

**Nach der Reform ist vor der Reform**

Neue Herausforderungen  
für die entfesselte Hochschule

Detlef Müller-Böling

in: Hans J. Oppelland (Hrsg.): Deutschland und seine Zukunft. Innovation und Veränderung in Bildung, Forschung und Wirtschaft, Festschrift zum 75. Geburtstag von Prof. Dr. Dr. h.c. Norbert Szyperski, Lohmar – Köln 2006, S. 191 – 208.

### Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN-13: 978-3-89936-515-3

ISBN-10: 3-89936-515-1

1. Auflage Oktober 2006

© JOSEF EUL VERLAG GmbH, Lohmar – Köln, 2006  
Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Druck: hager DruckDesign, Kürten

Cover: Heike Szyperski

Die Gestaltungswerkstatt, Rösrath

JOSEF EUL VERLAG GmbH

Brandsberg 6

D-53797 Lohmar

Tel.: +49 (0) 22 05 / 90 10 6-6

Fax: +49 (0) 22 05 / 90 10 6-88

<http://www.eul-verlag.de>

[info@eul-verlag.de](mailto:info@eul-verlag.de)

**Bei der Herstellung unserer Bücher möchten wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist daher auf säurefreiem, 100% chlorfrei gebleichtem, alterungsbeständigem Papier nach DIN 6738 gedruckt.**

## Inhaltsverzeichnis

1. Die entfesselte Hochschule – 2006 .....	195
2. Wie geht es weiter? .....	198
3. Die entfesselte Hochschule der Zukunft .....	204
Literaturverzeichnis .....	205

## 1. Die entfesselte Hochschule – 2006

Die seit 1994 von mir begleitete und hier und da forcierte Hochschulreform in Deutschland hat Etliches in Bewegung gebracht. Die Vision der „entfesselten Hochschule“ beschreibt in sieben Leitbildern, wie die Hochschule der Zukunft aussehen müsste, um an der Schwelle zum 21. Jahrhundert die künftigen Herausforderungen meistern zu können (Müller-Böling 2000). Diese sieben Leitbilder sehen vor, dass die Hochschulen

- im Wettbewerb ihre Leistungsfähigkeit entwickeln,
- wirtschaftlich den Einsatz ihrer Ressourcen gestalten,
- international an der globalen Wissenschaftsentwicklung teilhaben,
- virtuell die Chancen neuer Medien nutzen,
- profiliert ihre je eigene Identität finden,
- autonom ihre Ressourcen, ihr Personal und ihre Organisation entwickeln sollten, damit sie
- wissenschaftlich ihre Aufgaben in Forschung, Lehre und Weiterbildung erfüllen könnten.

Im Jahre 2006 sind – erstaunlicherweise angesichts der Änderungsgeschwindigkeit sozialer Systeme – weite Teile der Reformen zumindest in der Grundphilosophie umgesetzt:

Der Wettbewerb ...

zwischen den Hochschulen beherrscht die Szene. Die Fiktion der Gleichheit aller Hochschulen in Deutschland hat sich aufgelöst (Müller-Böling 2000, S. 123 f.). Mit einem beispiellosen Exzellenzwettbewerb werden die Elitehochschulen (in der Forschung) gesucht und angemessen zusätzlich finanziert. Der Hochschulzugang ist geändert von der Kinderlandverschickung durch die ZVS zum Auswahlrecht der Hochschulen (Müller-Böling 2000, S. 125 ff.). Und letztlich haben wir aufgrund von Evaluationen und dem CHE-HochschulRanking (Berghoff u. a. 2006) die wohl beste Transparenz über die wissenschaftlichen Leistungen in Forschung und Lehre, die man sich derzeit vorstellen kann (Usher/Savino 2006).

#### Die Wirtschaftlichkeit ...

ist deutlich erhöht worden. Von einer inputorientierten Ex-ante-Feinststeuerung mit Eingriffen in einzelne Leistungsprozesse der Hochschulen ist der Staat – teils aus Hilflosigkeit, teils aus Einsicht – zu einer outputorientierten Ex-post-Grobsteuerung mit ordnungspolitischen Rahmenseetzungen übergegangen (Müller-Böling 2000, S. 179 ff.). Leistungsorientierte Mittelverteilung einerseits und Globalisierung der Haushalte andererseits haben zu einem zielorientierteren und transparenteren Umgang mit knappen Finanzmitteln geführt (Jaeger u. a., 2005). Die Einnahmenseite wird nicht zuletzt durch Studiengebühren diversifiziert, die finanzielle Abhängigkeit der Hochschulen vom Staat damit gemindert (Müller-Böling 2000, S. 197 ff.).

#### Die Internationalität ...

der Hochschulen hat einen deutlichen Schub erhalten. Bachelor- und Master-Studiengänge, dem Bologna-Prozess folgend, werden flächendeckend eingeführt. Der Anteil ausländischer Studierender ist so hoch wie nie. Und was letztlich am wichtigsten ist: Nicht nur in der Forschung, sondern auch in der Lehre orientiert man sich zunehmend an internationalen Benchmarks.

#### Die Virtualität ...

in der Lehre ist durch zahlreiche Programme von Bund und Ländern und nicht zuletzt durch eine Vielzahl von begeisterten Technik-Freaks in der Lehre stark vorangetrieben worden. Erfreulich, wenn auch noch nicht abgeschlossen, ist der Prozess der Integration von E-Learning-Elementen in die regulären Curricula (Kleimann/Wannemacher 2004).

#### Die Profilierung ...

jeder Hochschule ist zum anerkannten Maßstab für die strategische Weiterentwicklung geworden. Stärken werden eruiert und ausgebaut, Schwächen abgebaut. Über Leitbilder wird eine hochschulweite Verständigung von Ziel, Zweck und Identität der Einrichtung erreicht. Hochschulräte, Hochschulleitungen, Fakultätsleitungen und Mitglieder der Hochschulen arbeiten auf diesem Gebiet (mal besser, mal schlechter) zusammen.

#### Die Autonomie ...

der Hochschulen ist anerkannter Leitgedanke der Politik. Die notwendigen Voraussetzungen der Handlungsfähigkeit in den Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen der Hochschulen sind in den Landesgesetzen weitestgehend geschaffen worden. Die Hochschulen treten zunehmend gegenüber Staat und Gesellschaft als aktive Korporationen auf, die ihre Ziele und Strategien selbst erarbeiten, ihre Budgets eigenständig verwalten und Studiengänge selbständig und verantwortlich entwickeln. Die Trennung von Leitungs- und Aufsichtskompetenzen ist umgesetzt, die doppelte Legitimation in vielen Gesetzen eingeführt (Müller-Böling 2000, S. 52 ff.). Zielvereinbarungen als hochschuladäquates Steuerungs- und Koordinationsinstrument von autonomen und gleichberechtigten Partnern sind sowohl innerhalb der Hochschulen als auch zwischen Hochschulen und Staat ein vielfach praktiziertes Instrument (Müller-Böling 1997; Müller-Böling 2000, S. 58 ff.). Und letztlich werden neue Formen des Personalmanagements eingesetzt, von der leistungsorientierten Professorenbesoldung bis zur Nachwuchsqualifizierung als Juniorprofessor (Müller-Böling 2000, S. 69 ff.).

#### Die Wissenschaftlichkeit ...

ist zum anerkannten Paradigma für die Hochschulen geworden. Leistung, Exzellenz, Qualität in Forschung, Lehre und Weiterbildung sind wieder die Hauptforderungen an die Hochschulen. Frauenförderung, Demokratisierung der Gesellschaft, Ausländerförderung sind wichtige, aber nachgelagerte Nebenziele. Autonomie allein aber sichert noch keine Qualität. Vielfältige Qualitätssicherungsinstrumente neben der Berufung sind eingeführt. Von ISO 2000 bis 'peer reviews' nutzen und erproben die Hochschulen unterschiedlichste Instrumente und betreiben ein vielfältiges und aktives Qualitätsmanagement (Müller-Böling 2006).

Fasst man diese Entwicklung zusammen, so kann man unbestreitbar feststellen: Das deutsche Hochschulsystem hat sich innerhalb von zehn Jahren grundlegend reformiert in den Strukturen ebenso wie in den Leitbildern, in den faktischen Gegebenheiten wie in den Köpfen. Damit ist die Hochschulreform allen anderen Reformen in diesem Staat von der Steuerreform über das Rentensystem bis hin zum Gesundheitssystem weit voraus (Müller-Böling 2003a).

## 2. Wie geht es weiter?

Aber 'universitates semper reformanda est' oder in Abwandlung eines gelassenen Wortes eines großen Deutschen: nach der Reform ist vor der Reform. Insofern bestehen etliche Desiderata aufgrund von Fehlern, Halbheiten oder Unvollkommenheiten der bisherigen Entwicklung ebenso wie angesichts neuer Herausforderungen aufgrund sich ändernder Rahmenbedingungen und Anforderungen. Die folgende Aufzählung ist sicherlich nicht vollständig und selbstverständlich auch zukünftigen, zeitlichen Wandlungen unterworfen. Sie gibt aber immerhin eine Vorstellung von den weiteren Herausforderungen, die auf die Hochschulen zukommen:

### **Herausforderung I: Wissenschaftsbasierte Gesellschaft schaffen**

Die Hochschule hat in der Wissensgesellschaft einen neuen Stellenwert erlangt. Prozesse der Produktion und der Vermittlung bzw. Aneignung hoch qualifizierten Wissens durchdringen nicht länger nur bestimmte Segmente der Gesellschaft und der Wirtschaft, sondern werden zu einem Merkmal immer weiterer Lebenskreise (Willke 2001, S. 388). Wissenschaft ist erforderlich nicht alleine zur Befriedigung von Neugier und wissenschaftlichem Erkenntnisinteresse, sondern sie hat auch zur Lösung von lebensweltlichen Problemen einen neuen Stellenwert gewonnen. Die Hochschulen nehmen an diesem Wandel, der sicherlich nicht erst im 21. Jahrhundert begonnen, sich in diesem aber beschleunigt hat, in mehrfacher Hinsicht teil. Sie haben einerseits die Aufgabe, den rasanten wissenschaftlichen Fortschritt in Forschung und Lehre zu organisieren und damit – volkswirtschaftlich formuliert – den Standort Deutschland an diesen Prozessen teilhaben zu lassen (Dierkes/Merkens 2002; van Vught 2004: S. 96 f.). Zugleich geht es darum, dies für immer größere Bevölkerungsteile zu tun und den schon vor dreißig Jahren begonnenen Prozess der ‚Massification‘ fortzusetzen. Die Hochschulen müssen sich diesen Entwicklungen einerseits als Ort der Wissensproduktion, andererseits als Lehr- und Lernort stellen (Schulze 2002, S. 118).



### **Herausforderung II: Disziplingrenzen überschreiten**

Wissenschaftlicher Fortschritt schreitet dort am schnellsten voran, wo an den Schnittstellen der Wissenschaftsbereiche die unterschiedlichen Kompetenzen und Qualifikationen zusammengeführt werden (Mittelstraß 2003; Krücken 2001, S. 334). Hochschulen sollten dies organisatorisch stützen. Sie müssen hierzu in ihren Organisationsstrukturen flexibler werden und einen rascheren Wandel nicht alleine auf der Ebene des Managements vollziehen, sondern sie müssen dies auch in Forschung und Lehre selbst durch Modelle ermöglichen, deren Erprobung bislang in Deutschland noch eine Ausnahme ist. Matrixstrukturen, die sich auf die ‚Produkte‘ der Wissenschaft in Forschung und Lehre beziehen, sollen nicht alleine die Leistungsfähigkeit steigern und einen erhöhten Grad an Reaktions- und Gestaltungsfähigkeit mobilisieren, sie sollen auch der Entwicklung hin zur Interdisziplinarität und zur problemorientierten Wissenschaft besser gerecht werden als dies bislang der Fall war. Beispiele hierfür sind im Ausland – etwa in den Niederlanden – zu finden, aber auch in Deutschland gibt es entsprechende Ansätze, wie etwa an der Technischen Universität München oder der Technischen Universität Hamburg-Harburg (Müller-Böling 2003b). Auch Organisationseinheiten wie die vielerorts entstehenden Zentren für Lehrerbildung verweisen darauf, wie Interdisziplinarität und Problemorientierung organisatorisch unterfüttert werden können.

### **Herausforderung III: Humankapital aktiv gestalten**

Der demographische Wandel fordert in besonderer Weise, dass die gesellschaftlichen Potenziale genutzt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit einer alternden und schrumpfenden Gesellschaft in einem scharfen globalen Wettbewerb zu erhalten (Birg 2004; Just 2004). Um die Lebensqualität in einer Gesellschaft zu sichern, die sich nur noch partiell durch Wachstum auszeichnen wird, ist die umsichtige und nachhaltige Nutzung vorhandener Ressourcen – und dazu gehört auch das Humankapital – von hoher Wichtigkeit (Priddat 2005). Eine Hochschule in der Gesellschaft des zweiten demographischen Übergangs hat insofern wichtige Aufgaben in der Entwicklung des Humankapitals und des Wirtschaftsstandorts. Hier geht es ebenso um die Seite der Studierenden wie um die der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Für die Hochschulen hat dies wichtige Folgen, und zwar, erstens, mit Blick

auf Fragen der Konfiguration von Bildungsbiographien, zweitens mit Blick auf Fragen der Bildungschancen und drittens mit Blick auf die Hochschulen als Arbeits- und Lernort, der Studierende und Wissenschaftler durch das Angebot von unterstützenden Dienstleistungen fördert.

#### **Herausforderung IV: Lebenslanges Lernen organisieren**

Die Hochschulen haben in einer bislang noch immer unterschätzten Weise die Aufgabe, lebenslanges Leben zu organisieren (Priddat 2005). Dabei geht es einerseits um die Erhaltung der Arbeitskraft von Personen, deren akademische oder nicht-akademische Erstausbildung zunehmend länger zurückliegt. Als weiteren ‚Markt‘ haben die Hochschulen andererseits aber auch den Bereich des Seniorenstudiums in den Blick zu nehmen. Die regulative Idee des Lebenslangen Lernens verdeutlicht, dass hochschulische Ausbildung in Deutschland nicht länger am Modell des Studiums vor dem Eintritt ins Berufsleben orientiert sein kann, sondern dass eine enge wechselseitige Durchdringung von beruflichen Arbeitsphasen und berufsorientierten Aus- und Fortbildungsphasen den Normalzustand darstellen muss (Bergmann 2005; Dierkes/Merkens 2002, S. 66). Dafür ist in Europa der Prozess der Umstellung auf die konsekutive Studienstruktur mit ihren Abschlüssen Bachelor und Master ein wichtiger Schritt. Sie soll nicht nur einen frühzeitigen Eintritt ins Berufsleben ermöglichen und zugleich die Orientierung an Kompetenzen, Ergebnissen und Lernzielen stärken, sondern sie soll zugleich auch einen Einstieg in ein differenziertes System unterschiedlicher Studiengänge und bildungsbiographischer Phasen leisten (Hüning/Buch 2005).

#### **Herausforderung V: Durchlässigkeit im Bildungssystem fördern**

Zur Organisation des lebenslangen Lernens gehört aber auch, dass die Hochschulen ganz generell Durchlässigkeit für unterschiedliche Bildungsbiographien schaffen und dabei auch solche Elemente entwickeln, die einen Ausgleich in Hinblick auf unterschiedliche Bildungschancen ermöglichen (Wissenschaftsrat 2004). Grenzen zwischen bildungsnahen und bildungsfernen Schichten sind zu überwinden. Die Flexibilisierung des Zugangs zu hochschulischer Bildung, die in den letzten Jahren erheblich zugenommen hat, gehört in diesen Kontext. So haben in verschiedenen Ländern

flexible Regelungen das bisherige Dogma von der Erforderlichkeit des Abiturs zum Universitätsbesuch abgelöst. Hiermit korrespondiert, dass die Hochschulen selbst die Verantwortung für die Studierenden übernehmen, die sie in ihre Studiengänge aufnehmen. Sie können und müssen ihre Studierenden mittlerweile passgenau für ihre Angebote auswählen und umgekehrt sowie hierfür entsprechende Verfahren und Maßstäbe entwickeln. Alleine mit der Flexibilisierung formaler Anforderungen und dem Recht zur Auswahl ist es aber noch nicht getan. Hierher gehört auch die entsprechende Ausprägung von Curricula und Förderangeboten sowie ein entsprechend entwickeltes Hochschulmarketing.

### **Herausforderung VI: Verantwortung für Studierende und Nachwuchs übernehmen**

Die Hochschule als nachgeordnete Behörde (Müller-Böling 2000, S. 20 ff.) ging mit den ihr anvertrauten Menschen verwaltungsmäßig um. Die entfesselte Hochschule übernimmt als Korporation Verantwortung für Studierende wie Personal. Die Schaffung von Bildungsgerechtigkeit darf nicht nur nicht unter der Einführung von Studiengebühren leiden – was sie, das zeigen internationale Beispiele, keineswegs muss (EPI 2005) – sondern sie kann in besonderer Weise zum Profilmerkmal gemacht werden, indem entsprechende Services und Unterstützungsleistungen angeboten werden. Die Verantwortung der Hochschulen für ein erfolgreiches Studium wird gerade unter den Bedingungen der Einführung von Studiengebühren zunehmen (Müller 2004). Bei der Verantwortung für das wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Personal geht es um verbesserte Förderung für die jeweilige Tätigkeit, beispielsweise aber auch um eine gute Vereinbarkeit von Karriere und Beruf. Wenn nur noch 25 Prozent des Mittelbaus Kinder bekommen (Akademiker in Deutschland insgesamt nur 40 Prozent), dann sind die Hochschulen in der individuellen aber auch gesellschaftlichen Verantwortung, durch ein Bündel von Maßnahmen von der Kinderbetreuung bis zur flexiblen Arbeitsgestaltung dafür zu sorgen, dass dieser Trend durchbrochen wird (Auferkorte-Michaelis u. a. 2006).

### **Herausforderung VII: Europa als Hochschulraum ansehen**

Politische Grenzen zwischen Staaten sind zwar sicherlich in vielerlei Hinsicht noch von hoher Bedeutung, für Wissenschaft, Bildung und Wirtschaft sind diese Grenzen aber bereits weitestgehend gefallen (Albert/Brock 1996). Deutlich manifestiert sich dies in der Vorstellung neuer internationaler Bezugsräume, die für die Hochschulen in Europa wirksam werden. Es wird seit 1998 an der Herstellung eines Europäischen Hochschulraumes gearbeitet, der durch einen Europäischen Forschungsraum flankiert wird. Mobilität von Wissenschaftlern und Studierenden in Europa soll zum Normalzustand werden. Die so genannte Lissabon-Strategie der Europäischen Union macht zugleich deutlich, dass Wettbewerb sich in einem größeren Maßstab als dem nationalen abspielt (Müller-Böling/Buch 2006a). So wurde das Ziel definiert, dass Europa zum wettbewerbsfähigsten globalen Raum werden soll. Bestimmend sind hier insofern nicht mehr Konkurrenzen innerhalb Europas, sondern solche zwischen Europa und Nordamerika oder Südostasien. Damit konfigurieren sich auch Verhältnisse von Kooperation und Konkurrenz neu. In dieser Entwicklung stehen wir sicherlich erst am Anfang, aber es wird deutlich, dass neue Märkte die Hochschulwelt des 21. Jahrhunderts ebenso bestimmen werden wie die Wirtschaftswelt.

### **Herausforderung VIII: Hochschulen als Klassengesellschaft überwinden**

In Deutschland ist das System des Nebeneinander von Fachhochschulen und Universitäten nach dem Motto „gleichwertig, aber andersartig“ auf eine Zeit gefolgt, in der es durchaus eine Vielzahl unterschiedlicher Hochschultypen mit abgestuften und inhaltlich differenzierten Profilen von den pädagogischen über die landwirtschaftlichen bis zu den medizinischen Hochschulen gegeben hat. Mit der Integration der Spezialhochschulen in die Universitäten ging dann rund dreißig Jahren die Vorstellung einher, die Universitäten seien einander gleich und es gebe zudem eine weniger forschungs- und dafür aber praxisorientiertere Ausbildungsstätte in Gestalt der Fachhochschulen. Diese Vorstellung weicht nun nach und nach wieder einem differenzierteren Modell, in dem nicht länger solche ex ante-Zuschreibungen von Aufgaben und Leistungsniveaus maßgeblich sind, sondern in dem die hergebrachte binäre

Unterscheidung forschender Universitäten und lehrender Fachhochschulen an Bedeutung verliert (Wissenschaftsrat 2006, 28).

So wie Fachhochschulen inzwischen Forschung auf hohem Niveau betreiben und forschungsorientierte Masterangebote mit Qualität entwickeln und anbieten, ist für eine große Zahl zumindest von Fakultäten an Universitäten Forschung heute nicht mehr konstitutiver Bestandteil ihrer Tätigkeit. Einerseits ist der Forschungsoutput gering bzw. vernachlässigbar, wie das jährliche CHE-Forschungsranking ausweist (Berghoff u. a. 2005), andererseits gibt es auch hier Masterangebote, die vor allem die berufliche Praxis in den Vordergrund rücken. Das binäre System entwickelt sich hin zu einem wohl formal unitären wie etwa in Großbritannien, faktisch aber sehr differenzierten und nach wissenschaftlicher Leistung unterscheidbaren System von Hochschulen, bei dem dann auch – so ist zu vermuten – das zentrale Unterscheidungsmerkmal des Promotionsrechts seinen heutigen Stellenwert verlieren wird.

### **Herausforderung IX: Humboldt neu denken**

Aus der veränderten Rolle der Wissenschaft in der Gesellschaft ergibt sich, dass die Ausbildung an den Hochschulen verstärkt unterschiedliche Anwendungsgebiete von akademischem Wissen in den Blick zu nehmen hat. Es hat wenig Sinn, weiterhin beträchtliche Teile der Studierenden so auszubilden, dass sie im Wesentlichen dem Berufsziel des Wissenschaftlers und Hochschullehrers entsprechen. Die Frage der Einheit von Forschung und Lehre stellt sich neu. Eine klare Differenzierung in eine forschende Bildung, in der Studierende aktiv in die Forschung eingebunden werden, und eine forschungsbasierte Lehre, in der sie die Erkenntnismethoden des Faches lernen, ist dringend geboten, um eine bessere Lehre unter den Bedingungen zunehmender Akademisierung gewährleisten zu können (Müller-Böling/Buch 2006b). Zugleich muss die außeruniversitäre Forschung näher an und in die Universitäten hineingeführt werden. Es ist insbesondere die Existenz eines ausgebauten Systems der außeruniversitären Forschung, die den Hochschulen wichtige Ressourcen und attraktive Arbeitsmöglichkeiten vorenthält und die andererseits der Spitzenforschung den Kontakt zur Gewinnung des Nachwuchses erschwert (Wissenschaftsrat 2006, 31; Krull u. a. 2005).

### 3. Die entfesselte Hochschule in der Zukunft

Das Leitbild der entfesselten Hochschule konzentriert sich zunächst auf den Abbau von Denkblockaden in den Hochschulen, das Verhältnis von Staat und Hochschule, den Wettbewerb als leistungsförderliches Steuerungsprinzip und darauf bezogen die Forderungen an die Selbststeuerungsfähigkeit der Hochschulen. Der vorliegende Beitrag nimmt nunmehr gesellschaftliche Trends und aktuelle internationale Entwicklungen der Hochschullandschaft zusätzlich in den Blick und leitet daraus die Herausforderungen für die Hochschulen in den nächsten zehn Jahren ab.

Es zeigt sich, dass angesichts der zunehmenden Selbstverantwortlichkeit der Hochschulen nicht nur in erheblichem Ausmaß neue Aufgaben auf sie zukommen, sondern sie auch nun weitgehend allein für die Erfüllung der Aufgaben und die Lösung der Probleme zuständig sein werden. Anders als in vergangenen Zeiten kann das Schwarze-Peter-Spiel der Schuldzuschreibungen zwischen Politik und Hochschulen nur mehr begrenzt gespielt werden. Die Verantwortung für die zukünftige Gestaltung unserer Gesellschaft liegt nun zu einem großen Teil eindeutig bei den Hochschulen und ihren verantwortlichen Mitgliedern.

**Literaturverzeichnis**

ALBERT, M. & BROCK, L. (1996):

Debordering the World of States: New Spaces in International Relations. *New Political Science* 35, S. 69–106

AUFERKORTE-MICHAELIS, NICOLE/SIGRID METZ-GÖCKEL/JUTTA WERGEN/ANNETTE KLEIN  
UNTER MITARBEIT VON CHRISTINA MÖLLER UND ELISABETH KOCIEMBA (2006)

„Junge Elternschaft und Wissenschaftskarriere“. Wie kinderfreundlich sind Wissenschaft und Universitäten? Dortmund

BERGHEIM, STEFAN (2005):

Humankapital wichtigster Wachstumstreiber. Erfolgsmodelle für 2020. Frankfurt/M. (Deutsche Bank Research. Aktuelle Themen 324, 14.06.2005)

BERGHOFF, SONJA/GERO FEDERKEIL/PETRA GIEBISCH/CORT-DENIS HACHMEISTER/DETLEF  
MÜLLER-BÖLING/DANIEL RÖLLE (2006):

HochschulRanking Vorgehensweise und Indikatoren Arbeitspapier Nr. 75, Gütersloh

BERGHOFF, SONJA/GERO FEDERKEIL/PETRA GIEBISCH/CORT-DENIS HACHMEISTER/DETLEF  
MÜLLER-BÖLING/MEIKE SIEKERMANN (2005):

Das CHE-ForschungsRanking deutscher Universitäten 2004. Gütersloh

BIRG, HERWIG (2004):

Demografische Alterung. In: Philipp Oswald (Hg.): *Schrumpfende Städte*, Bd. 1: Internationale Untersuchung. Ostfildern, S. 112–120

DIERKES, MEINOLF/HANS MERKENS (2002):

Zur Wettbewerbsfähigkeit des Hochschulsystems in Deutschland. Gutachten erstellt für die Enquete Kommission ‚Globalisierung der Weltwirtschaft‘ des Deutschen Bundestages. Berlin

EDUCATIONAL POLICY INSTITUTE (EPI) (2005):

Global Higher Education Rankings. Affordability and Accessibility in Comparative Perspective. Washington D. C.

HÜNING, LARS/FLORIAN BUCH (2005):

Beschäftigungsfähigkeit und Hochschulpolitik – Trends und Perspektiven im Bologna-Prozess, in: Jens U. Prager, Clemens Wieland (Hrsg.): Von der Schule in die Arbeitswelt. Bildungspfade im europäischen Vergleich, Gütersloh, S. 135–152

JAEGER, MICHAEL/MICHAEL LESZCZENSKY, M./DOMINIC ORR/ASTRID SCHWARZENBERGER (2005):

Formelgebundene Mittelvergabe und Zielvereinbarungen als Instrumente der Budgetierung an deutschen Universitäten: Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. Hannover

JUST, TOBIAS (2004):

Demografische Entwicklung verschont öffentliche Infrastruktur nicht. Frankfurt/M. 2004 (Deutsche Bank Research. Aktuelle Themen 294, 28.04.2004)

KLEIMANN, BERND/KLAUS WANNEMACHER, (2004):

E-Learning an deutschen Hochschulen. Von der Projektentwicklung zur nachhaltigen Implementierung. Hannover

KRÜCKEN, GEORG (2001):

Wissenschaft im Wandel? Gegenwart und Zukunft der Forschung an deutschen Hochschulen. In: Erhard Stölting/Uwe Schimank (Hg.): Die Krise der deutschen Universität. Wiesbaden, S. 326–345 (Leviathan Sonderheft 20)

KRULL, WILHELM/ANDREAS GEIGER/PETER HOMMELHOFF/KLAUS LANDFRIED/WILFRIED MÜLLER/DETLEF MÜLLER-BÖLING/HANS N. WEILER/MARGRET WINTERMANTEL/JOHANN-DIETRICH WÖRNER (2005):

Eckpunkte eines zukunftsfähigen deutschen Wissenschaftssystems – Zwölf Empfehlungen. Hannover

MITTELSTRAß, JÜRGEN (2003):

Die Geisteswissenschaften und die Zukunft der Universität, 2. Aufl. Köln

MÜLLER, ULRICH (2004):

Aktueller Begriff: Student Services, in: Wissenschaftsmanagement – Zeitschrift für Innovation (4/04), 10, (2004), S. 39–42



MÜLLER-BÖLING, DETLEF (1997):

Zur Organisationsstruktur von Universitäten, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg. 1997, S. 603–614

DERS. (2000):

Die entfesselte Hochschule. Gütersloh.

DERS. (2003A):

Die Reformuni. Deutschland einig Stillstandland? Nein! Die Hochschulen sind dabei, sich von Grund auf zu erneuern, Die Zeit, 20.2.2003, S. 71–72

DERS. (2003B)

Freiräume zur kreativen Gestaltung nutzen – Kriterien und Beispiele für neue Organisationsstrukturen, in: Stefan Titscher und Sigurd Höllinger (Hrsg.): Hochschulreform in Europa – konkret. Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität, Opladen, S. 235–251

DERS. (2006)

Hochschule und Profil – zwischen Humboldt und Markt?, in: Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.): Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung, Beiträge zur Hochschulpolitik, 1/2006 Band I, Bonn, S. 15–23

MÜLLER-BÖLING, DETLEF/FLORIAN BUCH (2006A):

Hochschulentwicklung in Zeiten der Entgrenzung. Implikationen aktueller Makrotrends für die Hochschule als Lernort, in: Zeitschrift für Hochschulentwicklung 2006 (im Druck).

DIES. (2006B):

Das binäre Hochschulsystem am Ende? Vom Sinn einer anderen Differenzierung – 200 Jahre nach Humboldt, in: Christa Cremer-Renz/Kathleen Battke (Hrsg): Hochschulfusionen in Deutschland: Gemeinsam stark ?! Bielefeld (im Druck)

PRIDDAT, BIRGER P. (2005):

Schützt uns Lebenslanges Lernen vor dem alt werden?, in: Perspektiven. Zeitschrift der Universität Witten/Herdecke für Wissenschaft, Kultur und Praxis 10, S. 10 f.

SCHULZE, WINFRIED (2002):

Zwischen Elfenbeinturm und Beschäftigungsorientierung: Was ist die beste Dienstleistung der Universität für die Gesellschaft? In: Emil Brix/Jürgen Nautz (Hg.): Universitäten in der Zivilgesellschaft. Wien, S. 117–131

USHER, ALEX/MASSIMO SAVINO (2006):

A World of Difference. A Global Survey of University League Tables. Washington

VAN VUGHT, FRANS A. (2004):

Closing the European Knowledge Gap? Challenges for the European Universities of the 21st Century. In: Luc E. Weber/James J. Duderstadt (Hg.): Reinventing the Research University. London, S. 89–106

WILLKE, HELMUT (2001):

Wissensgesellschaft. In: Georg Kneer/Armin Nassehi/Markus Schroer (Hg.): Klassische Gesellschaftsbegriffe. München, S. 379–398

WISSENSCHAFTSRAT (2004):

Empfehlungen zur Reform des Hochschulzugangs. Köln

DERS. (2006):

Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem. Köln