



STUDIENBRIEF

GRUNDLAGEN DES WISSENSCHAFTSMANAGEMENTS

Weiterbildender Masterstudiengang „Innovations- und Wissenschaftsmanagement“
der Fakultät für Mathematik und Wirtschaftswissenschaften
mit dem Abschluss „Master of Science (M. Sc.)“
an der Universität Ulm

Kürzel / Nummer:	gWM
Englischer Titel:	Science Management Fundamentals
Leistungspunkte:	6 ECTS
Semesterwochenstunden:	4
Sprache:	Deutsch
Turnus / Dauer:	/ 1 Semester
Modulverantwortlicher:	Prof. Dr. Mischa Seiter
Dozenten:	Prof. Dr. Ada Pellert Dr. Udo Thelen
Einordnung des Moduls in Studiengänge:	Innovations- und Wissenschaftsmanagement, M.Sc., Pflichtmodul
Voraussetzungen (inhaltlich):	Grundlagen der BWL und des Prozessmanagements
Lernziele:	<p>Das Wissenschaftssystem entwickelt sich in Deutschland dynamisch. Es ist eines der Teilsysteme, das in den vergangenen 20 Jahren sehr grundlegend reformiert wurde. Die entwickelten Steuerungselemente sind aus diesem Grund im internationalen Vergleich gut ausgeprägt. Sie stellen die Brücken, über die Kooperationen zwischen Forschungsinstituten, -einrichtungen und innovativen Unternehmen ermöglicht werden. Im Modul werden Grundlagen und Instrumente des Wissenschaftsmanagement sowie Aufbau, Förderung und künftige Entwicklungen des deutschen Wissenschaftssystems vermittelt, welches sich auf folgende Akteure bezieht: Universitäten, Fach-, Kunst- und Musikhochschulen, wissenschaftliche Akademien, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, Cluster und Verbünde, Bundesressortforschungseinrichtungen (z. B. Projektträger), Förder- und Mittlerorganisationen sowie Interessenvertretungen.</p> <p>Nach Abschluss des Moduls können die Teilnehmer die Akteure und Felder der Wissenschafts-, Forschungs- und Innovationspolitik sowie den Aufbau des Wissenschaftssystems und die Rechtsgrundlagen beschreiben. Sie kennen die vier grundlegenden Leistungen wissenschaftlicher Einrichtungen, Lehre, Forschung, Transfer und Weiterbildung, und können verschiedene Themen-, Strategie- und Zielmodelle erklären. Die Teilnehmer sind in der Lage, das Management in der Wissenschaft und der Wirtschaft hinsichtlich Ähnlichkeiten und Unterschiede zu vergleichen. Sie können den Finanzrahmen in Bund, Ländern und der Europäischen Union skizzieren und die Bedeutung von Evaluation und Controlling erklären. Schließlich sind die Teilnehmer in der Lage, die Bedeutung der Personalentwicklung und Leadership-Kulturen für wissenschaftliche Einrichtungen zu erklären und hierzu erforderliche Konzepte zu skizzieren.</p>
Inhalt:	<ul style="list-style-type: none"> - Einführung in den Aufbau, die Förderung und die künftige Entwicklung des deutschen Wissenschaftssystems - Akteure und Felder der Wissenschafts-, Forschungs- und Innovationspolitik - Aufbau des Wissenschaftssystems und Rechtsgrundlagen - Finanzrahmen in Bund, Ländern und der Europäischen Union - Themen-, Strategie- und Zielmodelle - Formen der Zusammenarbeit in der Forschung

Inhalt (Fortsetzung):

- Evaluation und Controlling
- Transfer und Weiterbildung
- Personalentwicklung und Leadership-Kulturen

Literatur:

- Becker, R. /Graf, R. (Hrsg.) (2010): Strategien in Wissenschaftsorganisationen. Grundlagen – Beispiele – Perspektiven, Lemmens Medien, Bonn/Berlin
- Simon, D. et. al. (2010): Handbuch Wissenschaftspolitik, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Baarfuss, R. et al. (2012): Wirksames Management in der Wissenschaft. Die eigene Arbeitsgruppe erfolgreich führen, Campus Verlag, Frankfurt/New York
- Kehm, B. et. al (Hrsg.) (2012): Funktionswandel der Universitäten. Differenzierung, Relevanzsteigerung, Internationalisierung, Campus Verlag, Frankfurt/New York
- Pellert, A. (Hrsg.) (2006): Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Ein Leitfaden für Theorie und Praxis, Lemmens Medien, Bonn/Berlin
- Sammlung von Schwerpunktartikeln (wird als Dossier zusammengestellt) aus der Zeitschrift Wissenschaftsmanagement – Zeitschrift für Innovation (19. Jahrgang) aus den Jahren 2003 bis 2013
- Weiterführende Literatur ist im Skript aufgelistet

Lehrveranstaltungen und Lehrformen:

Präsenzveranstaltungen:

- Einführungsveranstaltung: 8 h
- Vertiefende Übungen/Fallstudien: 8 h
- Seminar zur Prüfungsvorbereitung: 8 h
- Modulprüfung: 2 h

E-Learning:

- Webinar: 4 h
- Online-Gruppenarbeit: 60 h
- Selbststudium: 82 h
- Chat zur Prüfungsvorbereitung: 8 h

Abschätzung des Arbeitsaufwands:

Vermittlung des Unterrichtsstoffs: 40 h
 Vor- und Nachbereitung, Übungen, Anwendung: 132 h
 Sonstiges: 6 h
 Modulprüfung: 2 h
 Summe: 180 h

Leistungsnachweis und Prüfungen:

Für die Zulassung zur Modulprüfung (Klausur/mündl. Prüfung) sind folgende Voraussetzungen zu erfüllen:

- Teilnahme an mindestens 2 Präsenztagen
- Bearbeitung von als verpflichtend angegebenen Onlineinhalten

In Härtefällen kann ein formloser Antrag auf Zulassung zur Prüfung beim Modulverantwortlichen gestellt werden. Bei Krankheit ist dem Modulverantwortlichen ein ärztliches Attest vorzulegen.

Voraussetzungen (formal):

Keine

Notenbildung:

Die Modulnote ergibt sich aus dem Ergebnis entweder der schriftlichen oder mündlichen Prüfung. Die Entscheidung liegt beim Dozenten.

1.	Auftakt	6
2.	Grundlagen	11
3.	Aufgaben	24
4.	Wirkung	40
5.	Führung	48
6.	Messung und Anpassung	53



Überblick

Nach Bearbeitung dieses Kurses sind Sie in der Lage, die Akteure und Felder der Wissenschafts-, Forschungs- und Innovationspolitik sowie den Aufbau des Wissenschaftssystems und die Rechtsgrundlagen zu beschreiben. Im Weiteren können Sie das Themenfeld Wissenschaftsmanagement mit seinen Aufgaben aber auch Herausforderungen darlegen und entlang der Hintergründe eine sinnvolle Verknüpfung und Ergänzung zwischen Innovations- und Wissenschaftsmanagement begründen. Sie kennen die vier grundlegenden Leistungen wissenschaftlicher Einrichtungen, Lehre, Forschung, Transfer und Weiterbildung und können daraus verschiedene Themen-, Strategie- und Zielmodelle ableiten beziehungsweise erklären. Darüber hinaus können Sie den Finanzrahmen in Bund, Ländern und der Europäischen Union skizzieren und die Bedeutung von Evaluation und Controlling erläutern. Außerdem sind Sie in der Lage, das Management in der Wissenschaft und der Wirtschaft hinsichtlich Ähnlichkeiten und Unterschiede zu vergleichen. Sie können die Bedeutung von Personal- und Organisationsentwicklung für wissenschaftliche Einrichtungen erklären, kennen aber auch die Schwächen dieser Organisationsform und können hierzu konzeptionell arbeiten.

In den folgenden Kapiteln lernen Sie etwas über: ...

1. Auftakt: Thesen zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement
2. Grundlagen: Aufbau des Wissenschaftssystems , Rechtsgrundlagen und Finanzrahmen in Bund, Ländern und der Europäischen Union
3. Aufgaben: Themen-, Strategie- und Zielmodelle mit einem besonderen Schwerpunkt auf die Formen der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Akteuren in Lehre, Forschung, Transfer und Weiterbildung
4. Wirkung: Transfer des Wissens und Weiterbildung mit wissenschaftlichen Inhalten und der Dialog mit Akteuren der Gesellschaft
5. Führung: Personalentwicklung und Organisationsentwicklung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen
6. Messung und Anpassung: Reporting und Controlling

1. Auftakt

Thesen zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement

Dieses erste Kapitel mit den „10 Thesen“ sollte zu Beginn und nach Beendigung des Selbststudiums gelesen werden. Sowohl für den thematisch etwas erfahreneren wie für den noch ganz am Anfang stehenden Studierenden ist die Reflexion – die sich aus dem Erst- und Zweitlesen ergibt – nützlich.

Mit den Thesen werden Sie vielfach in den Fachdiskussionen, die über das Studium hinausgehen, konfrontiert. Sie verdichten die Bandbreite der Argumente, mit denen Sie sich im Wissenschaftsmanagement auseinandersetzen werden.

Eine Begriffsklärung vorweg: Organisationen, die Lehr- und Forschungsinhalte generieren und vermitteln, gehören alle zu der im Studiengang behandelten Gruppe von Institutionen. Auf sie alle passen je nach ihrem Ausprägungsgrad bestimmter Merkmale, die mit den Oberbegriffen Bildungs-, Hochschul-, Forschungs- oder Wissenschaftseinrichtung verbunden sind. Ungeachtet ihrer zum Teil unterschiedlichen Aufgaben, haben sie alle in ihren Grundprozessen mit den Herausforderungen eines Managements umzugehen und sie alle bieten in der Regel „immaterielle Produkte“ (Lehrinhalte, Studiengänge, Forschungsergebnisse, Expertenwissen für die Politikberatung etc.) an.

1. These

Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen werden als Expertenorganisationen betrachtet (in Anlehnung an Henry Mintzbergs „Professional Bureaucracy“), die durch eine hohe Autonomie der Experten und Expertinnen gekennzeichnet sind, die als funktionale Leistungsvoraussetzung gesehen wird.

Expertenorganisationen sind durch einen hohen Grad an Fragmentierung gekennzeichnet, da die einzelnen Organisationseinheiten um die Expertise einzelner Experten und Expertinnen gebaut sind. Die Organisationseinheiten sind durch sehr unterschiedliche fachliche Kulturen und Praktiken gekennzeichnet, wodurch die Fragmentierung verstärkt wird.

Selbstkontrolle in Form von Peer Review ist ein vorherrschendes Medium der Qualitätssicherung. Ein typisches Spannungsfeld besteht zwischen Wissenschaft und Verwaltung, diese beiden Bereiche sind auch durch unterschiedliche Strukturen – hier die klassische Hierarchie der Verwaltungsorganisation, dort eine eher flache Hierarchie in Form einer kollegialen Gildenstruktur – gekennzeichnet.

Die Experten und Expertinnen haben viel Zeit und Geld in den Aufbau ihrer einschlägigen Expertise investiert. Sie sind gewohnt, sich auch auf einen Ausschnitt des Wissens zu konzentrieren und andere Felder des Wissens anderen Experten und Expertinnen zu überlassen. Die Expertenorganisation ist damit durch eine Matrixgrundstruktur gekennzeichnet: zum einen die Logik des Faches/der Disziplin, die die ExpertInnen quer zur Institution und Organisation über die ganze Welt in Form von „Invisible Colleges“ miteinander verbindet, sowie der Pol der Organisation/der Institution, durch den der einzelne Experte einer spezifischen Bildungs- und Forschungseinrichtung angehört.

2. These

Neben den Grundcharakteristika der Expertenorganisation sind Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen auch gekennzeichnet durch eine Reihe nicht auflösbaren Spannungsfeldern, wodurch Widerspruchsmanagement eine besonders wichtige Anforderung an

Leitungskräfte in diesen Organisationen ist.

Einige dieser Widersprüche lauten „Disziplin versus Organisation“, „Wissenschaft versus Verwaltung“, „Selbstkontrolle versus Fremdkontrolle“, „Lehre versus Forschung“, lokale Orientierung versus internationale Organisation. Männer (hoher Anteil in der Wissenschaft) versus Frauen (hoher Anteil in der Verwaltung) etc. Diese Widersprüche sind grundsätzlich nicht auflösbar, nur ist zunächst zwischen den Polen der Spannungsfelder eine Balance herzustellen, damit die jeweilige Spannung in eine kreativ konstruktive Richtung gelenkt werden kann.

3. These

Management in Wissenschafts- und Bildungseinrichtungen heißt in erster Linie das Ernsternehmen von Prozessen und Beziehungen. Während Expertenorganisationen geübt sind, inhaltliche Diskussionen zu führen, sind und Experten und Expertinnen (Lehrende, Forschende) in bestimmten inhaltlichen Fachfeldern ausgebildet; die wenigsten Experten und Expertinnen sind in der Gestaltung von Prozessen und Beziehungen fachlich geschult. In der klassischen Wirtschaftsorganisation ist es die Aufgabe des Managements, Prozesse der Entscheidungsfindung und der Kommunikation zu gestalten.

Die professionellere Gestaltung von Prozessen und Beziehungen ist daher die große Herausforderung der Professionalisierung des Bildungs-, Hochschul- und Wissenschaftsmanagements.

4. These

Das Ernsternehmen von Prozessen und Beziehungen führt hin zur neuen Anforderung, das Qualitätsmanagement der Hochschule zu verbessern. Während sich die klassische Qualitätssicherung der Hochschulen in Form von Peer Review auf den Forschungsbereich konzentriert hat und etablierte sowie transparente Verfahren hervorgebracht hat, ist in den letzten Jahren insbesondere im Bereich der Lehre und die Institution als ganze vom verstärkten Imperativ der Qualitätssicherung betroffen. Hier geht es im Wesentlichen auch um die professionellere Gestaltung von Prozessen.

Kurz gefasst: It's all about Regelkreise!

5. These

Für die Gestaltung von Veränderungsprozessen an Hochschulen gibt es verschiedene Interventionsbereiche: zum einen die Strukturen, die die Hochschulen prägen, die etwa das Dienstrecht, die demokratische Entwicklung, die rechtliche Verfasstheit umfassen. Das sind alles prägende Strukturen, die geändert werden müssen, wenn diese Strukturen nicht mehr den von außen herangetragenen Anforderungen entsprechen.

Der zweite Interventionsbereich betrifft die Prozesse, das ist die Art wie Menschen miteinander arbeiten, wie Entscheidungen getroffen werden, wie kommuniziert wird. Das ist, siehe oben, gegenwärtig ein dynamisches Entwicklungsgebiet.

Und der dritte Interventionsbereich betrifft die Einstellung als Professional Bureaucracy. Die Expertenorganisationen werden sich nur dann tatsächlich ändern, wenn die Professionals ihre Einstellungen, was sie ihrem Beruf zugehörig empfinden und was nicht, erweitern und diese Professionsvorstellungen müssen an die neue Anforderung der Professionalisierung im Management und in der Leitung angepasst werden.

Nur wenn alle drei Interventionsbereiche, Strukturprozesse und Einstellungen gleichmäßig angesprochen werden, sind Veränderungen nachhaltig.

6. These

Jenen Personen, die sich heute verstärkt mit Fragen der Hochschulleitung, des Managements in Wissenschafts- und Bildungseinrichtungen auf den verschiedensten Ebenen beschäftigen, kommt auf Grund der historischen Verfasstheit des Feldes verstärkt die Rolle eine Change Agent zu. Also man muss gleichzeitig als Person mithelfen, Strukturprozesse und Einstellungen in Richtung einer veränderten Organisationskultur mitzugestalten. Diese Change Agent-Rolle ist die zentrale Managementaufgabe im Rahmen der laufenden Hochschulreformen.

7. These

Ganz wesentlich ist es bei der Entwicklung eines adäquaten Managementbegriffes und einer adäquaten Managementkultur, auf die Besonderheiten von Wissenschafts- und Bildungseinrichtungen als Expertenorganisationen zu achten und mit diesen Besonderheiten produktiv umzugehen. Etwa die vorhandene Vielfalt, die sich in ganz unterschiedlichen fachlichen Kulturen widerspiegelt, die sich auch in einem hohen Grad an Internationalität sowie in einer hohen altersmäßigen Durchmischung zeigt. Diese Vielfalt zu bewahren, als Besonderheit der Organisation, aber gleichzeitig die Managementanforderung darin zu sehen, diese Vielfalt nicht nur geschehen zu lassen, sondern sie immer wieder zu neu zu entdecken Formen zu gestalten, ist die Herausforderung.

Zur professionelleren Gestaltung von Beziehungen gehört eine Adaptierung des Customer Relationship-Management auf die Situation der Wissenschaft und Bildungseinrichtung. In der die Studierenden niemals nur Kunden sind, sondern Co-Produzenten des Wissens. Nichtsdestotrotz ist das Student-Relationshipmanagement oder Alumni-Relationshipmanagement eine zentrale Managementanforderung und ebenso im Bereich Fundraising spielt Relationshipmanagement eine wesentliche Rolle.

8. These

Die unternehmerische Hochschule ist nicht gleichzeitig die gewinnorientierte Hochschule. In der modernen bildungspolitischen, öffentlichen Diskussion werden viele Begriffe sozusagen durcheinander geworfen. Hochschulen werden weiter, bis auf ganz, ganz wenige Ausnahmen, eine Institution des not for profit sein. Nichtsdestotrotz muss die einzelne Hochschule ihre inneren Abläufe effizienter gestalten („mehr“ mit den verfügbaren Ressourcen erreichen). Gleichzeitig muss sie aber auch die Beziehungen zu Stakeholdern in ihrer unmittelbaren Umgebung neu fassen. Sie darf sich nicht darauf verlassen, dass der Staat die gesellschaftlichen Anforderungen an die Hochschule transformiert und dies in Form von Gesetzen und Verordnungen tut. Die Hochschule muss sich zudem pro aktiv neue Finanzierungsquellen erobern und Beziehungen in verschiedene gesellschaftliche Umwelten entwickeln. Von einer nach privaten Marktgesichtspunkten funktionierenden Hochschule ist somit nicht die Rede, wenn eine unternehmerische Haltung diskutiert wird.

9. These

Diese „Managementisierung“ der Hochschule vollzieht sich in einem bildungspolitischen Umfeld, in dem die Bedeutung von Nationalgrenzen zunehmend abnimmt und die Bedeutung der Entwicklung eines europäischen Bildungs-, Hochschul- und Forschungsraum an Einfluss gewinnt. Das Management kann auch als eine Reaktion auf die Globalisierung der Gesellschaften verstanden werden, in denen die einzelnen Bildungseinrichtungen zunehmend mit europäischen Anforderungen und Vergleichen konfrontiert werden. Das wiederum fordert die stark in nationalen Kulturen verankerten Institutionen heraus und stellt

sie vor große Herausforderungen. Gleichzeitig liegt darin aber auch ein ebenso großes Reformpotential.

Ein nicht kleineres Änderungspotential liegt aber auch in einer adäquaten Bewältigung der Genderdifferenz an Hochschulen. Nicht zuletzt ist die Frage, wie die Geschlechter miteinander umgehen, ein brennendes gesellschaftspolitisches Thema und der Modernisierungsgrad von Hochschulen wird auch davon abhängen, wie es ihnen gelingt, zentrale gesellschaftliche Widersprüche für sich selbst zu bearbeiten.

In diesem Zusammenhang ist das Thema Gender ein wichtiges Thema in vielen Organisationen – von der Hochschule wird hier ein besonders vorbildlicher Umgang erwartet. Erfahrungen mit Gendermainstreaming zeigen, dass jene Modernisierungsdefizite, die das Vorankommen von Frauen behindern, ebenso Innovationen inhaltlicher und anderer Art in den Organisationen behindern. Deshalb ist die Bewältigung der Genderdifferenz auch eine Art Seismograf und Indikator wie Organisationen mit anderen inhaltlichen Anforderungen und Innovationen umgehen.

10. These

Das Managementverständnis, das diesem Modul zu Grunde liegt, geht von einer Ressourcenorientierung aus. Das bedeutet: In dem Sinne, dass Hochschulen in der organisatorischen Verfasstheit schon viele Jahrhunderte überlebt haben, müssen die Organisationsformen und Kommunikationsrituale durchaus auch funktionale Vorteile haben. Die Vorteile einer „losen Koppelung“, die die Organisation befähigt haben, neben sich und in sich sehr dynamische und zugleich sehr beharrende Organisationseinheiten nebeneinander – ebenso – existieren zu lassen, darf aus einer Managementperspektive nicht übersehen werden. Und diese Praxis könnte sogar für innovative Wirtschaftsunternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor sein. Denn im Falle der „strikten Koppelung“ besteht eine viel größere Gefahr, die zu einer gesamthaften Fehlentwicklung des Unternehmens führen kann, wenn beispielsweise ein Bereich schlecht funktioniert und andere nachteilig beeinflusst. Ebenso sind Formen des partizipativen Managements an Hochschulen in den letzten Jahrhunderten entwickelt worden, die zunehmend von Interesse sein können – auch für eine zunehmend wissensbasierte ökonomische Entwicklung, in der mehr und mehr Organisationen zu Expertenorganisationen werden. Ressourcenorientierung bedeutet auch, die Stärken einzelner fachlicher Kulturen für die Entwicklung der gesamten Organisationskultur zu nutzen und gleichzeitig darauf zu achten, konstitutive Merkmale von Wissenschaftsorganisationen in moderner Form weiter zu entwickeln, insgesamt aber die kollektive Handlungsfähigkeit zu erhöhen ohne die Vorteile einer sehr dezentralen lose gekoppelten Organisation zu verlieren.

Zum Ausklang ein Zitat, das die Organisation der Expertenorganisation noch einmal einordnet.

“The words ‘resilience’ and ‘complexity’ sum up the challenges for the higher education sector if it is to continue to play a meaningful role. Of the 33 institutions that survive to our times from the 16th century, 29 are universities. How have universities managed to be so long-lasting? It’s simple: universities survive because societies need them. That’s their survival trick, the piece of DNA in their constitutions that makes them the longest-lived human institutions. They change with the times, but they remain unwavering in their core purpose of providing intellectual leadership and serving their local and international

communities.“

Professor Rebecca Hughes, British Council Director of International Higher Education, Going Global 2014

Lesetipp: <http://www.britishcouncil.org/going-global/going-global-2014-briefings/day-three>

Was kennzeichnet eine Expertenorganisation?

Können Sie die strukturellen „Widersprüche“ einer Organisation nachvollziehen?

Stimmt es Ihrer Meinung nach, dass die Gestaltung von Prozessen und Beziehungen zur Professionalisierung gehört?

Hat die Qualitätssicherung ein solches Übergewicht bekommen – oder gab es diese immer schon, wurde sie nur anders bezeichnet?

Können Sie die drei Interventionsbereiche nennen, die zu ändern sind?

Was ist die zentrale Managementaufgabe im Rahmen eines Reformprozesses in Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen?

Ist der Studierende ein Kunde?

Was bedeutet es, als eine unternehmerisch Hochschule tätige zu sein?

Zeigt sich an der Genderfrage in Wissenschaftsorganisationen auch das Innovationspotenzial der Einrichtung?

Warum können innovative Unternehmen von dem Prinzip der „losen Koppelung“ in Expertenorganisationen etwas lernen?

**Going
global**

<http://www.britishcouncil.org>

Ansprechpartner

Dr. Gabriele Gröger
Albert-Einstein-Allee 45
89081 Ulm

Tel 0049 731 – 5 03 24 00
Fax 0049 731 – 5 03 24 09

gabriele.groeger@uni-ulm.de
www.uni-ulm.de/saps

Wiss. Leiter der SAPS: Prof. Dr.-Ing. Hermann Schumacher

Postanschrift

Universität Ulm
School of Advanced Professional Studies
Albert-Einstein-Allee 45
89081 Ulm

Mod:Master

Innovations- und Wissenschaftsmanagement

Das Studienangebot „Innovations- und Wissenschaftsmanagement“ wurde entwickelt im Projekt Mod:Master, das aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union kofinanziert wird (Förderkennzeichen: 16OH11027, Projektnummer WOH11012). Dabei handelt es sich um ein Vorhaben im Programm „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“.



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung