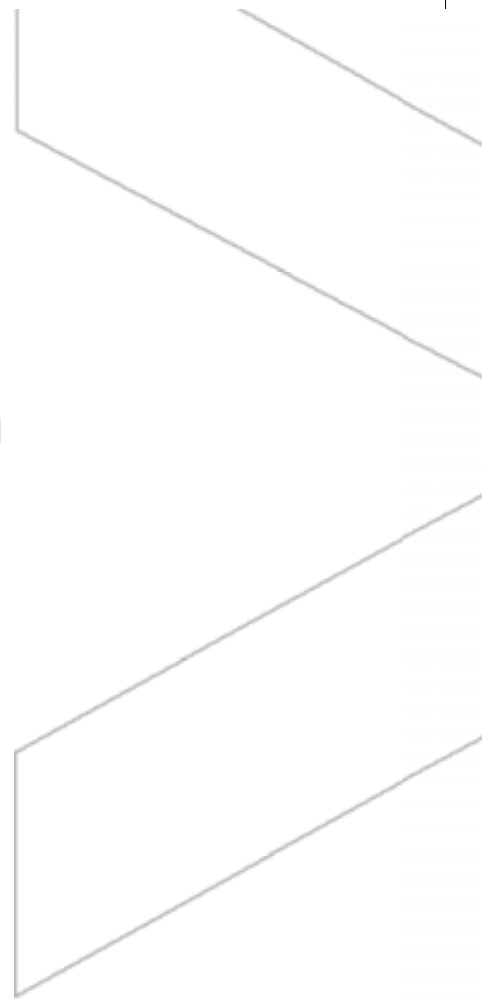
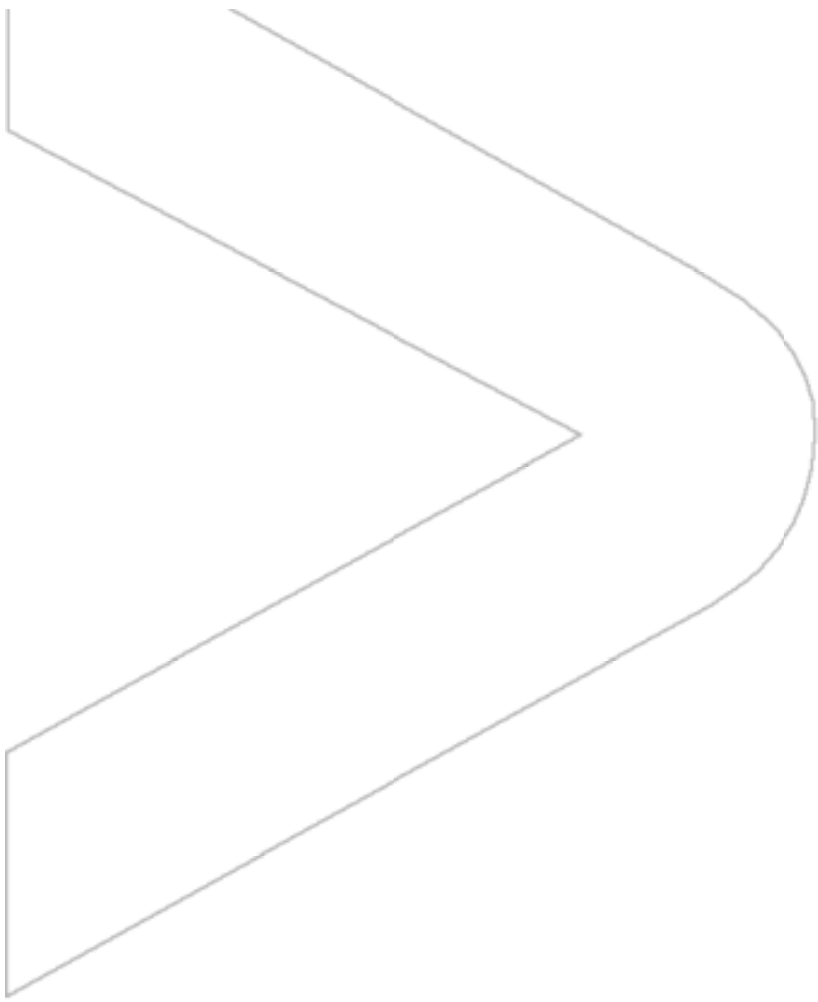


**HOCHSCHULEN FÜR DAS 21. JAHR >**  
**>> HUNDERT ZWISCHEN STAAT, MARKT UND**  
**EIGENVERANTWORTUNG** EIN HOCHSCHUL >  
POLITISCHES MEMORANDUM IM RAHMEN >  
DER »INITIATIVE D21« UNTER FEDER >  
FÜHRUNG DER DAIMLERCHRYSLER >  
SERVICES (DEBIS) AG Von Norbert Bensei und Hans N. Weiler



# HOCHSCHULEN FÜR DAS 21. JAHRHUNDERT


## Zusammenfassung

Wissen wird für die Zukunft unserer Gesellschaft eine noch entscheidendere Rolle spielen als bisher. Der verantwortliche Umgang mit Wissen und die Beherrschung von Schlüsselkompetenzen sind Voraussetzung sowohl für die aktive Teilhabe der Menschen an der Wissensgesellschaft und ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt als auch für die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft und ihrer Unternehmen. Damit fällt den Hochschulen eine noch wichtigere Aufgabe in der Schaffung und Vermittlung von Wissen zu – eine Aufgabe, die sie sich im Spannungsfeld von Staat, Markt und Eigenverantwortung, vor dem Maßstab anspruchsvoller und kritischer Wissenschaft, im globalen Wettbewerb um Köpfe und Märkte und im Umgang mit neuen Technologien zu stellen haben. In Bildung, Ausbildung und Weiterbildung sehen sich die Hochschulen einer neuen Nachfrage gegenüber, die modulare, differenzierte, ortsübergreifende, internationale und lebenslange Studienangebote verlangt.

Dieser neuen Herausforderung können die deutschen Hochschulen nur auf dem Wege über eine grundlegende Reform ihrer Strukturen, Studieninhalte und Studienangebote gerecht werden. Diese Reform hat bereits begonnen und muss mit aller Konsequenz zu Ende geführt werden. Sie steht unter dem Postulat von Chancengleichheit, Leistungsfähigkeit, Marktgerechtigkeit und Qualitätssicherung. Sie erfordert die aktive und ständige Beteiligung aller gesellschaftlichen Kräfte, insbesondere der Wirtschaft. Ihre zentralen Elemente sind eine stärkere Betonung von Leistung und Wettbewerb, die Dynamik von Angebot und Nachfrage, eine engere Verzahnung von berufsvorbereitendem Lernen, beruflicher Erfahrung und berufsbegleitender wissenschaftlicher Weiterbildung, die kritische Reflexion über die disziplinären und interdisziplinären Inhalte von Studiengängen und die internationale und interkulturelle Dimension von Wissen und Lehre. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen und erfordern eine Ausweitung des Bildungs- und Weiterbildungsauftrages von Hochschulen, orts- und zeitübergreifende Studienangebote und eine neue Dimension dualer Ausbildung zwischen Hochschule und Arbeitswelt.

Die Hochschule der Zukunft muss heute entstehen, um morgen ihre intellektuellen und gesellschaftlichen Herausforderungen meistern zu können. Hierzu bedarf es konkreter Maßnahmen des Staates, der Hochschulen und der Gesellschaft:

- > Die Reform der Leitungs- und Entscheidungsstrukturen und die Herstellung wirksamer Selbstverantwortung müssen konsequent zu Ende geführt werden.
- > Für die Hochschulfinanzierung sind neue Wege unumgänglich: Globalhaushalte, Ziel- und Leistungsvereinbarungen, eigenverantwortliche Bewirtschaftung von Einnahmen und Ausgaben und eine teilweise Individualisierung der Hochschulfinanzierung über Bildungsgutscheine oder Studienkonten.
- > Die erheblichen Investitionsdefizite im deutschen Hochschulwesen sind vorrangig abzubauen, um internationale Wettbewerbsfähigkeit herzustellen – ggf. unter Einbeziehung der UMTS-Einnahmen.
- > Die Nutzer der Hochschulen müssen sich – im Sinne von Angebot und Nachfrage – an den Kosten des Studiums beteiligen und dabei angemessen und sozialverträglich unterstützt werden.
- > Ein offeneres und differenzierteres Zulassungssystem muss sich an den Profilen von Hochschulen orientieren und die Verteilung von Studierenden auf Universitäten und Fachhochschulen überprüfen.
- > Eine konsequente Reform des Besoldungs- und Dienstrechts für Wissenschaftler und des Zugangs zum Hochschullehrerberuf ist überfällig und muss zu den politischen Prioritäten der laufenden Legislaturperiode gehören.
- > Finanzielle und personelle Mittel für Forschung und Lehre müssen an Leistung und Belastung gebunden sein und Beiträge zur Profilbildung der Hochschulen und zu zukunftsorientierten Ausbildungs- und Weiterbildungsangeboten honorieren.
- > Qualitätssicherung in Forschung, Lehre und Management muss ein unverzichtbarer Bestandteil von Leistungs- und Zielvereinbarungen werden und zu regelmäßigen Evaluierungen von Professoren und Studierenden, Studiengängen und Hochschulen führen.
- > Notwendig ist ein differenzierteres, durchlässigeres und flexibleres Studienangebot, in dem konsekutiven Studiengängen (BA/MA), modular strukturierter Weiterbildung und dualen Studienmöglichkeiten besondere Bedeutung zukommt.
- > Die Anerkennung privater Hochschulen braucht verbindliche Qualitäts- und Finanzierungskriterien.
- > Online-Studienangebote eröffnen weitreichende Möglichkeiten für Lehre und Studium; sie bedürfen nicht nur moderner Technologien, sondern auch neuer Strukturen und Mentalitäten bei Lehrenden und Lernenden.
- > Die Internationalisierung der deutschen Hochschule erfordert die grenzübergreifende Öffnung von Studienangeboten, aber auch die selbstverständliche Akzeptanz ausländischer Mitbürger und Gäste in der deutschen Gesellschaft.
- > Hochschulen und Wirtschaft sind in beiderseitigem Interesse auf eine noch sehr viel engere und dauerhaftere Kooperation angewiesen.
- > »Career Services Center« können als vorzügliches Instrument eines besseren Verhältnisses von Studium und Arbeitswelt dienen.
- > Außeruniversitäre Forschung und Hochschulen müssen noch enger miteinander verzahnt werden; eine weitgehende Integration von institutionalisierter Forschung in die Hochschulen ist notwendig.
- > Die Hochschulpolitik braucht als Basis für informierte Entscheidungen eine solide empirische und anwendungsbezogene Hochschulforschung.



**»Die Hochschule der Zukunft muss heute entstehen, um morgen ihre intellektuellen und gesellschaftlichen Herausforderungen meistern zu können.«**

# INHALT

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>A. Die Rahmenbedingungen: Zukunft heißt mehr Wissen</b>	<b>6</b>
1. Die geistigen Ressourcen in der Wissensgesellschaft	6
2. Die wachsende Bedeutung von Schlüsselkompetenzen	6
3. Die neue Nachfrage und ihre Gründe	6
4. Die Herausforderung der neuen Technologien	6
5. Der globale Wettbewerb um Köpfe und Märkte	7
6. Die Hochschule als Ort der geistigen Auseinandersetzung	7
<b>B. Die Herausforderung: Gemeinsam zukunftsfähige Hochschulen schaffen</b>	<b>8</b>
1. Die Reform hat bereits begonnen	8
2. Hochschulreform als gesamtgesellschaftliche Aufgabe	8
3. Möglichkeiten und Grenzen des Marktes	8
4. Die Notwendigkeit umfassender Strukturreformen	9
5. Reflexion über die Inhalte von Forschung und Lehre	9
6. Das Postulat der Qualitätssicherung	10
7. Für lebenslanges, modulares, ortsübergreifendes und duales Lernen	10
8. Technologien lockern die Bindung an Zeit, Raum und Institutionen	11
<b>C. Die Zukunft gestalten: Konkreter Handlungsbedarf</b>	<b>12</b>
1. Die Strukturreform konsequent zu Ende führen	12
2. Neue Modalitäten für die Hochschulfinanzierung schaffen	12
3. Investitionsdefizite vorrangig abbauen	12
4. Die Nutzer der Hochschulen an den Studienkosten beteiligen und sie dabei unterstützen	13
5. Das Zulassungssystem offener und differenzierter gestalten	13
6. Unverzüglich die Reform des Besoldungs- und Dienstrechts und des Zugangs zum Hochschullehrerberuf zu Ende bringen	13
7. Die Mittel für Forschung und Lehre leistungs- und belastungsbezogen vergeben	14
8. Qualitätssicherung als unverzichtbare Daueraufgabe begreifen	14
9. »Studium« grundlegend neu definieren als differenziert, modular, konsekutiv, dual und lebenslang	15
10. Verbindliche Kriterien für die Anerkennung privater Hochschulen festlegen	15
11. Online-Studienangebote als zentrale Herausforderung für Hochschulen, Lehrende und Lernende anerkennen	16
12. Die Internationalität deutscher Hochschulen ernsthaft voranbringen	16
13. Mehr gegenseitiges Engagement zwischen Hochschulen und Wirtschaft entwickeln	17
14. »Career Services Center« als Brücke zwischen Studium und Arbeitswelt schaffen und ausbauen	17
15. Forschung in die Hochschulen integrieren	18
16. Der Hochschulpolitik eine wissenschaftliche Basis geben	18
<b>Anhang</b>	<b>20</b>



# VORWORT

Forschung, Lehre, die Bewahrung des geistigen Erbes und die Heranbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses sind den deutschen Hochschulen als zentrale Aufgaben anvertraut. Gleichzeitig ist Bildung der strategische Erfolgsfaktor des Wirtschafts- und Dienstleistungsstandortes Deutschland. Die Leistungsfähigkeit der Wissenschaft und die Erfordernisse einer neuzeitlichen, an den Gegebenheiten des sozialen Wandels und den Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechnologie orientierten Wissensgesellschaft stellen an das Hochschulwesen in Deutschland neue Anforderungen, denen nur eine grundlegende Reform der Hochschulen gerecht werden kann. Diese Reform muss zum Gegenstand eines intensiven und kontinuierlichen Dialogs zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft werden. Sie muss den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Rechnung tragen und diese wissenschaftlich bewerten, ohne sich ihnen zu unterwerfen.

Dieses hochschulpolitische Memorandum, dessen Erarbeitung die DaimlerChrysler Services (debis) AG im Rahmen der »Initiative D21 – Fit fürs Informationszeitalter« übernommen hat, versteht sich als ein Beitrag zu diesem Dialog. Es geht aus von den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und unseren Vorstellungen über die Rolle der Hochschulen in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft (Teil A). Es skizziert auf dieser Basis die Eckpunkte einer Hochschulreform, die die Verantwortung des Staates ebenso anerkennt wie die Eigenverantwortung der Hochschulen und die Dynamik moderner Märkte für Wissen, Wissenschaft und Wissensträger (Teil B). Es mündet in konkrete Handlungsvorschläge (Teil C), zu deren Umsetzung Staat, Hochschulen und Wirtschaft aufgerufen sind.

Lehre und Aus- und Weiterbildung sind ohne Forschung weder denkbar noch vertretbar. Obwohl der Schwerpunkt dieses Memorandums auf der Bildungs-, Ausbildungs- und Weiterbildungsfunktion der deutschen Hochschulen liegt, orientiert es sich am unabdingbaren Mandat der Einheit von Forschung und Lehre und setzt eine leistungsfähige und international wettbewerbsfähige Forschung zwingend voraus. Das Memorandum sieht in der Existenz unterschiedlicher Hochschularten – Universitäten und Fachhochschulen – grundsätzlich eine hervorragende Chance zu komplementären, aber auch kooperativen Entwicklungen.

Ein Entwurf dieses Memorandums war Gegenstand eines deutschlandweiten Gesprächsforums im debis Haus in Berlin am 19. Juli 2000. Teilnehmer dieses Forums waren Vertreter der Wirtschaft, der Hochschulen, der Studierenden und der Politik, deren Sachkunde und Erfahrungen die Grundlage einer intensiven und keineswegs immer einhelligen Diskussion bildeten. Die Autoren haben versucht, die überaus reichhaltigen Anregungen aus dieser Diskussion in der nunmehr vorliegenden Endfassung des Memorandums so weit wie möglich zu berücksichtigen. Sie sind den Teilnehmern an dem Gespräch – deren Namen am Ende aufgeführt sind – für diese Anregungen dankbar, übernehmen für den Inhalt jedoch die alleinige Verantwortung.

Berlin und Stanford, im August 2000

Norbert Bensele und Hans N. Weiler

# A. DIE RAHMENBEDINGUNGEN: ZUKUNFT HEISST MEHR WISSEN

## 1. Die geistigen Ressourcen in der Wissensgesellschaft

Die moderne Wissensgesellschaft muss ihre intellektuellen Ressourcen sehr viel stärker nutzen als bisher. Gerade unsere wissenschaftlichen – d.h. analytischen, kombinatorischen und kritischen – Fähigkeiten sind gefordert. Denn es geht um den erfolgreichen Umgang mit den komplexen Gegebenheiten globalen Wirtschaftens, demokratischer Herrschaft und konfliktfreien Zusammenlebens. Diese Fähigkeiten werden maßgeblich an Schulen und Hochschulen entwickelt und sind die Voraussetzung für einen verantwortlichen Umgang mit Wissen. Gleichzeitig müssen sich Unternehmen der Verantwortung für die Kompetenzen ihrer jetzigen und zukünftigen Mitarbeiter bewusst sein. Und natürlich ist jeder Einzelne verantwortlich für seine persönliche Bildung und Ausbildung – ein ganzes Leben lang.

## 2. Die wachsende Bedeutung von Schlüsselkompetenzen

Die moderne Wissensgesellschaft braucht Menschen, die neben soliden Grundkenntnissen und fachlich spezifischem Wissen über wesentliche Schlüsselkompetenzen verfügen wie

- > Lernkompetenz,
- > soziale Kompetenz,
- > interkulturelle und internationale Kompetenz,
- > kritische Urteils- und Orientierungsfähigkeit,
- > die Fähigkeit zum schöpferischen Gestalten (kreative Kompetenz),
- > die Fähigkeit, mit der ständig wachsenden Menge an Informationen und den sie erschließenden und vermittelnden Technologien umzugehen,
- > das Verständnis für fach- und disziplinübergreifende Zusammenhänge.

Hier haben Schulen bereits eine entscheidend wichtige Aufgabe; sie und die Hochschulen müssen, über die Vermittlung des Fachwissens hinaus und in enger Verknüpfung mit diesem, der Entwicklung und Einübung dieser Kompetenzen erheblich größere Aufmerksamkeit als bisher zuwenden. Dies gilt auch für den außerschulischen Bereich. Die

Chancen des Einzelnen auf dem Arbeitsmarkt sowie seine aktive Teilhabe an der Wissensgesellschaft hängen unmittelbar von diesen Schlüsselkompetenzen ab.

## 3. Die neue Nachfrage und ihre Gründe

Deutschland steht vor neuen demographischen Gegebenheiten – vor allem, aber nicht nur, in den neuen Bundesländern. Die Strukturen und Erwartungen von Arbeitsmärkten verändern sich und es gilt das unabdingbare Gebot der Frauenförderung. Der Umfang und die Komplexität des verfügbaren Wissens nehmen dramatisch zu. Daraus folgen Veränderungen in beruflichen Qualifikationen, neue nationale und internationale Migrationsmuster sowie die zunehmende Individualisierung von Lebens- und Lernplänen. All dies lässt eine neue Bildungs-, Ausbildungs- und Weiterbildungsnachfrage entstehen, die an ganz unterschiedlichen Punkten individueller Biographien ansetzt. Folgerichtig werden sehr viel stärker modularisierte, anders verteilte und nach Bedarf abfragbare Lern- und Studienangebote verlangt.

Diesen veränderten Bedingungen kann unser eng auf bestimmte Lebensalter und auf das Prinzip der physischen Präsenz festgelegtes Hochschulsystem nicht mehr angemessen Rechnung tragen. Deshalb wird die Fähigkeit, schnell und flexibel auf neue Gegebenheiten und Erfordernisse zu reagieren, für die Hochschulen von morgen eine wichtige Voraussetzung ihres Erfolges sein. Hier dürfte der Bereitstellung von modularen und vielfach durchlässigen Studienangeboten, möglicherweise auch in neuen Verbundsystemen aus unterschiedlichen Hochschularten und in dualen Studiengängen, eine besondere Bedeutung zukommen.

## 4. Die Herausforderung der neuen Technologien

Noch vor kurzer Zeit war die Ausstattung moderner Gesellschafts- und Wirtschaftssysteme mit flächendeckenden und leicht verfügbaren Informations- und Kommunikationstechnologien unvorstellbar. Heute machen diese Technologien Information in einem bisher ungeahnten Ausmaß verfügbar.



Gleichzeitig stellen sie aber die Gesellschaft und den Einzelnen vor die Herausforderung, in dieser Informationsflut die Entstehung und Vermittlung von Wissen und das Verständnis von Zusammenhängen sicherzustellen und damit eine verlässliche Basis für das Handeln zu schaffen. Wissensmanagement wird damit für Organisationen wie für den Einzelnen zu einer der wichtigsten Aufgaben in der Wissensgesellschaft. Der ungehinderte, von sozialer Herkunft und wirtschaftlicher Stellung unabhängige Zugang zu den Informationsquellen ist dabei wichtig.

Ebenso wichtig ist die Heranbildung von Fähigkeiten, mit dieser Informationsfülle selbstverantwortlich, kritisch und kreativ umzugehen; dazu brauchen Lehrende und Lernende ein nicht nur virtuelles, sondern auch ein persönliches Verhältnis, das von den Möglichkeiten neuer Medien und Kommunikation allerdings entscheidend neu geprägt wird. Auch in der Lehre werden die neuen Technologien andere und sehr viel stärker kooperative Formen der Erarbeitung von Studienangeboten und der entsprechenden Leistungsnachweise erfordern. Das Paradigma des allein für seine Lehre verantwortlichen Hochschullehrers und damit das tradierte Verhältnis von individueller und institutioneller Autonomie werden grundlegend in Frage gestellt.

## **5. Der globale Wettbewerb um Köpfe und Märkte**

Der weltweite Wettbewerb unter den heute und in naher Zukunft hochentwickelten Wissensgesellschaften um die Schaffung, Vermittlung und Nutzung wissenschaftlich fundierten Wissens sowie um die Träger dieses Wissens verschärft sich dramatisch. Dabei dürfte dem Wettbewerb mit den USA, aber auch mit Japan, besondere Bedeutung zukommen. Er vollzieht sich in zunehmend globalisierten Arbeits- und Bildungsmärkten, deren Möglichkeiten durch das Internet und seine globale Verfügbarkeit völlig neue Dimensionen erreicht haben.

Die Gesellschaft von morgen wird in noch stärkerem Maße von globalen Formen des Wirtschaftens, der politischen Auseinandersetzung und der kulturellen Begegnung bestimmt sein. Um in dieser Gesellschaft funktionsfähig zu werden und zu bleiben, ist ein erheblich vertieftes Verständnis globa-

ler Zusammenhänge sowie unterschiedlicher kultureller Identitäten und Überlieferungen notwendig. Dieses Verständnis muss auch solche Entwicklungen einbeziehen, die etwa in Form neuer Nationalismen oder Fundamentalismen den Prozess der Globalisierung nachhaltig beeinflussen.

Für Deutschland steht die Internationalisierung des Hochschulwesens unter dem besonderen Einfluss der sich nach Mittel- und Osteuropa ausweitenden Europäischen Union. Für die grenzübergreifende Zusammenarbeit in Forschung und Lehre werden sich bedeutende neue Möglichkeiten und Herausforderungen ergeben, die unter wissenschaftlichen wie wirtschaftlichen Gesichtspunkten gleichermaßen interessant sein dürften.

## **6. Die Hochschule als Ort der geistigen Auseinandersetzung**

Autonomie und soziale Verantwortung gehören zusammen. Deshalb darf die Gesellschaft von der Wissenschaft eine bedarfsunabhängige und nur dem Fortschritt des Wissens verpflichtete Beschäftigung mit den Grundfragen unserer Welt erwarten. Unabdingbarer denn je bleibt die Hochschule der zentrale Ort der Bewahrung des kulturellen Gedächtnisses und der geistigen Auseinandersetzung mit den wichtigen Fragen menschlichen Lebens und Zusammenlebens sowie den Bedingungen künftiger gesellschaftlicher Ordnungen.

Die Gesellschaft erwartet die kritische Stellungnahme der Hochschulen zu den brennenden Fragen der Zeit. Gleichzeitig erwartet sie aber auch die flexible Befriedigung des Wissensbedarfs von Gesellschaft, Staat und Wirtschaft. Gerade angesichts der fortschreitenden »Industrialisierung des Wissens« wird die Aufgabe der Hochschule, die identitätsstiftende Rolle von Kultur und Überlieferung deutlich zu machen und damit ihrer Rolle als kritisches Gewissen der Gesellschaft gerecht zu werden, immer wichtiger. Um diese konkurrierenden Aufgaben angemessen wahrnehmen zu können, brauchen wir ein Wissenschafts- und Bildungssystem, das gleichzeitig frei und gesellschaftlich verpflichtet, autonom und sozial verantwortlich, zielgerichtet und flexibel, selbstgesteuert und offen für externe Anforderungen ist.

# B. DIE HERAUSFORDERUNG: GEMEINSAM ZUKUNFTSFÄHIGE HOCHSCHULEN SCHAFFEN

## 1. Die Reform hat bereits begonnen

Die Hochschule von heute muss der in den vorgenannten Rahmenbedingungen deutlich werdenden Rolle von Wissen in der Gesellschaft von morgen gerecht werden. Die dafür notwendige grundlegende Neuorientierung des deutschen Hochschulwesens hat bereits begonnen; sie ist das Resultat des Zusammenwirkens unterschiedlicher Faktoren:

a) Unter politischen Entscheidungsträgern wächst die Einsicht, dass grundlegende Reformen im Hochschulwesen sowohl unabdingbar als auch politisch opportun geworden sind, woraus bereits gesetzgeberische Initiativen in Bund und Ländern entstanden sind.

b) Die Entwicklung der öffentlichen Finanzen veranlasst den Staat dazu, nach neuen Prioritäten und weniger ressourcenintensiven Möglichkeiten des Betriebes öffentlicher Hochschulsysteme Ausschau zu halten bzw. den Hochschulen einen Teil der Verwaltung des Ressourcenmangels zu übertragen.

c) Vor allem in Kreisen der Wirtschaft wird die Besorgnis über die mangelnde internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Hochschulen sowie über ihre Fähigkeit, den Bedarf künftiger Arbeitsmärkte zu decken, immer akuter.

d) Die Globalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft macht die gleichzeitige Internationalisierung des deutschen Bildungssystems notwendig.

e) Es entstehen bemerkenswert wirkungsvolle reformpolitische Koalitionen von herausragenden Vertretern aus Politik und Wirtschaft mit reformorientierten Rektoren und Präsidenten von Hochschulen.

f) Reforminitiativen werden gezielt gefördert, begleitet und evaluiert durch Einrichtungen im nichtstaatlichen Bereich wie der Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, die Volkswagenstiftung sowie – vor allem mittels des gemeinsam mit der Hochschulrektorenkonferenz begründeten Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) – die Bertelsmann-Stiftung.

Ein eindrucksvolles Dokument für die Reformorientierung der deutschen Wissenschaft sind die »Thesen zur künftigen Entwicklung des Wissenschaftssystems in Deutschland«, die der Wissen-

schaftsrat am 7. Juli 2000 in Berlin verabschiedet hat und die weitreichende Beachtung und Diskussion verdienen.

## 2. Hochschulreform als gesamtgesellschaftliche Aufgabe

Trotz all dieser Initiativen ist die nunmehr begonnene Reform noch immer ein zartes Pflänzchen. Ihr Erfolg ist in vielfältiger Weise gefährdet. Zu ihrer Sicherung bedarf es einer intensiven Anstrengung, an der sich nicht nur der Staat, sondern alle gesellschaftlichen Kräfte zu beteiligen haben. Die notwendigen Reformen betreffen Strukturen und Inhalte, Studienangebote und Forschungsprogramme. Diese müssen sich an den inhaltlichen Herausforderungen orientieren, die sich aus den fundamentalen Strukturveränderungen in der neuzeitlichen Wissenschaft und der Transformation der Rolle der Einzelwissenschaften ergeben. Sie müssen über die Hochschulen hinaus den Bereich der beruflichen Bildung, die Reform der Schule und die Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Wirtschaft einbeziehen. Sie stehen unter dem übergreifenden mehrfachen Postulat von Chancengleichheit, Leistungsfähigkeit und Qualitätssicherung.

## 3. Möglichkeiten und Grenzen des Marktes

Auch für Wissen, Aus- und Weiterbildung gibt es einen Markt, in dem Angebot und Nachfrage eine wichtige Rolle spielen. In diesem Sinne und mit allen gebotenen Einschränkungen eröffnet das Konzept eines Marktes für die Produkte und Leistungen von Hochschulen (Wissen, Absolventen, Erfindungen) hilfreiche Perspektiven für das Selbstverständnis von Hochschulen und die Reform ihrer Strukturen und Verfahren. Vor allem ist diese Analogie des Marktes auf das Engste verknüpft mit der zentralen Rolle des Wettbewerbs in den Hochschulen von morgen – um die besten Studierenden, die besten Wissenschaftler, die meisten Drittmittel. Sie ist auch verknüpft mit einer neuen Erwartungshaltung der Gesellschaft gegenüber den Hochschulen. Diese ist gekennzeichnet von

- > einer stärkeren Betonung von Leistung,
- > einer stärkeren und transparenteren Berück-

sichtigung der Bedürfnisse der Partner bzw. Kunden von Hochschulen in Wirtschaft und Gesellschaft, einschließlich ihrer Vorstellungen über die nötige zeitliche Nähe zwischen Wissenserwerb und Anwendungsfähigkeit,

- > einer größeren Flexibilität und damit einer erhöhten Fähigkeit der Hochschulen, auf die sich ändernden Bedingungen in ihrem Umfeld sachgerecht und zeitnah einzugehen, und
- > einer stärkeren Verzahnung von berufsvorbereitendem Lernen, beruflicher Erfahrung und berufsbegleitender wissenschaftlicher Weiterbildung.

Zum Konzept des Marktes gehören aber auch sowohl die externe Marktlenkung als auch die »Abstimmung mit den Füßen« der (zahlenden) Nachfrager. Beides vermag das Angebot – die Leistungen der Hochschule – zu korrigieren und zu stimulieren. Hier haben Staat und Wirtschaft vielfältige Möglichkeiten, auch und gerade im Rahmen einer stärker marktähnlich strukturierten Hochschullandschaft gestaltend tätig zu werden.

Marktgerechtigkeit auch in diesem übertragenen Sinn wird indessen immer nur ein Kriterium in der Bewertung von Hochschulen sein können. Die wissenschaftsimmanente Reflexion wird und muss Prioritäten in Forschung und Lehre setzen, die über die Erfordernisse eines Marktes – wie immer er auch beschaffen sein mag – hinausgehen. Dazu gehört es z.B., das Angebot von wenig nachgefragten, aber wissenschaftlich unverzichtbaren Fächern sicherzustellen. Aber auch hier bleibt die Forderung nach Wettbewerb als Instrument der Qualitätssicherung bestehen.

#### **4. Die Notwendigkeit umfassender Strukturreformen**

Unabdingbarer Bestandteil der Reform ist eine tiefgreifende und nachhaltige Strukturreform im deutschen Hochschulwesen. Sie muss das Verhältnis zwischen Hochschule, Staat und Gesellschaft, das Verhältnis der Hochschulen untereinander sowie die internen Entscheidungs- und Allokationsstrukturen in den Hochschulen und deren Organisation von Forschung und Lehre einbeziehen. Die wichtigsten Eckpunkte dieser Strukturreform sind:

- a) die Sicherstellung einer im Vergleich zur bisherigen Praxis weitergehenden und über politische Rhetorik hinausgehenden Autonomie der Hochschu-

len vom Staat, vor allem in Fragen der strategischen Selbststeuerung und der eigenverantwortlichen Verwendung und Verwaltung personeller und finanzieller Ressourcen, sowie die Schaffung der institutionellen Fähigkeit der Hochschulen zu einer solchen Selbststeuerung;

- b) neue Gestaltungsmöglichkeiten zur Setzung institutioneller Prioritäten und damit zur Herausbildung unverwechselbarer institutioneller Profile der einzelnen Hochschulen;

- c) die Schaffung eines wirkungsvollen und anreizorientierten Rahmens für einen transparenten Leistungswettbewerb der Hochschulen in Lehre und Forschung, vor allem auf dem Wege über ausdrückliche und verlässliche Leistungs- und Finanzierungsvereinbarungen;

- d) die Entwicklung leistungsfähiger Leitungs- und Entscheidungsstrukturen innerhalb der Hochschulen, die zur Sicherung ihrer Wirksamkeit in einer doppelten (inneruniversitären und gesellschaftlichen) Legitimation begründet sein müssen (Zusammenwirken von repräsentativen hochschulinternen Gremien mit staats- und universitätsunabhängigen, aber parlamentarisch legitimierten Hochschulräten [Boards]);

- e) die damit eng verknüpfte Entwicklung konkreter und transparenterer Formen der Rechenschaftslegung der Hochschulleitungen gegenüber universitären und gesellschaftlichen Aufsichtsgremien, einschließlich der Einrichtung von Sanktionen für die mangelhafte Erfüllung von Leitungsaufgaben (ohne damit neu gewonnene Eigenverantwortung wieder einzugrenzen);

- f) die Erprobung und Einführung privatrechtlicher und unternehmensähnlicher Organisationsformen im Hochschulwesen (nicht notwendigerweise privater Hochschulen) und die Förderung einer unternehmerischen Kultur an den Hochschulen (z.B. durch Erzielung eigener Einnahmen);

- g) die grundsätzlich belastungs- und leistungsbezogene Allokation sowohl von Ressourcen für Forschung und Lehre als auch von persönlichen Bezügen, die auch den Einsatz für wichtige Neuerungen honoriert.

#### **5. Reflexion über die Inhalte von Forschung und Lehre**

Die Strukturreform allein aber reicht nicht aus. Gleichzeitig wird eine kritische Reflexion über die Inhalte von Forschung und Lehre notwendig sein, also über die Bestimmung dessen, was gelehrt,

gelernt und erforscht werden sollte, und warum. Diese Reflexion hat sich mit den tiefgreifenden Veränderungen auseinander zu setzen, die sich in der Definition, der Herstellung und der Verwendung von Wissen in den letzten Jahrzehnten vollzogen haben. Sie hat Auswirkungen auf die Fragestellungen von Wissenschaft (vor allem im Hinblick auf die Prioritäten wissenschaftlicher Forschung), auf die Organisation von Wissenschaft (vor allem im Hinblick auf die Bedeutung von disziplinären und interdisziplinären Strukturen) und auf die Inhalte des Lehrangebots.

Dabei kommt der grenzübergreifenden und interkulturellen Dimension von Wissen und Lehre sowie dem Verhältnis von Natur-, Ingenieur-, Geistes- und Sozialwissenschaften eine besondere Bedeutung zu. Für die Berücksichtigung dieser Entwicklungen in der Lehre eröffnen die inzwischen verfügbaren Modelle konsekutiver Studiengänge (BA/MA) erheblich größere Flexibilität und eine Fülle neuer Gestaltungsmöglichkeiten für die Hochschulen, vor allem im Hinblick auf größere Interdisziplinarität und Internationalität.

## **6. Das Postulat der Qualitätssicherung**

In einem sehr viel stärker auf Leistung und Wettbewerb angelegten Hochschulwesen ist ein neuer Umgang mit Qualität erforderlich, und zwar in Forschung, Lehre, gesellschaftlichem Engagement und internem Management. Für alle diese Bereiche bedarf es erheblicher Anstrengungen, vor allem im Rahmen der Eigenverantwortung der Hochschulen selbst, Qualität zu definieren, zu messen, zu fördern und ihr Nichterreichen zu sanktionieren.

In diesem Rahmen kommt den verschiedenen Formen der Evaluierung im Hochschulbereich eine wesentlich höhere Bedeutung zu. Hierzu sind nicht nur die verschiedentlich schon eingerichteten institutionellen Infrastrukturen erforderlich, sondern auch die systematische Entwicklung und Anwendung wissenschaftlich gesicherter Evaluierungs- und Beurteilungsverfahren.

## **7. Für lebenslanges, modulares, ortsübergreifendes und duales Lernen**

Der Bildungsauftrag von Hochschulen ist im Begriff, sich radikal zu erweitern. Noch geht das deutsche Hochschulwesen von der Prämisse eines auf

das Lebensalter der Adoleszenz beschränkten, berufsvorbereitenden Bildungsmandates aus. Aus den bereits genannten Gründen wird sich dieser Bildungsauftrag radikal erweitern und sowohl neue Altersgruppen und Ausbildungsziele als auch neue Lerninhalte und -methoden einbeziehen müssen.

Die Notwendigkeit dieser Veränderung verstärkt sich aus der demographischen Entwicklung, die vor allem in den neuen Bundesländern, aber nicht nur dort, in absehbarer Zeit zu einer drastischen Verringerung der klassischen Klientel der Hochschulen führen wird. Aus diesen Entwicklungen erwächst u.a. die Notwendigkeit, den bislang als Weiterbildung bezeichneten und im deutschen Hochschulwesen eher marginalen Bereich universitärer Ausbildung grundsätzlich neu zu denken. Ihm muss in einer gemeinsamen Bemühung der Sozialpartner, des Staates und der Hochschulen als integral berufsbegleitende und jeweils wieder neu berufsqualifizierende Ausbildung eine zentrale Rolle im Hochschulwesen von morgen gesichert werden.

Die Strukturen und Ressourcen der Hochschulen werden dem neuen Konzept einer sowohl Lebensalter als auch Anwendungsbereiche übergreifenden Ausbildung Rechnung zu tragen haben. Dabei steht die Entwicklung modular strukturierter und in einer flexiblen Vielfalt von ortsübergreifenden Verbänden bereitgestellter Studienangebote im Vordergrund. In solchen Verbänden könnten sich durchaus Module aus Fachhochschulen und Universitäten zu gemeinsamen Studienangeboten zusammenfügen.

In der Verbindung von modular strukturierten Studienangeboten, konsekutiven Studiengängen und finanziellen Anreizen (etwa in Form modularer und im Teilzeitstudium verwendbarer Bildungsgutscheine oder Studienkonten) dürfte sich auch eine wirksame Lösung des Problems allzu langer Studienzeiten finden lassen. Die modulare Organisation des Studieninhalts, ein transparentes Kreditpunktsystem und ein entsprechendes Konzept der Studienfinanzierung würden ein sorgfältig geplantes und mit beruflicher Tätigkeit abgestimmtes Teilzeitstudium zu einer durchaus sinnvollen Option machen.

In diesem Zusammenhang wird sich auch eine Neuorientierung des Verhältnisses von beruflicher Bildung und Hochschulbildung als notwendig erweisen. Dabei würden die bislang eher an der Periphe-

rie des Hochschulwesens angesiedelten dualen Studiengänge eine sehr viel zentralere Rolle spielen und zum Vehikel einer sehr viel engeren Verknüpfung zwischen Hochschule und Arbeitswelt werden.

### **8. Technologien lockern die Bindung an Zeit, Raum und Institutionen**

Angesichts sowohl der neuen informations- und kommunikationstechnologischen Möglichkeiten als auch der Erweiterung und demographischen Diversifizierung ihrer Klientel werden sich Hochschulen in erheblichem Maße von ihrer Bindung an bestimmte örtliche, räumliche und zeitliche Gegebenheiten lösen können und werden Elemente eines Präsenzstudiums mit national und international zugänglichen und über einen größeren Zeitraum verfügbaren Online-Angeboten verbinden müssen. Sie werden sich in dieser Hinsicht, wie in den USA bereits geschehen, zunehmend der Konkurrenz kommerzieller Anbieter gegenübersehen, die im Bereich der berufsbegleitenden, aber auch der berufsvorbereitenden Ausbildung oft auf leistungsfähigere (und vielleicht auch preiswertere) Weise Online-Möglichkeiten der Wissensvermittlung nutzen.

tenden Ausbildung oft auf leistungsfähigere (und vielleicht auch preiswertere) Weise Online-Möglichkeiten der Wissensvermittlung nutzen.

Neue Koalitionen für die Erzeugung und Vermittlung von Wissen sind bereits im Entstehen begriffen und bringen Verlage, Fernsehgesellschaften, Museen, Bibliotheken, Internet Provider und unternehmensinterne Einrichtungen zusammen. Hinzu kommt eine ständig sich erweiternde Palette international verfügbarer virtueller Studienangebote. Auch an deutschen Hochschulen entwickeln sich, mit Förderung des Bundes und der Länder und einiger privater Sponsoren, in zunehmendem Maße Angebote dieser Art. Entscheidend für den internationalen Wettbewerb auf diesem Gebiet wird jedoch sein, ob die deutschen Hochschulen die institutionelle Fähigkeit entwickeln, mit den logistischen, organisatorischen und didaktischen Herausforderungen dieser neuen Studienangebote aktiv gestaltend umzugehen.

## C. DIE ZUKUNFT GESTALTEN: KONKRETER HANDLUNGS- BEDARF

Die Umsetzung des hier skizzierten Reformkonzepts erfordert konkretes politisches Handeln aller an der Erneuerung des deutschen Hochschulwesens Beteiligten und Interessierten: Staat, Hochschulen und Wirtschaft, Lernende, Lehrende und Leitende. Die folgenden Schritte müssen dabei im Vordergrund stehen:

### 1. Die Strukturreform konsequent zu Ende führen

Der für die Neugestaltung der Hochschulen erforderliche ordnungspolitische Rahmen im Sinne der bereits in mehreren Landesgesetzen postulierten Strukturreformen muss vervollständigt und konkret umgesetzt werden, vor allem hinsichtlich

- > der Einführung neuer Leitungs- und Entscheidungsstrukturen auf zentraler und dezentraler Ebene (Präsidenten/Rektoren und Dekane),
- > der Schaffung und Funktionsfähigkeit der internen und externen Aufsichtsgremien (Senate und Hochschulräte – bei Letzteren einschließlich der erforderlichen Legitimation durch parlamentarische Entscheidung),
- > der Herstellung wirksamer Selbstverantwortung in den Zuständigkeiten der Hochschulen und ihrer Leitungen, insbesondere in Personal- und Finanzangelegenheiten, einschließlich der Schaffung der hierzu notwendigen institutionellen und personellen Kapazitäten,
- > der belastungs- und leistungsbezogenen Allokation von Mitteln für Forschung und Lehre,
- > der weiteren Erprobung und Einführung privatrechtlicher und unternehmensähnlicher Organisationsformen und
- > einer kritischen Überprüfung bisheriger Verfahren und Abläufe unter Gesichtspunkten der Effizienz, einschließlich der Möglichkeiten einer rentableren Nutzung von Hochschuleinrichtungen (etwa durch die Einführung von Trimestern).

Die neuen Strukturen müssen die Mitwirkung der am Leben der Hochschule Beteiligten gewährleisten, um dadurch ihre Identifizierung mit der Hochschule zu fördern.

### 2. Neue Modalitäten für die Hochschulfinanzierung schaffen

Die Hochschulen bedürfen neuer Finanzierungsmodalitäten, die sowohl die Verwaltung der vom Staat zugewiesenen Mittel als auch die Beschaffung und Verwendung nicht staatlicher Mittel unter den Gesichtspunkten von Autonomie, Effizienz und Planungssicherheit verlässlich regeln und angemessene Anreizmechanismen enthalten müssen; dazu gehören

- > die Einführung globalisierter Hochschulhaushalte auf der Basis von hochschulgerechten Kosten-Leistungs-Rechnungen (einschließlich der dazu erforderlichen professionellen Kompetenzen) und mittelfristig verlässlichen Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Hochschule und staatlichen wie nicht staatlichen Geldgebern,
- > die Erwirtschaftung und eigenverantwortliche Verwendung von Einnahmen aus Dienstleistungen der Hochschule (einschließlich der anreizorientierten Beteiligung der Hochschullehrer und Mitarbeiter an diesen Einnahmen),
- > die Bildung und eigenverantwortliche Bewirtschaftung von Innovationsreserven zur Bewältigung neuer Herausforderungen in Lehre und Forschung,
- > die Erprobung von Modellen der Hochschulfinanzierung auf der Basis von Stiftungen,
- > die Beteiligung der Nutzer an den Kosten der Hochschule in Verbindung mit einer Individualisierung der Hochschulfinanzierung über Bildungsgutscheine oder Studienkonten.

### 3. Investitionsdefizite vorrangig abbauen

Dringend erforderlich ist ein finanzielles Sofortprogramm zur Überwindung der größten Investitionsdefizite im deutschen Hochschulwesen und zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Ausstattungen (auch im Hinblick auf die Voraussetzungen für die Einwerbung von Drittmitteln) als Gemeinschaftsaufgabe von Bund und Ländern und unter Einbeziehung eines wissenschaftlichen Zukunftsfonds, der u.a. durch die Einkünfte aus dem Verkauf der UMTS-Lizenzen gespeist werden könnte.

Gleichzeitig muss im Interesse einer besseren Nutzung dieser Ressourcen die »Investitionsfähigkeit« der Hochschulen erhöht werden, u.a. durch die Übertragung der Bauherrneigenschaft und eine Vereinfachung der Mitfinanzierung von investiven Ausgaben durch den Bund nach dem HBFVG.

#### **4. Die Nutzer der Hochschulen an den Studienkosten beteiligen und sie dabei unterstützen**

Sowohl aus Gründen der sozialen Gerechtigkeit als auch zur Verstärkung der Dynamik von Angebot und Nachfrage ist der Grundsatz einer finanziellen Beteiligung der Nutzer an den Kosten des Hochschulstudiums unumgänglich. Der Nachweis, dass ein gebührenfreies Studium eine Umverteilung von unten nach oben bewirkt, ist längst erbracht und die Notwendigkeit eines stärker an Angebot und Nachfrage orientierten Verhältnisses zwischen Hochschule und Studierenden steht außer Frage. Die Beteiligung der Studierenden kann und muss sozialverträglich gestaltet werden und eine Darlehenskomponente enthalten, deren Rückzahlung einkommensabhängig zu gestalten ist.

Die finanzielle Beteiligung der Studierenden lässt sich sinnvoll verbinden mit einem System von Bildungsgutscheinen oder Studienkonten, zu denen Studierende einen Beitrag leisten und mit denen der Staat einen Teil der Hochschulfinanzierung und der Studienortswahl von Studierenden anheim stellt. Eine solche Kombination von staatlicher Hochschulfinanzierung und Elementen eines Bildungsmarktes schafft Steuerungsinstrumente, die sowohl den Studierenden als auch den Hochschulen Vorteile bieten.

Die Einführung eines solchen Systems ist indessen nur vertretbar, wenn es

- > die Nachteile des gegenwärtigen Systems der Studienförderung (nach BAföG) überwindet und beispielsweise im Rahmen des von CHE und Stifterverband vorgeschlagenen Modells eine sowohl wirksame als auch sozialverträgliche Studienfinanzierung vorsieht,
- > für die sachgerechte und umfassende Information der Studienbewerber über die Profile, Stärken und Schwächen unterschiedlicher Studienstandorte sorgt,

- > die Verfügungsgewalt der Hochschulen über die auf diese Weise erlangten Mittel sichert,
- > die angemessene Ausstattung von inhaltlich wichtigen, aber nicht unbedingt stark nachgefragten Fächern gestattet und
- > eine beratende Beteiligung der jetzigen und ehemaligen Nutzer (Studierende, Eltern, Absolventen) an den Entscheidungen über die Verwendung der über Gebühren eingenommenen Mittel ermöglicht.

#### **5. Das Zulassungssystem offener und differenzierter gestalten**

Mit den im vorhergehenden Punkt vorgeschlagenen Änderungen in der Studienfinanzierung würde auch eine neue und dringend notwendige Änderung der Zulassungspraxis an deutschen Hochschulen erheblich erleichtert. Bei dieser Änderung kommt es vor allem darauf an, eine möglichst gute Übereinstimmung zwischen den Eignungen und Interessen eines Studienbewerbers und dem besonderen Profil einer Hochschule bzw. eines Fachbereichs zu erreichen. Dieses neue Zulassungssystem muss an die Stelle des bestehenden Systems zentraler Zulassungsbeschränkungen treten. Es muss sich auf die Studienortswahl des Studienbewerbers einerseits und andererseits auf die transparenten Zulassungsverfahren stützen, welche die Hochschulen selbst gestalten.

Eine Neuordnung der Zulassungsverfahren an den deutschen Hochschulen sollte sich indessen auch eine strukturelle Bewältigung der quantitativen Überlastung der gegenwärtigen Hochschulen – vor allem der Universitäten – zum Ziel setzen und ernsthaft die Verlagerung von bislang universitären Ausbildungsangeboten an Fachhochschulen prüfen.

#### **6. Unverzüglich die Reform des Besoldungs- und Dienstrechts und des Zugangs zum Hochschullehrerberuf zu Ende bringen**

Die inzwischen öffentlich diskutierte Notwendigkeit neuer dienst- und besoldungsrechtliche Regelungen für Hochschullehrer ist in vollem Umfang zu bejahen und sollte zügig zu entsprechenden Gesetzgebungs- und Umsetzungsmaßnahmen führen. Die entscheidenden Elemente dieser Regelungen müssen sein:

- > die Einführung einer konsequent belastungs- und leistungsbezogenen Besoldungsstruktur für das wissenschaftliche Personal, in der Leistungen in Forschung, Lehre, Innovation und Wissenschaftsmanagement angemessen honoriert werden;
- > damit verbunden eine Flexibilisierung der Besoldungsstruktur im Interesse einer engeren, auch personellen Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Wirtschaft sowie einer Erleichterung der Einstellung von ausländischen Wissenschaftlern;
- > die Abschaffung der Habilitation und des Habilitandenstatus zu Gunsten einer befristeten, auf den akademischen Beschäftigungsmarkt hin orientierte Nachwuchs-, Förder- oder Juniorprofessur auf der Basis einer besonders qualifizierten Promotion;
- > der Abbau der nach wie vor erheblichen Hindernisse in der Mobilität von Wissenschaftlern zwischen unterschiedlichen Einrichtungen und Einstellungsarten und
- > die Einführung von Regelungen zur Nebentätigkeit und zu Teilzeittätigkeiten von Hochschullehrern, die einerseits die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft erleichtern und andererseits eine transparente Unterscheidung zwischen den dienstlichen und außerdienstlichen Obliegenheiten des Hochschullehrers ermöglichen.

Angesichts der immer noch völlig unzureichenden Beteiligung von Frauen am wissenschaftlichen Personal sind bloße Appelle und Absichtserklärungen zur Frauenförderung nicht mehr ausreichend. Nach dem Vorbild anderer Länder ist die Wirkung von Anreizmechanismen, durch die den Hochschulen, Fachbereichen und Instituten handfeste finanzielle und strukturelle Vorteile aus der bevorzugten Förderung und Einstellung von Wissenschaftlerinnen entstehen, als äußerst hoch einzuschätzen.

### **7. Die Mittel für Forschung und Lehre leistungs- und belastungsbezogen vergeben**

Obwohl viele Hochschulen in dieser Hinsicht bereits erhebliche Fortschritte gemacht haben, bleibt in der Entwicklung und Umsetzung von Verfahren zur belastungs- und leistungsbezogenen Zuweisung von Mitteln für Forschung und Lehre noch einiges zu tun. Besonders wichtig in diesem Zusammenhang sind:

- > die Berücksichtigung von Beiträgen der Fachbereiche und Hochschullehrer zur inhaltlichen Profilierung der Hochschule, zu Innovationen in Forschung und Lehre und zur Einwerbung von Drittmitteln als Bestandteile der Leistungs- und Belastungsmessung (wobei der letztgenannte Faktor selbstverständlich nach dem unterschiedlichen Zugang von Fachbereichen zu Drittmitteln zu gewichtet ist),
- > eine Honorierung der Beiträge von Fachbereichen und Hochschullehrern zu leistungsfähigen und einträglichen Programmen der Weiterbildung und der Online-Verbundangebote, die – im Falle der Hochschullehrer – sowohl in zusätzlichen Einkünften wie auch in zusätzlichen Mitteln für Forschung und Lehre bestehen könnte, und
- > eine grundsätzliche Befristung von Berufungs- und Bleibezusagen.

### **8. Qualitätssicherung als unverzichtbare Daueraufgabe begreifen**

Dem Postulat einer dauerhaften Qualitätssicherung im Hochschulwesen müssen verbindliche Maßnahmen der Evaluierung, Bewertung und Akkreditierung in Verbindung mit adäquaten Anreizregelungen entsprechen. Maßnahmen der Qualitätssicherung für Forschung, Lehre und Management sind ein unverzichtbarer Bestandteil von Leistungs- und Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen und sollten die Feststellung von Erfolgen und Misserfolgen in der besonderen Profilierung einer Hochschule betonen.

Die Skala evaluativer Maßnahmen reicht von einer differenzierteren und stärker diagnostisch angelegten Beurteilung der Leistung von Studierenden über die interne und externe Evaluierung von Studiengängen und Lehrveranstaltungen bis zur systematischen und regelmäßigen Evaluierung von Fachbereichen und ganzen Hochschulen. Erfolgreiche Ansätze und institutionelle Modelle sind in den letzten Jahren entstanden; sie bedürfen der Ausweitung, der Unterstützung und selbst wieder der kritischen Auswertung.

In der weiteren Entwicklung sind drei besonders wichtige, aber auch besonders schwierige Probleme zu lösen:

- a) die Bewertung der Leistungen und Belastungen von Hochschullehrern im Rahmen einer



leistungsbezogenen Mittelzuweisung (wo einer relativ kleinen Zahl von Schlüsselindikatoren der Vorzug gegenüber höchst ausdifferenzierten Bewertungssystemen zu geben ist);

b) die Akkreditierung von neuen Studiengängen (vor allem nach dem BA/MA-Modell), die selbstverständlich auch für Studiengänge an Hochschulen in privater Trägerschaft zu gelten hat und in angemessener Form auch für Promotionsprogramme an unterschiedlichen Hochschularten vorgesehen werden könnte, und

c) die systematische Erhebung der Arbeitserfolge einzelner Fachbereiche und Studiengänge.

Für die Verbesserung der Qualität der Lehre bedarf es einer erheblich stärkeren Rolle der Hochschuldidaktik. Hier ist – gerade im Hinblick auf die sinnvolle Nutzung neuer Medien – dringende Entwicklungsarbeit zu leisten. Eine hochschuldidaktische Komponente muss integraler Bestandteil der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses sein und als attraktives und nachdrücklich empfohlenes Angebot auch Hochschullehrern zur Verfügung stehen.

## **9. »Studium« grundlegend neu definieren als differenziert, modular, konsekutiv, dual und lebenslang**

Die »neue Nachfrage« nach Studienangeboten neuer Art, die Veränderungen im Studierverhalten und in der Erwartung von Arbeitsmärkten, ein neues Konzept von Weiterbildung und die Möglichkeiten neuer Technologien führen zu einem neuen und sehr viel differenzierteren Konzept von Hochschulstudium. Diesem Konzept hat ein vielgestaltigeres, durchlässigeres und flexibleres Angebot von Studiengängen Rechnung zu tragen.

Die zügige und breitestmögliche Einführung stärker differenzierter, konsekutiver Studiengänge (auf der Grundlage der Empfehlungen des Wissenschaftsrates vom Januar 2000) stellt nicht nur im Interesse einer internationalen Öffnung der deutschen Hochschulen, sondern vor allem als Instrument einer echten Studienreform eine der größten Chancen und Herausforderungen für die deutschen Hochschulen in diesen Jahren dar. Mit solchen Studiengängen eröffnen sich neue und erweiterte Möglichkeiten sowohl des interdisziplinären als auch des internationalen Studiums. Die weitere Entwicklung dieser Studiengänge muss begleitet und gestützt werden von

- > eindeutigen Akzeptanzsignalen der Arbeitgeber,
- > der zügigen Schaffung und Weiterentwicklung der notwendigen Akkreditierungsverfahren und -einrichtungen und
- > der Rückbildung herkömmlicher Diplom-, Staatsexamens- und Magisterstudiengänge auf der Basis entsprechender Evaluierungen.

Entscheidend für die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit dieser neuen Studiengänge ist ihre modulare Struktur, die zusammen mit einem entsprechenden Kreditpunktsystem u.a. auch die Möglichkeit berufs begleitender Teilzeitstudien eröffnet. Für den Übergang von BA- zu MA-Studiengängen sollte Mobilität zwischen Hochschulen und eine Auswahl durch die Hochschulen die Regel sein; die Größenordnung der Übergangsquote sollte 50% nicht übersteigen.

Zu dem neuen Konzept von Studium gehört auch eine erheblich bessere Verzahnung von Hochschulstudium, Berufsausbildung und beruflicher Praxis. Diese Verzahnung wird erleichtert durch die flexible Qualität neuer Studiengänge. Sie erfordert aber auch ein neues Verständnis von Weiterbildung, das sich an dem immer wieder neuen Qualifikations- und Requalifikationsbedarf der modernen Wissens- und Arbeitsgesellschaft orientiert und den Hochschulen – in Partnerschaft mit Unternehmen und öffentlicher Verwaltung – eine lebenslange berufsbegleitende Ausbildungsfunktion auferlegt.

Ein besonders wirksames Instrument der Verzahnung von Studium und Berufswelt bietet sich in den bislang allenfalls marginal auftretenden dualen Studiengängen. Sie entstammen gemeinsamen Überlegungen und Planungen von Hochschulen und Unternehmen und verdienen aufgrund ihrer natürlichen Brückenfunktion zwischen Wissenschaft und Wirtschaft eine erhebliche Ausweitung. Ähnliches gilt von den bisher ebenfalls nur sporadisch anzutreffenden Berufsakademien.

## **10. Verbindliche Kriterien für die Anerkennung privater Hochschulen festlegen**

Hochschulen in privater Trägerschaft werden in Deutschland nicht in nennenswertem Umfang die Aufgaben des öffentlichen Hochschulwesens übernehmen können. Sie sind gleichwohl geeignet, alternative institutionelle Hochschulmodelle exemplarisch darzustellen und damit zu einem größeren

institutionellen Wettbewerb und zu einer größeren Vielfalt im deutschen Hochschulwesen beizutragen. Die Akkreditierung ihrer Studienangebote muss auf jeden Fall denselben Qualitätsmaßstäben unterliegen wie die der öffentlichen Hochschulen; die vom Wissenschaftsrat im Januar 2000 abgegebenen »Empfehlungen zur Akkreditierung privater Hochschulen« bilden hier eine solide Grundlage.

Bei der Planung und Entwicklung privater Hochschulen ist im Übrigen Folgendes sicherzustellen:

- > eine langfristig gesicherte Finanzplanung, die sich (cf. Wissenschaftsrat) im Wesentlichen auf private Mittel stützt,
- > eine erkennbare inhaltliche Profilierung, die mit einer minimalen Breite des Fächerspektrums einhergeht,
- > ein bei Berufungen und in der Studentenauswahl zur Anwendung kommender Qualitätsmaßstab, der dem der öffentlichen Hochschulen zumindest in nichts nachsteht, und
- > eine annähernde Gleichwertigkeit bei wechselseitigen Dienstleistungen zwischen privaten und öffentlichen Hochschuleinrichtungen.

### **11. Online-Studienangebote als zentrale Herausforderung für Hochschulen, Lehrende und Lernende anerkennen**

Es ist unbestreitbar, dass in naher Zukunft ein nennenswerter Teil des Studienangebots von Hochschulen online – und damit relativ unabhängig von zeitlichen und räumlichen Beschränkungen – vermittelt wird. Das wird Präsenzelemente des Hochschulstudiums nicht entbehrlich machen, jedoch zu einer grundsätzlich neuen Verteilung von räumlich und zeitlich gebundenen und ungebundenen Studienelementen führen. Neu an dieser Situation ist auch, dass der Wettbewerb um die Abnehmer von Online-Studienangeboten naturgemäß weltweit ist und bereits jetzt von einer erheblichen kommerziellen Konkurrenz geprägt ist.

An den deutschen Hochschulen bedarf es – unbeschadet einiger aussichtsreicher Modellprogramme – größter Anstrengungen und außerordentlicher Unterstützung, um diese Herausforderung bestehen zu können. Neben der Schaffung der technischen Voraussetzungen erfordert diese Entwicklung vor allem ein Umdenken über die strukturellen Bedingungen erfolgreicher Lehre. Auf der Seite der

Lehrenden setzen Online-Studiengänge ein völlig neues Verhältnis von Hochschullehrern untereinander und zu Didaktikern sowie kommunikations- und informationstechnologischen Experten voraus. Auf der Seite der Lernenden können interaktive Lernformen sowohl für Einzel- wie für Teamarbeit eingesetzt werden.

Es liegt auf der Hand, dass in einem neuen Verständnis von Weiterbildung Online-Angebote eine entscheidend wichtige Rolle in der fortlaufenden Aktualisierung von Fachwissen und anwendungsbezogenen Fähigkeiten spielen können.

### **12. Die Internationalität deutscher Hochschulen ernsthaft voranbringen**

Die Internationalisierung der deutschen Hochschulen bleibt hinter der fortschreitenden wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Globalisierung zurück und bedarf dringend der Stärkung und Ausweitung – nicht zuletzt, um die Hochschulen zu befähigen, den Prozess der Globalisierung kritisch zu begleiten. Wichtig ist dabei, dass der Prozess der Internationalisierung sowohl deutsche Wissenschaftler und Studierende in engeren Kontakt mit der wissenschaftlichen Welt außerhalb Deutschlands bringt als auch Ausländer verstärkt in das deutsche Hochschulleben einbindet. Die Hochschulen selbst können hier wichtige Voraussetzungen schaffen, insbesondere durch

- > die Ausweitung fremdsprachiger Lehrangebote (in Englisch, aber auch in den Sprachen angrenzender Länder),
- > die zügige Einführung konsekutiver und international vergleichbarer Studiengänge, einschließlich der entsprechenden Kreditpunktsysteme,
- > eine bessere Selbstdarstellung deutscher Hochschulen im Ausland und eine bessere Betreuung ausländischer Studieninteressenten und -anfänger,
- > eine sehr viel stärkere Betonung und Förderung internationaler und grenzübergreifender Studiengänge mit Abschlüssen der beteiligten Hochschulen,
- > eine intensivere internationale Orientierung in den Inhalten aller Studiengänge, einschließlich obligatorischer Auslandsstudien,
- > adäquate Anerkennung von im Ausland erbrachten Studienleistungen,

- > die bürokratische und finanzielle Erleichterung der Zulassung ausländischer Studenten und der Einstellung ausländischer Wissenschaftler.

Eine besondere Herausforderung für die Internationalisierung der deutschen Hochschulen stellt die Ausweitung des europäischen Einigungsprozesses auf Mittel- und Osteuropa und die wissenschaftliche Zusammenarbeit mit dem Aufbauprozess in Südosteuropa dar.

Neben den von den Hochschulen zu ergreifenden Maßnahmen kommt jedoch auch der Veränderung des Umfelds der Hochschulen entscheidende Bedeutung zu. Das bezieht sich auf notwendige Erleichterungen für die Einstellung ausländischer Absolventen deutscher Hochschulen, auf die Beseitigung von Hindernissen für Praktika von Ausländern in Deutschland und insgesamt auf eine entgegenkommendere Handhabung ausländerrechtlicher und dienstrechtlicher Regelungen bei Wissenschaftlern und Studierenden.

Ganz entscheidend aber wird der Erfolg der Internationalisierung des deutschen Hochschulwesens von der Achtung und dem Verständnis abhängen, mit denen die deutsche Gesellschaft in Zukunft ausländischen Mitbürgern und Gästen begegnet. Die Entwicklungen der letzten Jahre geben in dieser Hinsicht zu ernststen Besorgnissen Anlass.

### **13. Mehr gegenseitiges Engagement zwischen Hochschulen und Wirtschaft entwickeln**

In beiderseitigem Interesse ist eine engere Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Wirtschaft notwendig. Diese Zusammenarbeit setzt die Sicherstellung der Grundausstattung der Hochschulen durch den Staat voraus und kann unter dieser Voraussetzung auch die Beteiligung der Wirtschaft an innovativen Hochschulprogrammen im Rahmen von public-private-partnerships einschließen, bei denen die Rahmenbedingungen einen beiderseitigen Nutzen sicherstellen. Diese Beteiligung kann auch dem Aufbau von Kapitalstöcken dienen, die die Basis von als Stiftung betriebenen Hochschul-einrichtungen bilden.

Insgesamt bedarf es einer stärkeren und selbstverständlicheren Präsenz der Wirtschaft in Forschung und Lehre, u.a. durch

- > eine deutlichere und konsistentere Artikulation von Erwartungen an Studiengänge und -abschlüsse,
- > direkte Kooperation mit einer oder mehreren Hochschulen im Rahmen von dualen Studienangeboten,
- > eine aktive personelle Beteiligung an den neuen (und überaus personalintensiven) Verknüpfungsstrukturen zwischen Hochschulen und Gesellschaft (Hochschulräte, Kuratorien etc.) und eine angemessene Anerkennung solcher Tätigkeiten innerhalb der Unternehmen,
- > die großzügigere Bereitstellung von Praktika, Diplom- und Promotionsprojekten und anderen Begegnungsmöglichkeiten von Studium und Arbeitswelt, Theorie und Praxis,
- > die Unterstützung einer stärkeren Profilbildung an den Hochschulen, u.a. durch die Gewährung von gezielt der Profilbildung dienenden Stipendien oder anderen Formen der Unterstützung,
- > die Unterstützung und Förderung der Lehre durch Lehrbeauftragte, Honorarprofessuren und (vorzugsweise dauerhaft, d.h. nach amerikanischem Vorbild auf Kapitalstockbasis, finanzierte) Stiftungslehrstühle,
- > die Förderung von Hochschulmaßnahmen zur Entwicklung unternehmerischer Fähigkeiten und Interessen und zur Unternehmensgründung durch Studierende und Absolventen.

Diese verstärkte Präsenz der Wirtschaft wird sich in allen Hochschularten als zweckmäßig erweisen; für den Erfolg dieses wechselseitigen Engagements bestehen an Fachhochschulen in der Regel besonders gute Voraussetzungen.

### **14. »Career Services Center« als Brücke zwischen Studium und Arbeitswelt schaffen und ausbauen**

Vor einer besonderen Herausforderung stehen Hochschulen und Wirtschaft im zunehmend komplexer werdenden Verhältnis von Studium und Arbeitswelt, das inzwischen für die Studierenden keineswegs nur zur Zeit des Studienabschlusses, sondern mehr oder weniger ständig relevant ist. Für eine sachgerechtere Betreuung und Beratung der Studierenden im Verhältnis und im Übergang zur beruflichen Praxis hat sich das Instrument der »Career Services Center« außerordentlich bewährt. Es gibt dem Verhältnis von Wirtschaft und Hochschule eine größere Transparenz und ist als

Einrichtung der Hochschule in besonderer Weise auf die Unterstützung und Beratung der Wirtschaft angewiesen. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit können »Career Services Center« u.a. folgende Aufgaben wahrnehmen:

- > die Durchführung von gemeinsamen Seminaren mit Unternehmen zu neuen Studiengängen und Forschungsschwerpunkten, Schlüsselkompetenzen, Unternehmensgründungen, Arbeitsmarktentwicklungen, unternehmensnahen Forschungsmöglichkeiten etc.,
- > die Information von Studierenden über Anforderungsprofile, Arbeitsmarktchancen, Praktika, Bewerbungsverfahren u.ä.,
- > die Unterstützung von Unternehmen bei der Gewinnung und frühzeitigen Identifizierung von Nachwuchskräften, Praktikanten, Diplomanden und Doktoranden.

### **15. Forschung in die Hochschulen integrieren**

Dieses Memorandum ist nicht die einzige Stimme, die in letzter Zeit für eine stärkere Verzahnung von außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Hochschulen und für eine weitergehende Reintegration von institutionalisierter Forschung in die Hochschulen plädiert. Das Niveau von Lehre und Ausbildung wird bestimmt durch Intensität und Qualität der universitären Forschung. Das Verhältnis von Hochschulen und außeruniversitärer Forschung muss deshalb grundsätzlich neu überdacht werden und bedarf in besonderer Weise innovativer struktureller Lösungen, zu denen die Ausschreibung von auf Wettbewerbsbasis zu vergebenden, befristeten Forschungsinstituten gehören könnte, die an Hochschulen angesiedelt werden.

### **16. Der Hochschulpolitik eine wissenschaftliche Basis geben**

Die wissenschaftliche Basis für hochschulpolitische Entscheidungen und die Praxis des Hochschulmanagements sind in Deutschland nach wie vor zu dürftig. Sie bedürfen der Stärkung und Ausweitung durch die Förderung einer soliden empirischen und anwendungsbezogenen Hochschulforschung. Diese Forschung muss nach F+E-Gesichtspunkten konzipiert sein und ihre Glaubwürdigkeit durch hohes wissenschaftliches Niveau unter Beweis stellen. Besondere Bedeutung kommt vergleichenden Studien mit anderen Hochschulsystemen zu.

Zu den Aspekten, denen sich eine zukünftige Hochschulforschung in Deutschland besonders widmen sollte, gehören:

- > die Veränderungen des Studier- und Wanderverhaltens von (deutschen und nicht deutschen) Studieninteressenten,
- > Studien von Absolventen zu ihren beruflichen Laufbahnen und zur Einschätzung ihres Hochschulstudiums (einschließlich Absolventen von Doktoranden- und Habilitandenprogrammen),
- > positive und negative Wahrnehmungen von Hochschulen und Wissenschaft in Wirtschaft und Gesellschaft,
- > die Zusammenhänge zwischen neuen wissenschaftlichen Entwicklungen, neuen gesellschaftlichen Erfordernissen und möglichen neuen Studienangeboten (z.B. Gentechnik, Multikultur),
- > die Auswertung und Aufarbeitung von Erfahrungen in der Hochschuldidaktik,
- > Einstellungen von Hochschullehrern zum Verhältnis von individueller zu korporativer Autonomie (im internationalen Vergleich),
- > die Auswertung unterschiedlicher Strategien zur Internationalisierung von Hochschulen,
- > die Entwicklung hochschulgerechter Formen der Kosten-Leistungs-Rechnungen auf der Basis von vorliegenden Informationen,
- > die Erwartungen von Studieninteressenten an ihr Hochschulstudium.

Dr. Norbert Bensel  
Board of Management  
DaimlerChrysler Services (debis) AG  
debis Haus, Potsdamer Platz  
10875 Berlin  
Tel. +49-30-2554-2000  
Fax +49-30-2554-2009  
E-Mail [nbensel@dbmail.debis.de](mailto:nbensel@dbmail.debis.de)  
<http://www.debis.com>

Prof. Dr. Hans N. Weiler  
Professor of Education and Political Science,  
Stanford Institute for Higher Education Research,  
Stanford University  
Rektor Emeritus, Europa-Universität Viadrina  
Frankfurt/Oder  
752 Tolman Drive  
Stanford, CA 94305 – USA  
Tel. +1-650-494-2349  
Fax +1-650-494-2262  
E-Mail [weiler@stanford.edu](mailto:weiler@stanford.edu)  
<http://www.stanford.edu/people/weiler>

## ANHANG

Am 19. Juli 2000 fand im debis Haus am Potsdamer Platz in Berlin ein Diskussionsforum statt, bei dem ein Kreis sachkundiger Vertreter aus Hochschule, Politik und Wirtschaft einen Entwurf dieses Memorandums kritisch erörterte. Die vorliegende Endfassung des Memorandums ist in vielen Punkten den Anregungen dieser Diskussion verpflichtet; den Teilnehmern der Diskussion, die im Folgenden aufgeführt sind, gebührt der Dank der Autoren, die für diese Fassung jedoch die alleinige Verantwortung übernehmen.

### Teilnehmerliste

Prof. Dr. Gerhard Ackermann Präsident der Technischen Fachhochschule Berlin	Dr. Jobst Fiedler Partner, Roland Berger & Partner GmbH, München
Dr. Klaus Anderbrügge Kanzler der Universität Münster	Heinz Fischer Bereichsvorstand Personal, Deutsche Bank AG, Frankfurt/Main
Dr. Doris André Vorsitzende des Bildungspolitischen Ausschusses der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeber- verbände, Hamburg	Kati Cornelia Fischer Vizepräsidentin, e Sa Deutschland, Heidelberg
Dr. Winfried Benz Generalsekretär des Wissenschaftsrates, Köln	Prof. Hans Rainer Friedrich Abteilungsleiter Hochschulen, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn
Hans-Jürgen Brackmann Abteilungsleiter Bildung und Jugendpolitik Bundes- vereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Berlin	Steffen Grundmann Präsident, Market Team, Bremen
Oliver Dalichau Student, Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder	Renate Hendricks Vorstandsvorsitzende des Bundeselternbeirats, Bonn
Prof. Dr. Michael Daxner Carl von Ossietzky Universität Oldenburg Co-Head, Department of Education and Science, UN Interim Administration, Kosovo	Dieter Heppert ADA – Das Systemhaus TPD GmbH, Neuss
Prof. Dr. Jürgen Deller Fachhochschule Lüneburg	Dr. Heinrich Höfer Abteilungsleiter Technologie- und Innovationspolitik, Bundesvereinigung der Deutschen Industrie, Berlin
Peter Deusinger Personaldirektor EDS Unternehmensgruppe Deutschland, Rüsselsheim	Bischof Prof. Dr. Wolfgang Huber Evangelische Kirche in Berlin-Brandenburg, Berlin
Dr. Sabine Etzold Die Zeit, Hamburg	Dr. Hans-Gerhard Husung Präsident der Fachhochschule Hamburg
Klaus Faber Staatssekretär a. D., Potsdam	Prof. Dr. Jan C. Joerden Vizepräsident der Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder
	Rolf Knoblauch Abteilungsleiter Bildungspolitik, Deutsche Bahn AG, Frankfurt/Main

Gerd Köhler  
Mitglied des Geschäftsführenden Vorstands  
Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft,  
Frankfurt/Main

Hans-Kornel Krings  
Mitglied der Geschäftsleitung Dresdner Bank AG  
Region Ost, Berlin

Prof. Dr. Klaus Landfried  
Präsident der Hochschulrektorenkonferenz, Bonn

Dr. Josef Lange  
Staatssekretär, Senatsverwaltung für Wissen-  
schaft, Forschung und Kultur, Berlin

Achim Lellig  
AIESEC, Humboldt Universität zu Berlin

Prof. Dr. Karl-Ulrich Mayer  
Direktor am Max-Planck-Institut für Bildung-  
forschung, Berlin

Prof. Dr. Achim Mehlhorn  
Rektor der Technischen Universität Dresden

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans Meyer  
Präsident a.D. der Humboldt Universität zu Berlin

Prof. Dr. Hans-Joachim Meyer  
Staatsminister, Sächsisches Staatsministerium für  
Wissenschaft und Kunst, Dresden

Prof. Dr. Jürgen Mittelstrass  
Universität Konstanz

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling  
Leiter des Centrums für Hochschulentwicklung,  
Gütersloh

Vigdis Nipperdey  
Stellvertretende Vorsitzende des Hochschulrates  
der Technischen Universität München

Manfred Reinhardt  
Manager of EMEA University Relations IBM  
Deutschland GmbH, Mainz

Prof. Dr. Ingo Richter  
Direktor des Deutschen Jugendinstitutes, München

Manfred Ronzheimer  
BerliNews Berlin

Jürgen Schlegel  
Generalsekretär der Bund-Länder-Kommission für  
Bildungsplanung und Forschungsförderung, Bonn

Uwe Schlicht  
Der Tagesspiegel, Berlin

Dr. Ihno Schneevoigt  
Mitglied des Vorstands, Allianz Versicherungs-AG,  
München

Karsten Schneider  
Senior Vice President, Business Development,  
INTERSHOP Communications GmbH, Jena

Jana Schütze  
Studentisches Kuratoriumsmitglied,  
Humboldt Universität zu Berlin

Prof. Dr. Joachim Schwallbach  
Humboldt Universität zu Berlin

Dr. C. Katharina Spiess  
Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung/  
Projektgruppe SOEP, Berlin

Dorothee Stöbener  
Die Zeit, Hamburg

Prof. Dr. Ulrich Teichler  
Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und  
Hochschulforschung,  
Universität Gesamthochschule Kassel

Sybille Volkholz  
Senatorin a.D., Berlin

Dr. Axel Wiesener  
Mitglied der Geschäftsleitung Deutsche Bank AG,  
Berlin

Jan Zillius  
Mitglied des Vorstandes der RWE AG, Essen

