

Anja SENG¹ & Rouven LIPPMANN (Essen)

Vielfalt in der Hochschullehre am Beispiel der FOM Hochschule – ein Werkstattbericht

Zusammenfassung

Am Beispiel der FOM Hochschule mit ihren überwiegend berufsbegleitenden Studierenden soll ein hochschulpraktischer Diversitätsumgang aufgezeigt werden. Es werden drei Betrachtungsebenen und deren Wechselwirkungen skizziert. Die strategische Verankerung wird beispielhaft anhand des Berichtswesens der Hochschule vorgestellt. Auf der Mikroebene wird am Beispiel der Diversity-Toolbox gezeigt, mit welchen Instrumenten und Methoden Diversity-Kompetenz auf Seiten von Lernenden wie Lehrenden systematisch (weiter-) entwickelt werden kann. Die dazwischenliegende Mesobetrachtung erfolgt anhand des Diversity Monitors – einer empirischen Befragung, die Rückschlüsse auf die Weiterentwicklung von Studienprogrammen ermöglichen soll.

Schlüsselwörter

Vielfalt, Diversity, Diversity Management, Diversity-Kompetenz, Hochschulentwicklung

¹ E-Mail: anja.seng@fom.de



Diversity in academic teaching using the example of the FOM University of Applied Sciences – Workshop report

Abstract

This paper presents a highly practical approach to diversity using the example of the FOM University of Applied Sciences and their extra-occupational students (i.e., those who are also working full-time). Three perspectives and their interactions are outlined. The strategic anchoring is presented using the university's reporting system as an example. At the micro level, the Diversity Toolbox shows which instruments and methods can be utilised to systematically develop the diversity competence of students and teachers. Finally, the intermediate meso level is based on the Diversity Monitor – an empirical survey that should enable the drawing of conclusions regarding the further development of study programmes.

Keywords

diversity, diversity management, diversity competence, university development

1 Ausgangssituation

Diversität an Hochschulen und deren bewusste Wahrnehmung wächst kontinuierlich (vgl. LINDE & AUFERKORTE, 2014; LINDE & AUFERKORTE, 2018, S. 17). Nicht nur die Vielfalt der Studienangebote, sondern auch die der Studierenden, der Lehrenden und der an Hochschulen Beschäftigten ist dabei zu beachten. Neben den im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz aufgeführten Dimensionen personeller Vielfalt sind im Lehr-/Lernkontext weitere Diversitätsaspekte relevant, die nicht immer beobachtbar sind, wie z. B. familiärer Hintergrund, soziale Rahmenbedingungen oder institutionelle Anbindung. Im Forschungsprojekt *Enhance IDM* (Inclusive Diversity Management) werden diese vielfältigen Aspekte im HEAD (Higher Education Academic Development) Wheel zusammengefasst und in den Kontext des studentischen „Lebenszyklus“ an der Hochschule gestellt (vgl. Abb. 1).

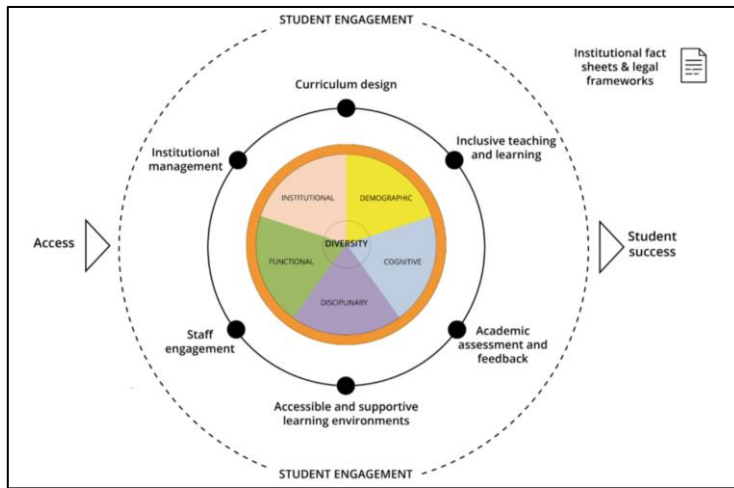


Abb. 1: HEAD Wheel²

Es stellt sich die Frage, in welcher Form dieser Komplexität der Herausforderungen begegnet werden kann? Welche Chancen ergeben sich für die Entwicklung der Hochschule insgesamt sowie die der individuelle Lehr-Lern-Situation und wie können Herausforderungen aus Sicht der verschiedenen Beteiligten bestmöglich aufgegriffen werden? Es gilt, ausgehend von modellhaften Erprobungen, hochschulweit wirksame Projekte zu entwickeln, die den Umgang mit Vielfalt als Querschnittsthema adressieren, konkrete Ansatzpunkte liefern und einen Mehrwert für die gesamte Hochschule entwickeln (vgl. UMRATH & KOSUCH, 2019).

Zielsetzung des vorliegenden Beitrags ist es, am Beispiel der FOM zu zeigen, in welcher Form der Umgang mit Vielfalt Eingang in die Hochschulentwicklung findet und welche Bezüge sich dabei in Bezug auf die vielfältigen Akteur*innen be-

² EnhanceIDM!, verfügbar unter <http://enhanceidm.eu/wordpress/output/blended-learning-training-on-idm-for-programme-leaders/>, letzter Abruf: 14.06.2020. Vgl. auch GAISCH & AICHINGER, 2016.

obachten lassen (vgl. Abb. 2). Zunächst wird die Verortung auf strategischer Ebene vorgestellt, bevor mit der Diversity-Toolbox der Blick auf die Mikro-Ebene für Lehrende gerichtet und anschließend auf der Meso-Ebene am Beispiel einer Befragung zur Einschätzung der Relevanz von Vielfalt im beruflichen Kontext präsentiert wird. Daraus gilt es, Rückkopplungen auf die Ausgestaltung von Lehre und Studienprogrammen sowie die Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung zu ziehen und Ergebnisse in die Hochschulentwicklung einzubinden.



Abb. 2: Zusammenwirken von Makro-, Mikro- und Mesoebene

2 Strategische Ebene: Diversity-Bericht

Zur Etablierung von Diversity (Management) an der FOM wurde eine Vielzahl strategischer Maßnahmen getroffen, die die Relevanz im Kontext der Hochschulentwicklung spiegeln (vgl. Abb. 3).



Abb. 3: Timeline: Diversity Management der FOM

Grundlage für die systematische Entwicklung im Umgang mit Vielfalt an der Hochschule bildet die im Leitbild der FOM 5. Maxime „Vielfalt und Internationalität erlebbar machen“. Die Umsetzung erfolgt im Sinne einer Querschnittsaufgabe in sämtlichen Organisationsbereichen und wird durch personelle Zuordnungen auf Hochschulleitungsebene flankiert. Der regelmäßig erscheinende FOM Diversity-Bericht wird dabei als Informationsmedium genutzt, um das Wirken der Hochschule offenzulegen und somit eine (intern orientierte) Controlling-Funktion und (extern gerichtete) Stakeholder-Orientierung zu übernehmen (vgl. HEINEMANN & SENG, 2016).

Ergänzt wird das Format durch Beiträge im FOM-Berichtswesen wie z. B. in Forschungs-, Lehr- und Qualitätsberichten. Früh lieferte die Studie „Vielfalt leben und Vielfalt gestalten“ (vgl. SENG & LANDHERR, 2014) konkrete Ansatzpunkte für die weitere Ausgestaltung, die die Basis für die Strukturierung der Berichterstattungen u. a. in Form des Diversity-Berichts bietet. Es wurden die vier Handlungsfelder Hochschulmanagement, Lehre, Forschung und Praxis definiert, die langfristig Basis und Orientierungsmöglichkeit der weiteren Operationalisierung darstellen (vgl. Abb. 4).



Abb. 4: Handlungsfelder im Umgang mit Vielfalt an der FOM mit Stand 2019 (FOM HOCHSCHULE, 2019)

Im Handlungsfeld Lehre sind verschiedene Ansätze zur Implementierung von Diversity-Aspekten in den Lehr-Lern-Arrangements verortet. Dabei geht es sowohl um curriculare Entwicklungen als auch konkrete Modulnhalte; didaktische Aspekte spielen eine Rolle; es wird über Kompetenz-Entwicklung bei Lehrenden ebenso wie bei Studierenden gesprochen. Hier soll im Folgenden auf der Mikro-Ebene betrachtet werden, wie konkrete Ansätze aussehen, die zur Förderung einer Diversity-orientierten Lehre gereichen.

3 Mikroebene: Diversity-Toolbox

Die Diversity-Toolbox ist ein Instrument des Lehr-Lern-Alltags. Sie bildet eine didaktische Basis im Rahmen der Lehre, um eine gelingende Interaktionsgestaltung, Aufgeschlossenheit und Diversitätskompetenz des wissenschaftlichen Personals über die Bereitstellung entsprechender Methoden, Praktiken und Impulse zu fördern (vgl. PIETZONKA, 2018).

Lehrende werden mit der Diversity-Toolbox – bestehend aus analogen und digitalen Instrumenten auf organisatorischer, inhaltlicher und interpersoneller Ebene – unterstützt, Diversity-Elemente effektiv, flexibel, zeitgemäß und abwechslungsreich in die Lehre zu integrieren. Die Vermittlung von Diversity-Kompetenz durch Lehrende an Studierende wird dabei nicht als einseitig gerichteter Prozess betrachtet, sondern vielmehr als Wechselwirkung zur gegenseitigen Kompetenzentwicklung (vgl. Abb. 5). Dieser partizipative Ansatz ermöglicht eine neuartige Perspektive auf Didaktik und Hochschulentwicklung, die gerade auch vor dem Hintergrund der ständigen Verfügbarkeit von Wissen eine attraktive Positionierung ermöglichen kann.

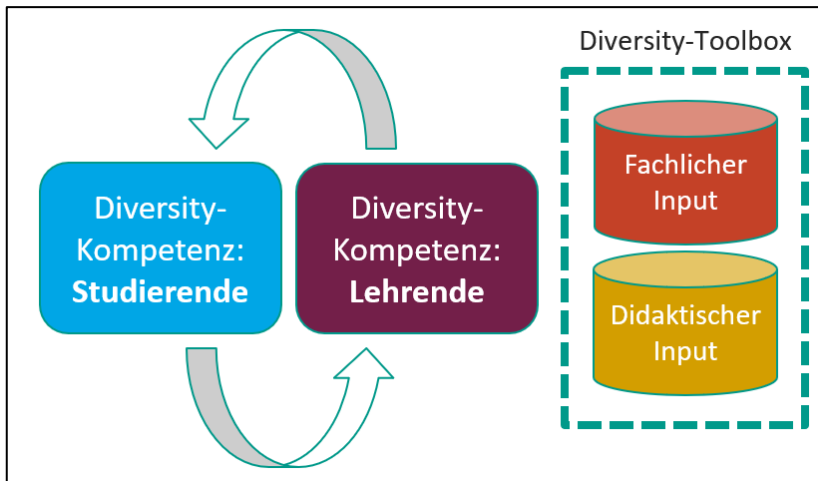


Abb. 5: Diversity-Kompetenz: wechselseitige Beziehung
(SENG & LIPPMANN, 2018)

Lehrende vermitteln auf Basis von fachlichem und didaktischem Input Diversity-Kompetenz an die Studierenden; diese wiederum spiegeln ihre Erfahrungen, Erwartungen und Bedürfnisse an die Lehrenden zurück, sodass eine bidirektionale Weiterentwicklung erfolgt. Lehrende werden mittels konkreter Angebote zur Selbstreflexion motiviert, um sich mit ihrer eigenen Diversity-Kompetenz ausei-

inanderzusetzen bzw. diese sukzessive (weiter) zu entwickeln. „Didaktische Vielfalt ist gefragt, um der Diversität der Lernenden gerecht zu werden“ (STEINERT & SENG, 2016, S. 36). So gilt es z. B. im Rahmen der Lernzielorientierung diese Vielfalt angemessen aufzugreifen und für unterschiedliche Voraussetzungen ein breites Angebot an Lernmöglichkeiten zu bieten.

Die Diversity-Toolbox (vgl. Abb. 6) ist für alle Lehrenden der FOM im Online-Campus, einem eigenen Lernmanagementsystem, zugänglich. Hier kann nicht nur Material kursspezifisch hochgeladen werden, sondern es kann auch Kommunikation via Chat, Forum oder direkter Nachricht erfolgen. Auch wenn diese Optionen (leider) eher sporadisch genutzt werden, existieren Möglichkeiten zu Interaktion und Austausch, die als Schlüsselemente für erfolgreiche Verankerung und Weiterentwicklung von Diversity-Themen gelten.

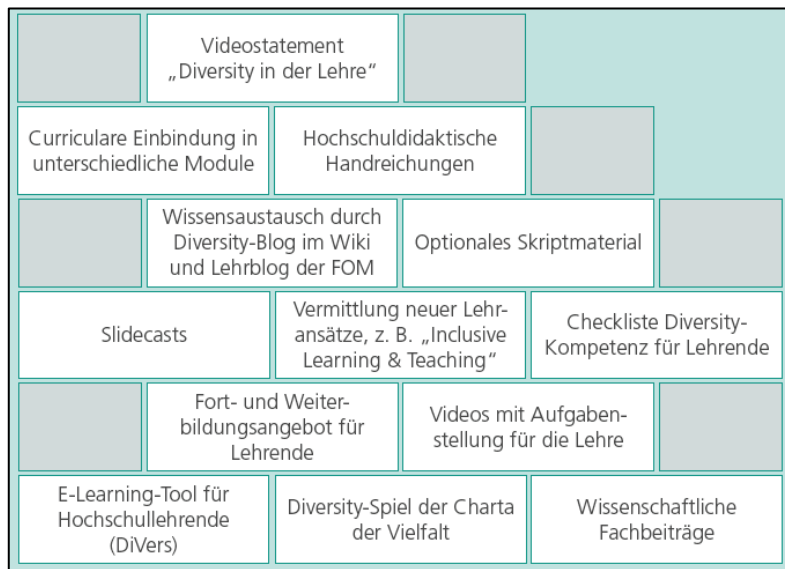


Abb. 6: Diversity-Toolbox: Übersicht des Instrumentenangebots (SENG & LIPPMANN, 2018)

Neben Impulsen zur didaktischen Anwendung finden sich auch Inhalte zum Umgang mit Vielfalt. Es kann z. B. das Diversity-Spiel der Charta der Vielfalt eingesetzt werden (SENG, 2019). Ergänzend bietet ein Onlinevideo eine fachliche Einführung. Es werden umfassende Fortbildungsangebote zu verschiedenen Aspekten im Umgang mit Vielfalt in der Lehre angeboten. Nach erfolgreicher Teilnahme an Seminaren wird das FOM-Diversity-Zertifikat verliehen. Ziel ist neben der Fortbildung per se auch, dass sich Lehrende untereinander austauschen, sich gegenseitig motivieren und für das Thema sensibilisieren.

Die Entwicklung der Diversity-Kompetenz der Studierenden auf der Mikro-Ebene wird neben den üblichen Maßnahmen der Leistungserbringung über das individuell zu erstellenden Kompetenzportfolios verfolgt (vgl. SENG & LIPPMANN, 2018). Um eine Akteur*innen-orientierte Weiterentwicklung der Diversity-Toolbox zu ermöglichen, gilt es, die wahrgenommene Relevanz im Umgang mit Vielfalt im betrieblichen Alltag der Studierenden zu erfassen und daraus Schlussfolgerungen zur weiteren Einbettung in die Hochschulentwicklung und somit der (Be-)Förderung der Diversity-Kompetenz im Lehr-/Lern-Alltag zu ziehen.

4 Mesoebene: Diversity Monitor

Der Diversity Monitor ist ein eigenentwickelter Onlinefragebogen. Ergebnisse sollen aufzeigen, ob und wie personelle Vielfalt durch Studierende wahrgenommen werden, in welcher Form Diversity-Kompetenz bei Studierenden ausgeprägt ist und wie Studierende Effekte von Vielfalt in ihrem beruflichen oder hochschulischen Umfeld einschätzen. Daraus können Schlussfolgerungen für curriculare Entwicklungen an der Hochschule (hier: Mesoebene) sowie betriebliche Handlungsempfehlungen abgeleitet werden (letztere werden nicht näher erläutert, da nicht im Fokus der vorliegenden Publikation).

Beim Durchlauf des Fragebogens werden zunächst Fragen zum Umgang mit Vielfalt im privaten und im beruflichen Kontext gestellt; die Items sind in Anlehnung an eine Studie der Charta der Vielfalt entwickelt (CHARTA DER VIELFALT,

2016). Weiterhin werden die Teilnehmenden gebeten, Fragen zu ihrer beruflichen Identität und Erwartung zu beantworten (vgl. HIRSCHI, 2012). Anschließend wird die Diversity-Kompetenz anhand der DiKo-Skala von PIETZONKA (2016), einer Skala zur Messung von Diversity-Kompetenz, ermittelt. Abschließend werden die Teilnehmenden um Angaben über ihre Soziodemografie gebeten.

Die Gesamtstichprobe einer ersten Erhebung, die aus der Grundgesamtheit aller berufsbegleitend Studierenden der FOM gezogen wurde, liegt bei 676 Studierenden (72,2 % weiblich ($n = 244$); 26 % männlich ($n = 88$); 1,8 % Sonstiges ($n = 6$)). 338 Datensätze konnten als vollständig bearbeitet klassifiziert werden. Das Durchschnittsalter liegt bei 28,8 Jahren (17 - 56 Jahre; $SD = 8,99$ Jahre). 19,4 % der Teilnehmenden haben einen Migrationshintergrund. Knapp die Hälfte beschreibt, dass sie die oder der erste in der Familie in einem Hochschulstudium ist, 31 % der Teilnehmenden sind in klassischen klein- und mittelständischen Unternehmen beschäftigt, 47,6 % in einem Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten. 75 % der Befragten kommen aus einem privatwirtschaftlich tätigen Unternehmen, 25 % aus einem öffentlichen Betrieb. Ca. 25 % der Befragten verfügen über Führungserfahrung.

Deskriptive Ergebnisse (Umgang mit Vielfalt im privaten bzw. beruflichen Kontext; Nutzen von Diversity und Diversity Management im Arbeitsumfeld) zeigen, dass insgesamt der Umgang mit Vielfalt als sehr wichtig eingeschätzt wird, wobei im persönlichen Kontext noch leicht höher als im beruflichen (vgl. Abb. 7).

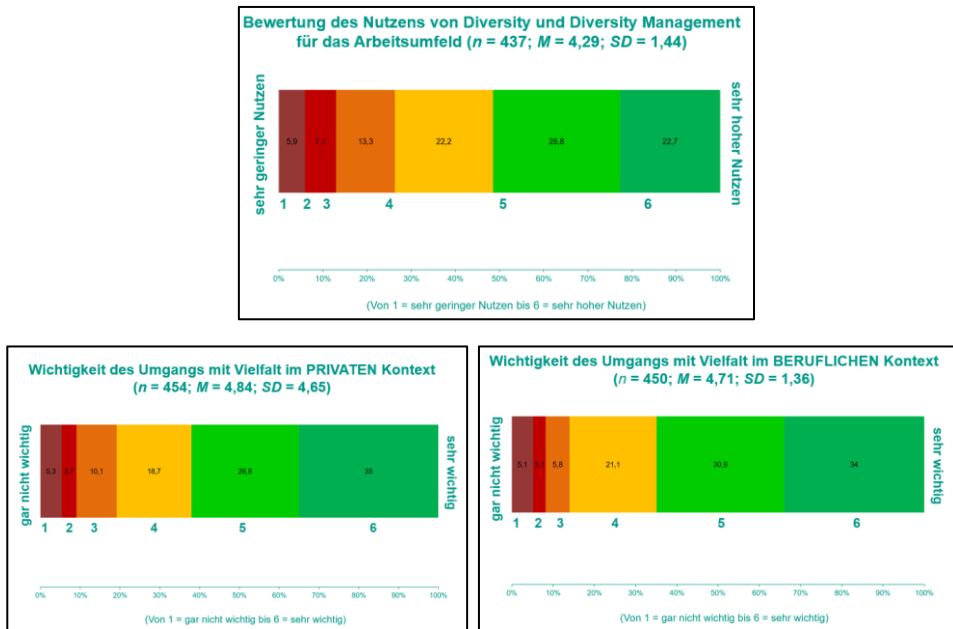


Abb. 7: Wahrnehmung von Vielfalt: Wichtigkeit und Nutzen

Inferenzstatistische Berechnungen ergeben einen signifikanten Unterschied zwischen Frauen und Männern hinsichtlich der persönlichen Wichtigkeit mit dem Umgang mit Vielfalt sowohl im privaten als auch beruflichen Kontext. Dasselbe gilt für die Bewertung des Nutzens von Diversity und Diversity Management im Arbeitsumfeld. Für die weiblichen Befragten werden im Vergleich zu den männlichen eine deutlich höhere Wichtigkeit und auch ein höherer Nutzen identifiziert. Vergleichende Untersuchungen der Items im Hinblick auf die weiteren Parameter zeigen keine signifikanten Unterschiede.

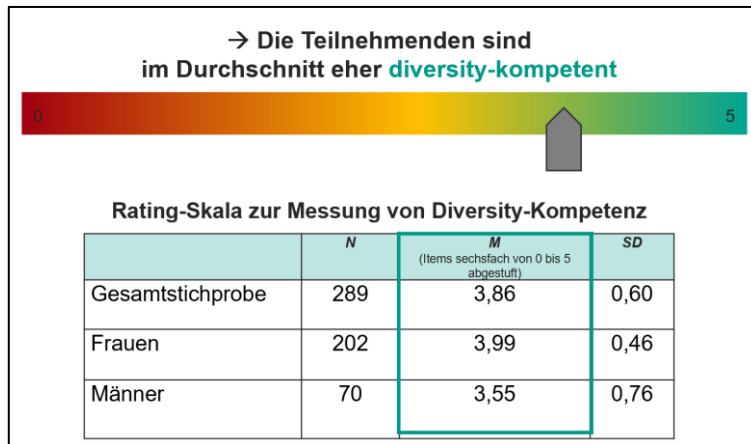


Abb. 8: Ausprägung von Diversity-Kompetenz nach PIETZONKA (2016)

Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Fachsemester bei den Master-Studierenden und der Ausprägung der Diversity-Kompetenz: Mit höherem Semester ist die Kompetenz stärker ausgeprägt. Für Bachelor-Studierende findet sich keine vergleichbare Beobachtung. Auch für weitere soziodemografische Daten konnten keine signifikanten Zusammenhänge mit der Diversity-Kompetenz identifiziert werden.

Es ist festzuhalten, dass Relevanz und Nutzen für berufsbegleitend Studierende jeweils als hoch eingestuft werden. Entsprechend gilt es, in Studiengängen eine fachliche Auseinandersetzung zu ermöglichen, also eine explizite Einbettung von Diversity-Themen anzustreben. Dazu gehört insbesondere eine Festlegung von an Vielfalt orientierten Lernzielen für unterschiedliche Studiengänge und Module. Ergänzend gilt es, entsprechend der für die Diversity-Toolbox definierten Ausgangsüberlegungen auch die Fortbildung der Lehrenden im Umgang mit Vielfalt zu forcieren, um das offensichtlich bestehende Potenzial bei den Studierenden (noch) besser nutzen und entwickeln zu können. Es bietet sich an, bei der Kompetenzfeststellung gezielt auf die Entwicklung der Diversity-Kompetenz zu achten bzw. entsprechende Evaluationen zu ermöglichen.

Diversity Monitor und Diversity-Toolbox bereichern sich also gegenseitig. Sie ermöglichen, langfristig durch eine kontinuierliche Entwicklung der Diversity-Kompetenz von Lehrenden und Studierenden optimale Voraussetzungen für die gesellschaftlich und betrieblich wahrgenommene Bedeutung im Umgang mit Vielfalt zu etablieren. In einem nächsten Schritt gilt es, den Diversity Monitor als Evaluationsinstrument zu optimieren und anschließend erneut einzusetzen. Er kann insbesondere mit Blick auf die Evaluation der Lehre weiterentwickelt werden, indem gerade aus der differenzierten Betrachtung von Studienabschlüssen ebenso wie einzelnen Fachbereichen mögliche Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Ausprägung der Diversity-Kompetenz erfasst und entsprechend die Gestaltung von Curricula, Modulhalten und Didaktik angepasst werden. Außerdem können mögliche Synergien mit weiteren aktuellen Themenfeldern, wie z. B. der Digitalisierung, die ebenfalls didaktische wie auch inhaltliche Bezüge mit sich bringt, proaktiv identifiziert und genutzt werden (vgl. UMRATH & KOSUCH, 2019, S. 73).

5 Reflexion

Dieser Werkstattbericht für den Umgang mit Vielfalt am Beispiel der FOM beschreibt, wie auf unterschiedlichen Ebenen Diversity adressiert, wie eine strategische Verankerung erfolgt, die Umsetzung kontinuierlich evaluiert und in konkrete Maßnahmen und Tools überführt wird. Es soll aufgezeigt werden, wie eine Verknüpfung der drei Betrachtungsebenen insgesamt bereichernd wirkt.

Die Diversity-Toolbox, bestehend aus analogen sowie digitalen Instrumenten mit didaktischem, fachlichem und reflexions-orientiertem Charakter, bietet vielfältige Impulse zur Förderung der Diversity-Kompetenz von Lehrenden und Studierenden, um diese wiederum bestmöglich auf den Einsatz in der beruflichen Praxis vorzubereiten (vgl. SENG & LIPPMANN, 2020). Durch eine regelmäßige Reflexion der Relevanz im Umgang mit Vielfalt – sowohl auf Seiten der Lernenden als auch der Lehrenden – ergeben sich relevante Rückschlüsse für die Ausgestaltung der Lehre, die wiederum Basis für die weitere Hochschulentwicklung darstellen. Zu prüfen ist künftig, ob und in welcher Form auch die weitere Akteursgruppe der Administrati-

on einzubinden ist; denn sowohl in der Interaktion mit Studierenden (u. a. in der Studienberatung) als auch mit den Lehrenden (u. a. in der Einsatzplanung) können wichtige Impulse gewonnen werden.

Es zeigen sich einerseits die vielfältigen Chancen, die sich durch eine übergeordnete Verankerung in den Leitlinien der Hochschule für eine konsequente Beachtung im operativen Lehralltag ergeben. Andererseits wird auch deutlich, dass die notwendige Kontinuität, die dynamische Veränderung und die bewusste Auseinandersetzung auf sämtlichen skizzierten Ebenen eine wesentliche Anforderung darstellen. Es gilt also, den Umgang mit Vielfalt weiterhin systematisch in die Hochschulentwicklung einzubetten, die verschiedenen Akteur*innen immer wieder zu aktivieren und neue Impulse in den verschiedenen Handlungsfeldern zu setzen.

6 Literaturverzeichnis

FOM Hochschule für Oekonomie & Management. (2019). *Die Stärken der Vielfalt – Diversity Bericht 2019*. Essen: MA Akademie Verlags- und Druck-GmbH.

Gaisch, M. & Aichinger, R. (2016). Das Diversity Wheel der FH OÖ. Wie die Umsetzung einer ganzheitlichen Diversitätskultur an der Fachhochschule gelingen kann. *Tagungsband des 10. Forschungsforums der österreichischen Fachhochschulen*. Wien: Fachhochschule des BFI Wien GmbH.

Heinemann, S. & Seng, A. (2016). Wertschätze soziale Vielfalt und sprich darüber! Grundüberlegungen und Anwendungselemente einer hochschulischen Diversity-Berichterstattung. In K. Spelsberg-Papazoglou & N. Kaiser (Hrsg.), *Gender 360 ‚Die Perspektiven verbinden‘* (S. 160-169). Münster: Lit Verlag.

Linde, F. & Auferkorte-Michaelis, N. (2014). Diversitätsgerecht Lehren und Lernen. In K. Hansen (Hrsg.), *CSR und Diversity Management – Erfolgreiche Vielfalt in Organisationen* (S. 177-217). Berlin: Springer Gabler.

Linde, F. & Auferkorte-Michaelis, N. (2018). Diversität im Lehr-Lern-Geschehen. In K. Hansen (Hrsg.), *Diversität lernen und lehren – ein Hochschulbuch* (S. 17-30). Leverkusen-Opladen: Verlag Barbara Budrich.

- Pietzonka, M.** (2016). Diversity-Kompetenz als Lernziel der Hochschulbildung? *HQSL. D 2.2-2* (S. 1-26). Berlin: Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH.
- Pietzonka, M.** (2018). Umgang mit sozialer Vielfalt. Die DiKo-Skala zur Messung von Diversity-Kompetenz und ihr Einsatz in Hochschulen. *Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung*, 27(1-2), 147-164.
- Seng, A. & Landherr, G.** (2015). Vielfalt leben und Vielfalt gestalten – Diversity Management in der Lehre. In B. Krol (Hrsg.), *ifes Schriftenreihe*, 11. Essen: MA Akademie Verlags- und Druck-GmbH.
- Seng, A. & Lippmann, R.** (2018). Vielfalt fördern und entwickeln: Die Diversity-Toolbox in der Lehre. Posterpräsentation im Rahmen des Symposiums *Diversity in der Hochschulbildung. Studium. Lehre. Personalentwicklung*, 4.–5. Juli 2018, RWTH Aachen, Aachen.
- Seng, A. & Lippmann, R.** (2019). Diversity Monitor – Befragung zum Umgang mit Vielfalt in persönlichem und beruflichem Kontext. *Journal des Netzwerks Frauen- und Geschlechterforschung NRW*, 44/2019, 44-47. Essen.
- Seng, A. & Lippmann, R.** (2020, in Druck). Diversity-Kompetenz in der Hochschullehre: Potenziale erkennen, nutzen und weiterentwickeln. In K. Ogris, B. Breser, M.-T. Gruber & R. Wieser, *Diversität im Kontext Hochschullehre: Best practice*. New York: Waxmann Verlag.
- Seng, A., Pietzonka, M., Nelke, A. & Lippmann, R.** (2019). Diversity Monitor – Zusammenhänge zwischen dem individuellen und organisationalen Umgang mit Vielfalt und ausgewählten arbeitswissenschaftlichen Konstrukten. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, Tagungsband *Frühjahrskongress 2019. Arbeit interdisziplinär analysieren, bewerten, gestalten*. Dortmund: GfA-Press.
- Steinert, A. & Seng, A.** (2016). Vielfältige Chancen mit Präsenzlehreplus – diversitätsgerechtes Lehren und Lernen an der FOM Hochschule. *Synergie. Fachmagazin zur Digitalisierung in der Lehre*, 1, 36-39.
- Umrath, B. & Kosuch, H.** (2019). Gender in Studium und Lehre verankern: Von der modellhaften Erprobung zum hochschulweit wirksamen Projekt. *Journal des Netzwerks Frauen- und Geschlechterforschung*, 45, 68-74.

Autor*innen



Prof. Dr. Anja SENG || FOM Hochschule für Oekonomie & Management, ifpm Institut für Public Management ||
Leimkugelstraße 6, D-45141 Essen

www.fom.de/forschung/institute/ifpm-institut-fuer-public-management/organisation/prof-dr-anja-seng.html

anja.seng@fom.de



Rouven LIPPMANN, M. Sc. || FOM Hochschule für Oekonomie & Management, ifpm Institut für Public Management ||
Leimkugelstraße 6, D-45141 Essen

<https://www.fom.de/forschung/institute/ifpm/organisation.html#!acc=research-fellow/accid=19735>

Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH ||
Im Blankenfeld 4, D-46238 Bottrop

<https://www.gib.nrw.de/ueber-uns/das-team/rouven-lippmann>

r.lippmann@gib.nrw.de