

## METHODE

## Wolfgang Merten und Michaela Kirchner Wissenschaftsmarketing

**Ende der Beliebigkeit: Ausbildung statt „trial and error“**



Wer erfolgreich Marketing betreibt, kennt seine Märkte und Kunden und betreibt eine strukturierte Marktforschung – Begriffe, die in Forschung & Lehre oft noch ungewohnt klingen. Der zunehmende Wettbewerb aber bringt sie den Wissenschaftseinrichtungen näher – gewollt oder ungewollt.

Foto: Archiv

Es gehört zum gesicherten Diagnosebestand: Einrichtungen aus Bildung und Forschung müssen sich seit langem schon auch unter der Perspektive unternehmerischen Erfolgs messen lassen. Entscheidungsträger aus Forschungseinrichtungen, Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen bedienen sich lange schon der Instrumente des Wissenschaftsmarketings, oft ohne es zu wissen und intuitiv, um punktuell Druck abzuwenden und manchmal auch etwas misstrauisch gegenüber Praktiken aus der Wirtschaft. Hier gilt es, durch eine systematische Professionalisierung Berührungspunkte abzubauen und Handlungsspielräume zu gewinnen.

Angesichts der Vielzahl wettbewerbsrelevanter Herausforderungen reicht es nicht mehr, auf der Basis von Einzelmaßnahmen den als solchen empfundenen Vorreitern hinterherzulaufen und unter Druck minimale Änderungsschritte zu vollziehen. Es wäre fahrlässig, Aufgaben mit so weitreichender Bedeutung dem Zufall gelingender autodidaktischer Bemühungen zu überlassen. Während sich die unmittelbaren Kernbereiche, die traditionell den Pressestellen zugeschlagen werden, verbindliche und erfahrungsgesättigte Curricula gegeben haben, blieben die Management- und Marketingkompetenzen bislang ohne Bindung zu ausbildungsähnlichen Bemühungen. Inzwischen hat sich u.a. auch durch gezielte Anreizmechanismen wie die Exzellenz- oder High-tech-Initiative, die den Wettbewerb um unternehmerisches Handeln geradezu angeheizt haben, die Erkenntnis durchgesetzt, dass eine angemessene unternehmerische Aufstellung der Universitäten nur durch proaktives und strategisches Handeln gelingen kann. Was bislang noch fehlte, sind geeignete Qualifizierungen. Und zwar solche, die berücksichtigen, dass Schlüsselpositionen an Hochschulen und Forschungseinrichtungen vor allem mit Wissenschaftlern besetzt sind, die hohen Belastungen ausgesetzt sind.

### Besondere Anforderungen an das Weiterbildungsprofil

Akademische Personalentwicklung und Weiterbildung sind Gebot der Stunde. Laut einer Umfrage der Universität Bonn im Auftrag des Stifterverbandes vom April 2006 wenden Deutsche Hochschulen für die Personalentwicklung ihrer wissenschaftlichen Mitarbeiter im Durchschnitt pro Kopf und Jahr 40 Euro auf. Um dieser Vernachlässigung des Themas entgegenzuwirken hat der Stifterverband schon im Frühjahr 2002 einen Modellstudiengang „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ ausgeschrieben. Daraus resultieren mittlerweile bundesweit sechs Studienangebote zum Thema Wissenschafts- bzw. Bildungsmanagement bzw. zur Qualifizierung von Hochschulprofessionen (siehe Kasten auf S. 17).

### Etablierung neuer Berufsbilder

Man kann also mithin sagen, dass Wissenschaftsmarketing und Wissenschaftmanagement seit etwa fünf Jahren als relevante Handlungsfelder auf der Agenda wünschenswerter strategisch-

organisatorischer Ausrichtung präsent sind. Als Indikator für einen Professionalisierungsschub mag nicht nur die Entstehung neuer Studiengänge, sondern auch die Herausbildung neuer Berufsbilder gelten: Noch sind Wissenschaftskommunikatoren und Wissenschaftsmanager und auch Experten für Wissenschaftsmarketing typischerweise Quereinsteiger, die sich ihr Aufgabengebiet durch geeignete Weiterbildungsmaßnahmen selbst erschlossen und aufgebaut haben. Bald schon werden diese Positionen vermehrt von Personen übernommen werden, die sich durch eine gezielte akademische Ausbildung darauf vorbereitet haben.

Eskortiert von Personalentwicklungsmaßnahmen, die die Professionalisierung der leitenden Verwaltungsebenen zum Ziel haben, beginnen sich Berufsfelder für Management und Marketing in der Wissenschaft herauszubilden.

### **Wissenschaftsmarketing**

**Das Instrumentarium des Wissenschaftsmarketings ermöglicht die profilierte Markenbildung und Positionierung einer Einrichtung (sei es eine Hochschule, ein Forschungsinstitut oder ein wissenschaftsnahes Unternehmen) zur konkurrenzfähigen Behauptung auf Märkten. Wissenschaftsmarketing unterscheidet sich sowohl bei der Ansprache der Zielgruppe als auch bei der Auswahl der Kommunikationsmittel von gängigen Marketingkonzepten.**

#### **Studienangebote zum Wissenschafts- und Bildungsmanagement**

hervorgegangen aus dem Programm „Qualifizierung für Hochschulprofessoren“ des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft

##### **Fachhochschule Osnabrück**

Studiengang „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“, in Kooperation mit der Hochschule Bremen, Start SS 2003, das Curriculum akzentuiert Führungs- und Managementmethoden, Kommunikation, Grundlagen des Wissenschaftssystems und Praxistransfer.  
[www.wiso.fh-osnabrueck.de/hwm-mba.html](http://www.wiso.fh-osnabrueck.de/hwm-mba.html)

##### **Universität Oldenburg**

Das berufsbegleitende MBA-Programm „Bildungsmanagement“, ein internetgestützter Masterstudiengang, der viele der derzeit im Hochschulbereich diskutierten Neuerungen in ein Angebot integriert.  
[www.mba.uni-oldenburg.de](http://www.mba.uni-oldenburg.de)

##### **Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer**

Am Zentrum für Wissenschaftsmanagement fördert der Stifterverband eine erste „Stiftungsprofessur Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ für Prof. Georg Krücken. Das Angebot umfasst verschiedene Lehrgänge.  
[www.zwm-speyer.de](http://www.zwm-speyer.de)

##### **Fachhochschule Münster**

Die Fachhochschule Münster hat einen Forschungsschwerpunkt „Science Marketing“ aufgelegt, in dem exemplarisch anwendungsbezogenes Wissenschaftsmarketing betrieben wird (Koop. mit den Universitäten Pretoria/SA und Adelaide/AUS).  
[www.science-marketing.de](http://www.science-marketing.de)

##### **Internationaler Master-Studiengang**

„Higher Education – Hochschulforschung und -gestaltung“ an der Universität Kassel  
[www.uni-kassel.de/wz1/mahe](http://www.uni-kassel.de/wz1/mahe)

##### **Studiengang „Master of Higher Education“**

an der Universität Hamburg  
[www.izhd.uni-hamburg.de](http://www.izhd.uni-hamburg.de)

##### **Postgradualer Studiengang „Master of Evaluation“**

im Fachbereich Soziologie an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken  
[www.master-evaluation.de](http://www.master-evaluation.de)



**Dr. Wolfgang Merten** ist Studienleiter im bundesweit ersten Weiterbildungs-Masterstudiengang „Wissenschaftsmarketing“ an der Technischen Universität Berlin. Die Durchführung des Studiengangs erfolgt über die Fakultät „Wirtschaft & Management“ in Kooperation mit der TU Berlin Servicegesellschaft mbH.



**Michaela Kirchner** ist Abteilungsleiterin Weiterbildung der TU Berlin Servicegesellschaft mbH.

## Der Online-Master „Wissenschaftsmarketing“ der TU Berlin

Zu den oben genannten Studiengängen verwandter Ausrichtung positioniert sich der neue Online-Master „Wissenschaftsmarketing“ der Technischen Universität (TU) Berlin als inhaltliches und formales Novum. Es wendet sich (aufsetzend auf ein mindestens mit 240 ECTS-Punkten bewertetes, achtsemestriges grundständiges Studium und eine mindestens einjährige Berufserfahrung in einschlägigem Umfeld) an Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen, die sich neben der wissenschaftlichen Fachausbildung für Leitungsaufgaben qualifizieren wollen oder bereits in Schlüsselpositionen gefordert sind und einen dringenden, parallel zum Beruf erwerbenden Qualifizierungsbedarf haben.

### Anwendungsbezug vor theoretischer Lehre

Das bedeutet nicht nur, dass das Curriculum ohne Einschränkung für den beruflichen Alltag zu absolvieren sein muss und die Familie nicht (zu sehr) unter eingeschränkter Freizeit leiden darf, sondern vor allem, dass das Hauptaugenmerk auf dem pragmatischen Anwendungsnutzen liegen muss. Das erworbene Wissen muss sukzessive in den beruflichen Anwendungszusammenhang einfließen können. Ein Argument, dem sich auch die Einrichtungen als Arbeitgeber nicht verschließen können, weshalb von diesen häufig auch die Kosten des Studiums ganz oder zum Teil übernommen werden.

Um diese Prämissen umzusetzen und die Vorteile des gut funktionierenden Präsenzstudiums in Berlin mit hinüberzunehmen in ein Fernstudienformat mit dem unschlagbaren Vorteil des orts- und zeitunabhängigen Studierens, wurde das Curriculum im Blended-Learning-Format umgesetzt. Kombiniert werden also netzgestütztes Lehren und Lernen mit Präsenzphasen, in denen die Teilnehmer zum intensiven Studium zusammenkommen. Zwanzig Studienbriefe, die eigens für dieses Masterstudium verfasst wurden, bilden die Grundlage der Lehre. Zehn Präsenzphasen (je drei bis fünf Tage, verteilt über zwei Jahre) werden zur intensiven Einarbeitung in die neue Materie genutzt. Begleitet von der Studienleitung und den Dozenten des Moduls werden hier die Grundlagen geschaffen, die es den Studierenden ermöglichen, die Übungen der Online-Phase auf der Lern-Plattform selbstständig durchzuarbeiten.

Die Online-Phasen sind mit multimedialen Arbeitspaketen ausgestattet: pro Modul gibt es einen Mix aus Lernhilfen und zeitlich wie inhaltlich strukturierenden Elementen. Interaktive Online-Selbsttests, Zuordnungsaufgaben, Lückentexte mit sofortiger Ergebnisauswertung, Video-unterstütztes Lernen oder interaktive Quiz-Lektionen, onlinegestützte Recherche-Aufträge, Übungsfragen mit Freitext-Eingaben und ein von dem jeweiligen Kerndozenten moderiertes Forum sorgen für einen abwechslungsreichen Multimedia-Mix.

### Feintuning für schwierige Fälle: Geisteswissenschaften und Grundlagenforschung

Ein besonderer Schwerpunkt des Curriculums liegt bei dem Thema „Markenbildung“. Gerade für Einrichtungen, die Dienstleistungen erbringen, Produkte ohne materiellen Charakter herstellen bzw. Grundlagenforschung betreiben, ist die Schaffung oder Stärkung einer Marke von besonderer Bedeutung. Auch für die Geisteswissenschaften steht die Marke als Qualitätssiegel und Leistungsversprechen im Vordergrund jedes Vermarktungsgedankens. Deshalb sieht das Curriculum hier im Modul Marketing einen eigenen Schwerpunkt „Wissenschaft als Marke“ vor.

### Der künftige Experte für Wissenschaftsmarketing – was kann er und wo sitzt er?

Richtig positioniert steht der Experte für Wissenschaftsmarketing der Leitung des Hauses bzw. der Einrichtung in einer Stabstellenfunktion beratend zur Seite und hilft Entwicklungen zu anti-

## Stichwörter

Mentalitätswandel

Modernisierungsprozess

Professionalisierungsschub

„Unternehmen Hochschule“

## Themenbereiche des Studiengangs „Wissenschaftsmarketing“ an der TU Berlin

### Forschungslandschaft und Wissenschaftssystem

Forschungseinrichtungen in Deutschland • Europäische Universitätsidee • Bologna-Prozess • wissenschaftspolitische Strategien des Bundes • Forschungsförderung • Wissenschaftsrecht

### Finanzierung, Mittelbeschaffung, Mittelbewirtschaftung

Haushalts- und Finanzplanung • Controlling • Ausschreibungsverfahren • Europäische und Nationale Förderprogramme • Erstellen eines Förderantrags • Fundraising, Großspendenaquise

### Budgetierung, Finanzierung, Controlling

Betriebswirtschaftliche Planung und Steuerung von wissenschaftlichen Projekten • Projekt- und Prozessmanagement • Organisationsstrukturen und -prozesse • Personalentwicklung

### Kommunikationsmanagement für Wissenschaft und Forschung

Strategische Kommunikation: Briefing, Recherche, Analyse, Ziele und Zielgruppenpositionierung • Maßnahmenplanung, Erfolgskontrolle • Leitbildkommunikation • Integrierte Wissenschaftskommunikation

### Wissenschaftsjournalismus

Medienlandschaft und Medienwirtschaft • Wissenschaftsjournalismus und Wissenschafts-PR • Analyse- und Rechercheformen • Journalistische Darstellungsformen und -stile • Print- und Online-Produkte

### Kommunikationsformen und -formate der Wissenschafts-PR

Science-Center-Bewegung • TV-Formate • Preisverleihungen • Wissenschaftliche Events: Symposien, Kongresse, Tagungen • Messen und Ausstellungen, Foren • Wissenschaftsnächte • Public Understanding of Science and the Humanities

### Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Instrumente: Presseinformationen, Pressekonferenzen • Presseverteiler • Medienkooperationen • Wirkungs- und Resonanzanalyse • Texten für Presse und Medien

### Marketing

Marktforschung • Markt- und Wettbewerbsanalysen • Marketinginstrumente • Preis-, Produkt- und Vertragspolitik • Strategisches und Operatives Marketing • Innovationsmarketing • Transferstrategien • Hochschulmarketing

### Wissenschaft als Marke

Markenidentität und Markenimage • Markenpolitik und Markenstrategien • Aufbau von Markenpersönlichkeiten und Markenwerten • Positionierung von Wissenschaftsmarken

### Veranstaltungsmanagement und Veranstaltungsmarketing

Wissenschaftliche Events und ihre Organisationsstrukturen • Veranstaltungstechnik • Publikationsstrategien • Zeit- und Etatplanungen • Veranstaltungsrecht • Evaluation und Controlling

### Politische Kommunikation für Wissenschaft und Forschung

Wissenschaftliche Kampagnen • Themenmanagement • Public Affairs • Wissenschaftslobbying • Wissenschaftliche Politikberatung

### Rechtliche Rahmenbedingungen

Marken- und Patentrecht • Medienrecht • Wissenschaftsfreiheit • Urheberrecht, Leistungsschutzrechte • Vertragsrecht

### Literatur:

- Armbruster, B./König, J. (Hrsg.), *Evaluierung von Hochschul-PR: Kriterien und Verfahren*, Bonn 2003.
- Baaken, T., *Strategien und Instrumente im Forschungsmarketing*, in: Mager, B. (Hrsg.), *Forschungsmarketing*, Köln, 2003.
- Becker, P., *Rationale Ökonomie oder Forschungsfreiheit?*, in: *DUZ* 46 (1990) 7, S.15-16.
- Becker, W./Zerges, K. (Hrsg.), *Science and the Media – A European Comparison*. Berlin 1992.
- Bergant, J. M., *Marketing für Forschung und Entwicklung, Forschungsmarketing in Österreich. Eine theoretische und empirische Untersuchung zur Marketing-Orientierung in der Forschungspolitik und im Forschungsmanagement in Österreich (Illustr.)*, Wien 1989.
- Becker, P., *Marketing für Hochschulen – Probleme und Perspektiven. Zur Relevanz des Marketing-Ansatzes als Leitbild für das Management der Gruppenuniversität*, Kassel 1989.
- Bentele, G./Liebert, T./Vogt, M. (Hrsg.), *PR für Verbände und Organisationen*, Neuwied, Krefeld 2001.
- Brinckmann, H., *Die neue Freiheit der Universität. Operative Autonomie für Lehre und Forschung an Hochschulen*, Berlin 1998.
- DAAD/HRK (Hrsg.), *Hochschulmarketing im Aufbruch. Qualität und Wettbewerb. Tagungsbericht*, Bonn 2002.
- Engelhardt, W. H. (Hrsg.), *Wissenschaftsmarketing: Hochschule und Region im Umbruch; Dokumentation eines Workshops Ruhr-Universität Bochum, 12. Juni 1992 / [Workshop „Wissenschaftsmarketing – Hochschule und Region im Umbruch“]*, Bochum 1993.
- Escher, H., *Public Relations für wissenschaftliche Hochschulen. Systemtheoretische Grundlegung und exemplarische Modellierung im Wettbewerbsumfeld*, München, Mering 2001.
- Gerhard, J. (Hrsg.), *Die Hochschulmarke. Ein Konzept für deutsche Universitäten*, Köln 2004.
- Harpenau, J., *Selbstdarstellung als Instrument im Wettbewerb zwischen Hochschulen (Diss. Univ. Hannover)*, 1991.
- Heinemann, G. J., *Wissenschaft als Vehikel der Universitäts-PR*, Bochum 1991.
- Heinisch, M./Lanthaler, W., *Im Brennpunkt Universität – Neue Wege der Öffentlichkeitsarbeit*, Heidelberg 1993.
- Hellstern, M./Freitag, C., *Von der Öffentlichkeitsarbeit zum Hochschulmarketing?*, Kassel 1997.
- Hermeier, B., *Konzept eines marktorientierten Hochschulmanagements (Diss. Univ. Essen)*, 1992.
- HRK, *Hochschulen im Wettbewerb, Jahresbericht des Präsidenten, H. U. Erichsen vor dem 175. Plenum der HRK am 20./21. Februar 1995 in Würzburg*, Bonn 1995.
- HRK, *Zur Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen, Empfehlung des 176. Plenums der HRK vom 3. Juli 1995*, Bonn 1995.
- Knorr, R. H., *Öffentlichkeitsarbeit und Wissenschaftssystem*, in: Ronneberger, F., *Beiträge zu Public Relations der öffentlichen Verwaltung*, S. 83-104, Düsseldorf 1981.
- Kohring, M./Matthes, J., *Das Hochschul-Journal*, Bonn 2001.
- Kotler, P., *Marketing für den öffentlichen Bereich*, in: *DBW* 39 (1979) 3, S. 421-430.
- Kotler, P., *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Englewood Cliffs 1987.

Fortsetzung auf Seite 20 <

← Fortsetzung von Seite 19:

**Kuhn, L.,** *Wissenschaftsmarketing am Beispiel des Projektes Kulturlandschaftsforschung*, Wien 2001.

**Krebs, W.,** *Marketing der Wissenschaften: Strategien des planbaren Erfolges: unter besonderer Berücksichtigung geisteswissenschaftlicher Studiengänge*, Berlin 2006.

**Lemmens, M.,** „Hochschul- und Forschungsmarketing“ in: **Pellert, A. (Hrsg.),** *Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement*, Bonn, 2006.

**Mathias, W.,** *Verzicht auf Dialog bedeutet Abseits*, in: *DUZ 45 (1989) 23*, S. 18-20.

**Meissner, H. G.,** *Marketing für Non-Business-Organisationen*, in: **Engelhardt, W. H. u.a. (Hrsg.),** *Wissenschaftsmarketing*, S. 25-35, Bochum, 1993.

**Meyer, A. (Hrsg.),** *Dienstleistungsmarketing: Impulse für Forschung und Management ; [Workshop Dienstleistungsmarketing im November 2003]*, Wiesbaden 2004.

**Nietiedt, T.,** *Kommunikationspolitik für Hochschulen, Analyse und Instrumentarium*, Frankfurt a. M. 1996.

**Nolte, C.,** *Multimedia im Wissenschaftsmarketing : Informationsangebote der Hochschulen im Internet / Mit einem Geleitwort von Günter Silberer*, Wiesbaden 1998.

**Sauter-Sachs, S.,** *Public Relations der Universität am Beispiel der Uni-Zürich*, Bern, Stuttgart u. a. 1992.

**Schulte-Middelbach, B.,** *Die Pressestelle an Hochschulen*, in: **Fischer H.-D. (Hrsg.),** *Werbung für Kultureinrichtungen*, Bonn 1990.

**Sporn, B.,** *Strategische Planung an Universitäten*, in: *der markt*, 31 (1992) 2, S. 94-100.

**Trogele, U.,** *Marketing für Deutsche Universitäten*, Frankfurt a. M. 1995.

**Trost, O./Winter, E./Westebbe, A. (Hrsg.),** *Hochschul-Sponsoring. Von der Theorie zur Praxis*, Bonn 1997.

**Tutt, L.,** *Der Studienentscheidungsprozeß: Informationsquellen, Informationswünsche und Auswahlkriterien bei der Hochschulwahl, Diskussionsbeitrag des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Gerhard-Mercator-Universität-Gesamthochschule-Duisburg Nr. 243, Duisburg 1997.*

**Tutt, L.,** *Marketing-Kommunikation für Hochschulen, Diskussionsbeitrag des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Gerhard-Mercator-Universität-Gesamthochschule-Duisburg Nr. 244, Duisburg 1997.*

**Voss, R./Gruber, T. (Hrsg.),** *Hochschulmarketing; Reihe Wissenschafts- und Hochschulmanagement, Bd. 5*, Köln 2006.

zipieren, Profile zu schärfen, Positionen auszubauen und Ziele zu erreichen. Experten für Wissenschaftsmarketing lenken interne Kommunikationsprozesse, besorgen Forschungsgelder, organisieren Messen und Forschungspräsentationen, entwickeln das Profil ihrer Einrichtung zur Marke im internationalen Forschungstransfer, repräsentieren ihre Einrichtung wirksam in den Gremien, informieren die verschiedenen Teilöffentlichkeiten über die Erfolge des Hauses und wissen, was mit den Möglichkeiten von „Public Understanding of Science and the Humanities“ erreicht werden kann. Sie sorgen für eine wirksame politische Lobby ihrer Einrichtung, sei es für die Hochschule, das Institut oder für ein Projekt. Sie arbeiten als Institutsleiter, Forschungs- und Entwicklungsmanager, als Leiter der Kommunikationsabteilung oder als Leiter eines Forschungsprojektes. Der Experte beherrscht die Eigendynamik des öffentlichen Medien- und Kommunikationssystems mit ihren Akteuren, Entscheidungsträgern und Meinungsführern sowie die Prozesse und Zielsetzungen der eigenen Organisation mit ihren wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Zielen.

### Beitrag zum Mentalitätswandel im Reformprozess

Die Politik hat im letzten Jahrzehnt viele Weichen für Veränderung gestellt: Themenorientierte Forschung, wettbewerbsorientierte Budgetierungsverfahren und Steuerungsmodelle, Autonomie der Hochschulen durch Zielvereinbarungen und Globalhaushalte, Ansätze zu einem Hochschul- und Forschungsmarketing, Förderung des Wettbewerbs und Vieles mehr. In der Summe eine Aufforderung an Forschung und Lehre, durch unternehmerisches Denken und Handeln vorhandene Ressourcen und Potenziale optimal auszuschöpfen. Gerade die Umsetzungsschritte zur Hochschulreform haben den Bedarf an professionell ausgebildeten Hochschulleitern und -vermarktern immer deutlicher gezeigt. Und das ist in den Köpfen angekommen. Die Mentalitätsänderung vollzieht sich langsam aber sicher.

### Fazit

Im Zuge der Entwicklung des Europäischen Hochschulraums durch den Bolognaprozess, der Lissabon-Strategie, der Exzellenzinitiative der Bundesregierung, des Hochschulpaktes u.v.m. verlangt der immer mehr eingeforderte Wettbewerb eindeutige Positionierungen, eine klare Marktstrategie und eine überzeugende Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit wie gegenüber den relevanten Gremien. Die Ergebnisse der Exzellenzinitiative haben bereits den Vorsprung derer bestätigt, die den Weg vom Behördenmodell zum „Unternehmen Hochschule“ bereits beschritten haben.

Die traditionelle Organisation von Forschung und Entwicklung, Hochschulmanagement und Verwaltungshandeln muss sich in dem Maße ändern, in dem sich die Herausforderungen an Marketing und Kommunikation den Usancen der Wirtschaft annähern. Wenn wir soweit sind, dass Rankings und leistungsbezogene Mittelvergabe nicht als Zumutung, sondern als Entwicklungschance begriffen werden sollen, ist die Voraussetzung für einen tief greifenden und zugleich befreienden Mentalitätswandel und Modernisierungsprozess gegeben.