

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Vorwort</b> .....	<b>15</b>
Evelies Mayer, Barbara M. Kehm, Ulrich Teichler	

### **Die neue Verantwortung der Hochschulen**

<b>Eine Zwischenbilanz der Darmstadt-Kassel-Runde: Die neue Verantwortung der Hochschulen</b> .....	<b>21</b>
Ulrich Teichler	
<b>Das österreichische Universitätsgesetz 2002: Die größte Reform seit 150 Jahren</b> .....	<b>22</b>
Sigurd Höllinger	
<b>Hochschulentwicklung als ständige Erneuerung: Blick zurück nach vorn</b> .....	<b>24</b>
Gesine Schwan	
<b>Interdisziplinarität, Eigenständigkeit und Evaluation: „...also bin ich“</b> .....	<b>26</b>
Wilhelm Krull	
<b>Reformwellen: Die aktuelle Hochschulreformdiskussion in Deutschland</b> .....	<b>30</b>
Ulrich Teichler	
<b>Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit als Markenzeichen: Brücken bauen</b> .....	<b>33</b>
<b>Grußwort zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Evelis Mayer</b> Josef Lange	
<b>Wissenschaftspolitik und Hochschulreform: Der hessische Weg</b> .....	<b>34</b>
Ruth Wagner	
<b>Engagement in Wissenschaft, Politik und Gesellschaft: Grenzen überschreiten</b> .....	<b>37</b>
Johann-Dietrich Wörner	
<b>Kooperation statt Konfrontation: Kraft des Gesprächs</b> .....	<b>39</b>
Bernd Kummer	
<b>Hochschulpolitische Beratungspraxis: Rat und Ratlosigkeit der Ratgeber</b> .....	<b>41</b>
Hans N. Weiler	
<b>Höchste Auszeichnung des Diakonischen Werkes: Verleihung des Kronenkreuzes in Gold</b> .....	<b>43</b>
Wolfgang Gern	

## **Internationalisierung – Programm von „oben“ oder Gestaltungschance der Fachbereiche?**

**Von einer Marginalie zur Hochkonjunktur:**

**Konzepte und Aktivitäten der Internationalisierung** ..... 47  
Ulrich Teichler

**Entwicklungspolitischer Bedarf im Hochschulmanagement:**

**Keine Internationalisierung ohne Strukturveränderung** ..... 49  
Stefan E. Hormuth

**Gestaltungschancen nutzen:**

**Internationalisierung durch Graduiertenkollegs** ..... 51  
Florian Gebhard

**Internationalisierung von Fachbereichen:**

**Erfahrungen aus Finnland und Deutschland** ..... 53  
Andreas Kelletat

**Internationalisierung von Studium und Lehre evaluieren:**

**Wandel in Hochschulpolitik und Wissenschaft** ..... 55  
Karin Fischer-Bluhm

**Choosing the Community to Serve:**

**Should the University Attempt the Grand Ecart?** ..... 57  
Guy Neave

**Netzwerk mit Zukunft:**

**Der Euro-Bachelor Chemistry** ..... 60  
Hans-Günther Schmalz

**Internationalität und Interkulturalität:**

**Serviceleistungen der Fachbereiche für Austausch  
und internationale Kooperation** ..... 62  
Bernd Mahr

**Kommentar: Internationalisierung:**

**Nicht nur ein Thema für die Wissenschaftspolitik!** ..... 64  
Evelies Mayer

## **Wissenschaftlerkarrieren:**

### **Neue Aspekte der Personalentwicklung in Fachbereichen**

**Bessere Gestaltungschancen für Wissenschaftlerkarrieren:**

**Neue Aspekte der Personalentwicklung in Fachbereichen** ..... 69  
Evelies Mayer

**Aufgabenprofile für Hochschullehrer:**

**Kognitive Dienstleister in der post-humboldtschen Universität** ..... 70  
Jürgen Enders

**Mehrere Modelle erwünscht:**

**Nachwuchsförderung im Fachbereich Medizin** ..... 73  
Josef Pfeilschiffer und Reinhard Lohölter

**Zwischenbilanz:****Personalentwicklung an der TU Darmstadt** ..... 76

Hanns H. Seidler

**Juniorprofessuren strategisch platzieren:****Neue Wege der Nachwuchsqualifizierung** ..... 78

Helmut Weber

**Flexibilisierung stärkt Entscheidungsautonomie:****Personalentwicklung in Verantwortung der Fachbereiche** ..... 79

Detlef Müller-Böling

**Flexible Förderprogramme für jede Karrierestufe:****Wissenschaftliche Karriere in Deutschland** ..... 82**Beitrag der DFG zur Sicherung der Nachwuchskette**

Beate Scholz

**Kommentar:****Weder externe Überregulierung noch interne Patronage** ..... 85

Evelies Mayer und Ulrich Teichler

**„Studienfinanzierung: Wer zahlt für wen und warum?“****Das Gerangel um Studiengebühren:****Die wichtigsten Argumente, warum wer welche Zeche zahlt** ..... 89

Ulrich Teichler

**Ergebnisse einer Vergleichsstudie:****Vielfalt der Studienkosten und -finanzierung in Europa** ..... 92

Stafanie Schwarz und Meike Rehbürg

**A view over the border:****Economic and Social Issues in the Finance of British Higher Education** ..... 96

Gareth Williams

**Einführung von Studiengebühren in Österreich:****Studienbeiträge beeinflussen das Studierverhalten** ..... 99

Franz Kolland

**Keine Ausstattungsverbesserungen zu erwarten:****Studiengebühren untauglich zur Hochschulfinanzierung** ..... 102

Peer Pasternack

**Beitrag zur Podiumsdiskussion:****Nicht das Ob, sondern das Wie ist entscheidend!** ..... 105

Ulrich Teichler

**Beitrag zur Podiumsdiskussion:****Studiengebühren haben Signalwirkung** ..... 106

Frank Ziegele

**Beitrag zur Podiumsdiskussion:****Studierende als private Investoren** ..... 108

Natalia Stanitzek

**Beitrag zur Podiumsdiskussion:**  
**Die Ausschöpfung der Bildungsreserven darf nicht verhindert werden** ..... 109  
Dieter Schäferbarthold

**Beitrag zur Podiumsdiskussion:**  
**Akademikerabgabe und Gutscheine als Alternative** ..... 111  
Dieter Dohmen

**Kommentar: Polarisierte Debatte zur Studienfinanzierung:**  
**Was tun die Hochschulen?** ..... 114  
Barbara M. Kehm, Evelies Mayer und Ulrich Teichler

## **„Promovieren – aber wie? Doktorandenausbildung auf neuen Wegen“**

**Promovieren in Europa:**  
**Strukturen und Konzepte im Vergleich** ..... 119  
Barbara M. Kehm

**Promotionswesen im Umbruch:**  
**Ergebnisse der Untersuchung „Promovieren in Bayern“** ..... 122  
Ewald Berning

**Eine Kultur der Nachwuchsförderung etablieren:**  
**Promovieren an der Humboldt-Universität** ..... 124  
Jürgen Prömel

**Doktorandenförderung in den Natur- und Ingenieurwissenschaften:**  
**Netzwerk „Hochschule – Forschungszentrum Jülich“  
und Graduate School NRW als Fördermodelle** ..... 126  
Dorothee Dszwonnek

**Qualitätssicherung in der Promotionsphase:**  
**Akkreditierung der Doktorandenprogramme?** ..... 128  
Jörg Arnold

**Standardizing doctoral programmes:**  
**Contractual Regulations and Status of Doctoral Candidates in Norway** ..... 130  
Ingvild Broch

**Graduiertenzentren und Promotionskollegs:**  
**Kernelemente für eine Neugestaltung der Promotionslandschaft** ..... 133  
Reingard Hüttl

**Thesen zur Promotion der Zukunft:**  
**PhD-Programme – bald das führende Modell  
in den Wirtschaftswissenschaften?** ..... 135  
Dieter Sadowski

**Kommentar:**  
**Strukturen übersichtlicher gestalten – Vielfalt der Wege  
zur Promotion bewahren** ..... 136  
Barbara M. Kehm, Evelies Mayer und Ulrich Teichler

## **Kontrakte: zwischen staatlicher Steuerung und dezentraler Verantwortung**

### **New Public Management:**

**Kontrakte zwischen staatlicher Steuerung und dezentraler Verantwortung** ..... 141  
Barbara M. Kehm

### **Strategischer Entwicklungsprozess:**

**Produktorientierte versus prozessorientierte Steuerung** ..... 142  
Lothar Zechlin

### **Mehr Effizienz und Effektivität:**

**Die Rolle von Kontrakten im Hochschulwesen Österreichs** ..... 145  
Martha Sebök

### **Pragmatisches Vorgehen:**

**Langjährige Erfahrungen mit Kontrakten im französischen Hochschulsystem** .... 148  
Thierry Malan

### **Qualitätspakt:**

**Kontraktmanagement aus der Sicht politischer Entscheidungsträger** ..... 151  
Waltraud Kreutz-Gers

### **Verbindlichkeit und gegenseitiges Vertrauen:**

**Erfahrungen mit Staatskontrakten in Bremen** ..... 153  
Wilfried Müller

### **Zwischenbericht:**

**Kontraktmanagement an der Universität Kassel** ..... 155  
Rolf-Dieter Postlep

### **Erste empirische Befunde:**

**Vereinbarungen zwischen Landesregierungen und Hochschulen in Deutschland** .. 157  
Karsten König

### **Anwendung auf vielen Ebenen:**

**Kontraktmanagement an der Technischen Universität Darmstadt** ..... 160  
Hanns H. Seidler

### **Thesen zur Diskussion:**

**Zukünftige Gestalt und Bedeutung von Kontraktmanagement** ..... 162  
Achim Hopach

### **Kritische Anmerkungen:**

**Die Zukunft der Partizipation** ..... 163  
Gerd Köhler

### **Resümee: Kontraktmanagement:**

**Steuerung per Dialog?** ..... 165  
Barbara M. Kehm, Evelies Mayer und Ulrich Teichler

## **Hochschulprofessionen zwischen Wissenschaft und Administration**

### **Experten für das Hochschulsystem:**

**Hochschulprofessionen zwischen Wissenschaft und Administration** ..... 169  
Matthias Klumpp und Ulrich Teichler

### **Norway: The Growing “Administration”:**

**Towards Professionalised University Administration?** ..... 172  
Åse Gornitzka

### **Der Aufgabenvielfalt aktiv begegnen:**

**Neue Herausforderungen für das Hochschulmanagement** ..... 175  
Hartwig Donner

### **Personalentwicklung:**

**Die Profis – Trends in den Führungsetagen deutscher Hochschulen** ..... 177  
Manfred Nettekoven

### **Professionelles Schnittstellenmanagement:**

**Die Hochschule als Team** ..... 179  
Bernt Armbruster

### **Eine „Profession“ für Generalisten:**

**Hochschulstrukturentwicklungsplanung und Qualitätsmanagement** ..... 181  
Marlon Jopp

### **Graue Eminenzen oder Mädchen für alles?**

**Einblicke in ein lernendes System – Erfahrungen eines Dekans** ..... 184  
Christian Kopetzki

### **Sicherung der professionellen Kontinuität:**

**Dekanatsreferenten als Schnittstelle** ..... 186  
Stephan Amtsberg

### **Beratung als Instrument zur Profilbildung:**

**Hochschulberatung zwischen Wissenschaft und Management** ..... 189  
Gerhart Rott

### **Erfolgsfaktor für Studierende und Hochschule:**

**Service- und Beratungsangebote der Studentenwerke** ..... 191  
Andrea Hoops

### **New Tasks in Higher Education:**

**Advancing the Advancement** ..... 194  
Isabel Penne

### **Bilanz neuer Entwicklungen:**

**Professionelles Handeln im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Verwaltung** ..... 195  
Anke Hanft

### **Resümee der Herausgeber:**

**Auf dem Weg zum Ausbau und zur Stabilisierung der Hochschulprofessionen** ..... 198  
Barbara M. Kehm, Evelies Mayer und Ulrich Teichler

## **Was macht „fitt“ Universitätspräsidenten aus?**

### **Verantwortung für die Institution:**

**Hochschulleitungen zwischen Führung und Management** ..... 203  
Anke Hanft

### **Qualifizierungsseminare für Hochschulleiter:**

**Die Erfahrungen der OECD und der Europäischen Rektorenkonferenz** ..... 207  
Martin Lowe

### **Aufgaben- und Strukturwandel der Hochschulleitung:**

**Das neue Bild des Hochschulpräsidenten** ..... 209  
Peter Gaethgens

### **Aus der Sicht eines Aufsichtführenden:**

**Die Rolle des Präsidenten im Zeitalter der autonomen Hochschulen** ..... 212  
Rolf Bernhardt

### **Fit wie Melanchthon:**

**Fitte Präsidenten, fette Rektoren, fade Diskussionen?** ..... 214  
Reinhard Kreckel

### **Führungsebene mit neuen Profilen:**

**Welche Kompetenzen sollen Hochschulleiter haben?** ..... 217  
Dieter Timmermann

### **Kommentar:**

**Qualifizierung für verantwortliches Handeln,  
aber nicht an Führungsakademien** ..... 219  
Barbara M. Kehm, Evelies Mayer und Ulrich Teichler

## **Profilierung der Universitäten:**

### **Balance von Qualität, Relevanz und Effizienz**

#### **Diversifizierung – eine von außen an Europa herangetragene Idee:**

**Zwischen Diversifizierung und Überstandardisierung** ..... 223  
Ulrich Teichler

#### **Mittelgroße Unis in der hochschulpolitischen Debatte:**

**Die Rolle mittelgroßer Universitäten im Hochschulsystem** ..... 226  
Uwe Schneidewind

#### **Verhältnis von Hochschule und Region:**

**Balance von Qualität, Relevanz und Effizienz** ..... 228  
Rolf-Dieter Postlep

#### **Der Fluch der guten Tat:**

**Die Exzellenzinitiative und die kleinen und mittleren Unternehmen** ..... 231  
Peter Scharff

#### **Rahmenbedingungen für fairen Wettbewerb:**

**Hochschulpolitische Forderungen des Hochschul-„Mittelstandes“** ..... 233  
Claus Rainer Rollinger

**Beispiel Hörforschung an der Universität Oldenburg:  
„Forschungskerne“ als Motor für eine umfassende Universitätsentwicklung . . . . . 236**  
Uwe Schneidewind

**Regionaluniversität:  
Gelingener Brückenschlag zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur . . . . . 237**  
Ralf Schnell

**Plädoyer für Diversität:  
Heterogenitätsmanagement an Hochschulen . . . . . 239**  
Volker Ronge

**Kommentar:  
Zwischen Reputationswettbewerb und Leistungsbalance . . . . . 241**  
Barbara M. Kehm, Evelies Mayer und Ulrich Teichler

## **Profilbildung und horizontale Differenzierung**

**Ohne Breitenförderung keine Spitzenleistung:  
Profilbildung jenseits der Exzellenzinitiative . . . . . 245**  
Barbara M. Kehm

**Neue Steuerungsmodelle:  
Grenzen des Gestaltungsspielraums an Hochschulen in Österreich . . . . . 247**  
Hans Pechar

**Heterogenität managen:  
Sinnvolle Lösungen für kleine und mittlere Universitäten . . . . . 249**  
Sabine Hering

**Durch Schwerpunktsetzung Profil bilden:  
Die Universitätsallianz Metropole Ruhr . . . . . 252**  
Lothar Zechlin

**Institutionelle Qualitätskriterien:  
Profilbildung und Akkreditierung . . . . . 255**  
Achim Hopach

**Mut zur Markenbildung:  
Exzellenzstrategien für kleine und mittlere Hochschulen . . . . . 257**  
Volker Meyer-Guckel

**Kommentar:  
Stark in vielen Funktionen und flexibler als die „großen Tanker“? . . . . . 260**  
Barbara M. Kehm, Evelies Mayer und Ulrich Teichler

## **Messung der Erträge von Hochschulen: Unvermeidbar einseitig oder ein potenzieller Beitrag zur Funktionsvielfalt?**

**Besser messen und schlechter steuern? . . . . . 265**  
Ulrich Teichler

<b>Experience from the United Kingdom: Performance Measures Unlimited?</b> .....	<b>268</b>
John Brennan	
<b>Bewertungskriterien für wissenschaftliche Leistung: Wie „misst“ man exzellente Forschung?</b> .....	<b>270</b>
Dagmar Simon	
<b>Fächerspezifische Indikatoren formulieren: Geeignete Ansätze zur Messung wissenschaftlicher Performanz</b> .....	<b>272</b>
Ulrich Schmoch	
<b>Wissensbilanzen: Entzauberung eines magischen Instruments.</b> .....	<b>274</b>
Stephan Laske	
<b>Bezüge herstellen und Ziele definieren: Evaluation, Lehrpreise, Indikatoren – wohin geht die Leistungsmessung der Hochschulen?</b> .....	<b>278</b>
Uwe Schmidt	
<b>Die Messung der Lehrleistungen der Hochschulen: „Mission impossible“ und dauerhaftes Steuerungsdefizit</b> .....	<b>281</b>
Rainer Künzel	
<b>Kommentar: Auf dem Weg zu einem rationalen Mess- und Steuerungssystem?</b> .....	<b>284</b>
Barbara M. Kehm, Evelies Mayer und Ulrich Teichler	

## **Anhang**

<b>Buchpublikationen 1997-2002</b> .....	<b>287</b>
<b>Workshops der Darmstadt-Kassel-Runde 2003-2007</b> .....	<b>298</b>