

**Teil II:**  
**Perspektiven von Weggefährten**



# Das Zusammenspiel von European University Association, Hochschulen für angewandte Wissenschaften und *hlb* im EU-Kontext

Anne Lequy

Die European University Association ist die größte Hochschulvertretung auf europäischer Ebene und „die Stimme der europäischen Hochschulen“. Sie vertritt mehr als 850 forschungsstarke Hochschulen und nationale Rektorenkonferenzen aus 48 europäischen Ländern (gemäß der Definition des Europarats). Dazu gehören 63 deutsche Universitäten und 37 deutsche Hochschulen für angewandte Wissenschaften (Stand: Ende Dezember 2020). Auch der Hochschullehrerbund ist affiliertes Mitglied der EUA. Allerdings ist die Rolle, die die Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) in der EUA spielen, gering. Dies liegt vor allem daran, dass dieser Hochschultyp in Europa außerhalb der D-A-CH-Region noch weitestgehend unbekannt ist. Ebenso gering ist die Rolle, die die EUA bisher für die HAW spielt. Dies ist insofern verwunderlich, als dass die aktuellen Statements und Selbstverständnispapiere der European University Association in eine Richtung gehen, die den HAW in Deutschland entsprechen und deren Funktion im Hochschulsystem stärken. Warum ist das so und welche Rolle nimmt der Hochschullehrerbund in diesem EUA-HAW-Zusammenspiel ein? Dieser Beitrag möchte einige Erklärungsansätze vorstellen.

Im ersten Teil werden wir auf die Vision und Werte der Hochschulen in Europa eingehen. Der zweite Teil dieses Beitrags befasst sich mit dem „Wie“: Wie können die in der Vision formulierten Ziele erreicht werden? Im dritten und vierten Teil geht es um die Implementierung der Strategie: Was tun die EUA, die HAW und der Hochschullehrerbund *hlb*, damit die Vision Realität werden kann?

## A. Europäische Visionen und Werte

Im Februar 2021 hat die European University Association „Universities without walls“ veröffentlicht – eine Vision für 2030, die „von dem Sektor für den Sektor“ formuliert wurde. In diesem Dokument bekennen sich

die europäischen Hochschulen in der European University Association zu Offenheit, Engagement und Autonomie als Leitbilder. Sie untersetzen dies mit den Umsetzungshandlungsfeldern Gesellschaftsbezug, Innovationsfähigkeit und Transnationalität (bezüglich der Offenheit), der Nachhaltigkeit, Vielfalt und Proaktivität (bezüglich des Engagements) sowie Ausstattung, Selbstständigkeit und Verantwortungsübernahme (bezüglich der Autonomie).

Diese Werte werden von vielen Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Deutschland seit jeher geteilt; sowohl im Transfer als auch in der Forschung und der Lehre, also in der Third, Second und First Mission der Hochschulen. Die Hochschule Magdeburg-Stendal bspw. steht wie viele andere Hochschulen für angewandte Wissenschaften seit ihrer Gründung „für hochwertige anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung, die messbar, schnell und nachhaltig den Erfolg von Unternehmen und Institutionen steigert, (und) für eine humanwissenschaftlich orientierte Praxis, die in einer friedlichen, menschenachtenden und nachhaltigen Gesellschaft die Verbesserung von Lebens- und Arbeitszusammenhängen für Menschen unterschiedlichen Alters unterstützt“ (Hochschule Magdeburg-Stendal 2011: Leitbild, beschlossen vom Akademischen Senat der Hochschule am 09.02.2011, Abs. 2).

## B. ... und Strategien

Strategisch untersetzt ist die Vision 2030 der European University Association (und damit der Mitgliedshochschulen in Europa) durch die Reform der akademischen Karrierewege, wie auch die Europäische Kommission in ihrer Europäischen Strategie für Hochschulen vorschlägt (siehe EU 2022, Punkt 4.1). Strategisch soll außerdem die Initiative für Interdisziplinarität in der Lehre ergriffen und das gesellschaftliche Engagement von Hochschulen und ihren Mitgliedern gestärkt werden (siehe EU 2022, Punkt 4.2 und 4.3).

Die Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Deutschland identifizieren sich mit diesen strategischen Vorhaben, bauen sie seit jeher auf Personal mit einer starken Praxis- und Lehrorientierung, die sich in interdisziplinäre Studiengänge einbringen und eine gesellschaftliche Außenwirkung entfalten.

So kooperieren derzeit viele Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Deutschland untereinander bei der Gewinnung von neuen und auch (Weiter-) Entwicklung ihres vorhandenen professoralen Personals. Sie bauen vermehrt interdisziplinäre Studiengänge auf, weil ihre Studien-

gänge keine Lehrstuhlbindungen wie an den Universitäten aufweisen, so dass interdisziplinäre Kooperationen innerhalb großer Fachbereiche, Fakultäten und Departments sowie sogar über diese hinaus leichter zu realisieren sind. Viele verfügen über eine innere wie auch außenbezogene demokratische Selbstverwaltung, die wie an der Hochschule Magdeburg-Stendal strategisch über einen „alle Verwaltungsebenen durchdringenden Anspruch der Serviceorientierung“ verfügen, die „hilft, eine selbstbewusste, unternehmerische und ethisch verantwortungsbewusste Hochschule zu sein, die sich auf die Bedürfnisse ihrer verschiedenen Mitglieder und Partner einstellt: Studierende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Gesellschaft und Wirtschaft“ (Hochschule Magdeburg-Stendal 2011, Leitbild, Abs. 6). Für viele ist auch der internationale Austausch „ein wichtiger Bestandteil von Lehre und Forschung“, um „noch mehr Studierende und Dozentinnen und Dozenten ins Ausland entsenden und noch mehr Gäste aus der ganzen Welt (...) begrüßen“ zu können (ebenda, Abs. 5).

An der Hochschule Magdeburg-Stendal bspw. ist darüber hinaus die Praxiserfahrung und Lehrkompetenz nicht nur Einstellungsmerkmal, sondern zur strategischen Verwirklichung der Third und First Mission als Praxisorientierung und Lehrqualifikation auch Zielvereinbarungsgegenstand der Hochschule mit ihren Professorinnen und Professoren, die durch einen Projekt- und Antragservice an der Hochschule und hochschuldidaktische Weiterbildungsangebote Unterstützung erfahren. Damit soll auch verwirklicht werden, was die EU-Kommission fordert, denn die Hochschullehrenden müssen stetig und gut unterstützt werden, nicht nur bei der Digitalisierung des Unterrichts, sondern auch bei der Weiterentwicklung aller anderen Lehrmethoden und der Lehrorganisation (EU 2022, Punkt 5.2 und 4.1). Das immer noch tiefsitzende und tiefgreifende Anerkennungsdefizit in der Identität des professoralen Personals an HAW gegenüber Universitäts-Professorinnen und -Professoren wird damit adressiert.

### C. Internationale und lokale Umsetzungsaktivitäten

Um ihre Vision und Werte der Offenheit, Engagement und Autonomie und ihre Strategien der akademischen Karrierereform, der Beförderung von Interdisziplinarität und der Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements zu leben bzw. umzusetzen, empfiehlt die European University Association Strukturen und Maßnahmen der offenheitsbezogenen Gesellschaftsorientierung, Innovationsfähigkeit und Transnationalität der Nachhaltigkeit, der engagementbezogenen Nachhaltigkeitsorientierung, Vielfalt

und Proaktivität sowie der autonomieorientierten Ausstattung, Selbstständigkeit und Verantwortungsübernahme.

- I. Um sich zu öffnen und Praxiszugänge, Entwicklungsangebote und Transnationalität zu ermöglichen, setzen Hochschulen für angewandte Wissenschaften auf Open Sciences, regionale Entwicklung und transnationale Zusammenarbeit.

So arbeitet bspw. die Hochschule Magdeburg-Stendal aktiv daran, „Denken ohne Geländer“ ([www.denken-ohne-gelaender.de/](http://www.denken-ohne-gelaender.de/)) nicht nur gesellschaftlich zu fordern und zu fördern, sondern auch selbst zu praktizieren. Sie publiziert ihre Forschungsergebnisse und Entwicklungsempfehlungen (u.a. über gesellschaftlich relevante Praxispartner) immer stärker vollständig offen. Sie ist außerdem, zusammen mit den anderen Hochschulen für angewandte Wissenschaften, zentraler Akteur in der sogenannten Regionalen Innovationsstrategie des Bundeslandes Sachsen-Anhalt (MW LSA 2014). Sie engagiert sich umfänglich international (vgl. Lequy, Albrecht 2022, S. 28–29), u.a. durch ihren Einsatz für die Koordination des transnationalen Bildungsprojekts German Jordanian University (Informationen siehe [www.h2.de/gju](http://www.h2.de/gju)).

- II. Um sich gesellschaftlich einzubringen und Nachhaltigkeit, Vielfalt und Proaktivität zu befördern, beachten immer mehr Hochschulen für angewandte Wissenschaften die Umweltverträglichkeit ihres institutionellen und individuellen (Transfer-) Handelns, verstärken ihre Aktivitäten im Bereich der inklusiven Bildung und intensivieren ihren Transfer in die Region, in der sie verortet sind.

So gibt es an der Hochschule Magdeburg-Stendal wie auch an anderen Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Deutschland, auch dank des Engagements von Studierenden und in diesem Thema ausgewiesenen Professorinnen und Professoren immer mehr Klimaaktionspläne. Die Hochschule Magdeburg-Stendal befindet sich, nicht nur aufgrund rechtlicher Vorgaben, sondern auch aufgrund der Anstrengungen diesbezüglich engagierter Professorinnen und Professoren, auf dem Weg, eine inklusive Hochschule (mit einem Kompetenzzentrum für inklusive Bildung und inklusiven Studien- und Berufsausbildungsmöglichkeiten) zu werden. Die Hochschule trägt ihre Forschungs- und Entwicklungs- und Lehraktivitäten in die Öffentlichkeit, indem sie bspw. ein Innenstadt-„Schauwerk“ betreibt ([schauwerk.design/about/](http://schauwerk.design/about/)).

- III. Um autonom zu bleiben und Ausstattung, Selbstständigkeit sowie Verantwortungsbewusstsein zu erhöhen, haben sich viele Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Deutschland mittlerweile ein autonomes Berufungsrecht erkämpft. An erste Vorreiter der Hochschulen

für angewandte Wissenschaften wird das Promotionsrecht verliehen, so dass selbstständig promoviert werden kann.

Die Hochschule Magdeburg-Stendal hat, wie auch die anderen Hochschulen für angewandte Wissenschaften im Bundesland Sachsen-Anhalt, aufgrund des neuen Landeshochschulgesetzes und der entsprechenden Grundordnungsänderungen ihr Berufungsrecht mittlerweile selbst in der Hand. An forschungsstarke Professorinnen und Professoren der Umwelt- und Technikwissenschaften sowie Sozial-, Gesundheits- und Wirtschaftswissenschaften wurde per Erlass des zuständigen Wissenschaftsministeriums (ebenfalls auf Basis des neuen modernen Landeshochschulgesetzes) das Promotionsrecht verliehen. Diese Professorinnen und Professoren haben sich in zwei Promotionszentren zusammengeschlossen, deren Zentrumssatzung und Promotionsordnung vom Wissenschaftsministerium genehmigt wurden. Insofern ist es nunmehr möglich, auch an Hochschulen für angewandte Wissenschaften gut ausgestattet, selbstständig und verantwortungsbewusst die dritte Qualifikationsstufe auf dem Weg zu einer Wissenschaftskarriere, zur Berufung an eine Hochschule und damit zur Wissenschaftsfreiheit zu erlangen, wie es die European University Association fordert.

#### D. ... und der *hlb*

Die EUA setzt sich immer stärker für „parity of esteem“, also die Gleichwertigkeit der verschiedenen Missionen der Hochschulen ein. Mit den EUA Learning & Teaching Thematic Peer Groups und dem jährlichen European Learning & Teaching Forum werden Orte geschaffen, an denen Hochschulmitglieder sich über die Qualität von Studium und Lehre austauschen können ([eua.eu/101-projects/540-learning-teaching-thematic-peer-groups.html](http://eua.eu/101-projects/540-learning-teaching-thematic-peer-groups.html)). Damit stärkt die EUA die Stärken der Hochschulen für angewandte Wissenschaften, die neben ihrer kompetenzorientierten Lehrfokussierung einen besonderen praxisentwickelnden Gesellschaftsbezug pflegen. Auch der *hlb* (Hochschullehrerbund Bundesvereinigung e.V.) hat es sich zur Aufgabe gemacht, das Profil dieser Hochschulart, die Wissenschaft und Praxis miteinander verbindet, zu befördern. Insofern lohnt es sich, die besondere Rolle und Funktion des *hlb*, des mit über 7.500 Mitgliedern größten Berufsverbands der Professorinnen und Professoren an Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Deutschland, in diesem Kontext herauszustellen.

- I. Offenheit, Engagement und Autonomie, das sind die Leitbilder der European University Association, und damit aller Hochschulen in Europa.

Deshalb „unterstützt“ der *hblb* alle Anstrengungen und „Bemühungen um die Intensivierung der Beziehungen zwischen den Hochschulen für angewandte Wissenschaften einerseits und Wirtschaft, Verwaltung und sonstigen Bereichen der Gesellschaft andererseits“ (*hblb* 2022b) und tritt so im Sinne der European University Association für Öffnung bzw. Offenheit ein.

Die Hochschulen für angewandte Wissenschaften gehören aufgrund ihrer Anwendungsorientierung und ihrer Lehrkompetenz seit über fünfzig Jahren in Deutschland zu den engagiertesten Playern in regionalen Innovationssystemen. Insofern ist es richtig, dass der wirtschaftliche und gesellschaftliche Erfolg Deutschlands auch und vielleicht gerade mit den Hochschulen für angewandte Wissenschaften verknüpft ist. Die Hochschulen für angewandte Wissenschaften sind bei genauer Betrachtung allerdings nicht nur Teil des deutschen Erfolgs ([www.erfolg-braucht.de/monitoring](http://www.erfolg-braucht.de/monitoring)), sondern auch des Erfolgs Europas. Dies ist Teil des Selbstverständnisses des *hblb*.

Der *hblb* „ist der Wissenschaftsfreiheit verpflichtet, politisch und konfessionell neutral“ (*hblb* 2018) und steht deshalb, wie alle Hochschulen in der European University Association, für die Autonomie von Hochschulen und die Autonomie der Wissenschaften.

- II. Zukunftsorientierte Strategien der European University Association sind in dem Dokument „Universities without walls – A Vision for 2030“ unter dem Punkt „Turning this vision into reality“ umrissen (EUA 2021). Darin werden u.a. die Reform der akademischen Karriere, die Förderung der Interdisziplinarität und die Stärkung des gesellschaftlichen Engagements empfohlen.

Der *hblb* hat Anstrengungen für die Gewinnung und Entwicklung von professoralem Personal an Hochschulen für angewandte Wissenschaften gefordert, die mittlerweile zum Bund-Länder-Programm „FH-Personal“ geführt haben. Der Einsatz dafür war gut und richtig, ist es doch dadurch an ausgewählten Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Deutschland nun möglich, die akademische Karriere von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler gezielt zu fördern. FH-Personal unterstützt die Hochschulen für angewandte Wissenschaften bei der Gewinnung von Professorinnen und Professoren durch die Einführung oder den Ausbau strukturwirksamer Instrumente zur Personalrekrutierung und -qualifizierung.

rung. Dadurch soll es gelingen, mehr professorales Personal für HAW zu gewinnen, „neue Rekrutierungs- und Qualifizierungswege zu entwickeln und zu erproben, Vernetzungs- und Kooperationsplattformen für die Qualifizierung und Rekrutierung professoralen Nachwuchses auf- und auszubauen, ihre Sichtbarkeit und Attraktivität als Arbeitgeber für Professorinnen und Professoren zu erhöhen sowie Maßnahmen zur Erhöhung der Chancengerechtigkeit, der Diversität und Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Professorinnen und Professoren zu entwickeln und zu erproben“ (BMBF 2020).

Der **hlb** hat sich stetig für die Förderung der Interdisziplinarität engagiert. Denn vor allen Dingen durch adäquate hochschulinterne disziplinen- sowie fakultäten-, fachbereichs- und department-übergreifende Zusammenarbeit kann es gelingen, Es „soziale und technologische Innovationen insbesondere an den Hochschulen für angewandte Wissenschaften und kleinen und mittleren Universitäten in Zusammenarbeit u. a. mit Startups, KMU sowie sozialen und öffentlichen Organisationen“ (siehe Bundesregierung 2021, S. 20) zu entwickeln. Die Eckpunkte des **hlb** zur diesbezüglichen Ausgestaltung einer Deutschen Agentur für Transfer und Innovation (DATI) sind dafür sehr förderlich (**hlb** 2022a).

Diese Deutsche Agentur für Transfer und Innovation wird auch das gesellschaftliche Engagement voranbringen. Da ihre Aktivitäten, so der **hlb**, hoffentlich auf einem „weiten Innovationsbegriff aufbauen“ (**hlb** 2022a), der neben technologischen und wirtschaftlichen auch ökologische, soziale und demokratische Innovationen umfasst, werden durch sie Beziehung, Aktivität und Engagement der Akteure innerhalb der Hochschulen (siehe Albrecht & Lequy 2018) sowie von Hochschulen für ihre lokalen Sozialräume verbessert. Davon profitieren dann auch die Beziehungen von lokalen Sozialräumen zu ihren Hochschulen und die Beziehungen der dortigen technologiebasierten, wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und demokratischen Akteure untereinander, was sich auch international und für transnationale Beziehungen empfiehlt (vgl. hierzu Albrecht & Lequy 2020).

III. Gesellschaftsbezug, Innovationsfähigkeit und Transnationalität (bezüglich der Offenheit), Nachhaltigkeit, Vielfalt und Proaktivität (bezüglich des Engagements) sowie Ausstattung, Selbstständigkeit und Verantwortungsübernahme (bezüglich der Autonomie) sind Umsetzungsaktivitäten und -notwendigkeiten; Hochschulen für angewandte Wissenschaften sollen weiterhin offen, engagiert und autonom sein und handeln können.

Der Forderungskatalog des *hblb* ist deshalb zu unterstreichen, auch wenn die Desiderata möglicherweise derzeit in Deutschland nicht finanzierbar und insofern auch weder interessenvertretend noch politisch vollständig durchsetzbar sind. Zu betonen sind insbesondere die Forderungen, die zu mehr Ausstattung, mehr Selbstständigkeit und mehr Verantwortungsübernahme führen können: nachhaltige Grundfinanzierung der Hochschulen für angewandte Wissenschaften und ihrer Forschung, Lehre in Höhe von 12 SWS zur Qualitätssicherung in Lehre und Forschung, eine Stelle für wissenschaftliche Mitarbeit pro Professur für Dienstleistungen in Lehre und Forschung (*hblb* 2019), Forschungsförderung für angemessene Bewilligungsquoten bei anwendungsorientierten Forschungsvorhaben aus HAW, Rechtsanspruch auf Forschungs- und Praxissemester für regelmäßige intensive Phasen der Forschung oder der Aktualisierung beruflichen Wissens, Promotionen an HAW auf Grundlage einer für alle Hochschulen einheitlichen Akkreditierung, Entscheidungsprozesse, in denen Erfahrung und Qualifikation der Professorinnen und Professoren den Ausschlag geben, Hochschulverwaltungen, die sich als Service der Wissenschaft verstehen, Mobilität für Professorinnen und Professoren zwischen Hochschulen sowie zwischen Hochschulen und Unternehmen (*hblb* 2022b).

Der Hochschullehrerbund, die Hochschulen für angewandte Wissenschaften und die EUA spielen in der europäischen Wissenschaftslandschaft unterschiedliche Rollen, die sich oft ergänzen und gegenseitig verstärken. Gemeinsam ringen sie für „parity of esteem of university missions“, für mehr akademische Freiheit und Hochschulautonomie. Dies ist ein solider Grund, um dem *hblb* alles Gute zum 50-jährigen Jubiläum zu wünschen:

Joyeux anniversaire, *hblb*!

### *Literatur- und Quellenverzeichnis*

- Albrecht, P.-G.; Lequy, A.: Qualität im Transfer. In: ZFHE Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Nr. 13/2, Jg. 12, 2018, S. 299–316.
- Albrecht, P.-G.; Lequy, A.: Hochschulen, Wissens- und Technologietransfer und regionale Entwicklung: Einige Grundsatzüberlegungen. In: J. Cai; H. Lackner; Q. Wang (Hrsg.): Jahrbuch Angewandte Hochschulbildung. Deutsch-chinesische Perspektiven und Diskurse. Wiesbaden: Springer VS, 2020, S. 195–210.

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF 2020): Richtlinie zur Förderung von Maßnahmen zur Gewinnung und Entwicklung von professoralem Personal an Fachhochschulen nach Maßgabe von § 4 Absatz 2 der Vereinbarung zwischen Bund und Ländern „FH-Personal“, 2020. [www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/bekanntmachungen/de/2020/02/2856\\_bekanntmachung](http://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/bekanntmachungen/de/2020/02/2856_bekanntmachung) – Abruf am 15.05.2022.
- Bundesregierung: Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Koalitionsvertrag, 2021. Berlin: SPD, Bündnis90/Die Grünen, FDP, 2021.
- European Commission (EU 2022): On a European strategy for universities. Strasbourg: European Commission, 2022. [education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-01/communication-european-strategy-for-universities.pdf](http://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-01/communication-european-strategy-for-universities.pdf) – Abruf am 15.05.2022.
- European University Association (EUA 2021): Universities without walls. A vision for 2030. Brüssel: European University Association, Nr. 957, 2021. [eua.eu/resources/publications/957:universities-without-walls-%E2%80%93-eua%E2%80%99s-vision-for-europe%E2%80%99s-universities-in-2030.html](http://eua.eu/resources/publications/957:universities-without-walls-%E2%80%93-eua%E2%80%99s-vision-for-europe%E2%80%99s-universities-in-2030.html) – Abruf am 15.05.2022.
- Hochschule Magdeburg-Stendal: Leitbild. Magdeburg und Stendal: h2 Hochschule, 2011. [www.h2.de/hochschule/portrait/leitbild-und-leitlinien.html](http://www.h2.de/hochschule/portrait/leitbild-und-leitlinien.html) – Abruf am 15.05.2022.
- Hochschule Magdeburg-Stendal: Leitlinien Lehren Lernen. Magdeburg und Stendal: h2 Hochschule, 2019. [www.h2.de/hochschule/leitung-und-gremien/prorektorat/prostudium/leitlinien-fuer-gutes-lehren-und-lernen.html](http://www.h2.de/hochschule/leitung-und-gremien/prorektorat/prostudium/leitlinien-fuer-gutes-lehren-und-lernen.html) – Abruf am 15.05.2022.
- Hochschule Magdeburg-Stendal: Leitlinien für Forschung und Transfer. Magdeburg und Stendal: h2 Hochschule, 2021. [www.h2.de/fileadmin/user\\_upload/Rektorat/strategiepapiere/6\\_Leitlinien\\_fu\\_r\\_Forschung\\_und\\_Transfer.pdf](http://www.h2.de/fileadmin/user_upload/Rektorat/strategiepapiere/6_Leitlinien_fu_r_Forschung_und_Transfer.pdf) – Abruf am 15.05.2022.
- Hochschule Magdeburg-Stendal: Projektbüro der German Jordanian University, 2022. [www.german-jordanian.org/de/gju-projektbuero.html](http://www.german-jordanian.org/de/gju-projektbuero.html) – Abruf am 15.05.2022.
- Hochschullehrerbund Bundesvereinigung (**hlb** 2018): Satzung, 2018. Bonn: **hlb**. Siehe [www.hlb.de/fileadmin/hlb-global/downloads/impressum/Satzung\\_Bundesvereinigung\\_2018-05-26.pdf](http://www.hlb.de/fileadmin/hlb-global/downloads/impressum/Satzung_Bundesvereinigung_2018-05-26.pdf) – Abruf am 15.05.2022.
- Hochschullehrerbund Bundesvereinigung (**hlb** 2019): Erfolg braucht... Kampagnenwebsite des Hochschullehrerbundes, 2019. [www.erfolg-braucht.de](http://www.erfolg-braucht.de) – Abruf am 15.05.2022.
- Hochschullehrerbund Bundesvereinigung (**hlb** 2022): Eckpunktepapier zur Deutschen Agentur für Transfer und Innovation DATI, 2022. [www.hlb.de/fileadmin/hlb-global/downloads/Positionen/2022-02-11\\_PM\\_hlb\\_Eckpunktepapier\\_zur\\_DATI.pdf](http://www.hlb.de/fileadmin/hlb-global/downloads/Positionen/2022-02-11_PM_hlb_Eckpunktepapier_zur_DATI.pdf) – Abruf am 15.05.2022.
- Hochschullehrerbund Bundesvereinigung (**hlb** 2022): Aufgaben und Ziele des Hochschullehrerbundes, 2022. [www.hlb.de/ueber-uns/aufgaben/ziele](http://www.hlb.de/ueber-uns/aufgaben/ziele) – Abruf am 15.05.2022.

Lequy, A., Albrecht, P.-G.: Innovation durch Qualität. In: Deutscher Akademischer Auslandsdienst DAAD (2022): Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft: Hand in Hand für mehr Innovation. DUZ SPECIAL zu den DWIH. Berlin: DUZ Verlag 2022, S. 28–29.

Ministerium für Wirtschaft Sachsen-Anhalt (MW LSA 2014): Regionale Innovationsstrategie, 2014. mw.sachsen-anhalt.de – Abruf am 15.05.2022.

### *Zusätzlich eingesehene Websites*

[www.denken-ohne-gelaender.de/  
schauwerk.design/about/](http://www.denken-ohne-gelaender.de/schauwerk.design/about/)