

## GOVERNANCE & MANAGEMENT

- **Es ist nur der Weg der Masterurkunde – nur?** S. 08  
 Eine aktuelle Prozessbeschreibung  
*Julia Gärtner, Technische Universität Berlin*
- **„Big Four“ schwächelt noch** S. 12  
 Zu wenige Frauen in Führungspositionen außeruniversitärer Forschungseinrichtungen  
*Guido Benzler, Philipp Adler und Anton Brücher, rheform – EntwicklungsManagement GmbH*
- **Berlin Research 50 – Außeruniversitäre Forschung in Berlin** S. 22  
 Und die Bedeutung für die Wissenschaftsmetropole  
*Anja Sommerfeld und Gregor Hofmann, Berlin Research 50 (BR50)*
- **Institutes for Advanced Studies: ein Feigenblatt?** S. 28  
 Der hohe Stellenwert freier Forschung  
*C. Giovanni Galizia, Zukunfts Kolleg an der Universität Konstanz*
- **Den Laden am Laufen halten** S. 32  
 Die Organisation und Rolle des Wissenschaftsmanagements an Forschungseinrichtungen  
*Justus Henke, Sebastian Schneider und Benedikt Vianden, Martin-Luther Universität Halle-Wittenberg*
- **Das Streben nach der Wahrheit konstituiert Wissenschaft** S. 38  
 Notwendige Kritik oder demokratieschädliche Desinformation?  
*Michael Zürn, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung*
- **Zögern lernen** S. 42  
 Ein Plädoyer für die Notwendigkeit interdisziplinärer Zwischenspiele  
*Alice Lagaay (Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg) und Anna Suchard (Universität Bremen)*
- **Interview: Elektromobilität** S. 48  
 Überlegungen zur Governance des Kompetenzclusters Intelligente Batteriezellproduktion InZePro  
*Jürgen Fleischer, wbk Institut für Produktionstechnik*
- **Mission Impossible?** S. 54  
 Herausforderungen und Chancen für Forschungszentren in einer neuen Zeit  
*Georg Schütte, VolkswagenStiftung*
- **Das große Ganze und die leidigen Details** S. 58  
 Anspruch und Wirklichkeit des Konzeptes „Integrierte Forschung“  
*Markus Lemmens, Lemmens Medien GmbH*
- **Digitalisierung und die zukünftige Funktion von Rechenzentren** S. 64  
 Erwartungen und gezielte Maßnahmen  
*Janne C. Schulz, Dirk von Suchodoletz und Jan Leendertse, Rechenzentrum Universität Freiburg*
- **Erfolgstreiber der Digitalen Transformation** S. 72  
 Status quo und Empfehlungen für das Topmanagement von Forschungsinstitutionen  
*Klaus Hamacher (Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt), Ronald Gleich (Frankfurt School of Finance & Management) und Sven Heidenreich (Universität des Saarlandes)*
- **Interdisziplinäre Studiengänge als Wegbereiter der Zukunft** S. 76  
 Warum wir Tech-Bildung an Hochschulen brauchen  
*Sarah Ottinger und Gudrun Socher, Munich Center for Digital Sciences and AI, Hochschule München*
- **Hochschule 5.0** S. 80  
 Das Potenzial generativer künstlicher Intelligenz für Lehre, Forschung und Verwaltung nutzen  
*Susanne Falk (Bayerisches Institut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF)) und Isabell M. Welpke (Technische Universität München TUM School of Management)*
- **Künstliche Intelligenz – Eine Bedrohung für die deliberative Demokratie?** S. 86  
 Eine Analyse europäischer Maßnahmen zum Schutz der Demokratie  
*Jelena Cupać und Mitja Sienknecht, Europa-Universität Viadrina*

- **Wir brauchen KI-Versteher statt Robo-Philosophen** S. 94  
Künstliche Intelligenz als Lebenszeugnis und Methode in den Geisteswissenschaften  
*Bruno Gransche, Karlsruher Institut für Technologie (KIT)*
- **Was Haushaltsplanung mit IT-Strategie zu tun hat** S. 104  
Implementierung moderner IT-Strategien an der eigenen Forschungseinrichtung  
*Dirk von Suchodoletz und Jan Leendertse, Rechenzentrum Universität Freiburg*
- **Weg zur weltweiten Öffnung** S. 112  
Open Access (OA) bringt bis 2025 das Wissenschaftsmanagement über die DACH-Grenzen hinaus in die Welt  
*Lemmens Medien GmbH*
- **Wissenschaftskommunikation und Hochschulkommunikation** S. 114  
Eine inhaltliche, institutionelle und strategische Verortung  
*Julia Wandt, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg*
- **Neue Synapse in einer zunehmend vernetzten Welt** S. 120  
Kommunikative Praktiken im Wissenschaftspodcast  
*Lizzi Herzberg, Universität Heidelberg*
- **Hochschulwesen im Wandel** S. 126  
Erkenntnisse und Impulse aus Tourismusmanagement und -praxis  
*Alexis Papathanassis, Hochschule Bremerhaven*
- **Investitionen in Infrastruktur drängen** S. 134  
Befragung der Kanzlerinnen und Kanzlers  
*Markus Lemmens und Mark Enders, Lemmens Medien GmbH*
- **Universities in an Age of Uncertainty** S. 144  
44 Propositions on the Future of Universities  
*Oliver Cassmann, Naomi Haefner und David M. Wagner, Institute of Technology Management (ITEM-HSG)*
- **Ambidextre Projektstrukturen für eine agile Hochschulverwaltung** S. 152  
Das Agility Lab der Universität Stuttgart  
*Martin Rost und Alexander Brem, Universität Stuttgart*
- **Und sie bewegt sich doch!** S. 158  
Die Notwendigkeit von Changemanagement an deutschen Universitäten und Hochschulen  
*Elisabeth Simon, Technische Universität Berlin*
- **Aber bitte auf Dauer** S. 162  
Personalentwicklung an Universitäten – für wen und zu welchem Zweck?  
*Roland Bloch (Zentrum für Schul- und Bildungsforschung)  
und Anne K. Krüger (Weizenbaum-Institut Berlin)*
- **Hochschule 4.0** S. 168  
Wie können Hochschulen Komplexität bewältigen und Nachhaltigkeit fördern?  
*Bror Giesenbauer, Universität Bremen*
- **Statt Sanierungsstau** S. 174  
Hochschulen als Zukunftslabore der klimaneutralen Gesellschaft  
*Kai Gehring, Bündnis90/Die Grünen*
- **Organisationsentwicklung in neun Wünschen** S. 178  
Der Weg zur nachhaltigen Lehr- und Forschungseinrichtung 2025  
*Ute Symanski, futurWiR – Beratung für Politik und Wissenschaft*
- **Wirksame Strategien zur Konfliktlösung im Team** S. 184  
Ein Leitfaden für Führungskräfte  
*Jens Engelke, CHE Consult GmbH*
- **Kompetenzorientierung in den Ingenieurwissenschaften** S. 190  
Ein Weg zu einer effizienten und effektiven Verankerung  
*Birgit Baum, CHE Consult GmbH*

- **Förderung wissenschaftlicher Exzellenz** S. 198  
Diskurse und Deutungshoheit im Kontext der deutschen Wissenschaftspolitik  
*Johannes M. Henn, Max-Planck-Institut für Physik*
- **Interview: Wissenschaftsregion Lausitz** S. 204  
Die Lausitz ist eine Wissenschaftsregion neuen Zuschnitts  
*Maja Wallstein, Bundestagsabgeordnete für den Wahlkreis Cottbus & Spree-Neiße*
- **Institutionalisierung transnationaler Hochschulverbünde?** S. 208  
Das Beispiel „Wissenschaftsverbund Vierländerregion“  
*Markus Rhomberg und Konstantin Kümmerle, Wissenschaftsverbund Vierländerregion Bodensee EVTZmbH*

## **CASES**

- **CASE: Transformation** S. 214  
Es stehen massive Veränderungen an  
*Henning Banthien und Jacob Birkenhäger, ifok GmbH*
- **CASE: Grenzen des Wachstums** S. 224  
50 Jahre Grenzen des Wachstums – wie weiter?  
*Martina Haas*
- **CASE: Innovationsmanagement** S. 242  
Innovationsrenditeformel und Innovations-Rendite-Kalkulator  
*Gerhard Hube, Technische Hochschule Würzburg-Schweinfurt (THWS)*
- **CASE: Strategieentwicklung** S. 278  
Die Kunst der strategischen Wissenschaft  
*Frauke Lohr, comsciencia*
- **CASE: Digitalisierung** S. 296  
Auf dem Weg der digitalen Transformation  
*Katja Keller und Christina Reinhardt, Ruhr-Universität Bochum*

## **TRANSFER UND PEER CONSULTING**

- **Nur kluge Ratschläge erteilen, reicht nicht** S. 314  
Wie kann der Technologietransfer durch Start-up-Gründungen in Deutschland verbessert werden?  
*Gunter Festel, Festel Capital*
- **Kommunalkreis als Methode des Wissenstransfers** S. 318  
Klimaanpassung mittels blau-grün-grauer Infrastrukturen  
*Martina Winker, Soscha Gelbe (ISOE – Institut für sozial-ökologische Forschung) und Jan Hendrik Trapp (Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH)*
- **Nachhaltigkeit – Vom Trend zur Haltung** S. 326  
VfL Bochum 1848 & Hochschule Bochum: Als Gemeinschaft auf dem Weg der nachhaltigen Entwicklung  
*Dominik Meier, VfL Bochum 1848 GmbH & Co. KGaA*
- **Wissenschaftskommunikation im ländlichen Raum** S. 330  
„Heimspiel Wissenschaft“ lädt zum Gespräch über Forschung ins Wirtshaus ein  
*Michael Seelig und Philipp Schrögel, Hochschulrektorenkonferenz (HRK)*
- **Evidenz-basierte Politik** S. 336  
Wie wissenschaftliche Erkenntnisse in politische Entscheidungsbildungsprozesse eingehen  
*Andreas P. Müller, DLR Projektträger Bereich Europäische und internationale Zusammenarbeit*