



**STIFTERVERBAND**

Bildung. Wissenschaft. Innovation.

 **Heinz Nixdorf Stiftung**

Future Lab: Kooperationsgovernance - Diskussionspapier 5

# WIRKUNG MESSEN: DIE EVALUATIONSPHASE IN HOCHSCHULKOOPERATIONEN

Nick Wagner | Stefan Hornbostel



**FUTURE  
LAB<sup>®</sup>**

# KOOPERATIONSGOVERNANCE

Wirkung messen - Die Evaluationsphase in Hochschulkooperationen

- » Evaluationen haben in Kooperationsvorhaben nicht nur eine wichtige Rechenschaftsfunktion, sondern bieten auch für die Qualitätssicherung und Steuerung laufender Projekte vielfältige Potenziale.
- » Verfahren, Ziele und Leistungskriterien von Evaluationen sollten bereits mit Start des Kooperationsvorhabens vereinbart werden. Damit werden zentrale Schritte der Kooperationsphase in früheren Phasen umgesetzt.
- » Die Steuerung und Organisation von Kooperationen sollte regelmäßig reflektiert und als Teil der Evaluation betrachtet werden.
- » Aufbauend auf Mission und Zielen können Wirkungsmodelle überfachlich-strategisch orientierten Kooperationen wichtige Impulse für die Planung, Steuerung und Analyse der Vorhaben bieten.

» Nick Wagner  
(Stifterverband)

» Prof. Stefan Hornbostel  
(Deutsches Zentrum für Hochschul- und  
Wissenschaftsforschung)

## 1. EINLEITUNG

Mit diesem fünften Diskussionspapier schließt der Stifterverband eine Reihe von Beiträgen zur Organisation und Gestaltung von Kooperationsvorhaben ab. Dabei konnten Ansätze für eine Typenbildung von Hochschulkooperationen und typische Problemlagen in Kooperationen herausgearbeitet werden (Winde et al. 2019). Auf Basis eines Phasenmodells ließen sich spezifische Schritte für die Organisation und Gestaltung von Kooperationen ableiten.

Idealtypisch durchlaufen Kooperationen dabei in ihrem Lebenszyklus vier Phasen: Orientierung, Konfiguration, Umsetzung und Evaluation. Das Ergebnis der Orientierungsphase stellt einen Konsens aller Beteiligten zu Zielen, Vorgehensweisen, Ressourcen auf Basis einer gemeinsam getragenen Vision bzw. Mission dar (Wagner et al. 2019). In der Konfigurationsphase sollte eine Organisations- und Rechtsform aufgesetzt oder modifiziert werden, welche das Erreichen der Zielsetzung und die Erfüllung des Leistungsversprechens effizient ermöglicht (Wagner et al. 2020). Die Umsetzungsphase wiederum ist geprägt durch die Leistungserbringung im Rahmen des geschaffenen Ordnungsrahmens. Dabei gilt es für das Kooperationsmanagement komplexen und dynamischen Akteurskonstellationen,

oft hohem Ergebnisdruck oder rechtlichen Erfordernissen des Leistungsaustauschs gerecht zu werden. Elemente des agilen Projektmanagements können sich dabei als Erfolgsfaktoren einer guten Governance herausstellen (Wagner et al. 2020b).

Dieser Beitrag wirft einen Blick auf zentrale Schritte innerhalb der vierten Verlaufsphase von Kooperationen - der Evaluationsphase. Wie können die Erfüllung von Erwartungen und das Erreichen von Zielen erfasst und beurteilt werden? Welche Funktion haben Evaluationsergebnisse für die Kooperationspartner? Wie können Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt und gegengesteuert werden? Die Empfehlungen in Kapitel 3 fokussieren insbesondere auf den Zeitpunkt von Evaluationen, ihre Einbettung in Wirkungsmodelle sowie ihre Ausgestaltung.

Hintergrund für die hier dargelegten Ausführungen und Empfehlungen sind Erkenntnisse aus dem „Future Lab: Kooperationsgovernance“ des Stifterverbandes. Mit der Reihe soll für typische Herausforderungen sensibilisiert, die Bedeutung eines professionellen Kooperationsmanagements verdeutlicht und praktische Hilfestellung gegeben werden.

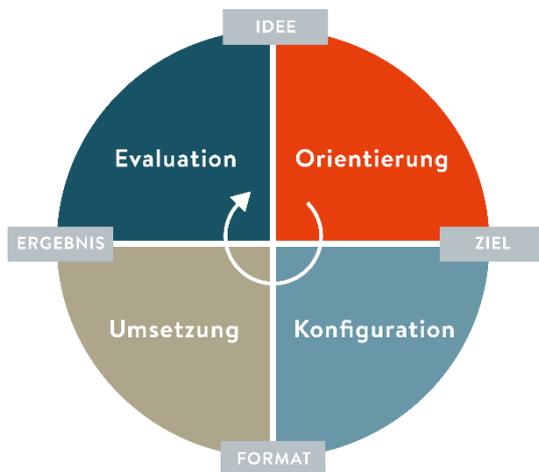
#### KONTEXT UND METHODIK

Das Future Lab ist ein agiles und kollaboratives Workshop-Format des Stifterverbandes. Stifterverband und Heinz Nixdorf Stiftung haben 2019 acht Hochschulen die Teilnahme am Future Lab: Kooperationsgovernance ermöglicht. In systematischen Innovationsprozessen entwickeln multidisziplinäre Teams Lösungen für durch sie eingebrachte Fragestellungen. Expertinnen und Experten arbeiten mit Praktikerinnen und Praktikern hierarchie-, organisations-, disziplin- und sektorenübergreifend zusammen. Die Lösungsansätze sollen durch die Teilnehmenden umgesetzt und erprobt.

## 2. CHARAKTERISTIK UND HERAUSFORDERUNGEN IN DER EVALUATIONSPHASE VON KOOPERATION

Für dieses Diskussionspapier wird von einem idealtypischen Ablauf der Verlaufsphasen innerhalb von Kooperationen ausgegangen. Jede dieser Phasen wird durch die Kooperationspartner und das Kooperationsmanagement mit spezifischen Schritten und Instrumenten gestaltet. Anlässe für den Übergang in die Evaluationsphase können das Erreichen konkreter Kooperationsziele ebenso sein, wie Zweifel daran, ob Ziele im gegebenen Zeitrahmen noch zu realisieren sind; regelmäßig ist aber das Auslaufen von Kooperationsvereinbarungen ein solcher Anlass. Im Unterschied zu den anderen drei Phasen ist die Evaluationsphase daher dadurch gekennzeichnet, dass einzelne Schritte bereits in den vorgelagerten Phasen umgesetzt werden. Erkenntnisse aus Zwischenevaluationen können zu einer Rekonfiguration der Kooperation führen.

ABBILDUNG 1: KOOPERATIONSPHASEN (EIGENE DARSTELLUNG)



**Grundlegend sind die folgenden Schritte typisch für die Umsetzungsphase in Kooperationen:**

- » frühzeitige Verständigung über Ziele, Zeitpunkt und Instrumente einer Evaluation
- » verbindliche Parameter zur Leistungsbeurteilung festlegen und kommunizieren
- » kritische Prüfung vereinbarter Leistungsparameter hinsichtlich der Anreize und potentieller Fehlanreize (ggf. fachlichen Rat einholen, insbesondere beim Einsatz komplexer Indikatoren)
- » ein eigenes Wirkungsmodell aufbauend auf der Vision bzw. Mission des Projekts entwickeln
- » Monitoring und Reporting aufsetzen, um Maßnahmen rechtzeitig anzupassen und die Zielerreichung sicherzustellen
- » eigene Strukturen und Prozesse sowie die Zufriedenheit der Beteiligten als Gegenstand der Evaluation verankern und Learnings in die beteiligten Organisationen tragen, gegebenenfalls Governance rekonfigurieren

Während am Ende einer projektbasierten Kooperation meist eine summative Evaluation erfolgt, die den Grad der Zielerreichung konstatiert und gegebenenfalls Hinweise auf Modalitäten einer Verstetigung oder Fortsetzung enthält, haben formative Evaluationen während der Laufzeit die Funktion gegebenenfalls Korrekturen an Zielen, Instrumenten, Management, Kommunikationsstrukturen zu überdenken. Zentral ist jeweils die Frage, ob die Ziele des Vorhabens erreicht wurden und die Qualität der Resultate als ausreichend gut angesehen werden.

Da projektbasierte Vorhaben definitionsgemäß ein Ende haben, setzen Hochschulen danach - häufig in neuer Konfiguration - ein neues Projekt auf. Dabei stehen die Partner vor der Frage, welche Ressourcen hierfür genutzt werden können und wie mit bereits bestehenden Strukturen und bis dato vorhandenem Personal umgegangen werden soll.

Wird eine Kooperation als nicht erfolgreich betrachtet, so bieten sich neben der *Beendigung* und Abwicklung der Zusammenarbeit weitere Möglichkeiten, mit dieser Situation umzugehen, insofern (ein Teil der) Kooperationspartner die Zusammenarbeit fortsetzen möchten. Zum einen können maßgebliche Elemente der Kooperation *rekonfiguriert* werden, um identifizierte Probleme abzubauen und Kooperationspartner oder Mittelgeber erneut zu gewinnen. Hierzu kann auch die Anpassung von Zielen und Maßnahmen auf Basis veränderter Ressourcen gehören. Zum anderen können erfolgreiche Elemente der Zusammenarbeit in die Organisationen der beteiligten Kooperationspartner *integriert* werden. Hierzu können neben einzelnen Maßnahmen auch bestimmte Vorgehens- und Arbeitsweisen oder auch personelle Netzwerke gehören.

Grundlage einer Transformation sollten dabei immer Evaluationen und eine konstruktive Fehlerkultur bilden. Es gilt, mit Fehler und Misserfolge offen umzugehen und so sich und anderen die Möglichkeit zu geben, zu Lernen und folglich Dinge besser zu machen.

Erfolgreiche Kooperationen sollten auf Basis konkreter Erkenntnisse aus Evaluationen *fortgeführt* werden. Vor der Einreichung von Folgeanträgen oder der Fortschreibung von Kooperationsvereinbarungen bietet sich die Chance, wiederum in die Orientierungsphase einzusteigen, etwaige veränderte Motivations- und Interessenlagen zu thematisieren und sich der bisherigen oder etwaiger neuer gemeinsamer Ziele zu vergewissern. Ferner kann die Form der Zusammenarbeit angepasst oder verbessert werden. Eine genaue Evaluation von als erfolgreich wahrgenommenen Kooperationen bietet zudem die Möglichkeit, Erfolgsfaktoren zu identifizieren und diese auf andere Vorhaben anzuwenden also zu *skalieren*. Die hieraus resultierenden Erkenntnisse können gerade für Hochschulstrategien von Bedeutung sein.

Für Wissenschaftseinrichtungen stellt sich zudem die Herausforderung, gemeinsam erbrachte Ergebnisse den Leistungsbilanzen der jeweiligen Einrichtungen zuzuordnen.

Neben der Evaluation der Leistungserbringung sollte auch die Governance der Kooperation selbst Gegenstand einer kritischen Überprüfung sein. Bereits in der Umsetzungsphase können die Kooperierenden die Zusammenarbeit in den entsprechenden Strukturen sowie die aufgesetzten Prozesse reflektieren und bei Bedarf anpassen. Geeignet sind hierfür unter anderem Besprechungsformate wie Retrospektiven oder Governance-Meetings (Vgl. hierzu auch Wagner et al. 2020b). In der Evaluationsphase selbst sind Eigen- und Fremdevaluationen der Governance denkbar. Dabei sollten Strukturen, Prozesse und Personen beispielsweise in Form von Befragungen, Auditierungen oder 360-Grad-Feedbacks gleichermaßen in den Blick genommen werden.

» „Da die Projektfinanzierung nach siebenjähriger Laufzeit endet, besteht die aktuelle Herausforderung darin, die bisher etablierten Strukturen zu verstetigen und nach neuen Modellen und Lösungen zu suchen, wie die Finanzierung und Weiterführung des Verbundes bewerkstelligt werden kann.“

Antragstext zum Förderprogramm

» „Häufig wird eine gemeinsame Vision oder ein Leitbild von wenigen schriftlich formuliert. Gelesen werden diese Dokumente nur von sehr wenigen und nur weil etwas schriftlich existiert, wird es noch lange nicht gelebt.“

*Teilnehmer im Future Lab*

» „Publikationen werden nun mal in allen internationalen Systemen nur nach der ersten Affiliation gerechnet. Und wenn eine vom Verbund finanzierte Professorin publiziert, dann fordert der Verbund natürlich, dass da der Verbund draufsteht. Sonst werden wir in den internationalen Rankings als Institution nicht wahrgenommen. Das wäre ganz gravierend für uns.“

*Leitende Wissenschaftsmanagerin*

### 3. EMPFEHLUNGEN FÜR DIE EVALUATIONSPHASE

Der Wissenschaftsrat hat 2013 in seinen Empfehlungen zur Bewertung und Steuerung von Forschungsleistung die Vielfalt von Evaluationsformaten und -zeilen betont: „Evaluationen in der Forschung in der Regel auf Forschungsprojekte, auf Forschungseinheiten oder auf ganze Institutionen gerichtet sind und die vorhandene Leistung einer Institution und ihre Zielerreichung im Nachhinein (ex post) oder mit Blick auf die Zukunft bewerten (ex ante) können.“ Evaluationen können durch die Offenlegung und Bewertung von Leistungen nicht nur eine Rechenschaftsfunktion haben, sie können ebenso zur Verbesserung und Weiterentwicklung laufender Projekte eingesetzt werden. Als Teil der Qualitätssicherung sollen die Evaluation und ihre Ergebnisse zu einer Ableitung oder Veränderung von Zielen und Maßnahmen führen.

Nicht nur in Forschungsvorhaben bestehen häufig keine einheitliche Vorgaben, wie zu evaluieren ist. Jedoch ist es für eine gute Evaluation zentral, dass klare Evaluationsziele gesetzt und die Einhaltung grundsätzlicher - von der Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) empfohlener - Standards wie Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit sichergestellt werden. In Abhängigkeit der gesetzten Ziele sollten passende Instrumente der Evaluation gewählt werden. Generell können Evaluationen auf zwei Arten erfolgen: Durch Peer-Reviews und durch Daten beziehungsweise Indikatoren.

Diese Prinzipien können auch auf Hochschulkooperationen Anwendung finden. Aus Beobachtungen und Diskussionen im Future Lab möchten wir die folgenden Einschätzungen und erste Empfehlungen zur Diskussion stellen. Diese beziehen sich nicht nur auf die Evaluationsphase, sollten jedoch insbesondere in dieser beachtet werden.

#### EVALUATIONEN BEREITS IN DER KONFIGURATIONSPHASE ANLEGEN

- » Kooperationspartner und Mittelgeber sollten sich am Projektanfang über die Evaluationsziele und Instrumente verständigen, sonst drohen zu einem späteren Zeitpunkt Konflikte im Kooperationsvorhaben. Hierzu gehört auch die Benennung von Konsequenzen, die aus Evaluationen erwachsen können.
- » Beteiligte und Betroffene sollten aufbauend auf den vereinbarten Evaluationszielen frühzeitig verbindliche Parameter zur Messung erreichter Leistungen und der Erfassung dieser Parameter festlegen. Zur Erarbeitung eignen sich partizipative Workshop-Formate, bei der etwaige Vorgaben und Denkweisen von Mittelgebern oder Kontrollorganen und die Eignung vereinbarter Parameter bewusst mitgedacht werden. Der gesamte Prozess sollte anschließend kommuniziert und somit transparent gemacht werden. Er beinhaltet auch die Zeitpunkte der Evaluation und etwaiger Zwischenevaluationen sowie die Klärung der Durchführung (intern, extern, critical friends, Beiräte etc.).
- » Kooperationspartner sollten klare *policies* vereinbaren, etwa zu Koautorschaften, Autorenreihung, zur Nennung der Affiliationen bei Autorschaften oder zu *intellectual property rights* (auch im Hinblick auf Patentanmeldungen). Derartige Regelungen zu quantifizierbaren Leistun-

gen verhindern Konflikte, erleichtern das *benchmarking* mit vergleichbaren Organisationen und ermöglichen ein Monitoring der wichtigsten Leistungs- und Prozessdimensionen.

## AUFBAUEND AUF VISION UND KOOPERATIONSZIELEN EIGENE WIRKUNGSMODELLE AUFSETZEN

Gerade für überfachlich-strategisch orientierte Kooperationen, welche auf eine bestimmte (gesellschaftliche) Wirkung abzielen, kann es bereits in der Orientierungs- oder Konfigurationsphase sinnvoll sein, Wirkungsmodelle wie die *Theory of Change* zu nutzen. Denn Wirkungsmodelle können gleichermaßen in der Planung, Steuerung und Analyse von Kooperationsvorhaben einen Mehrwert bieten.

Als Planungsinstrument werden ausgehend von einer Mission beziehungsweise der angestrebten Wirkung, die benötigten Ressourcen und die geplanten Maßnahmen in eine logische, systematische Beziehung zueinander gesetzt. Solche Wirkungslogiken erleichtern es, Vorhaben auf ihre Machbarkeit zu überprüfen und sind zugleich Grundlage für die Entwicklung von Kennzahlen zur fortlaufenden Überprüfung von (Wirkungs-)Zielen.

- » Kooperationspartner sollten sich bereits in der Konfigurationsphase auf ein Wirkungsmodell verständigen. Das Wirkungsmodell sollte auf der in der Orientierungsphase formulierten Vision beziehungsweise Mission aufsetzen.
- » Verbundleitungen sollten regelmäßig prüfen, wie die eigenen Maßnahmen angenommen werden und welche Effekte aus ihnen resultieren. Ein solches Monitoring kann als Bestandteil eines regelmäßigen Reportings alle Beteiligten bei der Anpassung von Maßnahmen oder auch Ressourcen unterstützen.

## NEBEN MESSBAREN AUCH BESCHREIBBARE LEISTUNGSKENNZAHLEN VEREINBAREN

Abhängig von den Kooperationszielen kann es sich ergeben, dass sich bestimmte Wirkungen nicht in Form von Indikatoren messen oder sich einzelne Kausalbeziehungen nicht abbilden lassen. Die Beteiligten sollten daher neben quantitativen Leistungskennzahlen auch alternative Ansätze wie Storytelling oder qualitative Dokumentenanalysen von Gesetzen, Leitlinien, etc. in Erwägung ziehen.

- » Politik und Fördermittelgeber sollten bei Vorhaben, die auf gesellschaftlichen Impact abzielen, längere Evaluationszyklen in Betracht ziehen, da sich gesellschaftliche Wirkungen häufig nicht mit Projektabschluss zeigen. Zudem ist die Zuordnung zu einzelnen Programmen in diesen Fällen ohnehin kaum möglich. Als Instrument bieten sich hier Impact Stories an.

## GOVERNANCE ALS TEIL DER EVALUATION SEHEN UND REGELMÄßIG REFLEKTIEREN

- » Kooperationspartner und Verbundleitungen sollten im Idealfall regelmäßig die Governance im Verbund sowie die Zufriedenheit der Beteiligten

mit dem Kooperationsvorhaben evaluieren. Hierzu eignen sich regelmäßige Governace-Meetings oder *Retrospektiven* (Vgl. Wagner et al. 2020) sowie Befragungen.

### AUFWAND UND NUTZEN VON EVALUATION BERÜCKSICHTIGEN UND AUSREICHEND RESSOURCEN BEREITSTELLEN

- » Kooperationspartner und Mittelgeber sollen ein angemessenes und effizientes Verfahren wählen, bei dem der Aufwand für die Evaluation in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen der Evaluation steht.
- » Die Beteiligten sollten ihre jeweiligen Rechte und Pflichten an der Evaluation festlegen und kommunizieren. Zudem sollten sie ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen - gegebenenfalls auch nach Abschluss des Kooperationsvorhabens - bereitstellen.

### LEARNINGS ZUSAMMENTRAGEN UND IN DER ORGANISATION VERBREITEN

- » Beteiligte sollten die Ergebnisse der Evaluation und dazugehörige Dokumentationen allen Betroffenen möglichst umfangreich zugänglich machen.
- » Kooperationspartner sollten reflektieren, ob die angestrebten Ziele jeweils erreicht wurden und die erzielten Mehrwerte die Transaktionskosten rechtfertigen. Die Bewertung kann zu einer Neuausrichtung des Verhältnisses der Partner beziehungsweise zu einer Anpassung von Zielen und Maßnahmen führen.
- » Verbundleitungen sollten Evaluationen zum Anlass für die Entwicklung einer positiven Feedback- und Fehlerkultur nehmen.
- » Kooperationspartner sollten die Ergebnisse des Kooperationsvorhabens in geeigneter Weise in die Gesellschaft transferieren. Hierzu können nach Abschluss des Vorhabens auch Überlegungen zu Ausgründungen und Gründungen gehören.

## 4. FAZIT

Obgleich die Evaluationsphase den Lebenszyklus einer Kooperation abschließt und zu deren Transformation führen kann, erfolgen wesentliche Weichenstellungen bereits zu Beginn von Kooperationsvorhaben. Ein regelmäßiges Monitoring von Leistungskennzahlen, auch in Form von Wirkungsmodellen, ermöglicht die Steuerung von Kooperationsvorhaben und erleichtert die Zielerreichung. Zudem stellen Evaluationen eine Möglichkeit es institutionellen Lernens dar und sollten auch unter diesem Gesichtspunkt genutzt werden.

Im Future Lab konnten fünf zentrale Erfolgsfaktoren für die Gestaltung und Organisation von Kooperationen in der Evaluationsphase herausgearbeitet werden. Es gilt

- » Evaluationen und Leistungsbilanzen bereits in der Konfigurationsphase mitzudenken,
- » aufbauend auf Vision und Kooperationszielen eigene Wirkungsmodelle aufzusetzen,
- » neben messbaren auch beschreibbare Leistungskennzahlen zu vereinbaren,
- » Aufwand und Nutzen von Evaluationen zu berücksichtigen und ausreichend Ressourcen bereitzustellen,
- » die Governance von Kooperationen als Teil der Evaluation zu sehen und regelmäßig zu reflektieren sowie
- » Learnings aus Evaluationen zusammenzutragen und in den beteiligten Organisation zu teilen.

Dieser Beitrag schließt die Serie von Reflektionen, Erkenntnissen und Empfehlungen rund um die Governance von Kooperationen und Verbänden ab. Dabei sollten die herausgearbeiteten Phasen und Schritte weniger als starres Konstrukt der Gestaltung und Steuerung von Kooperationen sondern vielmehr als Instrumentarium verstanden werden, der Komplexität und Dynamik in Multi-Stakeholder-Zusammenarbeit zu begegnen. Mit der Anzahl von Kooperationspartnern, steigender Heterogenität von Beteiligten oder sich schnell verändernden Rahmenbedingungen steigt die Notwendigkeit, einerseits negativen Entwicklungen frühzeitig zu identifizieren und andererseits diesen in geeigneter Weise zu begegnen. Es sind weiterhin große Anstrengungen nötig, um den wachsenden Erwartungen bezüglich der Leistungsfähigkeit von Kooperationen beziehungsweise Verbänden gerecht zu werden.

## 5. LITERATUR

Biesenbender, Sophie; Hornbostel, Stefan (2016): The Research Core Dataset for the German science system: developing standards for an integrated management of research information. *Scientometrics*, 108(1), 401-412. doi: 10.1007/s11192-016-1909-2

DeGEval - Gesellschaft für Evaluation (2016): Standards für Evaluation. Erste Revision auf Basis der Fassung 2002.

Hornbostel, Stefan (2016): (Forschungs-)Evaluation. In D. Simon, A. Knie, S. Hornbostel & K. Zimmermann (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftspolitik* (S. 1-18). Springer, Wiesbaden.

Hornbostel, Stefan (2019): Traditionelle bibliometrische Indikatoren im Qualitätsmanagement und die Auswirkungen eines naiven Umgangs damit. In *AQ Austria* (Hrsg.), *Forschung fördern - Rahmenbedingungen gestalten! Beiträge zur 6. AQ Austria Jahrestagung 2018*. facultas, Wien.

Kurz, Kubek (2018): *Kursbuch Wirkung*.

Wagner, Nick et al. (2020): *Clever konfigurieren: Hochschulkooperationen die geeignete Form geben*. Stifterverband, Essen.

Wagner, Nick et al. (2019): *Smart starten: Wie der Einstieg in Hochschulkooperationen gelingt*. Stifterverband, Essen.

Wagner, Nick et al. (2020): *Zusammenarbeit kooperativ gestalten: Die Umsetzungsphase in Hochschulkooperationen*. Stifterverband, Essen.

Winde, Mathias et al. (2019): *Kooperationsgovernance: Herausforderungen bei der Organisation und Gestaltung kooperativer Wissenschaft*. Stifterverband, Essen.

Wissenschaftsrat (2013): *Empfehlungen zur Bewertung und Steuerung von Forschungsleistung*.

---

IMPRESSUM

Essen, 2020

Herausgeber

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.  
Barkhovenallee 1, 45239 Essen  
T 0201 8401-0 F 0201 8401-301  
mail@stifterverband.de  
www.stifterverband.org

Redaktion

Simone Höfer  
Lisa Syniawa

Titelbild

Samuel Zeller via Unsplash.com

Gestaltung

Atelier Hauer + Dörfler, Berlin



**STIFTERVERBAND**

Bildung. Wissenschaft. Innovation.

 **Heinz Nixdorf Stiftung**