtschaftslehre und dem Wirtschaftsingenieurwesen erweitert werden.

In der Forschung ist fakultätsintern eine enge Zusammenarbeit, insbesondere mit den volkswirtschaftlichen und juristischen Professuren erwünscht. Erwartet wird zudem die Bereitschaft zur Mitarbeit in fakultätsübergreifenden Forschungsprojekten sowie eine Zusammenarbeit mit dem Helmholtz-Institut Freiberg für Ressourcentechnologie (HIF). Im Forschungskontext soll eine Plattform zur Energie- und Ressourcenwende aufgebaut und verantwortlich betreut werden. Bereits die Bewerbung sollte daher ein Lehr- und ein Forschungskonzept enthalten, das die persönliche Expertise mit den fakultäts- und universitätsseitigen Anforderungen harmonisch verknüpft.

Von den Bewerbern wird Anschlussfähigkeit an die Forschungsschwerpunkte der Fakultät und benachbarter Fachgebiete, insbesondere an das Forschungsprofil der Universität, erwartet. Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften ist an Bewerbern (m/w/d) interessiert, die sich durch hochrangige internationale Veröffentlichungen sowie Drittmiteleinwerbungen auszeichnen und sich in der deutsch- und englischsprachigen Lehre bewährt haben.

Der Bewerber (m/w/d) muss die allgemeinen Berufungsvoraussetzungen für Professoren gemäß § 58 des Sächsischen Hochschulgesetzes vom 15.10.2013 (in der jeweils geltenden Fassung) erfüllen. Die TU Freiberg strebt eine Erhöhung des Anteils von Frauen in Lehre und Forschung an. Qualifizierte Wissenschaftlerinnen werden deshalb aufgefordert, sich zu bewerben. Schwerbehinderte werden bei gleicher Eignung bevorzugt berücksichtigt.

Die Universität leistet Unterstützung bei der Bereitstellung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten sowie bei der Vermittlung von angemessenen Arbeitsstellen der Region für Ehe- und/oder Lebenspartner (m/w/d). Die TU Bergakademie Freiberg vertritt ein Lehr- und Forschungskonzept, bei dem die Verlegung des Lebensmittelpunktes nach bzw. in die Nähe von Freiberg erwartet wird.

Für weitere Rückfragen wenden Sie sich bitte an den Dekan der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Herrn Univ.-Prof. Dr. Carsten Felden (E-Mail: [Dekan.Fak6@bwl.tu-freiberg.de](mailto:Dekan.Fak6@bwl.tu-freiberg.de), Tel.: 03731/39-2090).

Bewerbungen sind mit den üblichen Unterlagen (Urkunden über akademische Abschlüsse, Publikationsverzeichnis, Liste der Lehrveranstaltungen, ggf. Evaluationen, wissenschaftlicher Werdegang, beabsichtigtes Forschungsprofil, eine beglaubigte Kopie des höchsten akademischen Grades) sowie unter **Angabe der Ausschreibungskennziffer (81/2019)** bis zum **31.05.2019** zu richten an die TU Bergakademie Freiberg - Dezernat für Personalangelegenheiten - D-09596 Freiberg (Germany).

Ihre Bewerbungsunterlagen werden nicht zurückgesandt, bitte reichen Sie nur Kopien ein. Vorstellungskosten werden nicht übernommen. Die TU Bergakademie Freiberg sucht darüber hinaus wiss. Personal unterschiedlicher Fachrichtungen. Informationen unter: <http://tu-freiberg.de/wirtschaft/karriere/stellenausschreibungen>

## htw saar

In der Fakultät für Sozialwissenschaften sind zum nächstmöglichen Zeitpunkt folgende Stellen zu besetzen:

### W2-Professur für Pflegewissenschaften

(Kennziffer 59)

### W2-Vertretungsprofessur für Theorie, Praxis und Empirie Sozialer Arbeit

(Kennziffer 585, zunächst befristet auf ein Jahr)

Nähere Informationen zum Anforderungsprofil, zu den Einstellungsbedingungen und den Bewerbungsmodalitäten finden Sie im Volltext auf unserer Homepage: [www.htwsaar.de/stellenausschreibungen](http://www.htwsaar.de/stellenausschreibungen).

Für Ihre Bewerbung erstellen Sie bitte eine Datei im pdf-Format, die eine Größe von 8 MB nicht überschreitet, und senden Sie diese unter **Angabe der Kennziffer** bis zum **06.05.2019** ausschließlich in elektronischer Form an [findungskommission@htwsaar.de](mailto:findungskommission@htwsaar.de).

Der Schutz Ihrer personenbezogenen Daten ist uns ein wichtiges Anliegen. Informationen gem. Art. 13 DS-GVO für Bewerbungen auf Stellenausschreibungen finden Sie unter: <https://www.htwsaar.de/impressum>.

Die Informationen im Internet unter <https://www.htwsaar.de/stellenausschreibungen> sind Bestandteil dieser Stellenausschreibung.

## IHRE ANSPRECHPARTNER

STEFANIE KOLLENBERG

DR. MARKUS VERWEYST

+49 (0)30 21 29 87-31

[ANZEIGEN@DUZ-MEDIENHAUS.DE](mailto:ANZEIGEN@DUZ-MEDIENHAUS.DE)

[WISSENSCHAFTSKARRIERE.DUZ.DE](http://WISSENSCHAFTSKARRIERE.DUZ.DE)

An der Fakultät für Elektrotechnik und Informationstechnik ist zum nächstmöglichen Zeitpunkt folgende Stelle zu besetzen:

## Juniorprofessur (W1) für „Quantendetektoren“

Die Professur ist eine Stiftungs juniorprofessur der Firma KETEK GmbH und eingebettet in das Institut für Physik. Die zukünftige Stelleninhaberin bzw. der zukünftige Stelleninhaber soll die Thematik in Forschung und Lehre vertreten und durch einschlägige Veröffentlichungen ausgewiesen sein.

Von den Bewerberinnen bzw. Bewerbern werden fundierte Kenntnisse auf mehreren der folgenden Gebiete erwartet:

- Festkörper- und Halbleiterphysik
- Halbleitertechnologie, Mikrosensorik
- Aufbau- und Verbindungstechniken (Kühl-/Peltiertechnologie) für Halbleiterbauelemente
- Strahlungsspektroskopie (Röntgen, Gamma, Teilchen)
- Modellierung und Simulation des Strahlungsnachweises
- Signalverarbeitung

Die Stelleninhaberin bzw. der Stelleninhaber wird für die eigene Forschung Zugang zu einem hochwertigen Halbleiter-Labor erhalten, das die Möglichkeit zur Herstellung und Charakterisierung neuartiger Halbleiterbauelemente bietet. Erwartet wird der selbstständige Aufbau einer Arbeitsgruppe zur Physik, Technologie und Charakterisierung von Strahlungsdetektoren (Licht, Röntgen, Teilchen) mit neuartigen Materialien (Halbleiter, 2D-Schichten). Zum Aufgabenbereich gehören das aktive Einwerben von Drittmitteln aus Industrie und öffentlicher Hand sowie die Betreuung des hierbei eingeworbenen wissenschaftlichen Personals.

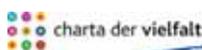
In der Lehre sollen von der Stelleninhaberin bzw. dem Stelleninhaber grundlegende und weiterführende Veranstaltungen zum Thema Halbleiterelektronik und Strahlungssensorik in den Bachelor- und Masterstudiengängen der Fakultät angeboten werden. Die Beteiligung an der universitären Selbstverwaltung wird vorausgesetzt. Ferner wird die Übernahme einer gleichstellungsorientierten Führungsverantwortung erwartet.

Die Universität der Bundeswehr München bietet für Offizieranwärterinnen und -anwärter sowie Offiziere ein wissenschaftliches Studium an, das in verkürzten Regelstudienzeiten im Trimestersystem zu Bachelor- und Masterabschlüssen führt. Das Studium wird durch fächerübergreifende, berufsqualifizierende Anteile des integralen Begleitstudiums *studium plus* ergänzt.

Einstellungsvoraussetzungen sind ein abgeschlossenes Hochschulstudium, pädagogische Eignung und eine besondere Befähigung zu wissenschaftlicher Arbeit, die in der Regel durch die herausragende Qualität einer Promotion und entsprechende Publikationen nachgewiesen wird. Sofern vor oder nach der Promotion eine Beschäftigung als wissenschaftliche Mitarbeiterin bzw. als wissenschaftlicher Mitarbeiter erfolgt ist, sollen Promotions- und Beschäftigungsphase zusammen nicht mehr als sechs Jahre betragen haben. Die Einstellung erfolgt, sofern kein privatrechtliches Dienstverhältnis begründet wird, im Beamtenverhältnis auf Zeit für die Dauer von drei Jahren. Nach positiver Evaluierung ist eine Verlängerung um weitere drei Jahre vorgesehen.

Die Universität strebt eine Erhöhung des Anteils von Professorinnen an und fordert deshalb ausdrücklich Wissenschaftlerinnen zur Bewerbung auf. Schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber werden bei gleicher Qualifikation bevorzugt berücksichtigt.

Bitte richten Sie die üblichen Bewerbungsunterlagen bis zum **17. Mai 2019** als vertrauliche Personalsache an den **Dekan der Fakultät für Elektrotechnik und Informationstechnik der Universität der Bundeswehr München, 85577 Neubiberg**.



An der Fakultät Humanwissenschaften ist zum 01.10.2019 eine Stelle für eine **Universitätsprofessorin/einen Universitätsprofessor (m/w/d) der BesGr W3 für**

## Grundschulpädagogik und Grundschuldidaktik

im **Beamtenverhältnis auf Lebenszeit zu besetzen.**

Die Stelleninhaberin bzw. der Stelleninhaber soll das Fach Grundschulpädagogik und Grundschuldidaktik in voller Breite in Forschung und Lehre vertreten.

Die Mitwirkung am Studiengang Lehramt an Grundschulen ist Bestandteil der Dienstaufgaben. Lehre und Prüfungsabnahmen sind auch im Bereich Didaktik des Schriftspracherwerbs zu erbringen. Die Stelle ist empirisch ausgerichtet. Von der Stelleninhaberin/Vom Stelleninhaber wird die Bereitschaft zur Mitarbeit in entsprechenden Arbeitsgruppen der National Educational Panel Study (NEPS) am Leibniz-Institut für Bildungsverläufe e.V. (IIfBi) erwartet. Erfahrung in der Einwerbung von Drittmitteln und Publikationen in Zeitschriften mit Qualitätskontrolle sind Voraussetzung.

Die Beteiligung an Aufgaben der akademischen Selbstverwaltung und an internationalen Kooperations- und Austauschprogrammen wird erwartet.

Einstellungsvoraussetzungen sind ein abgeschlossenes Hochschulstudium, pädagogische Eignung, besondere Befähigung zu wissenschaftlicher Arbeit, die in der Regel durch die Qualität einer Promotion nachgewiesen wird, und darüber hinaus zusätzliche wissenschaftliche Leistungen. Die zusätzlichen wissenschaftlichen Leistungen werden durch eine Habilitation oder gleichwertige wissenschaftliche Leistungen, die auch außerhalb der Hochschule erbracht sein können, nachgewiesen oder im Rahmen einer Juniorprofessur erbracht.

Bei einer Berufung in das Beamtenverhältnis dürfen Bewerberinnen und Bewerber zum Zeitpunkt der Ernennung das 52. Lebensjahr noch nicht vollendet haben (zu begründeten Ausnahmen vgl. Art. 10 Abs. 3 Satz 2 BayHSchPG).

Die Fakultät strebt eine Erhöhung des Anteils von Frauen in Forschung und Lehre an und begrüßt deshalb die Bewerbung von Wissenschaftlerinnen. Schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber werden bei ansonsten im Wesentlichen gleicher Eignung bevorzugt eingestellt.

Die Otto-Friedrich-Universität Bamberg wurde von der Hertie-Stiftung als familiengerechte Hochschule zertifiziert. Sie setzt sich besonders für die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsleben ein. Sie fördert die berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern.

Die Otto-Friedrich-Universität ist Mitglied im regionalen Dual Career Netzwerk (DCNN). Sie unterstützt Partnerinnen und Partner von neu berufenen Professorinnen und Professoren. Ausführliche Informationen finden Sie auf den Seiten des Dual Career Netzwerk Nordbayern (<http://www.dualcareer-nordbayern.de/>).

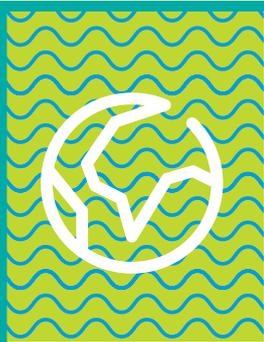
Bewerbungen aus dem Ausland werden ausdrücklich begrüßt. Die Fähigkeit und Bereitschaft, in englischer Sprache zu unterrichten, werden vorausgesetzt.

Bewerbungen mit den üblichen Unterlagen (Lebenslauf, Verzeichnis der Publikationen und Lehrveranstaltungen, Kopien von Zeugnissen und Urkunden) in deutscher oder englischer Sprache sind bis zum **10. Mai 2019** an den Dekan der Fakultät Humanwissenschaften, Markusplatz 3, 96045 Bamberg, zu richten und **zusätzlich** in elektronischer Form an folgende E-Mail-Adresse: [dekanat.huwi@uni-bamberg.de](mailto:dekanat.huwi@uni-bamberg.de).

WISSENSCHAFT & MANAGEMENT IM WEB-KIOSK

IM DUZ-KIOSK FINDEN SIE W&M ALS MULTIMEDIALES E-JOURNAL – MIT VIELEN ZUSÄTZLICHEN INHALTEN WIE BILDERGALERIEN, WEB-LINKS ODER VIDEOS.

KIOSK.DUZ.DE



Are you conducting research that is both environmentally and socially relevant?

Are you an excellent researcher with forward-thinking ideas and an inter- or transdisciplinary research approach?

If yes, we would like to invite you to apply for the

## **Robert Bosch Junior Professorship** Research into the Sustainable Use of Natural Resources

together with a German university or research institution of your choice. Applicants of all nationalities are welcome.

### **Areas addressed**

We are looking for an outstanding young scientist who wants to find new approaches to clarify and tackle global challenges with regard to the sustainable use of natural resources. The research should focus on developing and emerging countries. We are especially interested in applications that also consider human behaviour in this context. Research approaches may be based in the humanities, the social or the natural sciences.

### **Scope**

The successful applicant will be awarded a grant worth up to 1 million euros for a five year period, in order to set up a research group in a German research institution or university. The funds can be allocated flexibly towards covering salaries and research costs.

### **Candidate profile**

- excellent doctorate degree, completed no more than 5 years prior to the application closing date of 12 May 2019 (adjusted for documented parental leave)
- compelling independent past scientific achievements and publications in peer-reviewed journals
- international research experience
- excellent proficiency in English
- non-German applicants should be prepared to learn German.

The application closing date is 12 May 2019.

For further information and to apply please visit [www.bosch-stiftung.de/junioprofessorship](http://www.bosch-stiftung.de/junioprofessorship)

Otto-Friedrich-Universität Bamberg



*An der Fakultät Geistes- und Kulturwissenschaften ist ab dem Sommersemester 2020 die Stelle einer Universitätsprofessorin / eines Universitätsprofessors (m/w/d) der BesGr W 2 t.t. W 2 für*

## **Digitale Geschichtswissenschaften**

*im Beamtenverhältnis auf Zeit zu besetzen.*

Die Stelle ist zunächst auf fünf Jahre befristet. Es besteht die Möglichkeit einer anschließenden Entfristung (Tenure Track). Die Stelleninhaberin / Der Stelleninhaber wird nach einer positiven Evaluation an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg nach fünf Jahren auf eine W2-Professur auf Lebenszeit ohne Ausschreibung übernommen.

Die Stelleninhaberin / Der Stelleninhaber soll das Gebiet der Digitalen Geschichtswissenschaften möglichst breit vertreten und ein ausgeprägtes historisch-kulturwissenschaftliches Fachprofil aufweisen. Schwerpunkte in mindestens zwei der folgenden Bereiche sind besonders erwünscht: Aufbau digitaler historischer Text- und Objektkorpora; Digital Learning Solutions; Digital Public History; Forschungsdaten in den Geschichtswissenschaften; Digitale Editionen; Digitale Erschließung von Objekten / Archiven; Historische Netzwerkanalyse; Quantitative Methoden in den Geschichtswissenschaften; Visualisierung historischer Daten.

Die Mitwirkung an den BA-, MA- und Lehramtsstudiengängen, an denen das Fach Geschichte beteiligt ist, ist Bestandteil der Dienstaufgaben. Die Bereitschaft zur interdisziplinären Zusammenarbeit innerhalb der Fakultät Geistes- und Kulturwissenschaften sowie mit der Fakultät für Wirtschaftsinformatik und Angewandte Informatik wird ebenso erwartet wie die Beteiligung an Aufgaben der akademischen Selbstverwaltung und an internationalen Austauschprogrammen. Ein Epochenschwerpunkt in der Geschichte der Neuzeit sowie die Bereitschaft zu transepochoaler Kooperation sind gleichermaßen erwünscht.

Einstellungsvoraussetzungen sind ein abgeschlossenes Hochschulstudium, pädagogische Eignung, besondere Befähigung zu wissenschaftlicher Arbeit, die in der Regel durch die Qualität einer Promotion nachgewiesen wird, und darüber hinaus zusätzliche wissenschaftliche Leistungen. Die zusätzlichen wissenschaftlichen Leistungen werden durch eine Habilitation oder gleichwertige wissenschaftliche Leistungen nachgewiesen, die im Rahmen einer Juniorprofessur oder auch außerhalb der Hochschule erbracht sein können.

Bei einer Berufung in das Beamtenverhältnis dürfen Bewerberinnen und Bewerber zum Zeitpunkt der Ernennung das 52. Lebensjahr noch nicht vollendet haben (zu begründeten Ausnahmen vgl. Art. 10 Abs. 3 Satz 2 BayHShSchPG).

Die Fakultät strebt eine Erhöhung des Anteils von Frauen in Forschung und Lehre an und begrüßt deshalb die Bewerbung von Wissenschaftlerinnen. Schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber werden bei ansonsten im Wesentlichen gleicher Eignung bevorzugt eingestellt.

Die Otto-Friedrich-Universität Bamberg wurde von der Hertie-Stiftung als familiengerechte Hochschule zertifiziert. Sie setzt sich besonders für die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsleben ein. Sie fördert die berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern.

Die Otto-Friedrich-Universität ist Mitglied im regionalen Dual Career Netzwerk (DCNN). Sie unterstützt Partnerinnen und Partner von neu berufenen Professorinnen und Professoren. Ausführliche Informationen finden Sie auf den Seiten des Dual Career Netzwerk Nordbayern (<http://www.dualcareer-nordbayern.de/>).

Bewerbungen aus dem Ausland werden ausdrücklich begrüßt. Die Fähigkeit und Bereitschaft, in englischer Sprache zu unterrichten, werden vorausgesetzt.

Bewerbungen mit den üblichen Unterlagen (Lebenslauf, Verzeichnis der Publikationen und Lehrveranstaltungen, Kopien von Zeugnissen und Urkunden) sind in der Regel in digitaler Form in deutscher oder englischer Sprache bis zum 13.05.2019 an den Dekan der Fakultät Geistes- und Kulturwissenschaften, Herrn Prof. Dr. Markus Behmer, Otto-Friedrich-Universität Bamberg, 96045 Bamberg (E-Mail-Adresse: [dekanatssekretariat.guk@uni-bamberg.de](mailto:dekanatssekretariat.guk@uni-bamberg.de)), zu richten.

DAS NÄCHSTE DUZ MAGAZIN 04/2019

ERSCHEINT AM 18.04.2019

## Jobware – der Stellenmarkt für Fach- und Führungskräfte



### Value Engineer (all genders)

Joyson Safety Systems Aschaffenburg GmbH, Ulm

### Junior Betriebsmittelplaner / Anlagenplaner (m/w/d)

AKKA Deutschland GmbH, Stuttgart

### Forschungsassistentin/Forschungsassistent

Ostbayerische Technische Hochschule Amberg-Weiden (OTH),  
Amberg

### Kalkulator (m/w/d) für den schlüsselfertigen Hochbau

HOCHTIEF Infrastructure GmbH, Frankfurt am Main

### IT-Projektleiter (w/m/d) Technische Infrastruktur

Dataport, verschiedene Standorte

### Junior-Projektleiter/in (w/m/d) IT-Projekte

Deutsche Welle, Bonn

### Teamleiter (m/w/d) Kreditmanagement / internationale Buchhaltung

August Storck KG, Halle (Westfalen)

### Team & Management Assistant (m/w/d)

Coup Mobility GmbH, Berlin

### Bauingenieurin/Bauingenieur (m/w/d) - Arbeitsvorbereitung

ED. ZÜBLIN AG, Stuttgart

### Wissenschaftliche Mitarbeiterin / Wissenschaftli- cher Mitarbeiter (m/w/d) am Lehrstuhl für Dynamische Systeme

Universität Passau, Passau

### Area Sales Manager (m/w/d)

PHOENIX CONTACT Deutschland GmbH, Schwäbische Alb

### Qualitätsingenieur (m/w/d) in der Fahrzeugentwicklung

Bertrand Technikum GmbH, Ehningen

### Volljurist (m/w/d)

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin),  
Frankfurt am Main

### Senior-Referent (m/w/d) Konzernstrategie - Regulatorische Produktsteuerung

Deutsche Leasing AG, Bad Homburg vor der Höhe

### Leiter (m/w/d) für das Jugendamt

Landkreis Hameln-Pyrmont, Hameln

### Leiter (m/w/d)

Hochschule Magdeburg-Stendal, Magdeburg

### IT-Spezialist (m/w/div.) Anwenderschulung (visuel- le, interaktive Medien) und Wissensmanagement

Auswärtiges Amt, Berlin, Bonn

### Softwaretester\* Interne Tools

dSPACE GmbH, Paderborn

### Wissenschaftlicher Redakteur (m/w/d)

EFCNI European Foundation for the Care of Newborn Infants,  
München

### Mathematiker als Optik- / CAD-Software- Entwickler (m/w/d)

Automotive Lighting Reutlingen GmbH, Reutlingen bei  
Stuttgart

Diese und weitere Stellenanzeigen aus freier Wirtschaft, Hochschule und Wissenschaft finden Sie auf [www.jobware.de](http://www.jobware.de)



## Geschäftsführer/-in

GRADUATE SCHOOL OF EXCELLENCE ADVANCED MANUFACTURING ENGINEERING | ZUM 01.08.2019 | VOLLZEIT | TV-L | BEFRISTET BIS ZUM 31.07.2023

Die GSaME ist eine im Rahmen der Exzellenz-Initiative des Bundes und der Länder an der Universität Stuttgart geförderte, interdisziplinäre und international mit der Industrie und Forschungseinrichtungen kooperierende Graduiertenschule. Auf Basis des dualen Grundkonzeptes hat sie optimale Rahmenbedingungen für die Promotionsphase in einem attraktiven Umfeld von Grundlagen-, angewandter sowie industrieller Forschung und Qualifizierung auf dem Gebiet des advanced Manufacturing Engineering etabliert.

### Ihre Aufgaben u. a.:

- Schnittstellenfunktion und Ansprechpartner/-in für Rektorat, Fakultäten, Universitätsverwaltung und universitäre Gremien
- Strategisches und operatives Management aller Vorstands- und Gremienaktivitäten
- Gestaltung der Kooperationsbeziehungen und (inter-)nationale Netzwerkbildung
- (Weiter-)Entwicklung von Prozessabläufen und Qualitätssicherungssystemen
- Recruiting und administrative Betreuung von Promovierenden
- Finanz- und Personalmanagement

### Ihr Profil:

- Hochschulabschluss, vorzugsweise Promotion – gern in einem aME-relevanten Fachgebiet
- Mehrjährige, fundierte Praxiserfahrung im Forschungs- oder Projektmanagement, vorzugsweise in der Industrie oder an der Schnittstelle Wissenschaft/Wirtschaft
- Kenntnis von Hochschulstrukturen und Organisationsprozessen
- Kenntnisse und Erfahrungen in der Nachwuchsförderung und Fördermanagement
- Einschlägige Erfahrung in Wissenschafts- und Wirtschaftskooperationen sowie Netzwerkbetreuung
- Erfahrung in Öffentlichkeitsarbeit und Marketing
- Planungs- und Organisationsfähigkeit
- Hohe Kommunikations- und Teamfähigkeit
- Belastbarkeit und Eigeninitiative

### Wir bieten:

- Eine leistungsgerechte Vergütung nach TV-L
- Ein international geprägtes Arbeitsumfeld in der Spitzenforschung der Produktionstechnik
- Die Zusammenarbeit mit exzellenten Universitätsinstituten, der FhG und Industriepartnern

Ihre Bewerbung mit aussagefähigen Unterlagen (Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse/Referenzen) richten Sie bitte ausschließlich per E-Mail (maximal drei Dateianhänge) und in deutscher Sprache unter Angabe Ihrer Gehaltsvorstellung **bis Dienstag, den 30. April 2019** an Frau Anne Schermer unter: [schermer@leaders-in-science.de](mailto:schermer@leaders-in-science.de)

Ihre Daten werden streng vertraulich, ausschließlich im Rahmen Ihrer Bewerbung und gestützt auf das deutsche Datenschutzrecht bearbeitet. Mit Ihrer Bewerbung geben Sie uns das Einverständnis, Ihre Daten zu bearbeiten und mit der von uns beauftragten Personalberatung auszutauschen.



Die Universität Stuttgart möchte den Anteil der Frauen erhöhen. Frauen werden deshalb ausdrücklich zur Bewerbung aufgefordert. Schwerbehinderte werden bei gleicher Eignung vorrangig eingestellt. Die Einstellung erfolgt durch die Zentrale Verwaltung.

Informationen zum Umgang mit Bewerberdaten nach Art. 13 DS-GVO finden Sie unter: [www.uni-stuttgart.de/datenschutz/bewerbung/](http://www.uni-stuttgart.de/datenschutz/bewerbung/)

In der Philosophischen Fakultät der Universität Würzburg ist am  
Institut für deutsche Philologie eine Stelle für

## eine Universitätsprofessorin/ einen Universitätsprofessor für Deutsche Philologie (Besoldungsgruppe W3)

zum nächstmöglichen Zeitpunkt  
im Beamtenverhältnis auf Lebenszeit  
zu besetzen.

Die Bewerberin / der Bewerber soll das Fach Ältere deutsche Literatur in Forschung und Lehre in ganzer Breite (von den Anfängen bis ins 16. Jahrhundert) vertreten. Einer der Arbeitsschwerpunkte soll im Hochmittelalter liegen. Erwartet werden Erfahrungen in der Einwerbung und Umsetzung drittmittelgeförderter Forschungsprojekte. Erwünscht ist die Bereitschaft, sich am Würzburger Kolleg „Mittelalter und Frühe Neuzeit“ zu beteiligen und an die Digital Humanities an der JMU anzuschließen. Die Mitwirkung bei allen anfallenden Prüfungen und die Beteiligung an der akademischen Selbstverwaltung werden vorausgesetzt. Die Lehraufgaben umfassen die Angebote für die an der Universität Würzburg vertretenen modularisierten Studiengänge mit germanistischer Beteiligung (BA, MA, Staatsexamen), insbesondere auch für den Masterstudiengang „Mittelalter und Frühe Neuzeit“.

Einstellungsvoraussetzungen sind ein einschlägiges abgeschlossenes Hochschulstudium, pädagogische Eignung, besondere Befähigung zu wissenschaftlicher Arbeit, die in der Regel durch die Qualität einer Promotion nachgewiesen wird, und darüber hinaus zusätzliche wissenschaftliche Leistungen. Diese zusätzlichen wissenschaftlichen Leistungen werden durch eine Habilitation oder gleichwertige wissenschaftliche Leistungen, die auch außerhalb des Hochschulbereiches erbracht sein können, nachgewiesen oder im Rahmen einer Juniorprofessur erbracht.

Eine Ernennung ins Beamtenverhältnis kann gemäß Art. 10 Abs. 3 BayHSchPG nur bis zur Vollendung des 52. Lebensjahres erfolgen. Ausnahmen sind in dringenden Fällen möglich.

Die Universität Würzburg misst einer intensiven Betreuung der Studierenden und Promovierenden große Bedeutung zu und erwartet von den Lehrenden ein entsprechendes Engagement.

Die Universität Würzburg strebt eine Erhöhung des Anteils von Frauen in Forschung und Lehre an und bittet deshalb entsprechend qualifizierte Wissenschaftlerinnen ausdrücklich um ihre Bewerbung.

Schwerbehinderte Bewerberinnen oder Bewerber werden bei ansonsten im Wesentlichen gleicher Eignung bevorzugt eingestellt.

Bewerbungen sind mit den üblichen Unterlagen (datierter, unterschriebener Lebenslauf, Schulabschlusszeugnisse, Zeugnisse über akademische Prüfungen, Schriftenverzeichnis, Verzeichnis der akademischen Lehrveranstaltungen, Verzeichnis über bisherige Drittmittelprojekte) auf postalischem Weg bis zum 3. Mai 2019 einzureichen an den Dekan der Philosophischen Fakultät der Universität Würzburg, Am Hubland, 97074 Würzburg. Es wird gebeten, einen Bewerbungsbogen auszufüllen und diesen, bitte als Word-Dokument, per E-Mail (berufungsverfahren.phil@uni-wuerzburg.de) an das Dekanat zu senden.

Die Bewerbung beinhaltet das Einverständnis der Bewerber/innen zur elektronischen Erfassung der Bewerbungsunterlagen, der Erstellung von Kopien, der Aufbewahrung und der eventuellen Weitergabe der Bewerbungsunterlagen an die Gutachter sowie der Rückgabe der Bewerbungsunterlagen erst nach Abschluss des Verfahrens.

**Bewerbungsbogen und weitere Informationen  
zur Bewerbung unter  
[www.phil.uni-wuerzburg.de/berufungen/](http://www.phil.uni-wuerzburg.de/berufungen/)**



An der Justus-Liebig-Universität Gießen ist zum 01.12.2020 die Stelle der/des

## Kanzlerin/Kanzlers

zu besetzen.

Die Justus-Liebig-Universität Gießen ist eine über 400 Jahre alte, forschungsstarke Volluniversität mit einem breiten Fächerspektrum; sie ist die zweitgrößte Hochschule des Landes Hessen. An der Justus-Liebig-Universität studieren über 28.000 Studierende; sie hat über 5.000 Beschäftigte. Die Justus-Liebig-Universität Gießen ist in 11 Fachbereichen (einschließlich Medizin) organisiert; mehrere interdisziplinäre Forschungs- und Servicezentren sowie drei Graduiertenzentren ergänzen die Strukturen. Die Justus-Liebig-Universität Gießen wird seit 2006 kontinuierlich in der Exzellenzinitiative bzw. Exzellenzstrategie des Bundes und der Länder gefördert. Sie gestaltet zahlreiche DFG-(Transregio-)Sonderforschungsbereiche, darunter mehrere als Sprecherhochschule, verantwortet mehrere (internationale) Graduiertenkollegs, koordiniert eine Reihe von DFG-Schwerpunktprogrammen, ist sehr erfolgreich im hessischen Landesexzellenzprogramm LOEWE, ist an mehreren Deutschen Gesundheitsforschungszentren beteiligt und arbeitet mit dem drittgrößten Universitätsklinikum Deutschlands (dem Universitätsklinikum Gießen und Marburg GmbH) zusammen. Sowohl der Kooperation mit der Philipps-Universität Marburg und der Technischen Hochschule Mittelhessen im Forschungscampus Mittelhessen als auch der Zusammenarbeit mit verschiedenen Institutionen in der Metropolregion Frankfurt/Rhein-Main kommt eine besondere strategische Bedeutung in der universitären Entwicklungsplanung zu. Dabei bestimmt das Erbe Justus von Liebig – exzellente Grundlagenforschung, klare Anwendungsorientierung, Unterstützung des wissenschaftlichen Nachwuchses, internationale Vernetzung – auch im 21. Jahrhundert den wissenschaftlichen Anspruch der Justus-Liebig-Universität Gießen.

Die Kanzlerin/Der Kanzler ist Mitglied des Präsidiums. Sie/Er leitet gem. § 41 Abs. 1 des Hessischen Hochschulgesetzes (HHG) die Universitätsverwaltung nach den Richtlinien des Präsidiums, ist Beauftragte/-r für den Haushalt und nimmt nach Maßgabe der Beschlussfassung des Präsidiums die Haushalts-, Personal- und Rechtsangelegenheiten wahr. Die Kanzlerin/Der Kanzler wird von der Hessischen Ministerin für Wissenschaft und Kunst auf Vorschlag des Präsidenten im Benehmen mit dem Senat bestellt; vor Erstellung des Auswahlvorschlags erfolgt gemäß Grundordnung der Justus-Liebig-Universität eine Anhörung des Senats in nichtöffentlicher Sitzung. Die Amtszeit der Kanzlerin/des Kanzlers beträgt gem. § 41 Abs. 2 HHG sechs Jahre (im Beamtenverhältnis auf Zeit bzw. in einem entsprechend befristeten privatrechtlichen Dienstverhältnis). Die Vergütung erfolgt nach Besoldungsgruppe W L2 des Hessischen Professorenbesoldungsgesetzes; darüber hinaus können Leistungsbezüge gewährt werden.

Gesucht wird eine Persönlichkeit mit abgeschlossenem Hochschulstudium, bevorzugt in den Rechts- oder Wirtschaftswissenschaften, die erwarten lässt, dass sie den hohen und vielfältigen Anforderungen im Amt gewachsen ist. Die zukünftige Kanzlerin/Der zukünftige Kanzler soll eine Persönlichkeit mit mehrjähriger verantwortlicher Führungserfahrung sein, die ihre große Überzeugungskraft und ihre umfassende Integrations-, Kooperations-, Kommunikations- und Teamfähigkeit in die Universität einbringt und die Interessen der Universität gleichermaßen deutlich und umsichtig nach außen vertritt. Die gesuchte Persönlichkeit soll die strategische Entwicklung der Universität im Sinne des aktuellen Entwicklungsplans „JLU 2020.2“ vorantreiben. Dabei spielen die Forschungsverbünde in der Region sowie die Entwicklung der Universitätsmedizin in Mittelhessen eine herausragende Rolle. Ebenso soll die bauliche Erneuerung der Universität im Rahmen des HEUREKA-Programms des Landes Hessen und darüber hinaus mit Nachdruck weiter verfolgt werden. Die zukünftige Kanzlerin/Der zukünftige Kanzler entwickelt die Organisationsprozesse und die Ressourcensteuerung im Gesamtinteresse der Universität weiter und beachtet dabei die Erfordernisse des *Gender Mainstreaming*. Für alle Aufgaben wird ein hohes Maß an Kreativität und Belastungsfähigkeit sowie ein breites Verständnis für Forschung und Lehre als Kernaufgaben der Universität vorausgesetzt.

Die Justus-Liebig-Universität Gießen strebt einen höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen an; deshalb begrüßen wir Bewerbungen von qualifizierten Frauen nachdrücklich. Aufgrund des Frauenförderplans besteht die Verpflichtung zur Erhöhung des Frauenanteils. Die Justus-Liebig-Universität versteht sich als eine familiengerechte Hochschule. Sie verfolgt auch das Ziel einer verstärkten Gewinnung von Führungskräften mit Gender- und Familienkompetenz. Bewerbungen Schwerbehinderter werden – bei gleicher Eignung – bevorzugt.

Ihre Bewerbung richten Sie bitte unter Angabe des **Aktenzeichens Z-03/19** mit den üblichen aussagekräftigen Unterlagen bis zum **15.04.2019** an den **Präsidenten der Justus-Liebig-Universität Gießen, Herrn Prof. Dr. Joybrato Mukherjee, persönlich, Ludwigstraße 23, 35390 Gießen.**

Wir bitten, Bewerbungen nur in Kopie vorzulegen, da diese nach Abschluss des Verfahrens nicht zurückgesandt werden.

DUZ MAGAZIN IM WEB-KIOSK

IM WEB-KIOSK FINDEN SIE DAS DUZ MAGAZIN ALS MULTIMEDIALES E-JOURNAL –  
MIT VIELEN ZUSÄTZLICHEN INHALTEN WIE BILDERGALERIEN, WEB-LINKS ODER VIDEOS.

KIOSK.DUZ.DE



Philosophische Fakultät  
Dekanat

In der Philosophischen Fakultät der Universität Würzburg ist am  
Institut für deutsche Philologie eine Stelle für

## eine Universitätsprofessorin/ einen Universitätsprofessor für Neuere deutsche Literaturgeschichte I (Besoldungsgruppe W3)

zum nächstmöglichen Zeitpunkt  
im Beamtenverhältnis auf Lebenszeit  
zu besetzen.

Die Bewerberin / der Bewerber soll das Gebiet der Neueren deutschen Literaturgeschichte in Forschung und Lehre in ganzer Breite vertreten. Gefordert wird ein Schwerpunkt im Bereich der neuesten Literaturwissenschaft (1945 bis zur Gegenwart), vorzugsweise ergänzt durch Erfahrungen mit Institutionen des literarischen Lebens. Erfahrungen bei der Einwerbung von Drittmitteln und in interdisziplinärer Forschungskooperation werden erwartet. Die Lehraufgaben umfassen Angebote für die an der Universität Würzburg vertretenen modularisierten Studiengänge (BA, MA, Staatsexamen).

Einstellungsvoraussetzungen sind ein einschlägiges abgeschlossenes Hochschulstudium, pädagogische Eignung, besondere Befähigung zu wissenschaftlicher Arbeit, die in der Regel durch die Qualität einer Promotion nachgewiesen wird, und darüber hinaus zusätzliche wissenschaftliche Leistungen. Diese zusätzlichen wissenschaftlichen Leistungen werden durch eine Habilitation oder gleichwertige wissenschaftliche Leistungen, die auch außerhalb des Hochschulbereiches erbracht sein können, nachgewiesen oder im Rahmen einer Juniorprofessur erbracht.

Eine Ernennung ins Beamtenverhältnis kann gemäß Art. 10 Abs. 3 BayHSchPG nur bis zur Vollendung des 52. Lebensjahres erfolgen. Ausnahmen sind in dringenden Fällen möglich.

Die Universität Würzburg misst einer intensiven Betreuung der Studierenden und Promovierenden große Bedeutung zu und erwartet von den Lehrenden ein entsprechendes Engagement.

Die Universität Würzburg strebt eine Erhöhung des Anteils von Frauen in Forschung und Lehre an und bittet deshalb entsprechend qualifizierte Wissenschaftlerinnen ausdrücklich um ihre Bewerbung.

Schwerbehinderte Bewerberinnen oder Bewerber werden bei ansonsten im Wesentlichen gleicher Eignung bevorzugt eingestellt.

Bewerbungen sind mit den üblichen Unterlagen (datierter, unterschriebener Lebenslauf, Schulabschlusszeugnisse, Zeugnisse über akademische Prüfungen, Schriftenverzeichnis, Verzeichnis der akademischen Lehrveranstaltungen, Verzeichnis über bisherige Drittmittelprojekte) auf postalischem Weg bis zum 3. Mai 2019 einzureichen an den Dekan der Philosophischen Fakultät der Universität Würzburg, Am Hubland, 97074 Würzburg. Es wird gebeten, einen Bewerbungsbogen auszufüllen und diesen, bitte als Word-Dokument, per E-Mail (berufungsverfahren.phil@uni-wuerzburg.de) an das Dekanat zu senden.

Die Bewerbung beinhaltet das Einverständnis der Bewerber/innen zur elektronischen Erfassung der Bewerbungsunterlagen, der Erstellung von Kopien, der Aufbewahrung und der eventuellen Weitergabe der Bewerbungsunterlagen an die Gutachter sowie der Rückgabe der Bewerbungsunterlagen erst nach Abschluss des Verfahrens.

**Bewerbungsbogen und weitere Informationen  
zur Bewerbung unter  
[www.phil.uni-wuerzburg.de/berufungen/](http://www.phil.uni-wuerzburg.de/berufungen/)**



An der **Philologisch-Historischen Fakultät** der **Universität Augsburg** ist  
zum **01.04.2020** die Stelle für eine/einen

## Universitätsprofessorin/Universitätsprofessor (m/w/d) der BesGr. W 3 (Lehrstuhl) für Deutsche Literatur und Sprache des Mittelalters (Nachfolge Prof. Dr. Freimut Löser)

im Beamtenverhältnis auf Lebenszeit zu besetzen.

Das Fach soll von der Stelleninhaberin/vom Stelleninhaber (m/w/d) in einer repräsentativen Breite mit einem kulturwissenschaftlichen Schwerpunkt vertreten werden.

Zu den Aufgabenbereichen gehört die Mitwirkung in der Lehrerbildung, in den einschlägigen Promotionsprogrammen der Fakultät sowie in den germanistischen Kooperationsprogrammen. Erwünscht sind Erfahrungen in der Drittmittelinwerbung und der akademischen Selbstverwaltung.

Einstellungsvoraussetzungen sind ein abgeschlossenes Hochschulstudium, pädagogische Eignung, besondere Befähigung zu wissenschaftlicher Arbeit, die in der Regel durch die Qualität einer Promotion nachgewiesen wird, sowie zusätzliche wissenschaftliche Leistungen, die durch eine Habilitation oder gleichwertige wissenschaftliche Leistungen nachgewiesen oder im Rahmen einer Juniorprofessur erbracht werden.

Bewerberinnen/Bewerber (m/w/d) dürfen das 52. Lebensjahr zum Zeitpunkt der Ernennung noch nicht vollendet haben. Ausnahmen von dieser Altersgrenze sind gemäß Art. 10 Abs. 3 Satz 2 BayHSchPG nur in dringenden Fällen möglich.

Die Universität Augsburg strebt eine Erhöhung des Anteils von Frauen in Forschung und Lehre an und bittet Wissenschaftlerinnen nachdrücklich, sich zu bewerben. Für alle Fragen zur Gleichstellung finden Sie die Kontaktdaten der Frauenbeauftragten der Philologisch-Historischen Fakultät unter: <http://www.philhist.uni-augsburg.de/de/fakultaet/gremien/frauenbeauftragte/>

Schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber (m/w/d) werden bei ansonsten im Wesentlichen gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung bevorzugt eingestellt.

Bei allgemeinen Fragen zur Ausschreibung und Bewerbung können Sie sich an den Dekan wenden.

Bewerbungen mit den üblichen Unterlagen (Lebenslauf, Zeugnisse, Promotions-, Habilitationsurkunde, Ernennungsurkunden, Verzeichnis der Schriften und Lehrveranstaltungen, Auflistung von Drittmittelinwerbungen, Lehrevaluationen etc.) richten Sie bitte bis zum **26. April 2019** an den **Dekan der Philologisch-Historischen Fakultät der Universität Augsburg, Universitätsstraße 10, 86135 Augsburg (Briefanschrift) bzw. 86159 Augsburg (Paketpostanschrift)**. Neben der schriftlichen Bewerbung erwarten wir eine identische Kopie Ihrer Bewerbung in genau einer PDF-Datei (max. 8 MB) unter [dekan@philhist.uni-augsburg.de](mailto:dekan@philhist.uni-augsburg.de).

Diese Ausschreibung und weitere aktuelle Informationen über die Fakultät können über das Internet (<http://www.philhist.uni-augsburg.de/de/>) abgerufen werden.

MIT DER CAMPUSLIZENZ JEDERZEIT ZUGRIFF AUF ALLE DUZ-AUSGABEN

DER KUNDENSERVICE BERÄT SIE GERN:

[KUNDENSERVICE@DUZ-MEDIENHAUS.DE](mailto:KUNDENSERVICE@DUZ-MEDIENHAUS.DE)

+49 30 21 29 87 31

[WWW.DUZ-MEDIENHAUS.DE](http://WWW.DUZ-MEDIENHAUS.DE)



Am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Kaiserslautern ist zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine

### W3-Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Logistik

zu besetzen. Die Ausschreibung richtet sich an Bewerberinnen und Bewerber in der frühen Karrierephase, die das Fachgebiet Logistik in Forschung und Lehre vertreten. Es wird erwartet, dass die Bewerberinnen und Bewerber mit modernen Analyse- und Planungsmethoden für Logistikprobleme vertraut und durch hochrangige Publikationen in der Forschung ausgewiesen sind. Darüber hinaus sind Vorarbeiten wünschenswert, die sich mit den Herausforderungen durch die Digitalisierung im Bereich der Logistik beschäftigen. Die Befähigung und Bereitschaft zur interdisziplinären und fachbereichsübergreifenden Zusammenarbeit werden vorausgesetzt.

Die Professur hat in den Bachelor- und Masterstudiengängen der Betriebswirtschaftslehre und des Wirtschaftsingenieurwesens das Fach Logistik zu vertreten und Lehrveranstaltungen auch in englischer Sprache anzubieten. Besondere didaktische Fähigkeiten und Erfahrungen in der Lehre werden vorausgesetzt und müssen nachgewiesen werden.

Nähere Auskünfte erhalten Sie bei Prof. Dr. Gordon Müller-Seitz (gms@wiwi.uni-kl.de).

Der Fachbereich Wirtschaftswissenschaften positioniert sich national und international als wirtschaftswissenschaftlicher Fachbereich einer technischen Universität. Er stellt innerhalb der TU Kaiserslautern eine wichtige Säule in Forschung und Lehre dar und kooperiert partnerschaftlich mit den anderen Fachbereichen. Es wird erwartet, dass die Bewerberinnen und Bewerber aktive Forschungsgruppen aufbauen, Drittmittel einwerben und sich bei koordinierten Forschungsvorhaben engagieren.

Neben den allgemeinen dienstrechtlichen Voraussetzungen gelten die in § 49 des Hochschulgesetzes Rheinland-Pfalz geregelten Einstellungsbedingungen. Der Text ist auf der Homepage der TU Kaiserslautern hinterlegt (<https://www.uni-kl.de/intern/meine-tuk/hauptabteilung-1/rechtsvorschriften/>).

Das Land Rheinland-Pfalz und die TU Kaiserslautern vertreten ein Betreuungskonzept, bei dem eine hohe Präsenz der Lehrenden am Hochschulort erwartet wird. Die Bereitschaft zur Mitarbeit an der Selbstverwaltung der Universität wird vorausgesetzt.

Bewerberinnen werden bei gleichwertiger Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung bevorzugt. Bewerberinnen und Bewerber mit Kindern sind ausdrücklich willkommen und besondere familiäre Belastungen werden nach § 43 Abs. 3 HochSchG RLP berücksichtigt. Schwerbehinderte werden bei entsprechender Eignung bevorzugt eingestellt (bitte den Bewerbungsunterlagen einen Nachweis beifügen).

Mit Ihrer Bewerbung stimmen Sie der weiteren internen Verarbeitung Ihrer Daten zu dienstlichen Zwecken gemäß der Europäischen Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) und des Landesdatenschutzgesetzes RLP zu.

Mit den Bewerbungsunterlagen sind drei ausgewählte Publikationen einzureichen. Bewerbungen mit den unter <http://wiwi.uni-kl.de/bewerbung> aufgeführten Unterlagen sind bis zum **31. Mai 2019** zu richten an den **Dekan des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften Prof. Dr. Jan Wenzelburger, Technische Universität Kaiserslautern, Postfach 3049, 67653 Kaiserslautern.**



An der Hochschule für Bildende Künste Dresden ist das Amt der/des

### Kanzlerin/Kanzlers BesGr. A15 SächsBesG

zum 1. August 2020 für eine Amtszeit von 8 Jahren zu besetzen. Weitere Amtszeiten sind möglich.

Die HfBK Dresden, 1764 als „Allgemeine Kunst-Academie“ gegründet, ist eine der ältesten Kunsthochschulen Europas von internationaler Ausstrahlung mit ca. 550 Studierenden in fünf Studiengängen. ([www.hfbk-dresden.de](http://www.hfbk-dresden.de))

Die Aufgaben der Kanzlerin/des Kanzlers sowie die Einstellungsbedingungen richten sich nach § 85 des Sächsischen Hochschulfreiheitsgesetzes (SächsHSFG) in der Fassung vom 15. November 2017.

Die Kanzlerin/Der Kanzler soll eine in der Verwaltung, im Rechtswesen und in der Wissenschaft oder Wirtschaft erfahrene Persönlichkeit sein.

Die Kanzlerin/Der Kanzler ist Mitglied des Rektorates und leitet die Hochschulverwaltung nach dessen Richtlinien. Sie/Er bewirtschaftet die vom Haushaltsgesetzgeber zugewiesenen Mittel und ist Dienstvorgesetzte/Dienstvorgesetzter des nicht-wissenschaftlichen/nicht-künstlerischen Personals.

Die Kanzlerin/Der Kanzler wird nach dem Sächsischen Hochschulfreiheitsgesetz vom Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst des Freistaates Sachsen auf Vorschlag des Rektors nach Anhörung des Senates und im Einvernehmen mit dem Hochschulrat zum Beamten auf Zeit ernannt oder in einem befristeten Arbeitnehmerverhältnis beschäftigt.

Gesucht wird eine Persönlichkeit mit abgeschlossenem juristischen Hochschulstudium einschließlich des 2. Staatsexamens oder einem Studium der Betriebswirtschaft. Die Qualifikation sollte durch überdurchschnittliche Abschlüsse nachgewiesen werden. Die Kanzlerin/Der Kanzler soll insbesondere mit dem Hochschulwesen und den Eigenheiten und Arbeitsweisen einer Kunsthochschule in Lehre und Forschung vertraut sein und zeitgenössischen Entwicklungen der Kunst und Kultur mit Sympathie und Interesse gegenüberstehen.

Die Hochschule ist bestrebt, den Frauenanteil unter den Beschäftigten und in Führungspositionen zu erhöhen und fordert qualifizierte Frauen daher ausdrücklich zur Bewerbung auf. Schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber werden bei gleicher Eignung bevorzugt berücksichtigt.

Ihre Bewerbung mit den entsprechenden Unterlagen richten Sie bitte bis zum **30. April 2019** (Posteingang) mit dem Vermerk „persönlich, vertraulich“ an: **Herrn Matthias Flüge, Rektor der Hochschule für Bildende Künste Dresden, Güntzstraße 34, 01307 Dresden**

## Jobware – der Stellenmarkt für Fach- und Führungskräfte



Prozessingenieurinnen / Prozessingenieure - Schwerpunkt Digitalisierung von Produktions- / Logistikprozessen

Fraunhofer-Institut für Software- und Systemtechnik ISST

Wissenschaftlicher Referent (m/w/d) im Fachbereich Strahlenschutz und Gesundheit

BfS Bundesamt für Strahlenschutz

Informatikerin / Informatiker als wissenschaftliche Mitarbeiterin / wissenschaftlichen Mitarbeiter - Schwerpunkt »Data Scientist«

Fraunhofer-Institut für Software- und Systemtechnik ISST

Maschinenbauingenieur/Maschinenbauingenieurin (m/w/d)

STRABAG BMTI GMBH & CO. KG

Diese und weitere Stellenanzeigen aus freier Wirtschaft, Hochschule und Wissenschaft finden Sie auf [www.jobware.de](http://www.jobware.de)

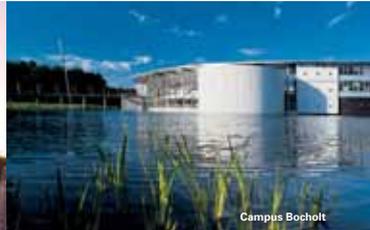
[www.jobware.de](http://www.jobware.de)



**Westfälische Hochschule**  
Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen  
University of Applied Sciences



Campus Gelsenkirchen



Campus Bocholt



Campus Recklinghausen

## Präsidentin/Präsident

Zum 1. August 2020 · Bewerbungsfrist: 24.04.2019

**Als erfahrene Führungspersönlichkeit** denken Sie strategisch, verfügen über viel Fach- und Methodenkompetenz, mit der Sie engagiert die vielfältigen Herausforderungen der Westfälischen Hochschule in den kommenden Jahren angehen. Auf diese Weise tragen Sie maßgeblich dazu bei, Lehre und Forschung noch zukunftsorientierter und interdisziplinärer aufzustellen, das Forschungsprofil der Hochschule zu schärfen und den Digitalisierungsprozess weiter voranzutreiben.

Überdurchschnittliche Kommunikationsfähigkeit zeichnet Sie ebenso aus, wie ein hohes Maß an Verhandlungsgeschick und mitarbeiterorientierter Führungskompetenz. Mit Ihrer abgeschlossenen Hochschulbildung, einer der Aufgabenstellung angemessenen Leitungserfahrung und dank Ihrer Konfliktfähigkeit und Überzeugungskraft sind Sie bestens gerüstet für Ihre vielfältigen Aufgaben.

### Position mit Gestaltungsspielraum

- Nach innen sind Sie in engem Austausch mit den Funktionstragenden, den Gremien und dem wissenschaftlichen Personal der Hochschule, dessen Dienstvorgesetzte/-r Sie sind.
- Sie leiten die Westfälische Hochschule gemeinsam mit den nichthauptberuflichen Vizepräsidentinnen und -präsidenten, für die Sie das Vorschlagsrecht haben, sowie der Kanzlerin/dem Kanzler.
- Sie repräsentieren und vertreten die Hochschule nach außen. Idealerweise bringen Sie dafür bereits Erfahrung im Umgang mit Politik, Wirtschaft, Verbänden, regionalen und überregionalen Netzwerken mit.

**Die Präsidentin/Der Präsident** wird auf Vorschlag einer Findungskommission für sechs Jahre von der Hochschulwahlversammlung gewählt; Wiederwahlen über jeweils sechs Jahre sind zulässig. Für diese verantwortungsvolle Aufgabe erwartet Sie die Berufung in ein Beamtenverhältnis auf Zeit oder die Beschäftigung in einem privatrechtlichen Dienstverhältnis mit einer Besoldung bzw. Vergütung nach Besoldungsgruppe W3 LBesG NRW zuzüglich weiterer Zulagen.

**Ihre Bewerbung** mit den üblichen Unterlagen richten Sie bitte an den Vorsitzenden des Hochschulrates, Thomas Wessel, per E-Mail an [thomas.wessel@w-hs.de](mailto:thomas.wessel@w-hs.de). Die vertrauliche Behandlung Ihrer Bewerbung ist selbstverständlich. Der derzeitige Amtsinhaber wird sich der Wiederwahl stellen.

Bewerbungen von Frauen sind ausdrücklich erwünscht. Bei gleicher Eignung werden Menschen mit Schwerbehinderung bevorzugt eingestellt.

### Wissen. Was praktisch zählt.

Mit dieser Leitlinie setzen wir an der Westfälischen Hochschule seit über 25 Jahren regional und international Zeichen: von gezielter Talentförderung hinein in die praxisnahe Ausbildung von Fach- und Führungskräften. An unseren drei Standorten machen sich mehr als 9.000 Studierende in knapp 60 vor allem technisch-ökonomisch ausgerichteten Studiengängen fit für den Fortschritt. Gemeinsam mit fast 700 Beschäftigten werden mit anwendungsorientierter Forschung Impulse für Verfahren, Produkte und Dienstleistungen von morgen gegeben.

### Haben Sie Fragen?

Dann ist Thomas Wessel, Vorsitzender des Hochschulrates, unter 0209 9596-465 oder per E-Mail an [thomas.wessel@w-hs.de](mailto:thomas.wessel@w-hs.de) Ihr Ansprechpartner.

# ERFOLGREICHES PROJEKT- UND TEAMMANAGEMENT

**DER UMFASSENDE RATGEBER**  
von den Grundlagen des Projekt- und Finanzmanagements bis zum strategischen Einsatz von Ressourcen

Als Broschüre oder E-Book hier erhältlich:  
[shop.duz-medienhaus.de](http://shop.duz-medienhaus.de)

Gesamtreihe: ab 84,99 Euro  
Einzeltitel: ab 15,99 Euro



## ERSCHEINUNGSTERMINE 2019

DUZ MAGAZIN 04	18.04.19
DUZ WISSENSCHAFT & MANAGEMENT 04	03.05.19
DUZ MAGAZIN 05	24.05.19
DUZ WISSENSCHAFT & MANAGEMENT 05	07.06.19
DUZ MAGAZIN 06	21.06.19
DUZ MAGAZIN 07	26.07.19
DUZ WISSENSCHAFT & MANAGEMENT 06	09.08.19
DUZ MAGAZIN 08	23.08.19
DUZ WISSENSCHAFT & MANAGEMENT 07	06.09.19
DUZ MAGAZIN 09	20.09.19
DUZ WISSENSCHAFT & MANAGEMENT 08	04.10.19
DUZ MAGAZIN 10	18.10.19
DUZ WISSENSCHAFT & MANAGEMENT 09	01.11.19
DUZ MAGAZIN 11	15.11.19
DUZ WISSENSCHAFT & MANAGEMENT 10	29.11.19
DUZ MAGAZIN 12	13.12.19
<b>DRUCKUNTERLAGENSCHLUSS 2019</b>	
DUZ MAGAZIN 04	09.04.19
DUZ WISSENSCHAFT & MANAGEMENT 04	23.04.19
DUZ MAGAZIN 05	15.05.19
DUZ WISSENSCHAFT & MANAGEMENT 05	29.05.19
DUZ MAGAZIN 06	12.06.19
DUZ MAGAZIN 07	17.07.19
DUZ WISSENSCHAFT & MANAGEMENT 06	31.07.19
DUZ MAGAZIN 08	14.08.19
DUZ WISSENSCHAFT & MANAGEMENT 07	28.08.19
DUZ MAGAZIN 09	11.09.19
DUZ WISSENSCHAFT & MANAGEMENT 08	24.09.19
DUZ MAGAZIN 10/2019	09.10.19
DUZ WISSENSCHAFT & MANAGEMENT 09	23.10.19
DUZ MAGAZIN 11	06.11.19
DUZ WISSENSCHAFT & MANAGEMENT 10	20.11.19
DUZ MAGAZIN 12	04.12.19



## Universität der Künste Berlin

Die Universität der Künste (UdK) Berlin zählt zu den größten, vielseitigsten und traditionsreichsten künstlerischen Hochschulen der Welt mit knapp 4.000 Studierenden, davon rund 30 % aus dem Ausland. Das Lehrangebot der Fakultäten Bildende Kunst, Gestaltung, Musik und Darstellende Kunst sowie des Berlin Career College, des Jazz-Instituts Berlin und des Hochschulübergreifenden Zentrums Tanz umfasst in über 70 Studiengängen das ganze Spektrum der Künste und der auf sie bezogenen Wissenschaften. Mit dem Promotions- und Habilitationsrecht gehört die UdK Berlin darüber hinaus zu den wenigen künstlerischen Hochschulen Deutschlands mit Universitätsstatus. Zudem wird für das Lehramt Kunst, Musik und Theater ausgebildet. An der UdK Berlin sind rund 200 künstlerische und wissenschaftliche Professuren, rund 250 wissenschaftliche und künstlerische Beschäftigte sowie rund 300 Beschäftigte in Verwaltung, Bibliotheken, Service und Technik tätig. Mit rund 700 Veranstaltungen im Jahr ist die UdK Berlin zudem ein zentraler Veranstaltungsort in der Berliner Kulturlandschaft.

An der UdK Berlin – Körperschaft des Öffentlichen Rechts mit Dienstherrenfähigkeit – ist das Amt des/der

### PRÄSIDENTEN/PRÄSIDENTIN (M/W/D)

ab 10. Januar 2020 zu besetzen

**Kennziffer: 001/19**

Die Wahl ins Präsidentenamt erfolgt auf Vorschlag des Akademischen Senats durch den erweiterten Akademischen Senat mit den Stimmen der Mehrheit der Mitglieder. Der Präsident oder die Präsidentin wird vom Senat von Berlin bestellt. Die Amtszeit beträgt fünf Jahre. Wiederwahl ist zulässig; eine Abwahl ist ausgeschlossen.

Gewählt werden kann nach dem Berliner Hochschulgesetz, wer eine abgeschlossene Hochschulbildung besitzt und aufgrund einer mehrjährigen verantwortlichen beruflichen Tätigkeit, insbesondere in Kultur und Wissenschaft, erwarten lässt, den Aufgaben des Amtes gewachsen zu sein.

Erwartet werden u. a. Erfahrung in der Hochschulentwicklung und -steuerung, hochschulpolitisches Engagement und Durchsetzungsfähigkeit, Erfahrung in der Leitungsaufgabe einer großen, vorwiegend künstlerisch ausgerichteten Einrichtung, ein kollegialer und integrativer Führungsstil und die Vertrautheit mit internationalen Entwicklungsprozessen im Bereich des künstlerischen Hochschulwesens. Gesucht wird eine Person mit einem zukunftsorientierten Engagement für die Künste und Wissenschaften und ihre Verbindungen.

Die Ernennung zum Beamten oder zur Beamtin auf Zeit erfolgt für die Dauer der Amtszeit mit Bezügen nach BesGr. W 3 zuzüglich eines Funktionsleistungsbezuges. Soweit die gesetzlichen Voraussetzungen für eine Verbeamtung nicht vorliegen, kommt auch die Begründung eines Dienstverhältnisses in Betracht. Wer bei Bestellung eine Professur an einer Hochschule des Landes Berlin innehat, gilt für die Dauer der Amtszeit in seinem bzw. ihrem Dienstverhältnis als Hochschullehrer oder Hochschullehrerin als ohne Besoldung beurlaubt. Auf Antrag kann die Fortführung der Lehr- und Forschungstätigkeit teilweise gestattet werden.

Die Aufgaben des Präsidentenamtes sind in § 56 des Berliner Hochschulgesetzes sowie in §§ 2 und 6 der Grundordnung der Universität der Künste Berlin geregelt. Zu diesen gehören insbesondere die Leitung und die Vertretung der Hochschule.

Die Universität der Künste Berlin setzt sich für eine antidiskriminatorische Einstellungspolitik ein und legt Wert auf Chancengleichheit und Diversität. Sie strebt eine Erhöhung des Frauenanteils in Leitungspositionen an und ersucht daher qualifizierte Frauen ausdrücklich um Bewerbung. Bewerbungen von Menschen mit Migrationserfahrung und/oder -hintergrund sind ausdrücklich erwünscht. Anerkannte Schwerbehinderte werden bei gleicher Eignung bevorzugt berücksichtigt. Bitte weisen Sie auf Ihre Schwerbehinderung ggf. bereits in der Bewerbung hin.

Ihre **schriftliche** Bewerbung richten Sie bitte mit aussagefähigen Bewerbungsunterlagen unter **Angabe der Kennziffer** bis zum **27. April 2019 auf dem Postweg** an die Senatskanzlei – Wissenschaft und Forschung, Warschauer Str. 41–42, 10243 Berlin. Mit der Abgabe einer Bewerbung geben Sie Ihr Einverständnis, dass Ihre Daten elektronisch verarbeitet und gespeichert werden.

Die Bewerbungsunterlagen können aus Kostengründen nur mit beigefügtem und ausreichend frankiertem Rückumschlag zurückgesandt werden.



Weitere Informationen unter  
[www.udk-berlin.de/universitaet/stellenausschreibungen](http://www.udk-berlin.de/universitaet/stellenausschreibungen)

# IM WETTBEWERB UMS FREMDE GELD

Die Kunst, an Drittmittel für die Forschung zu kommen



Anleitung und Nachschlagewerk:  
So schreiben und professionalisieren Sie  
Ihre Anträge für Forschungs-,  
Entwicklungs- und Praxisprojekte

Broschüre: 27,90 Euro  
E-Book: 24,90 Euro

Hier bestellen: [shop.duz-medienhaus.de](http://shop.duz-medienhaus.de)

---

# WISSENSCHAFTSKARRIERE.DUZ.DE

DIESE AKTUELLEN AUSSCHREIBUNGEN FINDEN SIE DIREKT  
AUF WISSENSCHAFTSKARRIERE.DUZ.DE: DEM JOBPORTAL FÜR  
HOCHSCHULE, FORSCHUNG UND MANAGEMENT

---

STELLE	INSTITUTION	FRIST
Professur für Interaction Design (W2)	TH Ingolstadt	05.04.2019
Professur Technisches Design und Design-Management (W2)	TH Ingolstadt	05.04.2019
Kanzler/-in	Universität Gießen	15.04.2019
Präsident/-in	Westfälische Hochschule	24.04.2019
Professor/-in Deutsche Literatur u. Sprache d. Mittelalters (W3)	Universität Augsburg	26.04.2019
Präsident/-in (m/w/d), Kennziffer: 001/19	Universität der Künste Berlin	27.04.2019
Geschäftsführer/-in	Universität Stuttgart	30.04.2019
Kanzler/-in	HBK Dresden	30.04.2019
Professur für Mathematik - Analysis (W 3)	Katholische Universität	30.04.2019
Professur Angewandte Algebra (W2)	TU Bergakademie Freiberg	30.04.2019
Professur Soziologie u. internationale soziale Ungleichheit (W2)	FH Erfurt	30.04.2019
Professur Numerische Mathematik (W3)	TU Bergakademie Freiberg	30.04.2019
Universitätsprofessor/-in für Deutsche Philologie (W3)	Universität Würzburg	03.05.2019
Professor/-in für Neuere deutsche Literaturgeschichte I (W3)	Universität Würzburg	03.05.2019
Professur Wirtschaftsmath. u. Operations Research (TV-LE 15)	Berufsakademie Sachsen	06.05.2019
Professur für Pflegewissenschaften (W2)	HTW Saarland	06.05.2019
Vertr.-professur Theorie, Praxis u. Empirie Sozialer Arbeit (W2)	HTW Saarland	06.05.2019
Universitätsprofessur Grundschulpädagogik u. -didaktik (W3)	Universität Bamberg	10.05.2019
Robert Bosch Junior Professorship	Robert Bosch Stiftung GmbH	12.05.2019
Universitätsprofessur Digitale Geschichtswissenschaften (W2)	Universität Bamberg	13.05.2019
Juniorprofessur Quantendetektoren (W1)	Universität der Bundeswehr	17.05.2019
Universitätsprofessor/-in Mechanical Engineering (W2)	Universität Augsburg	19.05.2019
Professur Drehbuch (1/2 Stelle) (W3)	Filmuniversität Babelsberg	22.05.2019
Professur Energie- und Ressourcenwirtschaft (W2)	TU Bergakademie Freiberg	31.05.2019
Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Logistik (W3)	TU Kaiserslautern	31.05.2019
Professur Pflegemanagement	APOLLON Hochschule	30.12.2019

**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);  
Dr. Claudia Kleinwächter, Geschäftsführerin, 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 Righers, Stiftungsvorstand, evalag – Evaluationsagentur Baden-Württemberg;  
Ralf Tegtmeier, Geschäftsführender Vorstand, HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V.;  
Dr. Meike Vogel, stellvertretende Leiterin, Zentrum für Lehren und Lernen (ZLL), Universität Bielefeld;  
Dr. Paul Winkler, Geschäftsführer, Netzwerk Forschungs- und Transfermanagement e.V. (FORTRAMA);  
Dr. Vera Ziegeldorf, Mitglied des geschäftsführenden Vorstandes, Netzwerk Wissenschaftsmanagement;  
Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE Zentrum für Hochschulentwicklung

**Redaktion:**

Angelika Fritsche (afri), Redaktionsleitung  
Tel.: 030 212987-37, a.fritsche@duz-medienhaus.de  
Dr. Franz Himpsl (hif), Tel.: 030 212987-35,  
f.himpsl@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), Redaktionsassistentin, Bildredaktion  
Tel.: 030 212987-39, a.jung@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, Dr. Franz Himpsl

**Titelbild:** Toa Heftiba/unsplash.com

**Ständige Autoren und Mitarbeiter:**

Tina Bauer (tb), Benita von Behr (bvb), 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)

**Anzeigen:**

Stefanie Kollenberg (Leitung), Dr. Markus Verweyst,  
Tel.: 030 212987-31, Fax: -30, anzeigen@duz-medienhaus.de  
Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 56 vom 01.01.2018.  
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: -30,  
s.kollenberg@duz-medienhaus.de

**Kundenservice:**

Simone Ullmann (Leitung), Tel.: 030 212987-51, Fax: -30,  
Aleksandra Merz, Tel.: 030 212987-52, 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. 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](http://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

# mehr Leser

Ihre Magazin-Beilage im DUZ Magazin,  
in der Süddeutschen Zeitung und  
der DNH – Die Neue Hochschule.  
Digital verfügbar in der DUZ App  
und im Web

# mehr Sichtbarkeit

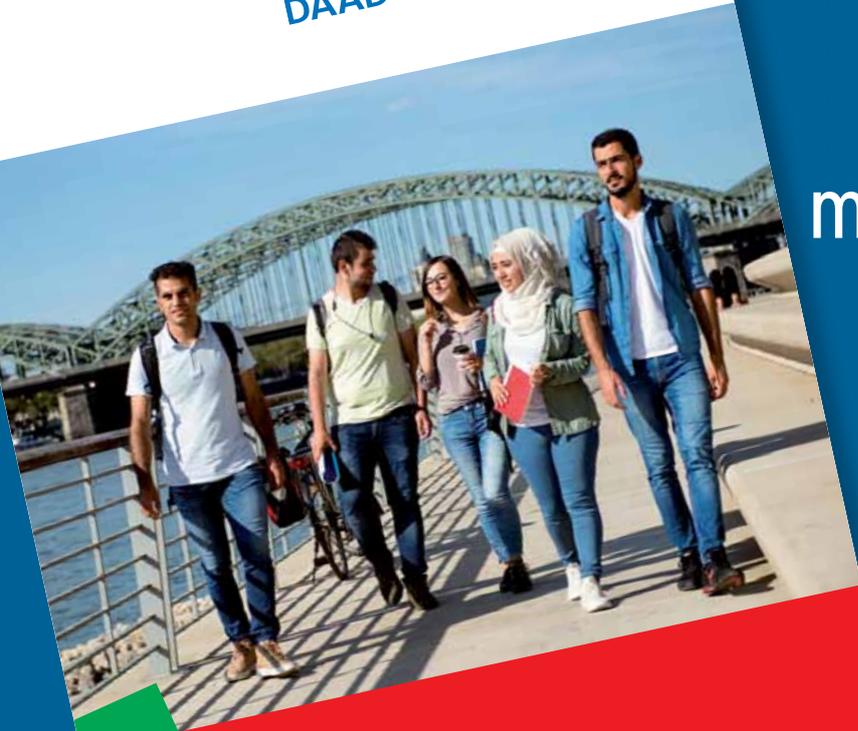
Positionieren Sie Ihre Themen erfolgreich  
in Wissenschaftsgemeinschaft,  
Politik und Öffentlichkeit

# mehr Special

Der maßgeschneiderte  
Wissenstransfer in Ihre Zielgruppe:  
duz-special.de versammelt die  
DUZ Specials als E-Journal und  
PDF-Download – plus kostenfreie  
Print-Ausgaben im Webshop

**DAAD**

Deutscher Akademischer Austauschdienst  
German Academic Exchange Service



**NRWege ins Studium**  
Hochqualifizierten Geflüchteten den Zugang  
zum Studium ebnen

**DUZ**  
Special

## Gesundheitsmanagement für Studierende

Konzepte und Praxis

## Die Zukunft der Forscher-Alumni

Das Potenzial internationaler Gastforschender strategisch einsetzen

## Digitalisierung

Chancen und Herausforderungen für die Universitäten Deutschlands

## Wir beraten Sie gerne

cp@duz-medienhaus.de  
duz-special.de

## Auf dem Weg zur Europäischen Universität

Forschung und Lehre im trinationalen Universitätsverbund

