



# Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST

**Digitalisierungsoffensive  
für die Hochschullehre in Baden-Württemberg  
Förderprogramm  
„Digital Innovations for Smart Teaching - Better Learning“  
25. November 2015**

## I. Vision

Die Digitalisierung bietet dem Hochschul- und Wissenschaftssystem vielfältige Chancen, um Lehr- und Lernformen neu zu gestalten. Gleichzeitig müssen die Hochschulen durch die Weiterentwicklung der Lehre Studierenden eine Bildungsperspektive ermöglichen, die sie auf eine Gesellschaft vorbereitet, in der Vernetzung, ein dauerhaft präsenter Zugriff auf Informationen und Wissen und neue Kommunikations- und Arbeitsformen alltäglich sind. Als Schlüsselqualifikationen sind hierzu von Seiten der Lehrenden als auch der Studierenden umfassende inhaltlich-fachliche Kenntnisse als auch Medien- und Informationskompetenz unerlässlich. Diesen Anforderungen müssen die Studieninhalte und -methoden gerecht werden.

Die informationstechnologischen Entwicklungen wirken sich auf die Hochschuldidaktik, das hochschulische Informationsmanagement, die Studienangebote sowie die Rechts- und Sicherheitssysteme aus. Das digitale Instrumentarium bietet vielfältige Möglichkeiten, Studieninteressierten mit heterogenen Bildungsbiographien den Hochschulzugang zu erleichtern, das Studium zeitlich und räumlich zu flexibilisieren und die Lehre aktiver, kooperativer, individueller, problemorientierter und effizienter zu gestalten.

Als Innovationsmotor für eine zunehmend digitalisierte Wirtschaft (Stichwort „Industrie 4.0“) und als Schnittstelle für Wissens- und Technologietransfer müssen die Hochschulen weitsichtig die Chancen neuer digitaler Arbeitsweisen erkennen, um aktiv Mitgestaltende in der Weiterentwicklung in Technik und Gesellschaft zu sein.

## **II. Ausgangslage und strategisches Förderziel**

Die enorme Entwicklungsdynamik von internetbasierten Technologien und die damit gestiegenen qualitativen Erwartungen der Wissensgesellschaft an die akademische Lehre erfordern für das Erreichen der strategischen Zielstellungen erhebliche Anstrengungen.

Mit der Digitalisierungsoffensive für die Hochschullehre in Baden-Württemberg und abgeleitet aus der Diskussion im „Hochschulforum Digitalisierung Lehre@BW 2025“ sollen aufbauend auf den an den Hochschulen vorhandenen Infrastrukturen und Kompetenzen strukturbildende Maßnahmen angestoßen und gefördert werden. Hierzu gehören regionale und landesweite Vernetzungen einschließlich gemeinsamer Dienste, Maßnahmen zur Verbesserung der Medien- und Informationskompetenz sowie der Methodenkompetenz der Lehrenden und Lernenden an den Hochschulen und die Entwicklung innovativer Projekte der Hochschulen zur nachhaltigen Verbesserung der Qualität der Lehre durch neue Technologien. Die vorliegende Ausschreibung verfolgt damit das Ziel, den in der Vision dargelegten Wandel der Lehr- und Lernkultur durch die Digitalisierung zu fördern und die Anreize für weiterführende Eigeninitiativen der Hochschulen zu erhöhen.

## **III. Gegenstand der Förderung**

### **1. Qualifizierungsangebote und Anreize für Lehrende und Lernende**

Medien- und Informationskompetenz gewinnen als Schlüsselfertigkeiten sowohl der Lehrenden als auch der Studierenden zukünftig immer mehr an Bedeutung.

Innovative, dauerhaft verfügbare Qualifizierungsangebote ermöglichen es Dozierenden, Tutorinnen und Tutoren sowie Autorinnen und Autoren, qualitativ hochwertige E-Learning-Szenarien zu entwickeln und somit einen wichtigen Beitrag für die Qualitätsverbesserung der Hochschullehre zu leisten. Hier sollen anforderungsgerechte Module mit Unterstützung der lokalen Didaktikstellen entwickelt und in Kooperation der Didaktikzentren HDZ und GHD landesweit distribuiert und allen Interessenten koordiniert und verbindlich zur Verfügung gestellt werden.

Bewerben können sich insbesondere Vorhaben zur

- Stärkung der Informationskompetenz der Hochschulangehörigen durch ein gemeinsames strukturbezogenes Qualifizierungsangebot: Lokal existierende infrastrukturbezogene Angebote zur Stärkung der Medienkompetenz sind hochschulübergreifend abzustimmen. Die E-Learning-Services der Hochschulen sollen hochwertige Angebote und Schulungen gemeinsam entwickeln und Kompetenzen forschungsnah am konkreten System vermitteln.
  - Entwicklung eines innovativen Mentoring-Angebotes für Entwickler und Ersteller von digitalen Lehrmaterialien, um diese in die Lage zu versetzen, qualitativ hochwertigen E-Learning-Content zu erarbeiten
  - Schaffung von Qualifizierungsangeboten für Lernbegleiter in virtuellen Lehr-/Lernszenarien (E-Tutorinnen und E-Tutoren), um diese besser auf ihre neue Rolle hinsichtlich der Förderung von informellem Lernen und Sozialisation der Lernenden vorzubereiten
  - digital unterstützten Vermittlung überfachlicher Kompetenzen von fachübergreifender Relevanz (z.B. sicherer, effizienter und didaktisch gewinnbringender Einsatz von Lernplattformen, virtuellen Klassenzimmern und Übungsszenarien, wissenschaftliches Arbeiten, Recherchetechnik, Medienkompetenz, Projektmanagement, Online-Moderation, OER-Know how)
2. Innovative Forschungs- und Entwicklungsprojekte in den Anwendungsfeldern Learning Analytics, Social Media, Mobile Learning und Bring your own device (BYOD)

Unter Learning Analytics wird die Erhebung und Auswertung einer Vielzahl von Daten über Lernende verstanden, um Lernfortschritte zu messen, zukünftige Leistungen vorauszuberechnen und potenzielle Problembereiche aufzudecken. Ziele dieser Datenerhebung sollen z.B. sein, mit Hilfe von Data Mining den Lernprozess und das Lernergebnis zu verbessern, die Zufriedenheit und Motivation zu erhöhen, die Durchfallquote bei E-Learning-Kursen zu verringern oder bestimmte Kenntnisstände zu erreichen. Dabei zeigen sich eine große technisch-konzeptionelle Heterogenität und unterschiedliche Auffassungen von Datenschutz. Es stellt sich die Frage, welche Schlüsse aus den gemessenen Daten zu ziehen sind und wie sich diese in konkrete, an einem spezifischen Ziel ausgerichtete Anpassungen des Lernprozesses umsetzen lassen.

Es ist zu erwarten, dass das Angebot an verfügbaren Technologien und Werkzeugen vielfältiger und auch heterogener wird. Nicht zuletzt werden sich die Verwendung von Sozialen Netzwerken sowie mobil verfügbaren Medien

und die damit verbundenen informellen Lernprozesse auf die Nutzung der Lehr-/Lernplattform auswirken.

Nach wie vor sind (große) zentral betriebene Computerpools eine unabdingbare Voraussetzung für den flächendeckenden und standardisierten Einsatz von IT in der Lehre. Inzwischen verfügen zwar fast alle Studierende über Tablets, Notebook oder Smartphone, jedoch erlauben die unterschiedlichen Konfigurationen und Sicherheitsstandards bislang keinen zuverlässigen Einsatz in der Lehre. Regelmäßig geht noch viel Zeit mit der Lösung lokaler Installationsprobleme verloren.

Bewerben können sich Vorhaben, die z.B. eines der folgenden Themen bearbeiten:

- (Weiter-)entwicklung und Erprobung von Verfahren für den produktiven Einsatz von Learning Analytics in die fachgruppenspezifische Hochschulpraxis. Hierbei sollen auch die offenen technischen und rechtlichen Fragen als Grundlage für personalisierbare Lehrangebote unter Berücksichtigung individueller Lernwege und Lerngeschwindigkeiten geklärt werden.
  - Strategische Konzepterstellung und modellhafte Erprobung von Einsatzszenarien für Social Media, Mobile Learning und das Bring your own device-Prinzip in der Hochschullehre unter Berücksichtigung disziplinspezifischer Anforderungen
3. Aufbau von OER-Repositoryen/Content-Sharing-Plattformen für die hochschul(arten)übergreifende Nutzung von Lerninhalten

E-Learning durchlief in den letzten beiden Dekaden verschiedene Phasen: Produktion multimedialer Inhalte, der Ausbau technischer Infrastruktur zur Unterstützung von Forschung und Lehre sowie die mediendidaktische Beratung von Lehrenden. Schließlich wurde E-Learning auf Learning Management Systemen (LMS), zum Teil auf Open-Source-Basis wie Moodle oder Ilias, zum Kernbestandteil digitaler Hochschullehre. Open Educational Resources (OER) spielten bislang kaum eine Rolle, obwohl E-Learning auf Produktion und Verbreitung digitaler Inhalte angewiesen ist. Um den hochschulweiten und -übergreifenden Austausch zu fördern, bedarf es entsprechender Strategien, Infrastrukturen und Betreibermodelle, für deren Entwicklung und Aufbau eine Anschubfinanzierung beantragt werden kann. Der nachhaltige Betrieb und die Pflege der Inhalte ist Gegenstand des zu entwickelnden Geschäftsmodells. Insbesondere die Hochschulbibliotheken können sich hier mit entsprechenden Services zur Kuratierung (Sichtung, Prüfung, Aufbereitung und Bereitstellung) der OER-Inhalte einbringen.

Aus technischer Perspektive erfordern der Einsatz von OER und die gemeinsame Nutzung von Kursen den Aufbau einer offenen Lernarchitektur an den Hochschulen. Dabei sind bestimmte technische Anforderungen zu erfüllen. Im Zentrum einer solchen Lernarchitektur steht der Aufbau eines OER-Repositoryums oder einer Content-Sharing-Plattform. Es ist darauf zu achten, dass sie angemessen mit anderen Systemen vernetzt werden können. Innerhalb der Hochschule sollten sie insbesondere mit dem institutionellen Discoverysystem (der institutionellen Suchmaschine) und dem eingesetzten LMS verbunden sein. Dabei ist darauf zu achten, dass Meta- wie Paradata, die in den verschiedenen Systemen entstehen, zusammengeführt werden können. Eine weitere wichtige Schnittstelle innerhalb der Hochschule stellt die Anbindung an das Campus-Management-System (CMS) dar. Langfristig sollte sichergestellt werden, dass die Repositorien bzw. Plattformen an eine Langzeitarchivierungslösung angeschlossen sind. Schnittstellen zu externen Anwendungen stellen den institutionsübergreifenden Austausch sicher.

#### **IV. Umfang der Förderung**

Für die Förderlinien stehen insgesamt 2 Mio. EUR zur Verfügung.

Die Höhe der Förderung richtet sich im Rahmen der verfügbaren Mittel nach den Erfordernissen des jeweiligen Verbund- bzw. Einzelantrags und sollte einen Gesamtförderbetrag von 250.000 EUR je Modellvorhaben über eine Laufzeit von bis zu 2 Jahren nicht überschreiten.

Förderfähig sind Personal- und Sachausgaben, Investitionen nur in Förderlinie 3, sofern sie zum Erreichen der Projektziele erforderlich sind. Die Notwendigkeit ist im Antrag schlüssig darzulegen und zu begründen. Den Personalausgaben sind die Personalkostendurchschnittssätze der DFG für das Jahr 2016 ohne Steigerung für das Folgejahr zugrunde zu legen. Nicht förderfähig sind Aufwendungen für die Grundausstattung der Hochschule, insbesondere für Räume. Software ist der Grundausstattung zuzurechnen, wenn sie nicht überwiegend für das Projekt genutzt wird. Unteraufträge und/oder Werkverträge für externe Praxis- und/oder Projektpartner sind im Rahmen der Antragstellung möglich. Sie dürfen 25 % der Gesamtantragssumme nicht überschreiten.

Die Hochschulen sollen nach Ablauf der Anschubfinanzierung in der Lage sein, die Infrastrukturen, z.B. Repositorien, und Qualifizierungsangebote mit geeigneten, während der Projektlaufzeit zu erarbeitenden Betreibermodellen zu pflegen

und weiterzuführen. Eventuelle Folgekosten nach Projektende sind nicht Gegenstand der Förderung.

Ein Rechtsanspruch der Antragsteller auf Gewährung einer Förderung besteht nicht.

## V. Ausschreibungsverfahren und Adressaten der Ausschreibung

Das Ausschreibungsverfahren erfolgt zweistufig. In einer ersten Stufe sind die Vorhaben zunächst in - maximal 10 Seiten umfassenden (Schrift Arial 12, Absatz 18 pt) - Projektskizzen darzustellen. Dafür sind die vorgesehenen Antragsformulare zu verwenden.

Anträge können von allen staatlichen und staatlich anerkannten Hochschulen mit Sitz in Baden-Württemberg oder Verbänden baden-württembergischer Hochschulen eingereicht werden. Werden Projekte im Verbund konzipiert, muss die antragstellende Hochschule die Federführung im Verbund übernehmen und für das Projekt insgesamt verantwortlich zeichnen.

Die Anträge sind von der Leitung der Hochschule zu stellen und von einem vertretungsberechtigten Mitglied der Hochschulleitung rechtsverbindlich zu unterzeichnen. Die innerhalb der Hochschule für den Antrag und seine Umsetzung verantwortliche Ansprechperson muss angegeben werden.

Studentische Projekte in Kooperation mit Lehrenden als Paten sind ausdrücklich erwünscht. Die Anträge sind von der Verfassten Studierendenschaft (AStA) bzw. der Studienkommission zu stellen, vom jeweiligen Vorsitzenden zu unterzeichnen und über die Hochschule haushaltsmäßig abzuwickeln. Die Hochschulleitung ist über den Antrag entsprechend zu unterrichten.

In der zweiten Stufe sind umfassende Vollanträge auszuarbeiten. Der Kreis der zur Vollantragstellung Berechtigten wird auf der Grundlage einer Begutachtung der Projektskizzen ausgewählt und gesondert zur Antragstellung aufgefordert.

## VI. Inhaltliche Voraussetzungen an die Antragstellung

1. In den **Projektskizzen** sollen die für die Vollanträge relevanten Aspekte auf maximal 10 Seiten (Schrift Arial 12, Absatz 18 pt, keine Anlagen) zusammengefasst dargestellt werden. Sie bedürfen noch nicht der Detailliertheit der Vollanträge, sollen aber auch nicht den Charakter lediglich von Ideenskizzen aufweisen. Sie müssen unter Verwendung des beigefügten Formblatts einge-

reicht werden und die beteiligten internen und externen Kooperationspartner samt deren vorgesehenen Beiträgen aufführen.

Zusätzlich ist eine halbseitige, publizierbare Beschreibung des Projekts beizufügen.

Die Projektskizzen müssen eine Erklärung enthalten, dass für das geplante Vorhaben bisher keine Fördermittel im Rahmen von Landes- und Bundesprogrammen beantragt oder bewilligt wurden. Doppelförderungen sind nicht möglich.

2. Die **Vollanträge** müssen Angaben zu folgenden Aspekten enthalten:

- Kurzbeschreibung des Vorhabens mit Eckdaten
- Zielstellung einschließlich der erwarteten wirtschaftlichen und strategischen Wirkungen der Projektergebnisse auf die eigene Hochschule und aus landesweiter Sicht
- Begründung der Förderwürdigkeit
- Transferpotential und Modellcharakter mit überregionaler Ausstrahlungswirkung
- Konzept für die Struktur
- Konzept zur technischen Realisierung
- Konzept zur Klärung und Sicherung der Rechtsfragen
- Management der urheberrechtlichen Nutzungs- und Verwertungsfragen
- didaktisches Konzept für Förderlinie 2
- vorhandene Expertise
- Finanz- und Ressourcenplanung sowie Nachhaltigkeitskonzept
- Bestätigte Ko-Finanzierung aller Projektpartner durch rechtsverbindliche Unterschrift(en) der Hochschule(n)
- Qualitätssicherung
- Aufbereitung und breitenwirksame Verfügbarmachung der Erfahrungen und Erkenntnisse aus den Pilotvorhaben („lessons learned“), insbesondere in Förderlinie 3
- Zusammenfassender tabellarischer Projektplan
  - Arbeitsschritte mit Termin- und Zeitplan
  - Festlegung nachprüfbarer Meilensteine für jedes Förderjahr

## VII. Bewertungskriterien und -verfahren

Zur Bewertung der eingereichten Anträge werden externe Gutachterinnen und Gutachter herangezogen. Sie prüfen die einzelnen Anträge auf ihre Förderwürdigkeit und geben dem Wissenschaftsministerium aufgrund dessen Förderempfehlungen. Die Antragsbeschreibungen müssen daher alle fachlichen Angaben enthalten, die eine abschließende gutachterliche Stellungnahme erlauben. Auf dieser Grundlage entscheidet das Wissenschaftsministerium über die Vergabe der Fördermittel. Das Ministerium behält sich vor, die Bewilligung von Vorhaben an Auflagen zu binden. Diese liegen im Ermessen der Gutachter und können inhaltlicher, organisatorischer und finanzieller Art sein. Auf Empfehlung der Gutachter können Einzel- oder Verbundprojekte zusammengelegt werden. Für die Erarbeitung der Empfehlungen durch das Gutachtergremium sind vor allem die im Folgenden genannten Entscheidungskriterien und Bedingungen maßgeblich.

Die Beurteilung der Anträge erfolgt nach folgenden **fachlichen Kriterien**:

- Übereinstimmung mit der Zielsetzung des E-Learning-Fachkonzepts der baden-württembergischen Hochschulen zu strategischen Handlungsfeldern zur Digitalisierung in der Hochschullehre
- Konsistenz, wissenschaftlich-technische Qualität und Verständlichkeit der konzeptionellen Darstellung
- Eignung des Vorhabens, Strukturveränderungen im Sinne des Ausschreibungsziels an der jeweiligen Hochschule einzuleiten; strategische Tragfähigkeit und praktische Umsetzbarkeit
- Potential zum Ergebnistransfer und Kooperation mit anderen Hochschulen
- Qualifikation der Antragsteller, insbesondere in Hinsicht auf inter- und transdisziplinäre sowie didaktische und E-Learning-Kompetenz
- Einbettung in die vorhandene Expertise bei Kenntnis des Stands der Lehr-/Lernforschung in Bezug auf digitales Lehren und Lernen bzw. einschlägiger Wissensquellen zum Thema
- Problemlösungs- und Innovationspotential
- Entwicklungsrelevanz
- realistischer Zeitplan mit ausgewiesenen Meilensteinen und möglichst hoher Chance für das Erreichen der Projektziele in der angegebenen Projektlaufzeit
- Plausibilität des Finanzierungskonzepts
- Nachhaltigkeit der zu schaffenden bzw. auszubauenden Strukturen

In Förderlinie 1 werden Vorhaben, die hochschul(arten)übergreifende Infrastrukturen aufbauen oder Basisstrukturen entwickeln wollen, die flexibel an unterschiedliche Bedarfe angepasst werden können, bevorzugt berücksichtigt.

Die Aktivitäten sollen landesweit koordiniert werden mit dem Ziel, Wissensplattformen aufzubauen, Methoden und Best Practices zu verbreiten und rechtliche Problemstellungen (u.a. Urheberrecht, Datenschutz, Betreibermodell) sowie Policies, Methoden und Verrechnungsmodelle landesweit abzustimmen und umzusetzen. Die Bereitschaft zur Beteiligung an der landesweiten Koordination und zum Transfer von Erfahrungen aus den Einzelprojekten und hochschul(arten)-übergreifenden Verbundprojekten in nachhaltige Lösungen für den Hochschulalltag wird vorausgesetzt.

Darüber hinaus sind folgende **formale Bedingungen** zu erfüllen:

1. Die an den Projekten beteiligten Hochschulen erklären sich bereit, die internen und hochschulübergreifenden Strategien und Abstimmungsprozesse, die für den Aufbau disziplin- oder hochschul(arten)übergreifender Infrastrukturen und Qualifizierungsangebote erforderlich sind, anzustoßen und voranzutreiben.
2. Das Ministerium geht grundsätzlich davon aus, dass die mit seinen Mitteln finanzierten Forschungsergebnisse publiziert, möglichst auch digital veröffentlicht und für den entgeltfreien Zugriff im Internet (Open Access) verfügbar gemacht werden. Die entsprechenden Beiträge sollten dazu entweder zusätzlich zur Verlagspublikation in disziplinspezifische oder institutionelle elektronische Archive (Repositorien) eingestellt („grüner Weg“) oder direkt in referierten bzw. renommierten Open Access Zeitschriften publiziert („goldener Weg“) werden.
3. Die Offenlegung der ggf. produzierten Quellcodes ist verpflichtend, die Bereitstellung der Projektergebnisse als „open source“ an geeigneter Stelle wird vorausgesetzt. Das schließt die umfassende Dokumentation mit ein.
4. Für das Vorhaben existiert ein realistisches Zeit- und Projektmanagement. Meilensteinplan und Finanzplan sind vorzulegen. Bei Verbundprojekten ist für jeden Verbundpartner ein gesonderter Finanzplan zu erstellen.
5. Von den Hochschulen wird eine angemessene Eigenleistung in Form von Personal- und Sachmitteln erwartet. Die Eigenleistung ist - nach Personal- und Sachausgaben differenziert - im Finanzplan zu dokumentieren. Das finanziell dokumentierte Eigeninteresse wird bei der Auswahlentscheidung berücksichtigt.
6. Im Antrag ist darzulegen, wie die Chancengleichheit von Frauen und Männern durch Struktur und Umsetzung des Vorhabens gewährleistet ist und welche Gleichstellungsmaßnahmen in dem betreffenden Bereich innerhalb des Gleichstellungskonzepts vorgesehen sind.

## VIII. Fördermodalitäten

Für die erfolgreichen Anträge werden die Mittel nach Beendigung des Auswahlverfahrens den Hochschulen jährlich auf Antrag durch das Wissenschaftsministerium zugewiesen. Die Zuweisung ist an das Erreichen der im Projektplan vorgesehenen Meilensteine geknüpft. Jährlich sind dem Wissenschaftsministerium bis zum 15. Februar des Folgejahres die ordnungsgemäße Verwendung der Fördermittel und der Projekterfolg nachzuweisen. Über das Ergebnis einer geförderten Maßnahme ist unbeschadet der Vorlage der haushaltsrechtlich vorgeschriebenen Verwendungsnachweise innerhalb eines Zeitraums von drei Monaten nach Projektende dem Wissenschaftsministerium ein Abschlussbericht vorzulegen.

Im Rahmen von Verbänden können die beteiligten Hochschulen ihre Leistungen nicht im Sinne von Dienstleistungen gegenüber der koordinierenden Hochschule in Rechnung stellen.

## IX. Bewerbungsverfahren, Fristen

Die Projektskizzen sind von den Hochschulen, bei Beteiligung mehrerer Partner von der federführenden und verantwortlich zeichnenden Hochschule mit dem beigefügten Antragsformular jeweils in 4-facher Fertigung auf dem Dienstweg unter Angabe des Aktenzeichens beim

Ministerium für Wissenschaft, Forschung  
und Kunst Baden-Württemberg  
Ref. 34 - IuK-Angelegenheiten, Informationsinfrastrukturen,  
Forschung im IuK-Bereich  
Frau Astrid Schönstein  
Königstraße 46  
70173 Stuttgart

sowie per e-mail an [astrid.schoenstein@mwk.bwl.de](mailto:astrid.schoenstein@mwk.bwl.de)

spätestens bis zum **1. Februar 2016** (Ausschlussfrist) einzureichen.

Der elektronische Eingang dient als Zeitpunkt der Fristwahrung.

Die Begutachtung und Auswahl der Projektskizzen sowie die Entscheidung über die zur Vollantragstellung Berechtigten ist im Februar 2016 geplant. Unmittelbar

anschließend erfolgen die Aufforderungen zur Einreichung von Vollanträgen und die weiteren Vorgaben für diese zweite Auswahlstufe.

Die zur Beurteilung notwendigen allgemeinen Angaben sind in das Antragsformular des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg vollständig einzutragen.

## **X. Rückfragen, Kontakt, Internet**

Für weitere Auskünfte im Zusammenhang mit dem Förderprogramm stehen im Ministerium folgende Ansprechpersonen zur Verfügung:

- Walter Kaag (Tel.: 0711/279-3325, [walter.kaag@mwk.bwl.de](mailto:walter.kaag@mwk.bwl.de))
- Astrid Schönstein (Tel.: 0711/279-3316, [astrid.schoenstein@mwk.bwl.de](mailto:astrid.schoenstein@mwk.bwl.de))
- Iris Bruckner (Tel.: 0711/279- 3185, [iris.bruckner@mwk.bwl.de](mailto:iris.bruckner@mwk.bwl.de)).

Ausschreibungstext und Formulare können im Internet unter <http://mwk.baden-wuerttemberg.de/ausschreibungen> abgerufen werden.



Michael Kleiner  
Ministerialdirigent