

Nathalie Callies, Elke Breuer

## Going Diverse 2009: Innovative Answers to Future Challenges

Bericht über die internationale Abschlusskonferenz des EU-Projektes TANDEMplusIDEA zu Gender und Diversity in Wissenschaft und Wirtschaft am 29.-30. Oktober 2009

Was ist der Nutzen einer gender- und diversity-orientierten Politik für eine Organisation und ihre Mitglieder? Gibt es Veränderungen in der Arbeitsleistung, der Motivation oder der Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen nach der Einführung gender- und diversity-relevanter Konzepte? Welche Rolle spielen gezielte Personalentwicklungsprogramme, z. B. Mentoring-, Dual Career- und Work Life Balance-Konzepte in Bezug auf die Schaffung und Nutzung von Diversität der Belegschaft von Organisationen? Gibt es Unterschiede in der täglichen Praxis zwischen Universitäten, nichtstaatlichen Organisationen und Unternehmen? Wie können Gender- und Diversity-Konzepte in Wissenschaft und Wirtschaft institutionalisiert und schließlich auf allen Entscheidungsebenen verankert werden?

Diesen und vielen weiteren Fragen widmete sich die internationale Tagung „Going Diverse: Innovative Answers to Future Challenges. International Conference on Gender and Diversity in Science, Technology and Business“ am 29.-30.10.2009 in Aachen. Veranstalterin war die Stabsstelle Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity Management (IGaD) der RWTH Aachen in Kooperation mit den europäischen Partnerhochschulen der IDEA-League<sup>1</sup> Imperial College London, ETH Zürich und TU Delft. Im Rahmen dieses Projektverbundes wurde unter der Leitung der Politikwissenschaftlerin Dr. Carmen Leicht-Scholten der RWTH Aachen das internationale Mentoring-Programm TANDEMplusIDEA entwickelt und im Jahr 2007 gestartet. Für einen Zeitraum von drei Jahren durch das 6. Forschungsrahmenprogramm der Europäischen Kommission gefördert, wurde erstmalig ein internationales, gendergerechtes Personalentwicklungsprogramm durchgeführt, das sich an hochqualifizierte Wissenschaftlerinnen der IDEA League-Universitäten richtete. Neben der Konzeption und Durchführung des Mentoring-Programms umfasste das Projekt auch dessen wissenschaftliche Evaluation

und die Entwicklung eines Best Practice-Modells für internationales Mentoring.

Als Abschlusskonferenz von TANDEMplusIDEA konzipiert, diente „Going Diverse“ der Vorstellung und Diskussion der Projektergebnisse in einem größeren Kontext unter Einbeziehung von Expert/innen aus Wissenschaft und Wirtschaft. Ziel der Konferenz war dabei nicht nur die Präsentation der Ergebnisse, sondern vor allem die Diskussion dieser als einen wichtigen Aspekt der Personal- und Organisationsentwicklung im Rahmen von Gender und Diversity Management in Wissenschaft und Wirtschaft. Vor diesem Hintergrund wurde die Veranstaltung mit über 30 Vorträgen und rund 170 Teilnehmer/innen durchgeführt.

Bei der Konzeption der Tagung wurde besonderer Wert auf die Betrachtung von Theorie und Praxis von Gender und Diversity Management in der Personal- und Organisationsentwicklung sowie auf den direkten Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft gelegt. Dies fand seinen Ausdruck in der Vorgabe der zwei Hauptthemenbereiche 1) „Instrumente einer gender- und diversity-orientierten Personalentwicklung“ und 2) „Institutionalisierung von Gender- und Diversity-Konzepten, Organisationsentwicklung und kulturellem Wandel“ in der Ausschreibung zur Konferenz und spiegelte sich auch in der Auswahl und Zusammenstellung der Vorträge wider. Aufgrund der zahlreichen eingereichten hervorragenden Beiträge und der gezielten Auswahl der Key Notes und Diskussionsbeiträge gelang es, die Tagung zu einer Zusammenkunft verschiedenster Expert/innen diverser Fach- und Arbeitsbereiche werden zu lassen.

Zum Einstieg in die Konferenz wurden die Teilnehmenden von Prof. Dr. Aloys Krieg, Prorektor für Lehre der RWTH Aachen, Dr. Waltraud Kreutzgers, Abteilungsleiterin „Hochschulmanagement“ des Ministeriums für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie NRW, sowie Luisa Prista, Abteilungsleiterin „Scientific Culture and Gender Issues“ der Euro-



Das Publikum der Konferenz

<sup>1</sup> Die IDEA-League ist ein 1999 gegründetes Netzwerk führender technischer Universitäten in Europa, bestehend aus Imperial College London, TU Delft, ETH Zürich, RWTH Aachen und ParisTech (seit 2006, assoziiertes Mitglied bei TANDEMplusIDEA).

päischen Kommission, begrüßt. Für die gastgebende Organisation stimmte Dr. Carmen Leicht-Scholten, Leiterin des IGaD der RWTH Aachen und Projektleiterin von TANDEMplusIDEA, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf zwei spannende und diskussionsreiche Tage ein.

Das Gerüst der gesamten Tagung bildeten hochkarätige Key Note-Vorträge, die sich durch ihre unterschiedlichen Herangehensweisen an die Konferenzthemen gegenseitig abrundeten und so die Ausgangslage für die weiteren Präsentationen und Diskussionen bildeten. In Ergänzung zu den Key Notes wurde das Thema Gender und Diversity Management in mehreren Parallelsessions unter Konzentration auf unterschiedliche Schwerpunkte und aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet. Sowohl Vortrags- als auch Diskussionsrunden, moderiert durch renommierte Expert/innen der jeweiligen Fachgebiete, boten den Teilnehmer/innen Raum zur vertiefenden Erörterung zahlreicher Themen wie beispielsweise Work Life Balance, Gender- und Diversity-Konzepte von Unternehmen, interkulturelle Kompetenzen oder Arbeitsklima und sexuelle Orientierung. Eine Posterausstellung bot darüber hinaus zusätzlich die Möglichkeit zur Präsentation verschiedenster Themen und Projekte.

#### **Hochkarätige Key Note-Vorträge und spannende Diskussionsrunden**

##### **Internationaler Rahmen für kulturelle Vielfalt**

Zu den Rednern gehörte Jean-Christophe Bas, Senior Berater für strategische Entwicklung und Partnerschaften der United Nations Alliance of Civilizations. In seiner Key Note „Unlocking cultural diversity for (sustainable) peace and development. Building innovative partnerships“ schaffte er einen internationalen Rahmen zu kultureller und religiöser Vielfalt, indem er diese als Problem und Hintergrund von internationalen Konflikten weltweit darstellte. Durch die Vorstellung seiner Organisation und deren Arbeit im Bereich der Völkerverständigung gelang es Bas, das Thema Diversity in einen größeren, globalen Kontext zu setzen und gleichzeitig dessen Bedeutung für jede/n Einzelne/n zu verdeutlichen.

##### **Diversity Management – Theorie**

Eine theoretische Herangehensweise an Diversity Management zeigte Junko Takagi PhD von der ESSEC Business School Paris in ihrem Key Note-Vortrag „Diversity in French business schools and firms: Perceptions and challenges“. Sie stellte eine Untersuchung vor, in der anhand von Interviews mit Personal- und anderen Managern französischer Partnerfirmen versucht wurde, den Ursachen für die Unterrepräsentation von Frauen in Managementpositionen auf den Grund zu gehen.

Dabei kämen insbesondere folgende Einflüsse zum Tragen: Mentalität und Organisationskulturen, zyklische vs. lineare Karriereentwicklung, unterschiedliche Motivatoren oder Mangel an Vorbildern bzw. negative Vorbilder. Zudem zeigte ihre Studie, dass Männer und Frauen unterschiedliche Faktoren sähen, die die Entwicklung weiblicher Karrieren in Unternehmen beeinflussten. Während Männer Karrierehemmnisse auf individuelle und soziale Faktoren zurückführten, sähen Frauen die Probleme in organisationalen Faktoren. Somit erwarteten Frauen letztlich Veränderungen seitens der Organisationen, wohingegen Männer Änderungen im Verhalten der Frauen oder die Akzeptanz traditioneller sozialer Rollen als notwendig erachteten. Deshalb sei es umso wichtiger für den Umgang mit sensiblen Diversity-Themen, die unterschiedlichen Sichtweisen und Erwartungen der Akteure im Blick zu halten.

Mit ihrer Definition und Abgrenzung der Begriffe Diversity, Variety und Disparity lieferte Takagi einen wesentlichen Mehrwert zur theoretischen Aufarbeitung der Diversity-Thematik. Sie berichtete, dass momentan in Frankreich insbesondere die Kategorie Gender eher als Disparity, also Ungleichheit oder Verschiedenheit, betrachtet werde. Ziel sei es jedoch, Gender oder Diversity als Variety (Vielfalt, Vielseitigkeit) zu sehen und beispielsweise mittels struktureller Änderungen entsprechend zu nutzen.

##### **Diversity Management in Unternehmen**

Die Sichtweise des Diversity Managements in Unternehmen wurde durch die Key Note „Driving Business Excellence with Diversity and Inclusion. Background, Rationale, Conceptualization and Practical Implementation of the BASF Diversity and Inclusion Project“ von Talke Schroedter, Leiterin des Projekts „Diversity + Inclusion“ (D+I) bei BASF SE, anschaulich dargestellt. In ihrem Vortrag skizzierte sie die Diversity-Strategie von BASF und stellte das Projekt Diversity + Inclusion (D+I) vor. Ausgehend von Interviews mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus sämtlichen Abteilungen des Unternehmens, bei denen sich herausstellte, dass erst ab einer gewissen Hierarchiestufe der Begriff Diversity und damit verbundene Problemstellungen bekannt sind, wurde das D+I-Projekt als Implementierungsstrategie konzipiert. Es zielt darauf ab, Diversity und Respekt für das Individuum dauerhaft als grundlegende Prinzipien in der Organisation sowie in sämtlichem geschäftlichen Handeln zu verankern. Als Basis für Diversity spielt hier Inclusion, definiert als das Schätzen und Achten von Unterschieden und Vielfalt, eine bedeutende Rolle.

Auch bei weiteren Vorträgen anderer Unternehmensvertreter/innen, bspw. von Shell Internati-

onal, der METRO AG oder Dow Europe, die ihre jeweilige Gender- und/oder Diversity-Strategie vorstellten, tauchte der Begriff Inclusion immer wieder auf. Josefine van Zanten, Vice President Diversity and Inclusion bei Shell International, zeigte den Umgang mit der Thematik in ihrem Konzern, in dem vor allem Wert auf Chancengleichheit von Männern und Frauen gelegt werde, was sich unter anderem in der Festlegung von Zielzahlen in Führungspositionen äußere. Insgesamt wurde deutlich, dass Gender und Diversity Management einen hohen Stellenwert in den Unternehmen einnimmt und mittlerweile als Teil der Unternehmenspolitik strukturell integriert wird. Die Vielfalt der einzelnen Akteurinnen und Akteure und deren Anerkennung und Nutzen fand dabei besondere Betonung.

### Gender-gerechte wissenschaftliche Personalentwicklung

In einer zentralen Parallelsession ging es um die Präsentation der Projektergebnisse von TANDEMplusIDEA. Während der ersten zwanzig Minuten gab die Projektkoordinatorin Elke Breuer mit ihrem Key Note-Vortrag „Gender-oriented Human Resources Development in International Cooperation – The Mentoring Programme TANDEMplusIDEA as a model of Best Practice“ einen Überblick über die Umsetzung des Mentoring-Programms und dessen Evaluationsergebnisse, die anschließend im Rahmen einer Podiumsdiskussion mit zwei Mentees des Projektes sowie den Expertinnen Dr. Carmen Leicht-Scholten und Dr. Liz Elvidge vom Postdoc Development Centre des Imperial College London diskutiert wurden. Moderiert



Podiumsdiskussion – Internationales Mentoring (v.l.n.r.): Dr. Carmen Leicht-Scholten, RWTH Aachen, Dr. Niki Kringos, TU Delft, Dr. Liz Elvidge, Imperial College London, Dr. Rita Wegmüller, ETH Zürich, Moderation (l.): Kim Everitt, Imperial College London

### Gender in Unternehmen

Mit einem Fokus auf die Gender-Thematik aus einer wirtschaftlichen Perspektive veranschaulichte Dr. Iris Kornacker der Management-Beratung McKinsey & Company in ihrem Vortrag „Women matter – gender and leadership diversity, a competitive edge for the future“ die Bedeutung von ausgeglichenen Geschlechterverhältnissen anhand zweier durch ihr Unternehmen durchgeführter Studien. Als ein Kernergebnis der Untersuchungen erläuterte Kornacker, dass Firmen erfolgreicher und wettbewerbsfähiger sind, wenn 1) mehr Frauen in den Führungsetagen vertreten sind und 2) sie mit divers zusammengesetzten Teams arbeiten – zwei Aussagen, die sehr kontrovers diskutiert wurden. Die Studie deckte zudem auf, dass Frauen, die dieselben Karrierewege gingen wie Männer, einen viel höheren Preis dafür bezahlten und sich eher zwischen beruflichem Erfolg und einer guten Work Life Balance entscheiden müssten. Um dem entgegen zu wirken und Unternehmen erfolgreicher zu machen schlägt McKinsey u. a. vor, mehr Unterstützungsangebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie anzubieten und Geschlechtergerechtigkeit am Arbeitsplatz zu fördern.

durch die britische Projektpartnerin Kim Everitt, bot dieser Veranstaltungsteil dem Publikum und den Teilnehmerinnen auf dem Podium eine Plattform des interaktiven Austauschs, für Rückfragen an die Programmbeteiligten und Diskussionen rund um das Thema internationales Mentoring.

Als Ergebnisse des Projektes sowie der Podiumsdiskussion wurden einige zentrale Punkte festgehalten. So war in der Programmevaluation deutlich geworden, dass die Mentees ihre Teilnahme an TANDEMplusIDEA als konkrete Unterstützung ihrer Karriereplanung wahrgenommen haben. Fast alle Teilnehmerinnen erlebten während des Mentoring-Durchlaufs eine berufliche Weiterentwicklung; dazu beitragen konnte das Programm z. B. durch die Vermittlung von Kontakten an andere Hochschulen oder durch Einladungen zu Konferenzen durch Mentor/innen. Weiterhin wurde von den Programmteilnehmerinnen hervorgehoben, wie wichtig eine kompetente Karrierebegleitung ist, aber auch Transparenz auf den verschiedenen Karrierestufen, insbesondere in Promotions- und Berufungsverfahren.

Unter den soziodemographischen Daten der im Durchschnitt 32 Jahre alten Mentees fiel besonders die hohe Geburtenrate auf: Die Teilnehmerin-

nen hatten insgesamt sieben Kinder, davon vier während des Programms neugeborene Babys, was für die Altersgruppe und Qualifikationsstufe der Teilnehmerinnen eher ungewöhnlich ist. Dass keine der Mütter längere Zeit aus ihrem Beruf ausstieg, wurde von der Projektkoordination als positives Zeichen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewertet. Gleichwohl wurde festgehalten, dass gute Betreuungsstrukturen und Flexibilität seitens der Arbeitgeber in Bezug auf die Rückkehr zum Arbeitsplatz nach Mutterschutz und Elternzeit unerlässlich ist für den Karriereerfolg junger Frauen – auch und gerade in der Wissenschaft.

In der Abschlussevaluation zeigten sich 100 % der Mentees zufrieden oder sehr zufrieden mit dem Programm. In der Bewertung der einzelnen Module gab es kleinere Unterschiede, doch ergab die Evaluation insgesamt, dass sich die Mentees in ihren persönlichen und professionellen Kompetenzen sehr gut gefördert fühlten und die Programmteilnahme als Motivation für ihre berufliche Weiterentwicklung erlebten. Insbesondere der Austausch in der Gruppe der Wissenschaftlerinnen wurde als Bereicherung empfunden. Er vermittelte den Teilnehmerinnen das Gefühl, in ihrer Situation als Frau in männlich dominierten Fachgebieten nicht alleine zu sein und ermöglichte eine unkomplizierte kollegiale und freundschaftliche Unterstützung.

Als Erfolgsfaktoren für internationales Mentoring wurden neben einer sehr guten strukturellen Ansiedlung des Programms an den beteiligten Institutionen und einer guten Kooperationsstruktur eine umfassende Einführung und Information über das Programm herausgearbeitet. Als weitere Punkte wurden genannt: Das Angebot eines exzellenten Rahmenprogramms, das sich passgenau an den Bedürfnissen der Teilnehmerinnen orientiert und genügend Zeit für Austausch und Netzwerken in der Gruppe lässt, sowie eine gute Auswahl der Teilnehmer/innen, und zwar in der Gruppe der Mentees ebenso wie im Matching mit den Mentor/innen. Ein weiteres Erfolgskriterium war die internationale Ausrichtung des Programms, die von den Teilnehmerinnen besonders positiv hervorgehoben wurde. Sie ermöglichte ihnen nach eigenen Angaben Einblicke in die unterschiedlichen Wissenschaftssysteme der beteiligten Länder, stellte bei jedem Event neue Menschen und Netzwerke vor und bereitete sie auf die Anforderungen vor, die an internationale Wissenschaftskarrieren gestellt werden.

Neben dieser Präsentation und Diskussion der Ergebnisse gab es am Ende des Konferenzprogramms eine weitere projektbezogene Session, in der der Mentoring-Durchgang offiziell abgeschlossen wurde. In dieser internen Runde gab es für die Mentees die Möglichkeit zu einem persönli-

chen Rückblick auf das Programm und eigene Entwicklungen. Auch hier zeigte sich, dass ein funktionierendes Netzwerk von Wissenschaftlerinnen etabliert wurde, die fachliche Kooperationen in Betracht ziehen und in der Zukunft in Kontakt bleiben werden. Aus den Händen der Projektleiterin Dr. Carmen Leicht-Scholten erhielten alle Mentees Teilnahmezertifikate und wurden mit den besten Wünschen für die Zukunft verabschiedet.

### Gender in der Wissenschaft

Mit ihrem Key Note-Vortrag „Women and Science in the European Union“ lieferte Prof. Teresa Rees, Prorektorin für Forschung der Cardiff University, einen interessanten und kurzweiligen Beitrag zum Thema Frauen in der Wissenschaft. Dabei gab sie einen historischen Überblick über vertikale, horizontale und vertragliche Geschlechterdiskriminierung, ging auf das fortbestehende Problem der Leaky Pipeline ein und stellte wissenschaftliche Exzellenz als gesellschaftlich konstruiertes Konzept dar. Sie präsentierte die Anstrengungen der Europäischen Kommission in diesem Bereich und gab zum Abschluss ihres Vortrags Handlungsempfehlungen, die die Bedeutung von Mentoring, einer Beteiligung an wissenschaftlichen Fachkulturen sowie von Transparenz bei Laufbahnentscheidungen (z. B. in Berufungsverhandlungen) betonten. Ihr Fazit: „Being excellent is not enough!“

### Dual Career – Work Life Balance

Unter dem Titel „Dual Career Academic Couples: University Strategies, Opportunities, Policies“ stellte Prof. Londa Schiebinger, Direktorin des Michelle R. Clayman Institute for Gender Research der Stanford University, das Thema Doppelkarrierepaare in der Wissenschaft vor und gab Einblicke in die wissenschaftliche Forschung in diesem Bereich. Die an ihrem Institut durchgeführte Studie unterscheidet zwischen den Termini Dual Hires (beide Partner/innen werden gleichzeitig angestellt bzw. berufen), Independent Hires (Anstellungen unabhängig vom Partner/der Partnerin) sowie Solo Hires (nur ein Partner/eine Partnerin erhält eine Anstellung). Sie betonte, dass die Thematik Doppelkarriere besonders für Frauen relevant sei, da sie häufiger einen Partner mit einem akademischen Abschluss hätten als Männer eine solche Partnerin. Aber auch für die Fächer, in denen Frauen bislang unterrepräsentiert sind, sei eine Dual Career-Politik interessant, da Lebenspartner/innen häufig im selben Fachgebiet arbeiteten. Auf Grundlage ihrer Untersuchungsergebnisse stellte Schiebinger drei Schlüsselempfehlungen für Hochschulen vor: 1) Die Entwicklung einer Richtlinie für die Anwerbung von Doppelkarrierepaaren, 2) die Bereitstellung eines Budgets, mit dem im Bedarfsfall zügig reagiert werden kann sowie 3) die Rek-

rutierung von Frauen und Vertreter/innen bislang unterrepräsentierter Gruppen als erster (und nicht als zweiter) Verhandlungsgegenstand, da dies die Gleichstellungs- und Diversity-Politik der Institution fördere.

Schiebingers Ausführungen wurden im Laufe des Konferenzprogramms ergänzt durch eine Parallelsession zum Thema Work Life Balance in der Wissenschaft, in der sich die Vorträge stärker auf das Thema Kinder und Familie konzentrierten. In der anschließenden Diskussion wurde festgehalten, wie stark die jeweiligen Strukturen und Werte die Bedingungen in den verschiedenen Ländern beeinflussen, und dass Work Life Balance natürlich immer über den Aspekt der Vereinbarkeit von Familie und Beruf hinausgeht.

In einer Session zur Chancengleichheit in Unternehmen wurde zudem anhand der Verschiedenartigkeit der Beiträge sehr treffend herausgestellt, dass es wichtig ist, das Thema Gender und Diversity aus verschiedenen Perspektiven anzugehen; im Einzelnen auf der individuellen, der strukturell/organisationalen sowie auf politischer (z. B. auch gewerkschaftlicher) Ebene, um eine entsprechende Sensibilisierung zu erlangen und in sämtlichen Bereichen in die alltägliche Praxis zu integrieren.

Andere Parallelsessions widmeten sich z. B. konkreten Fragestellungen von Diversity Management in der Praxis. In einer Vortragsrunde wurde das Thema vor dem Hintergrund der Diversity-Dimensionen Ethnizität und sexuelle Orientierung behandelt und durch die Präsentation der Unternehmenspolitik der Metro AG abgerundet. Ein ähnlicher Austausch fand auch in der Session „Diversity Management in the Context of Orga-

nisational Change“ statt, in der der theoretische Hintergrund des Diversity Management im Spannungsfeld mit dem Chemiekonzern Dow Europe diskutiert wurde. In anderen Runden ging es um die Institutionalisierung von Gendergerechtigkeit in der Hochschulentwicklung, um universitäre Karriereentwicklung und interkulturelle Kompetenz.

Als Abrundung des Konferenzprogramms begrüßte die frisch gewählte Bürgermeisterin Dr. Margrethe Schmeer am Donnerstagabend die Gäste der Konferenz bei einem Empfang im Aachener Rathaus. Da auch der Stadt Aachen das Thema Chancengerechtigkeit sehr am Herzen liegt, war es Frau Dr. Schmeer ein besonderes Anliegen, die Bedeutsamkeit derartiger Veranstaltungen zu betonen und der Tagung ein gutes Gelingen zu wünschen.

Insgesamt konnte im Laufe der zweitägigen Konferenz das große Feld des Gender und Diversity Management aus verschiedenen Perspektiven und durch diverse Herangehensweisen beleuchtet werden; viele Fragen und Themen wurden aufgegriffen und in den Sessions sowie in Pausengesprächen diskutiert. Das Konzept und die Zusammenstellung der Inhalte wurden von zahlreichen Teilnehmenden als Bereicherung der aktuellen Debatten geschätzt. Dabei wurde insbesondere deutlich, wie wichtig der Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft sowie zwischen Theorie und Praxis zur gegenseitigen Erkenntnisgewinnung ist. Dieser Schwerpunkt der Tagung wurde von den Expert/innen als besonders gewinnbringend betont. Es ist zu hoffen, dass damit ein Austausch-Prozess angestoßen wurde, der sich zukünftig in dem einen oder anderen Umfeld vertiefen lassen wird.

#### Kontakt und Information

Nathalie Callies M. A.  
RWTH Aachen University  
Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity Management  
Templergraben 55  
D – 52056 Aachen  
Tel: +49 (0)241 – 80 90 553  
Fax: +49 (0)241 – 80 92 628  
nathalie.callies@igad.rwth-aachen.de  
<http://www.igad.rwth-aachen.de>  
<http://www.idealeague.org/tandemplus>

# DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*

ub

universitäts-  
bibliothek

Dieser Text wird über DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

**DOI:** 10.17185/duepublico/72957

**URN:** urn:nbn:de:hbz:464-20201009-124835-2



Dieses Werk kann unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 Lizenz (CC BY 4.0) genutzt werden.