



Ansprechpartner:

Bundesvereinigung der Deutschen
Arbeitgeberverbände
Abt. Bildungspolitik, Gesellschaftspolitik
und Grundsatzfragen
Breite Straße 29
10178 Berlin
Telefon 030/20 33 - 15 00
Telefax: 030/20 33 - 15 05
E-mail: Abt_05@bda-online.de
www.bda-online.de

ISBN 3-936074-27-5

Wegweiser der Wissensgesellschaft

Zur Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit
unserer Hochschulen





Wegweiser der Wissensgesellschaft

Zur Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit
unserer Hochschulen

Vorwort

Alle Akteure in der Hochschulpolitik sind sich einig, dass die Hochschulen erheblich verbesserte Rahmenbedingungen benötigen, um im stärker werdenden internationalen Wettbewerb erfolgreich agieren zu können. Die bisherigen, zum Teil noch als Einzelmaßnahmen durchgeführten hochschulpolitischen Reformmaßnahmen reichen nicht aus, um den staatlichen Hochschulen die notwendigen Handlungsspielräume zu eröffnen. So sehr Globalhaushalte, Experimentierklauseln, Hochschulräte, Zielvereinbarungen oder Elemente einer leistungsorientierten Bezahlung die überfällige Modernisierung der Institution Hochschule vorantreiben können, so sehr fehlt bislang die Umsetzung eines umfassenden und in sich schlüssigen Gesamtkonzeptes für auf Exzellenz ausgerichtete und im internationalen Wettbewerb erfolgreiche Hochschulen.

Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) legen deshalb mit ihrem gemeinsamen Papier der Politik einen Vorschlag für die Reform der bestehenden staatlichen Hochschulen vor. In diesem gemeinsamen Papier führen beide Organisationen einzelne Reformvorschläge zusammen, die sie zum Teil gemeinsam in den letzten Jahren erarbeitet haben. BDA und HRK machen mit diesem Papier deutlich, dass zwar viele einzelne Reformvorschläge inzwischen auf breiter Basis akzeptiert werden, ihre umfassende systematische Umsetzung aber noch aussteht. Das Ziel, die Schaffung von zukunfts- und wettbewerbsfähigen Institutionen, soll dabei ausdrücklich mit der Weiterentwicklung der bestehenden Hochschulen erreicht werden, nicht durch Konstruktion eines neuen Modells. BDA und HRK bringen damit ihre gemeinsame Überzeugung zum Ausdruck, dass Autonomie, Wettbewerb und Exzellenz die notwendigen Bedingungen sind, unter denen sich die Hochschulen profilieren und behaupten müssen.

Grundvoraussetzung für den Erfolg der deutschen Hochschulen in der Zukunft ist die weitgehende Autonomie. Nur autonomen Hochschulen wird es gelingen, sich erfolgreich in einem durch zunehmende Konkurrenz gekennzeichneten und global ausgerichteten Markt zu behaupten. Dabei hat der Staat im Unterschied zur heutigen Situation lediglich eine Gewährleistungsfunktion im Rahmen des öffentlichen Bildungsauftrages sowie eine Aufsichtsfunktion. Für die Grundfinanzierung des Hochschulsystems hat auch künftig der Staat Sorge zu tragen, im operativen Geschäft muss jedoch die Verantwortung für die Finanzierung der einzelnen Institutionen in vollem Umfang auf die Hochschulen übergehen.

Stand: Juli 2003

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Gestaltung: Grafikbüro Jürgens

ISBN 3-936074-27-5

BDA und HRK verstehen in diesem Sinne ihr gemeinsames Hochschulpapier vor allem als Handlungsaufforderung an die politisch Verantwortlichen, die bestehenden Reformvorhaben nicht isoliert voranzutreiben, sondern aus den zum größten Teil vorhandenen Einzelvorschlägen ein Gesamtkonzept zu erstellen und die Hochschulen nicht länger nur in Teilbereichen, sondern umfassend zu modernisieren.

Berlin, im Juli 2003

Dr. Dieter Hundt
(Präsident BDA)

Prof. Dr. Klaus Landfried
(Präsident HRK)

Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen durch Autonomie – Forderungen an die Politik

Weitgehende Autonomie ist eine wesentliche Voraussetzung für die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Hochschulen. Nur so können sie als selbstständige Institutionen agieren und damit

- das Verhältnis zwischen Hochschule und Staat als ein Verhältnis zweier Partner und nicht als Verhältnis einer nachgeordneten Behörde zum Staat gestalten,
- sich die für sie am besten geeignete Verfassung geben,
- ihre Entscheidungen und Strategiefestlegungen vom Staat unabhängig fällen und so
- die notwendige Exzellenz entwickeln, um im internationalen Wettbewerb Führungspositionen einzunehmen.

Zur Umsetzung dieses von Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) gemeinsam formulierten Leitbildes für staatliche Hochschulen, die das Ziel größtmöglicher Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit erfüllen, sind von der Politik die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Der Forderungskatalog an die Politik umfasst nur wenige Punkte, muss aber nach übereinstimmender Auffassung von BDA und HRK konsequent und rasch umgesetzt werden, damit sich auch in Deutschland Exzellenz im Hochschulbereich entfalten und weiter entwickeln kann:

- Weitgehende **Autonomie** für die Hochschulen, inkl. des Rechts der Selbstausswahl der Studierenden und der Erhebung von Kostenbeiträgen im Rahmen der Studienfinanzierung.
- Dauerhaft verlässliche **Finanzierungsvereinbarungen** zwischen Staat und Hochschulen zur Sicherung der Grundfinanzierung, die durch leistungsorientierte Bestandteile ergänzt werden können.
- **Zielvereinbarungen** zwischen Staat und Hochschulen, z. B. über Maßnahmen zur Profilbildung in Lehre und Forschung.
- Rückzug des Staates aus der **Hochschulverwaltung**, inkl. Verlagerung von Dienstherren- und Arbeitgeberfunktion auf die Hochschulen und Genehmigung von Studiengängen durch die Hochschulen.
- Selbstständige Wahl der **Organisationsform** durch die Hochschulen.

Leitbilder für zukunfts- und wettbewerbsfähige Hochschulen

Effizienz und das Streben nach Exzellenz muss für sämtliche Bereiche einer Hochschule im Mittelpunkt stehen und durch das Zusammenwirken aller Beteiligten aus Forschung, Lehre und Verwaltung erreicht werden. Das in diesem Papier erläuterte Konzept einer zukunfts- und wettbewerbsfähigen Hochschule beruht auf neun gemeinsam von Hochschulen und Arbeitgebern entwickelten Leitbildern für die einzelnen Reformfelder der Hochschulen.

I. Profilbildung

Hochschulen entwickeln eigenverantwortlich ihr wissenschaftliches Profil in Forschung und Lehre, indem sie Forschungsschwerpunkte setzen, Probleme der Praxis aufnehmen und hieraus entsprechende Studienangebote entwickeln.

II. Qualitätsmanagement

Hochschulen wirken bei der Entwicklung wissenschafts- und hochschulspezifischer Qualitätsstandards mit und sorgen durch regelmäßige Qualitätssicherungsverfahren für eine ständige Leistungssteigerung in allen Arbeitsbereichen.

III. Hochschulzulassung

Hochschulen wählen ihre Studierenden nach selbst festgelegten und transparenten Qualitätskriterien eigenverantwortlich aus. Zugleich garantieren sie in ihrer Gesamtheit, dass alle für ein Studium Geeigneten im Rahmen der vorhandenen Kapazitäten einen Studienplatz erhalten.

IV. Finanzierung

Hochschulen erwirtschaften über die staatliche (Grund-)Finanzierung hinaus eigene Einnahmen, die in vollem Umfang eigenverantwortlich verwendet werden.

V. Personal (Rekrutierung / Bezahlung)

Hochschulen besitzen Dienstherrenfähigkeit und alle Funktionen eines Arbeitgebers. Zur Qualitätssicherung und Leistungssteigerung werden flexible Rekrutierungsverfahren, die insbesondere im Wissenschaftsbereich international ausgerichtet sind, angewandt und durch Anreizsysteme in der Bezahlung flankiert.

VI. Offenheit für den Arbeitsmarkt

Hochschulen öffnen sich in der Lehre für Belange des Arbeitsmarktes, indem sie bei der Struktur der Studienangebote, der Art der Abschlüsse und der Förderung der Berufsfähigkeit der Absolventen die veränderten Bedingungen eines international verflochtenen Arbeitsmarktes berücksichtigen.

VII. Internationalisierung

Hochschulen betreiben in allen Tätigkeitsbereichen konsequent eine Strategie der Internationalisierung. Diese umfasst die Förderung internationaler Mobilität von Studierenden, Lehrenden und anderen Beschäftigten sowie die internationale Ausrichtung des gesamten Studienangebotes.

VIII. Wissenstransfer

Hochschulen arbeiten mit der Wirtschaft zusammen und professionalisieren den Wissenstransfer in unterschiedlichen Formen des Public Private Partnership.

IX. Management / Verwaltung

Hochschulen entwerfen selbst eine Strategie für die eigene Entwicklung und steuern diesen Prozess eigenverantwortlich. Hierfür benötigen sie effiziente Leitungsstrukturen mit klar definierten Zuständigkeiten, die in „Aufsicht“, „Leitung“ und „Durchführung“ aufzuteilen sind. Darüber hinaus bedarf es einer auf Service ausgerichteten effizienten Verwaltung.

I. Profilbildung

Hochschulen entwickeln eigenverantwortlich ihr wissenschaftliches Profil in Forschung und Lehre, indem sie Forschungsschwerpunkte setzen, Probleme der Praxis aufnehmen und hieraus entsprechende Studienangebote entwickeln.

Das Wissenschafts- und Forschungsprofil

Von zentraler Bedeutung für den Erfolg auf dem wettbewerblich organisierten Bildungsmarkt ist ein spezifisches wissenschaftliches Profil, mit dem sich die Hochschulen gegenüber ihren Wettbewerbern positionieren. Im Wettbewerb um Studierende und Lehrende, um staatliche und Drittmittel müssen die Hochschulen in die Lage versetzt werden, im Rahmen übergreifender Strukturplanungen des jeweiligen Landes eigenverantwortlich ein spezifisches Profil zu entwickeln.

Hochschulen bereiten die Grundlage für ein eigenständiges wissenschaftliches Profil, indem sie Forschungsschwerpunkte entwickeln und Probleme der Praxis aufnehmen. Durch gezielte strategische Förderung dieser Schwerpunkte schaffen die Hochschulen selbst die Voraussetzung, „Centers of Excellence“ einzurichten. Diese sind ein zentrales Element für die nationale und internationale Attraktivität und somit eine wichtige Voraussetzung, um mit anderen staatlich geförderten oder privaten Forschungseinrichtungen konkurrieren zu können.

Wissenschaftliches Profil entscheidet über Erfolg

Strategische Förderung schafft „Centers of Excellence“

Das Profil in der Lehre

Das spezifische wissenschaftliche Profil einer Hochschule bildet sich auch in der Lehre ab. Die Hochschulen benötigen daher einen durch Zielvereinbarungen mit den Landesregierungen abgesicherten Handlungsspielraum, um spezifische forschungsnahe Lehrangebote im Bereich der grundständigen Erstausbildung und der wissenschaftlichen Weiterbildung machen zu können. Innerhalb solcher Zielvereinbarungen muss die Entscheidung über Einrichtung oder Schließung eines Studiengangs bei den Hochschulen liegen.

Konsequenz einer solchen Forderung ist die Ablösung des herkömmlichen ministeriellen Genehmigungsverfahrens von Studiengängen durch ein Akkreditierungsverfahren für sämtliche Studienangebote.

Mit dem inzwischen dauerhaft eingeführten Instrument der Akkreditierung werden die Hochschulen außerdem in die Lage versetzt, die immer rascher auftretenden Veränderungen in Wissenschaft und Arbeitsmarkt deutlich zeitnäher in fachliche und organisatorische Reformen der Lehrpläne umzusetzen. Weiteren Herausforderungen, wie z. B. durch die Internationalisierung, kann ebenfalls zielgenauer und schneller mit notwendigen Veränderungen bis hin zur Prüfungsart begegnet werden.

Wissenschaftliches Profil muss sich in der Lehre wiederfinden

Akkreditierung muss staatliche Genehmigung ablösen

Akkreditierung unterstützt und erleichtert Profilbildung

II. Qualitätsmanagement

Hochschulen wirken bei der Entwicklung wissenschafts- und hochschulspezifischer Qualitätsstandards mit und sorgen durch regelmäßige Qualitätssicherungsverfahren für eine ständige Leistungssteigerung in allen Arbeitsbereichen.

Wettbewerbsfaktor Qualitätsmanagement

Um in dem mehr und mehr international und wettbewerblich organisierten Bildungsbereich erfolgreich konkurrieren zu können, benötigen die Hochschulen neben einem eigenständigen Profil ein umfassendes Qualitätsmanagement, ein System zur Entwicklung und Sicherung von Qualität in Studium und Lehre, Forschung und Dienstleistung.

Eine Hochschule, die ihre Exzellenz in diesen Bereichen nicht darlegen und wirksam dokumentieren kann, wird im Wettbewerb nicht bestehen.

Qualitätsmanagement in der autonomen Hochschule

Auch das neue Verhältnis zwischen Staat und autonomer Hochschule fordert ein gewachsenes Maß an Transparenz in der Mittelverwendung und eine Rechenschaftspflicht, die über den korrekten Vollzug eines Haushalts hinausgeht und alle Tätigkeitsbereiche der Hochschule umfasst. Die Dokumentation von Exzellenz einer Hochschule muss transparent gestaltet sein und bei dauerhaft schlechten Ergebnissen zu Konsequenzen auch hinsichtlich der staatlichen Grundfinanzierung führen.

Qualitätsmanagement für Exzellenz unverzichtbar

Autonomie fordert Transparenz und Rechenschaftspflicht

Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung müssen über die im Bereich Studium und Lehre heute bereits an vielen Hochschulen eingeführten Evaluationen hinausgehen. Denn das Mittel der Lehrevaluation führt nur dann zu tragfähigen Ergebnissen, wenn es in einen Gesamtprozess eingebunden wird. Dazu gehört die Selbstauswahl der Studierenden, die Akkreditierung von Studienprogrammen und Institutionen, die langfristige Strategieplanung, die Mittelverteilung und die Organisationsentwicklung. Die Verfahren des Qualitätsmanagements stärken darüber hinaus die Mechanismen der internen Selbstkontrolle und tragen somit zur systematischen Weiterentwicklung der Strategien für Qualitätssicherung und -verbesserung bei.

Im Bereich der Forschung müssen Verfahren der Qualitätssicherung über die längst eingeführten Evaluationen von Drittmittelprojekten hinausgehen und auch die hochschuleigene Forschung umfassen.

Qualitätsmanagement in der Verwaltung

Vor allem die Dienstleistungsfunktionen wie Studierendenverwaltung und -beratung bedürfen einer ständigen Qualitätskontrolle. Zwar werden die Studierenden den Hochschulen nie als „echte“ Kunden, sondern immer auch als Mitglieder gegenüber treten. Die Qualität in der „Betreuung“ der Studierenden von der Bewerbungs- und Studieneingangsphase bis zur Studienausgangs- und Berufseingangsphase spielt aber eine wachsende Rolle für die Zufriedenheit der Studierenden. Dabei ist die Fortentwicklung der „Studentensekretariate“ zu Service-Einrichtungen für sämtliche das Studium betreffende Belange von genauso zentraler Bedeutung, wie die Betreuung der Alumni über die Phase der beruflichen Orientierung hinaus.

Qualitätsmanagement ist kein punktueller Prozess, sondern betrifft alle Bereiche

Die Betreuung der Studierenden muss einer Qualitätskontrolle unterzogen werden

Im Bereich der Verwaltung bedeutet die Einführung eines Systems des Qualitätsmanagements vor allem eine strikte Effizienzkontrolle des Verwaltungshandelns in den Hochschulen. Durch die Nutzung von zu entwickelnden wissenschafts- und hochschuladäquaten Controllingverfahren erhalten die Hochschulen ein wertvolles Instrument zur Optimierung des Mitteleinsatzes entsprechend der selbst gesteckten Ziele. Dies ist auch ein wichtiges Instrument der Hochschulsteuerung und -entwicklung.

Effizienzkontrolle des Verwaltungshandelns unverzichtbar

Bisher ist in Deutschland das Verfahren der Akkreditierung ganzer Einrichtungen im Hochschulbereich noch nicht eingeführt. Lediglich die Verfahren des Wissenschaftsrats im Falle der Empfehlungen zu privaten Hochschulen kommen diesem Ansatz nahe. Es wird zu prüfen sein, ob in Weiterentwicklung dieser Verfahren das System des Qualitätsmanagements durch eine Akkreditierungsentscheidung ergänzt werden sollte.

Möglichkeit der Akkreditierung von Einrichtungen prüfen

III. Hochschulzulassung

Hochschulen wählen ihre Studierenden nach selbst festgelegten und transparenten Qualitätskriterien eigenverantwortlich aus. Zugleich garantieren sie in ihrer Gesamtheit, dass alle für ein Studium Geeigneten im Rahmen der vorhandenen Kapazitäten einen Studienplatz erhalten.

Qualitätssicherung und Profilbildung

Qualitätsentwicklung und -sicherung in Studium und Lehre beginnt bereits beim Hochschulzugang. Wenn man den Wettbewerb ernst nimmt, so muss dieser schon beim Eintritt in die Hochschule einsetzen: Studienbewerberinnen und -bewerber suchen sich vorrangig nach dem jeweiligen Profil ihrer Hochschule aus und die Hochschulen können ihrerseits aus den Studienbewerberinnen und -bewerbern die ihr geeignet Erscheinenden auswählen.

Qualitätssicherung beginnt mit der Studierendenauswahl

Dies ist auch eine wesentliche Voraussetzung für ein eigenständiges Hochschulprofil, denn Profilbildungen lassen sich nur dann dauerhaft etablieren und als Wettbewerbsvorteil nutzen, wenn die Studierenden den spezifischen Anforderungen einer Hochschule gerecht werden. Um dieses sicherzustellen, ist es erforderlich, dass die Hochschulen ihre Erwartungen an die Studienbewerber definieren, diese frühzeitig beraten und über die Zulassung der Bewerber in eigenen Eignungsfeststellungsverfahren entscheiden. Über die Art der Eignungsfeststellung (z.B. Eignungstests, Auswahlgespräche, Tests im ersten Studienjahr) muss die Hochschule in Eigenverantwortung autonom entscheiden können.

Eignungstests in die Verantwortung der Hochschulen geben

Die Studienbewerber müssen auf der Grundlage transparenter Studienangebote entscheiden, wo sie ihre Pläne für ein Studium und eine Ausbildung am besten verwirklichen können und sich den Eignungsfeststellungsverfahren stellen. Anzustreben ist eine Rechtsgrundlage für Eignungsfeststellungsverfahren zu Beginn des Studiums auch in nicht zulassungsbeschränkten Fächern; das Abitur ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung für einen Studienplatz.

Rechtsgrundlage für Eignungstests schaffen

Zukunft der ZVS

Auf die ZVS-Verfahren in der derzeitigen Form kann ganz verzichtet werden. Die ZVS soll statt dessen in eine Service-Einrichtung für Hochschulen und Studierende umgewandelt werden, die auf Wunsch der Hochschulen die hochschuleigenen Auswahlverfahren unterstützt und vor allem die Mehrfachbewerbungen regelt.

ZVS zur Service-Stelle umwandeln

IV. Finanzierung

Hochschulen erwirtschaften über die staatliche (Grund-) Finanzierung hinaus eigene Einnahmen, die in vollem Umfang eigenverantwortlich verwendet werden.

Drei Säulen der Finanzierung

Die Grundfinanzierung der Hochschulen ist eine staatliche Aufgabe. Um der staatlichen und der Hochschulseite Planungssicherheit zu ermöglichen, sind die Zuweisungen in mittelfristig angelegten verlässlichen Absprachen festzulegen. Über die Grundfinanzierung hinaus sollte der Staat Mittel nur im Rahmen eines Anreizsystems zuweisen, das besondere Leistungen und Innovationen sowie erfolgreiches Engagement in der Einwerbung von Drittmitteln und der Erwirtschaftung eigener Einnahmen belohnt.

Grundfinanzierung bleibt staatliche Aufgabe

Daneben muss das uneingeschränkte Recht der Hochschule treten, eigene Einnahmen zu erwirtschaften und diese in vollem Umfang und in eigener Verantwortung für die Aufgaben der Hochschule zu verwenden.

Recht der Hochschulen auf eigene Einnahmen gewährleisten

Prinzipiell muss die Finanzierung einer Hochschule auf drei Säulen ruhen:

- Grundfinanzierung durch den Staat,
- Erwirtschaften eigener Einnahmen,
- Einnahmen aus einem eigenen Kapitalstock.

Optimale Organisationsform

Im Mittelpunkt steht hier die Eigenverantwortlichkeit der Hochschule, die am ehesten durch eine privatrechtlich organisierte Einrichtung gewährleistet wird. Die Handlungsspielräume einer Hochschule, ihre Mittel eigenverantwortlich zu verwenden, vergrößern sich nur dann in dem notwendigen Maß, wenn insbesondere in Besoldungsfragen das Korsett der öffentlich-rechtlichen Struktur abgelegt werden kann (zu BAT und Beamtenbesoldung ausführlich unter V. Personal).

Außerdem sind den Hochschulen alle Liegenschaften zu übertragen, damit sofort ein Grundkapital zur Verfügung steht. Dieses ist – soweit gewünscht – auf dem Kapitalmarkt einsetzbar, um für (kurzfristige) Vorhaben Geld zu beschaffen, mit dem beispielsweise Zukunftsinvestitionen getätigt werden können. Als privatrechtlich organisierte Einrichtung kann die Hochschule beliebig entscheiden, durch welche Maßnahmen Einnahmen erwirtschaftet werden und wie diese Einnahmen zu verwenden sind.

Eigene Einnahmen der Hochschulen

Eigene Einnahmen können die Hochschulen gemäß ihrer Aufgaben erzielen aus:

- Drittmittel in Forschung und Lehre,
- Verwertung eigener Forschungsergebnisse,
- Einnahmen aus der wissenschaftlichen Weiterbildung,
- Einnahmen aus einem reformierten System der Studienfinanzierung aus Kostenbeiträgen der Studierenden, Darlehen und Stipendien.

Privatrechtliche Organisationsform bietet die meisten Gestaltungsspielräume

Liegenschaften den Hochschulen übertragen

Drittmittel, Forschungsverwertung, Weiterbildung und Kostenbeiträge bringen Einnahmen

Die Hochschule hat dabei jeweils selbst zu entscheiden, wie sie auf welchen Gebieten tätig wird.

Die wissenschaftliche Weiterbildung steht längst als gleichberechtigte Aufgabe der Hochschulen in den Rahmengesetzgebungen festgeschrieben, wird bislang jedoch von den Hochschulen als Institutionen erst in geringem Umfang wahrgenommen. Insbesondere vor dem Hintergrund einer ständig wachsenden Bedeutung des lebensbegleitenden Lernens wächst auf Seiten der Unternehmen der Bedarf an marktgerechten Angeboten kontinuierlich an. Hier können von den Hochschulen – nicht nur von Hochschullehrern in Nebentätigkeit! – in Kooperation mit Unternehmen marktorientierte Produkte zu marktgerechten Preisen entwickelt und angeboten werden, die den Hochschulen zusätzliche Einnahmen sichern helfen (zur wissenschaftlichen Weiterbildung haben BDA, HRK und DIHK gemeinsame Empfehlungen vorgelegt; siehe Umschlagseite 3).

Die finanzielle Verwertung eigener Forschungsergebnisse ist durch die Änderungen des Arbeitnehmererfindungsgesetzes erheblich erleichtert worden. Künftig hat die Hochschule ein Erstverwertungsrecht, von dem diese offensiv Gebrauch machen muss. Dies gilt auch für den Bereich der Forschungsk Kooperation mit Unternehmen. Hier ist durch vertragliche Vereinbarung frühzeitig festzulegen, welcher der Partner in welchem Umfang finanziellen Nutzen aus den Forschungsergebnissen ziehen darf. Mit Blick auf Drittmittel sind die Unternehmen aufgefordert, noch stärker als bisher auf die Hochschulen zuzugehen und sich finanziell zu engagieren.

Wachsendem Bedarf an wissenschaftlicher Weiterbildung Rechnung tragen

Forschungsk Kooperationen mit Unternehmen ausbauen

V. Personal (Rekrutierung / Bezahlung)

Hochschulen besitzen Dienstherrenfähigkeit und alle Funktionen eines Arbeitgebers. Zur Qualitätssicherung und Leistungssteigerung werden flexible Rekrutierungsverfahren, die insbesondere im Wissenschaftsbereich international ausgerichtet sind, angewandt und durch Anreizsysteme in der Bezahlung flankiert.

Wettbewerbsfaktor Personal

Ohne herausragende Mitarbeiter kann eine Hochschule weder innerhalb eines Landes noch im internationalen Wettbewerb zu den besten Wissenschaftseinrichtungen zählen. Herausragende Wissenschaftler, eine umsichtige und auf Service eingestellte Hochschulverwaltung sowie eine auf Exzellenz ausgerichtete Hochschulleitung sind für das erfolgreiche Agieren auf dem internationalen Bildungsmarkt unerlässlich. Das gilt für jeden einzelnen Bereich, sie müssen aber auch im Zusammenspiel gegenseitige Unterstützung und Ergänzung gewährleisten. Notwendig ist deshalb eine enge Verzahnung der an einer Hochschule vorhandenen Arbeitsbereiche.

Enge Verzahnung der Arbeitsbereiche unerlässlich

Arbeitgeberstatus- und Dienstherrenfähigkeit

Unerlässlich sind der Arbeitgeberstatus und die Dienstherrenfähigkeit der Hochschule, die eigenverantwortlich Arbeitsverträge mit allen Mitarbeitern schließt, unabhängig davon, ob es sich um wissenschaftliches oder nicht-wissenschaftliches Personal handelt. Für die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen ist eine adäquate Personalausstattung erforderlich, die einerseits Bestandteil der staatlichen Grundfinanzierung ist, andererseits aus hochschuleigenen Einnahmen erwei-

Qualitative und quantitative Personalausstattung sichern

tert werden kann. Notwendig ist darüber hinaus die Möglichkeit zum freien Austausch von Personal zwischen Unternehmen und Hochschulen, um gegenseitig Impulse geben und Erfahrungen austauschen zu können.

Personalaustausch zwischen Unternehmen und Hochschulen ermöglichen

Insbesondere in Leitungs- und Führungspositionen sind durch internationale Ausschreibung die besten Bewerber auszuwählen, damit die Hochschule erfolgreich am Bildungsmarkt agieren kann. Dabei ist auch die Berücksichtigung von Bewerbungen aus hochschulfernen Einrichtungen wichtig, um Erfahrungen anderer Bereiche nutzen zu können.

Internationale Ausschreibung sichert die besten Bewerber

Marktgerechte Entgeltstrukturen

Erforderlich ist dafür neben den rechtlichen Rahmenbedingungen vor allem die Möglichkeit, an den Hochschulen leistungs- und marktgerechte Gehälter zu bezahlen.

Für die erfolgreiche Personalpolitik einer Hochschule sind somit vor allem zwei Bereiche wichtig:

- eine prinzipiell weltweite Rekrutierung der Mitarbeiter und
- eine an Leistung und Erfolg orientierte Bezahlung mit Anreizsystemen.

Die Reform des überkommenen starren Besoldungssystems des Beamtenrechts durch die Dienstrechts- und Besoldungsreform geht zwar prinzipiell in die richtige Richtung; jedoch ist aufgrund des politisch motivierten Postulats der Kostenneutralität ein Scheitern der Reform vorprogrammiert. Auch das weiterhin unveränderte unflexible System des BAT wird nicht der individuellen Leistung der Mitarbeiter gerecht und setzt keine

Flexibler Wissenschaftstarifvertrag statt starrem BAT

ausreichenden Leistungsanreize. Notwendig sind stattdessen Gehälter, die für alle Arbeitsbereiche eine entsprechende feste Gehaltskomponente festschreiben und darüber hinaus Bestandteile umfassen, die die Leistungen jedes Einzelnen und den Erfolg eines Teams oder Bereichs durch Zusatzelemente berücksichtigen. Hierfür ist die Schaffung eines eigenständigen Wissenschaftstarifvertrags unumgänglich, für den die Hochschulen spezifische Maßstäbe entwickeln.

Personalentwicklung

Neben einem überzeugenden und funktionierenden Gehaltssystem benötigt eine Hochschule für eine erfolgreiche Personalpolitik auch ein Konzept zur Personalentwicklung, das sich sowohl an den Bedürfnissen der Hochschule als auch an den Fähigkeiten des Mitarbeiters orientiert. Wie in der Wirtschaft müssen auch die Hochschulen ihre Mitarbeiter durch gezielte Schulungen und Fortbildungsmaßnahmen auf neue Anforderungen vorbereiten und das vorhandene Potential ausbauen.

*Durch Personalentwicklung
Potentiale nutzen und aus-
bauen*

VI. Offenheit für den Arbeitsmarkt

Hochschulen öffnen sich in der Lehre für Belange des Arbeitsmarktes, indem sie bei der Struktur der Studienangebote, der Art der Abschlüsse und der Förderung der Berufsfähigkeit der Absolventen die veränderten Bedingungen eines international verflochtenen Arbeitsmarktes berücksichtigen.

Wettbewerbsfaktor Arbeitsmarktorientierung

Die Förderung der Berufsfähigkeit ihrer Absolventen über die Vermittlung wissenschaftlicher Kompetenzen hinaus wird zu einem entscheidenden Mittel im Wettbewerb um die besten Studierenden. Denn die Tendenz geht hin zu höheren formalen Bildungsabschlüssen als Zugangsvoraussetzung für viele Berufe. Die zusätzliche Berücksichtigung der auf dem Arbeitsmarkt erforderlichen Kompetenzen und Qualifikationen in den Studiengängen gehört selbstverständlich zu den Aufgaben der Hochschulen in der Lehre. Wichtig ist dabei eine kontinuierliche Kooperation mit der Wirtschaft, die den Hochschulen die überfachlichen Qualifikationen benennen muss. Die Öffnung für Belange des Arbeitsmarktes wirkt Profil bildend in der Lehre. Dem Auftrag der Hochschulen, an und durch Wissenschaft auszubilden, widerspricht nicht die Forderung nach Berücksichtigung der für den Arbeitsmarkt wichtigen Ausbildungsgänge. Dabei sind die Hochschulen nicht in der Lage und haben auch nicht die Aufgabe, auf kurzfristige konjunkturelle Schwankungen zu reagieren.

*Arbeitsmarktorientierung
schafft Profil*

Neue Studienstrukturen

Die Schaffung neuer Studienstrukturen und modular aufgebauter Studienangebote fördert die Arbeitsmarktorientierung. Auch vor dem Hintergrund eines zunehmend international verflochtenen Arbeitsmarktes sind international kompatible Abschlüsse von zentraler Bedeutung, um die Berufsfähigkeit der Hochschulabsolventen weiter zu steigern. Die seit einigen Jahren bestehende Möglichkeit zur Einführung von Bachelor- und Master-Abschlüssen muss von den Hochschulen dazu genutzt werden, Studienstrukturen im Sinne einer Modularisierung zu verändern und gleichzeitig berufsqualifizierende Ausbildungsinhalte verpflichtend in die Studiengänge zu integrieren.

Voraussetzung für die Akzeptanz der neuen Abschlüsse auf dem Arbeitsmarkt ist eine praxisrelevante und qualitativ hochwertige Ausbildung, die durch eine unter Beteiligung von Berufspraktikern durchgeführtes Akkreditierungsverfahren nachgewiesen und transparent gemacht wird. Die Wirtschaft kann ihrerseits zum Erfolg der neuen Studienangebote und -abschlüsse aktiv beitragen, indem sie sich zu den gestuften Studiengängen bekennt. Sie sollte einerseits die Möglichkeiten der Beteiligung an der Konzeption der Studiengänge nutzen und muss andererseits die Absolventen der Bachelor- und Master-Studiengänge gemäß ihrer Qualifikationen beschäftigen.

Wissenschaftliche Weiterbildung

Offenheit für den Arbeitsmarkt seitens der Hochschulen bedeutet auch ein verstärktes Engagement im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung. Entsprechend den Anforderungen der Unternehmen und in Zusammenarbeit mit diesen sind Angebote zu entwickeln, die un-

Modular aufgebaute Studienangebote fördern die Arbeitsmarktnähe

Akzeptanz der Wirtschaft für die neuen Abschlüsse nötig

Verbesserte Beschäftigungsfähigkeit durch wissenschaftliche Weiterbildung

ter Berücksichtigung der spezifischen Zeitkontingente zum Erhalt und zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter beitragen. Im fairen Wettbewerb mit anderen Anbietern auf dem Weiterbildungsmarkt eröffnen sich den Hochschulen auf diesem Gebiet zusätzliche Einnahmemöglichkeiten und Profilierungschancen (zur wissenschaftlichen Weiterbildung haben BDA, HRK und DIHK gemeinsame Empfehlungen vorgelegt; siehe Umschlagseite 3).

VII. Internationalisierung

Hochschulen betreiben in allen Tätigkeitsbereichen konsequent eine Strategie der Internationalisierung. Diese umfasst die Förderung internationaler Mobilität von Studierenden, Lehrenden und anderen Beschäftigten sowie die internationale Ausrichtung des gesamten Studienangebotes.

Globalisierung des Bildungsmarktes

Der Wettbewerb zwischen den Hochschulen um Studierende und Forscher, um Drittmittel und Forschungsprojekte, letztlich um geldwerte Reputation ist längst international. Zwar war Wissenschaft immer grenzüberschreitend, die Geschwindigkeit der internationalen Mobilität von Personen, Daten und Wissen nimmt jedoch immer mehr zu. Gerade die Entwicklung digitaler Netzwerke beschleunigt den Prozess der Internationalisierung von Wissenschaft. Das hat Auswirkungen auf sämtliche Tätigkeitsbereiche der Hochschulen. Vor allem die gewohnte nationalstaatliche Ausrichtung der Hochschulen, was Lehrpläne, Anrechnungsfragen und Forschungsleitlinien angeht, ist obsolet. Um mit Hochschulen anderer Länder erfolgreich konkurrieren zu können, benötigen die Hochschulen daher Internationalisierungsstrategien für alle Tätigkeitsbereiche.

Internationalisierungsstrategien in allen Bereichen notwendig

Im akademischen Bereich bedeutet dies die Einführung international gebräuchlicher Studiengangsstrukturen und kompatibler Studienabschlüsse, um durch größtmögliche Transparenz die Mobilitätschancen zu erhöhen. Die Kompatibilität der akademischen Strukturen ist Voraussetzung für ein weiteres Ziel der Internationalisierung, die Erhöhung des Anteils ausländischer Studierender.

Internationale Kompatibilität der Abschlüsse sicherstellen

Im institutionellen Bereich muss es darüber hinaus das Ziel der Hochschulen sein, den Anteil ausländischer Hochschulmitglieder insgesamt zu erhöhen. Dies gilt für alle Bereiche, die Lehrenden, die Studierenden und das Verwaltungspersonal.

Anteil ausländischer Hochschulmitglieder erhöhen

Weitere Voraussetzungen für eine erfolgreiche Internationalisierung sind in den anderen Leitbildern dieses Papiers benannt: Vor allem Ablösung des öffentlichen Korsetts im Personalwesen, Autonomie zur Schaffung und Stärkung eines eigenen Profils und nicht zuletzt die Einrichtung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems.

Bologna-Prozess

Durch die Schaffung eines europäischen Hochschulraums im Zuge des Bologna-Prozesses werden mit der Durchsetzung vergleichbarer Studiengangsstrukturen und verständlicher Abschlussgrade, der Stärkung der europäischen Dimension in der Lehre, der Verbesserung der Mobilität durch Abbau rechtlicher Schranken und bürokratischer Hindernisse die Weichen in die richtige Richtung gestellt.

Bologna-Prozess weiter vorantreiben

VIII. Wissenstransfer

Hochschulen arbeiten mit der Wirtschaft zusammen und professionalisieren den Wissenstransfer in unterschiedlichen Formen des Public Private Partnership.

Standortfaktor Wissenstransfer

Der Wissens- und Technologietransfer zwischen Hochschulen und Unternehmen ist für das wirtschaftliche Wachstum und die wissenschaftliche wie gesellschaftliche Entwicklung von erheblicher Bedeutung. Beide Seiten profitieren von einem verstetigten Austausch des Wissens. Für Hochschulen öffnen sich neue Themen und Zugangswege zu Gebieten schneller technologischer Entwicklung. Unternehmen erhalten einen direkten Zugang zur scientific community sowie zu Know-how im Bereich von Aus- und Weiterbildung und im Bereich der Forschung. Angesichts des wachsenden Wettbewerbsdrucks haben die Unternehmen ein Interesse an einer möglichst umgehenden Umsetzung neuen Wissens und neuer Erkenntnisse in Produktentwicklungen. Der wechselseitige Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft hat sich daher zu einem wichtigen Standortfaktor entwickelt.

Hochschulen, Unternehmen und die Gesellschaft profitieren vom Austausch

Formen der Zusammenarbeit

Hochschulen müssen in die Lage versetzt werden, diesen Austauschprozess professionell und in gleichberechtigter Kooperation mit den Unternehmen zu gestalten, zumal er laut Hochschulrahmengesetz neben Forschung und Lehre eine der Kernaufgaben der Hochschulen ist. Dabei gilt es, traditionelle Formen des Wissenstransfers

Moderne Strukturen eines Public Private Partnership schaffen

in moderne Strukturen eines Public Private Partnership zu überführen.

Angesichts der Differenzen im Selbstverständnis und in den Strukturen in Hochschulen und Unternehmen ist eine tragfähige Kooperationsbasis herzustellen. Dazu bedarf es eines professionellen Managements, das diese institutionellen Spezifika ebenso berücksichtigt wie die verschiedenen Ebenen des Austausches: Art und Umfang der Kooperation hängen nicht zuletzt von der Größe bzw. Potenz der Partner in Hochschule und Wirtschaft ab, die sich beispielsweise in der jeweiligen Präsenz und im Engagement auf kommunaler, regionaler, Bundes- oder Europaebene zeigt.

Darüber hinaus bedarf es vertraglicher Regelungen der Ziele und Verantwortlichkeiten sowie detaillierter Regelungen der Rechtsverhältnisse entsprechend der gewählten Organisationsform. Die Möglichkeiten reichen hier beispielsweise von der herkömmlichen Einrichtung einer speziellen Dienststelle im Servicebereich der Hochschule über das Betreiben einer Vermittlungsagentur bis zur Gründung von gemeinsamen Technologieparks oder Innovationszentren.

Besondere Bedeutung für den Austausch und das gegenseitige Nutzbarmachen von Wissen und praktischen Erfahrungen kommt

- dem temporären Austausch von Personal,
- der professionellen Patentverwertung und -vermarktung an den Hochschulen, z. B. in Kooperation mit den regionalen Patent- und Verwertungsagenturen, und
- der Beratung der Hochschullehrer und Absolventen zu individuellen Wegen, Fördermöglichkeiten und Chancen im Wissenstransfer zu. In Kooperation mit Unternehmen und Verbänden steht hier etwa die Hilfe bei

Tragfähige Kooperationsbasis herstellen

Personalaustausch, Patentverwertung und Karriereberatung macht Wissen nutzbar

Fragen zum Schritt in die unternehmerische Selbständigkeit, also die Karriereberatung, im Mittelpunkt.

Im Blick auf die Lehre erweisen sich Kooperationen zwischen Hochschulen und Unternehmen in beide Richtungen als ein Mittel zur Qualitätsverbesserung: Aufgrund des inhaltlichen und personellen Austausches zwischen Hochschule und Wirtschaft kann das Lehr- und Lernangebot kontinuierlich die sich wandelnden, aktuellen Anforderungen und Bedürfnisse der Arbeitswelt berücksichtigen. Der Transfer bietet damit auch einen geeigneten Weg für Hochschulen und Unternehmen, Angebot und Nachfrage auf dem Akademikerarbeitsmarkt inhaltlich wie quantitativ präziser aufeinander abzustimmen.

Kooperationen zur Qualitätsverbesserung nutzen

IX. Management / Verwaltung

Hochschulen entwerfen selbst eine Strategie für die eigene Entwicklung und steuern diesen Prozess eigenverantwortlich. Hierfür benötigen sie effiziente Leitungsstrukturen mit klar definierten Zuständigkeiten, die in „Aufsicht“, „Leitung“ und „Durchführung“ aufzuteilen sind. Darüber hinaus bedarf es einer auf Service ausgerichteten effizienten Verwaltung.

Aufsichts-, Entscheidungs- und Leitungsstrukturen

Entscheidende Faktoren für die Steigerung der Leistungsfähigkeit einer autonomen Hochschule sind ihre Leitungs- und Verwaltungsstrukturen. Kernelemente sind klar umrissene und voneinander abgegrenzte Kompetenzen in den Bereichen Aufsicht, operative Leitung und Durchführung. Eine Stärkung der Entscheidungsfähigkeit ist mit der Schaffung kollegialer Leitungsgremien auf zentraler und ebenso auf dezentraler Ebene gewährleistet.

Kompetenzen klar abgrenzen

An vielen Hochschulen liegt schon heute eine Reihe von Beschlussvollmachten abschließend beim Präsidium bzw. Rektorat; dieser Ansatz ist auszubauen und durch einen neuen Kompetenzzuschnitt der Leitungsorgane und Gremien zu begleiten. Die an vielen Hochschulen bereits eingerichteten Hochschulräte/Kuratorien tragen zur Selbstvergewisserung im Sinne von Selbstevaluation der Hochschulen bei. Voraussetzung für ihren Erfolg ist vor allem das hohe persönliche Engagement der Mitglieder. Wo Hochschulräte/Kuratorien Entscheidungskompetenzen besitzen, ist eine persönliche Verantwortlichkeit gegenüber den sie vorschlagenden und bestellenden Organen erforderlich. Im Sinne von „checks and

Im Sinne von „checks and balances“ müssen Leitungsorgane entscheiden und Gremien beaufsichtigen

balances“ sind die Verantwortlichkeiten auf zentraler Ebene zwischen Hochschulleitung, akademischem Senat und Hochschulrat/Kuratorium klar zu gliedern. Grundsätzlich gilt, dass Entscheidungskompetenzen noch konsequenter als bisher bei den Leitungsorganen, normgebende und Aufsichtskompetenzen bei den Gremien anzusiedeln sind. Leitung bedeutet die Übernahme persönlicher Verantwortung.

Die Vorgabe von „checks and balances“ gilt auch für die Besetzung von Leitungspositionen. Die notwendige doppelte Legitimation ist beispielsweise durch gemeinsame Findungskommissionen von akademischem Senat und Hochschulrat/Kuratorium gewährleistet. Bei der Wahl der Dekane sollten Hochschulleitung und Fachbereichsräte zusammenwirken. Wie die Leitungs- und Kontrollstrukturen im Detail ausgestaltet werden sollen, muss allerdings den einzelnen Hochschulen überlassen bleiben.

Steuerungsinstrumente

An vielen Hochschulen sind Zielvereinbarungen als Koordinations- und Leitungselement zwischen der zentralen und der dezentralen Ebene eingeführt worden. Dieser Weg ist konsequent weiter zu beschreiten. Zielvereinbarungen sind ein wirksames Instrument zur strategischen Steuerung zwischen Staat und Hochschulen. Neben dem Abschluss von Zielvereinbarungen führt auch die Abgabe von Kompetenzen vom Staat an Hochschulräte bzw. Kuratorien zu einer erhöhten Hochschulautonomie durch Verzicht auf Detailsteuerung und Abbau der staatlichen Fachaufsicht.

Leitungs- und Kontrollstrukturen im Detail den Hochschulen überlassen

Detailsteuerung durch Zielvereinbarungen ersetzen

Darüber hinaus sollten die Hochschulen eigenverantwortlich festlegen, wie sie sich als Institution konstituieren wollen. Aus den vielfältigen Möglichkeiten ist diejenige Form zu wählen, die den spezifischen Bedingungen und Zielen der jeweiligen Hochschule bestmöglich gerecht wird. Das Modell einer Stiftungs-Hochschule privaten Rechts etwa eröffnet Spielräume, die keine umständlichen Zusatzkonstruktionen für Einzeltätigkeiten der Hochschule oder von Hochschulteilen erfordert.

Organisationsform den Bedingungen und Zielen anpassen

Lesen Sie auch:



Weiterbildung durch Hochschulen Gemeinsame Empfehlungen von BDA, HRK und DIHK

zu beziehen über:

Bundesvereinigung der Deutschen
Arbeitgeberverbände
Abt. Bildungspolitik, Gesellschaftspolitik
und Grundsatzfragen
Breite Straße 29
10178 Berlin
Telefon: 030/20 33 - 15 00
Telefax: 030/20 33 - 15 05
E-mail: Abt_05@bda-online.de
www.bda-online.de