



DIE HOCHSCHULE DER ZUKUNFT

Das Leitbild der Wirtschaft



DIE HOCHSCHULE DER ZUKUNFT

Das Leitbild der Wirtschaft



INHALT

■	Vorwort	4
■	Das Leitbild in Kürze	7
■	Die Hochschullandschaft der Zukunft	10
■	Die Hochschulen: Institutionen in der Mitte der Gesellschaft	10
■	Grundsätze der Hochschulpolitik: Autonomie, Wettbewerb und Kooperation	10
■	Profilbildung der Hochschulen – Vielfalt der Hochschullandschaft.....	11
■	Quantitative Anforderungen an das Hochschulsystem.....	12
■	Hochschulfinanzierung investitionsorientiert gestalten	13
■	Die Hochschule der Zukunft: Leistungen und Stakeholder	16
■	Schulen.....	16
■	Studierende.....	16
■	Forschende und Lehrende	23
■	Wirtschaft	25
■	Staat.....	28
■	Gesellschaft	30
■	Leistungen auf hohem Niveau gewährleisten: die Qualitätssicherung der Hochschulen	32
■	Die Hochschule erfolgreich managen: Leitung, Verwaltung und Organisation	34



VORWORT

Wie werden die Hochschulen im Jahr 2020 aussehen? In welches Hochschulsystem werden sie eingebettet sein? Für die gesellschaftliche und politische Diskussion über diese zentralen Fragen legt die deutsche Wirtschaft ein ambitioniertes Leitbild vor: *Die Hochschule der Zukunft*, die sich an den Grundsätzen Autonomie, Wettbewerb und Kooperation orientiert.

Die Wirtschaft ist ein wichtiger Stakeholder der Hochschulen: Um ihrerseits im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, braucht sie hervorragend ausgebildete Fachkräfte, Studienangebote für die Beschäftigten, wissenschaftliche Dienstleistungen, aktuelles Wissen und Innovationen. Hochschulen sind, wenn sie diese Aufgaben erfüllen, von herausragender Bedeutung für unsere Volkswirtschaft. Daher hat die Wirtschaft großes Interesse daran, dass sie diese Leistungen erstklassig erbringen.

Ein Blick über den Tellerrand tagespolitischer Entwicklungen hinaus in die weitere Zukunft zeigt, dass die Hochschulen der Zukunft Orte der Weiterentwicklung und Weitergabe, aber auch der Bewahrung und Reflexion von Wissen sind. Sie sind Zukunftslaboratorien und Innovationsquellen für Wissenschaft, Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Kultur. Jede einzelne Hochschule ist autonom und profiliert, handelt professionell und

entfaltet ihre Potenziale sowohl in Kooperation als auch im Wettbewerb mit anderen Hochschulen. Sie begreift sich als Knotenpunkt einer dynamischen Gesellschaft und einer sich ständig erneuernden und verzweigenden Wissenschaft. Sie fördert den gesellschaftlichen Dialog, vernetzt die Fachdisziplinen integrativ und findet neue Antworten auf Fragen von hoher wissenschaftlicher und gesellschaftlicher Relevanz. Die Hochschule der Zukunft ist nichts Abgeschlossenes, sondern eine lernende Organisation in einem kontinuierlichen Reformprozess. Nur so kann sie den hohen Ansprüchen gerecht werden, welche die Gesellschaft, aber auch die wissenschaftliche Gemeinschaft an sie stellen.

Bis 2020 vergehen noch zehn Jahre: ein absehbarer Zeitraum, aber lang genug für die erforderlichen grundlegenden Reformen. Die Bologna-Reform ist bis dahin endgültig abgeschlossen, Hochschulpakt und Exzellenzinitiative sind in ihrer jetzigen Form ausgelaufen, die demografische Entwicklung hat die Hochschulen erreicht. Einiges ist noch zu tun, damit unsere Hochschulen bis zum Jahr 2020 zu Hochschulen der Zukunft werden. Vielerorts offenbaren sich derzeit Schwächen. Sie reichen von disziplinärer Abschottung über staatliche Detailsteuerung und fehlende Anreizsysteme bis hin zu unterentwickelten Austausch- und Kommunikationsstrukturen zwischen Hochschule und

Gesellschaft. Darüber hinaus haben zahlreiche Studierende in der letzten Zeit in ihren Protesten auf Mängel bei der Gestaltung und Durchführung von Studiengängen sowie die Vernachlässigung der Lehre hingewiesen. Um diese Schwächen abzubauen und die bereits angestoßenen Reformen zum Erfolg zu führen, wird in den nächsten zehn Jahren die konstruktive Mitarbeit aller Mitglieder der Hochschulen, der Lehrenden und Forschenden, Studierenden, der Verwaltung und der Leitung, genauso wie ihrer Stakeholder erforderlich sein.

Große Reformen erfordern Visionen. Wir richten uns mit dieser Vision, dem Leitbild der Hochschule der Zukunft, sowohl an die Entschei-

dungsträger in der Politik, die aufgefordert sind, geeignete Rahmenbedingungen für die Umsetzung dieser Vorschläge zu schaffen, als auch an die Hochschulen, die eingeladen sind, ihre Gestaltungsmöglichkeiten stärker als bisher zu nutzen und zu erweitern. Wir richten uns an die Unternehmen und zeigen ihnen Möglichkeiten auf, die Hochschulen bei der Verwirklichung dieser Vision zu unterstützen. Wir sprechen auch alle anderen Interessierten und Mitdenker an, denen die Zukunft unserer Hochschulen besonders am Herzen liegt.

Die Wirtschaft wird die Entwicklung unserer Hochschulen auch in Zukunft aufmerksam verfolgen und sich für eine Umsetzung der in diesem Leitbild formulierten Vision starkmachen.

Februar 2010 | Berlin

Prof. Dr. sc. techn. Dieter Hundt
Präsident BDA

Prof. Dr.-Ing. Hans-Peter Keitel
Präsident BDI

DAS LEITBILD IN KÜRZE

Die Hochschule in der Gesellschaft

Die Hochschule der Zukunft nimmt eine aktive Rolle in der Gesellschaft ein. Sie identifiziert und deckt den Bedarf an wissenschaftlicher Bildung und Forschung und erschließt ständig neue Wissensgebiete. Sie gestaltet die Entwicklung der Wissensgesellschaft mit und bringt ihren Sachverstand in die öffentliche Diskussion ein. Dadurch kommt ihr eine Schlüsselrolle für gesellschaftliche Entwicklung, Innovation und die Ausbildung hoch qualifizierter Fachkräfte zu.

Die Hochschullandschaft weist eine große Vielfalt an Einrichtungen auf, die untereinander zusammenarbeiten, aber auch im Wettbewerb miteinander stehen. Neben staatlichen nehmen gleichberechtigt auch Hochschulen in privater Trägerschaft eine wichtige Rolle ein. Die Länder fördern den Wettbewerb und die internationale Wettbewerbsfähigkeit ihrer Hochschulen. Bundeseinheitliche Regelungen werden überall dort getroffen, wo dies zu insgesamt besseren Ergebnissen führt.

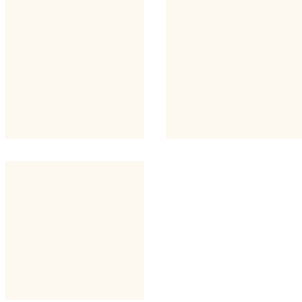
Die Grundfinanzierung der Hochschulen ist eine staatliche Aufgabe. Die Mittel für Forschung und Lehre werden zum überwiegenden Teil im Wettbewerb vergeben, an dem sich alle Hochschulen beteiligen können.

Die Hochschule als Organisation

Die Hochschule der Zukunft verfügt über ein hohes Maß an Autonomie und entwickelt eigenständig ihr Profil. Sie handelt unternehmerisch und agiert unabhängig von direkten staatlichen Eingriffen im nationalen und internationalen Wettbewerb. Der Staat ist verantwortlich für die Formulierung der hochschulpolitischen Leitlinien und des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedarfs an wissenschaftlichen Leistungen. Öffentliche Förder- und Anreizstrukturen sind so ausgerichtet, dass unterschiedliche Profilbildungen der Hochschulen in Forschung und Lehre erleichtert und belohnt werden.

Die Hochschule arbeitet mit ihren Partnern, insbesondere in der Wirtschaft, eng zusammen und sorgt dafür, dass ihr Profil zu den Anforderungen ihrer Stakeholder passt. Hierfür achtet sie auf die Einhaltung hoher Qualitätsstandards in Forschung, Wissens- und Technologietransfer, Studium, Lehre und Weiterbildung.

Eine kompetente und professionelle Hochschulleitung gewährleistet, dass die Hochschule ihre Gestaltungsspielräume nutzen kann. Die Hochschule verfügt über klare Verantwortungs- und Entscheidungsstrukturen. Sie entwickelt geeignete Formen der Einbeziehung ihrer Mitglie-



der und verfügt zudem über ein professionelles Personalmanagement in Wissenschaft und Verwaltung.

Studium und Lehre

Die Hochschule der Zukunft gestaltet ein hochwertiges wissenschaftliches Studienangebot in Bachelor- und Masterstudiengängen sowie Promotionsprogrammen. Sie ermöglicht Abiturienten ebenso wie beruflich Qualifizierten den Hochschulzugang. Sie gestaltet ein transparentes und effizientes Auswahl- und Zulassungsverfahren.

Die Hochschule antizipiert bei der Gestaltung ihrer Studienangebote die stärkere Verflechtung von Bildungs- und Erwerbsphasen und orientiert sich inhaltlich und organisatorisch an der Nachfrage der Studieninteressierten und an den Anforderungen des Arbeitsmarktes. Sie bietet daher klar profilierte forschungs- wie auch anwendungsorientierte Studiengänge an und ermöglicht flexible, insbesondere berufsbegleitende Studienformate. Dabei nutzt sie alle Vorteile der Bachelor-Master-Struktur und arbeitet eng mit ihren Partnern zusammen.

Die Hochschule verfolgt mit ihren Studienangeboten die Ziele der Persönlichkeitsentwicklung und der Beschäftigungsfähigkeit. Sie

vermittelt umfassende Kompetenzen, integriert Praxisphasen, fördert die Berufsorientierung und berücksichtigt die berufliche Erfahrung der Studierenden. Sie bietet einen professionellen Career-Service an und steht mit ihren Alumni in fruchtbarer Verbindung.

Forschung und Wissenstransfer

In der Hochschule der Zukunft stehen wissenschaftliche Neugier und wirtschaftliche Orientierung in einer fruchtbaren Balance. Im Wettbewerb mit anderen Hochschulen und Forschungseinrichtungen um öffentliche und private Mittel bewährt sich die Qualität ihrer Forschung. Über ihre wissenschaftliche Arbeit informiert sie aktiv in der Öffentlichkeit.

Die Hochschule pflegt die Grundlagenforschung und die angewandte Forschung. Sie führt gemeinsame Forschungsprojekte mit anderen Forschungseinrichtungen und Partnern aus der Wirtschaft durch. Hierdurch sowie durch einen verstetigten Wissensaustausch und Technologietransfer mit Unternehmen hat sie schnelle Zugangswege zu neuesten technologischen Entwicklungen, während Unternehmen Zugang zu aktuellen Forschungsergebnissen und neuen Forschungsfeldern erhalten.

Da die Hochschule unternehmerisch handelt, versteht sie die Prozesse und die Sprache der Unternehmen und kann überzeugend zum Unternehmertum motivieren. Mit einem aktiven Ausgründungsmanagement fördert sie die Gründerkultur in Deutschland. Sie beteiligt sich an gut funktionierenden Innovationsnetzwerken. Der Wissenstransfer über Köpfe ist der wichtigste Austauschprozess zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Die Hochschule der Zukunft fördert aktiv den Personalaustausch und die Zusammenarbeit in Public-Private-Partnerships.

Internationalisierung

Um Studierende auf Tätigkeiten im Ausland vorzubereiten, ihnen interkulturelle Kompetenzen und vielfältige Sprachkenntnisse zu vermitteln und die weltbesten Forscherteams zusammenzubringen, verfolgt die Hochschule eine Strategie der Internationalisierung. Ihre Studierenden erhalten die Möglichkeit, Studienabschnitte, Forschungsphasen oder Praktika im Ausland zu absolvieren. Die Hochschule gewährleistet eine umfassende Anrechnung im Ausland erworbener Studienleistungen.

Die Hochschule wirbt darüber hinaus hoch qualifizierte Wissenschaftler und Studierende aus dem Ausland an. Für diese schafft sie geeignete Betreuungs- und Beratungsangebote.

Hochschulfinanzierung

In der Forschung wird der größte Teil der staatlichen Mittel in von der Wissenschaft selbst organisierten Wettbewerbsverfahren sowie über strategisch ausgerichtete, anwendungsorientierte staatliche Programme vergeben. In der Lehre wird ein Drittel der staatlichen Ausgaben in einen länderübergreifenden Gutscheinpool eingezahlt und über die von den Studierenden nachgefragten Lehrleistungen an die Hochschulen verteilt. Die Hochschule kann darüber hinaus Studienbeiträge erheben, um zusätzliche Lehrleistungen zu finanzieren.

Darüber hinaus wirbt die Hochschule private Drittmittel ein und bietet ihre Leistungen am Markt an, um zusätzliche eigene Einnahmen zu erwirtschaften. Durch ein professionelles Fundraising kann sie weitere Vorhaben realisieren.

Durch eine sozial ausgewogene Studienfinanzierung ist sichergestellt, dass jeder unabhängig vom finanziellen Hintergrund ein Studium aufnehmen kann. Die Hochschulen werben darüber hinaus für ihre Studierenden Stipendien ein, die vom Staat zusätzlich aufgestockt werden.



DIE HOCHSCHULLANDSCHAFT DER ZUKUNFT

Die Hochschulen: Institutionen in der Mitte der Gesellschaft

Hochschulen sind wichtige Institutionen der Wissensgesellschaft. Ihre große Bedeutung für Wissenschaft, Wirtschaft, Kultur und Politik macht sie zu einer tragenden Säule der Zivilgesellschaft, der gegenüber sie in erster Linie verpflichtet sind und für die sie Verantwortung tragen. Sie verstehen es daher als ihren Auftrag, den steigenden gesellschaftlichen Bedarf an wissenschaftlicher Bildung und Forschung zu identifizieren und zu decken. Sie unterstützen durch ihre Arbeit in Studium, Lehre und Weiterbildung die Studierenden sowohl bei ihrer Vorbereitung auf eine spätere berufliche Tätigkeit bzw. bei der aktuellen Berufsausübung als auch in ihrer Persönlichkeitsentwicklung. Durch Forschung, Wissens- und Technologietransfer fördern sie die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung und stärken dadurch den Standort Deutschland. Darüber hinaus stoßen sie durch ihre Arbeit an der Grenze des Wissens immer wieder neue Entwicklungen an.

Ihre gesellschaftliche Verantwortung nehmen Hochschulen auch durch ihre kritische Rolle in der Gesellschaft wahr. Sie beteiligen sich an öffentlichen Diskussionen, hinterfragen das scheinbar Selbstverständliche und bringen bei wichtigen

wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Fragen ihren wissenschaftlichen Sachverstand ein.

Grundsätze der Hochschulpolitik: Autonomie, Wettbewerb und Kooperation

Das Hochschulsystem funktioniert nach den fundamentalen Grundsätzen Autonomie, Wettbewerb und Kooperation. Autonomie bedeutet für die einzelne Hochschule Freiheit sowohl bei der Bestimmung der wissenschaftlichen Inhalte als auch bei der Umsetzung der Ziele und der Gestaltung von Abläufen. Jede Hochschule ist selbst verantwortlich für die Auswahl und Zulassung der Studierenden, Berufungen von Hochschullehrern, für Finanz-, Bau- und Personalmanagement. Autonomie ermöglicht es den Hochschulen, bei der Erfüllung ihrer Aufgaben unternehmerisch zu handeln. Das bedeutet, dass sie Handlungsfelder identifizieren, sich klare Ziele setzen und diese unter Berücksichtigung von Aufwand und Ertrag eigenverantwortlich verwirklichen.

Hochschulen stehen mit anderen Hochschulen sowie anderen Wissenschafts- und Bildungseinrichtungen im Wettbewerb. Der Wettbewerb um öffentliche Mittel ist so gestaltet, dass die

Hochschulen in ihrer Gesamtheit Anreize haben, sowohl alle gesellschaftlich nachgefragten wissenschaftlichen Leistungen auf hohem Niveau zu erbringen als auch neue Wissens- und Handlungsfelder zu erschließen. Um dies zu gewährleisten, achtet der Staat bei der Vergabe der Mittel darauf, dass sowohl der gesellschaftliche Bedarf an Forschungs- und Lehrleistungen optimal gedeckt wird als auch „Risikokapital“ für innovative wissenschaftliche Projekte zur Verfügung steht. Der Wettbewerb richtet sich nach transparenten Kriterien, die an die unterschiedlichen Fachkulturen von z. B. Naturwissenschaften und Geisteswissenschaften angepasst sind. Ein gutes Leistungsprofil legitimiert Autonomie und macht direkte staatliche Eingriffe überflüssig. Schlechte Leistungen hingegen beeinflussen die Wettbewerbsposition der Hochschule negativ: Denn abgelehnte Forschungsanträge, verweigerte Akkreditierungen von Studiengängen und ungünstige Studienbedingungen schrecken Studieninteressierte, Wissenschaftler und Partner ab. Die Hochschule reagiert frühzeitig auf solche Zeichen, indem sie ihr Leistungsprofil nachhaltig verbessert.

Autonomie und Wettbewerb fördern die Profilierung der Hochschulen und damit die Herausbildung ganz unterschiedlicher Einrichtungen, die den differenzierten gesellschaftlichen Bedarf

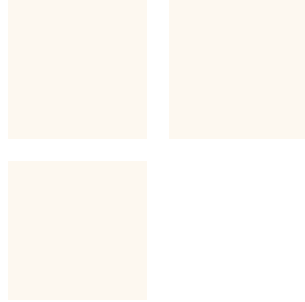
an Wissenschaft und Bildung am besten decken können. Nicht jede Hochschule wird dabei das gesamte Leistungsspektrum anbieten. Zur Vertiefung oder Ergänzung ihres Profils gehen die Hochschulen in Lehre, Forschung und Weiterbildung Kooperationen mit anderen Hochschulen im In- und Ausland sowie mit außeruniversitären Partnern ein. Hierunter fallen Forschungsinstitute und andere wissenschaftliche und wissenschaftsnahе Einrichtungen genauso wie Unternehmen, Sozialpartner und Vereine.

Die Hochschulen koordinieren ihre Strukturplanungen auf Landes- und Bundesebene in Hochschulverbänden, die auch die gemeinsamen Interessen der Hochschulen gegenüber dem Staat vertreten.

Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat hierzu die Publikation „Die deregulierte Hochschule“ herausgegeben.

Profilbildung der Hochschulen – Vielfalt der Hochschullandschaft

Die Hochschulen entwickeln und pflegen ihr individuelles Profil. Dabei achten sie auch auf eine möglichst gute Passung mit den langfristigen Anforderungen ihrer Stakeholder. Das Profil be-



stimmt das Handeln der Hochschule, es vermittelt ihren Mitgliedern Orientierung und ihren Partnern Verlässlichkeit. Hochschulen vertreten ihr Profil im Dialog mit ihren Stakeholdern und der Öffentlichkeit und verfügen über ein geeignetes Hochschulmarketing.

Auch und gerade in ihrer Verschiedenheit erfüllen die Hochschulen gemeinsam den gesellschaftlichen Auftrag an das Hochschulsystem. Jenseits der herkömmlichen Unterscheidung nach Hochschultypen besteht so eine stark differenzierte Hochschullandschaft. Um die Vielfalt ihrer Profile transparent zu machen, haben die Hochschulen geeignete Methoden der Beschreibung und Messung ihrer Leistungen entwickelt. Standardisierte Verfahren der Klassifizierung sowie differenzierte Rankings, welche die unterschiedlichen Aufgaben der Hochschulen berücksichtigen und abbilden, gewährleisten die Vergleichbarkeit von Hochschulen und Studiengängen. So ist Vielfalt nicht nur für die Hochschulen, sondern genauso für Wirtschaft und Gesellschaft ein Gewinn. Neben staatlichen gibt es in zunehmender Anzahl auch privat getragene Hochschulen.

Die Auflösung traditioneller Trennlinien führt dazu, dass die Funktion und das Leistungsprofil der einzelnen Hochschule stärker individuell zu

bestimmen ist. Dies gilt auch für das Promotionsrecht. Über die Kriterien der Verleihung entscheidet die Wissenschaft selbst im Rahmen eines hierfür etablierten Verfahrens, wie dies bereits seit langem für private Hochschulen der Fall ist. Durch Kooperationen stellen die Hochschulen sicher, dass allen Studierenden bei entsprechender Eignung und Leistung der Weg zur Promotion offensteht.

Quantitative Anforderungen an das Hochschulsystem

Der Bedarf an hoch qualifizierten Fachkräften ist in Deutschland ungebrochen und erfordert, insbesondere auch angesichts der demografischen Entwicklung, eine kontinuierliche Anhebung des Bildungsniveaus. Das gesamte Bildungssystem ist daher so gestaltet, dass allen Menschen die optimale Entfaltung ihrer Begabungen ermöglicht wird. Die Hochschulen sehen dies in besonderer Weise als ihre Aufgabe an. Denn ein höheres Bildungsniveau impliziert, dass mehr Menschen einen akademischen Abschluss erwerben.

Zur Mobilisierung aller Bildungsressourcen sprechen die Hochschulen insbesondere befähigte Menschen aus bildungsfernen Schichten sowie beruflich qualifizierte Personen ohne Hochschul-

erfahrung an und fördern sie, um ihnen so den Weg an die Hochschulen zu ebnen. Hochschulen werben zudem auch bei ausländischen Studienberechtigten für den Studienstandort Deutschland. Durch eine gezielte Zuwanderungspolitik gelingt es, Talente aus aller Welt für ein Studium und eine anschließende Berufstätigkeit in Deutschland zu gewinnen.

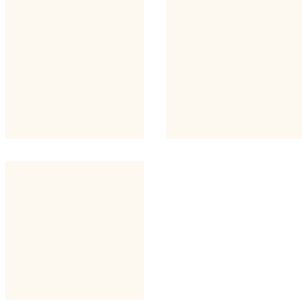
Hierfür werden an den Hochschulen die quantitativen Voraussetzungen geschaffen. 45 % eines Altersjahrgangs nehmen ein Studium auf. Beratungs- und Förderangebote helfen den unterschiedlichen Gruppen von Studienanfängern beim erfolgreichen Studieneinstieg. Nicht mehr als 10 % der Studierenden brechen daher ihr Studium ohne Abschluss ab. Der Anteil der Personen, die erfolgreich ein Studium absolvieren, erreicht somit 40 % eines Altersjahrgangs. Ein hoher Anteil von ihnen hat einen Studienabschluss in einem mathematischen, naturwissenschaftlichen oder technischen Fach abgeschlossen, der auf dem Arbeitsmarkt besonders stark nachgefragt wird.

Zur Förderung des Interesses an den Fächern Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT) haben BDA und BDI die Initiative „Mint Zukunft schaffen“ ins Leben gerufen. Mehr Informationen unter www.mintzukunft.de.

Um diese quantitativen Ziele zu erreichen, sind die Hochschulen deutlich ausgebaut worden. Durch den Hochschulpakt 2020 wurde sichergestellt, dass zu jeder Zeit ausreichende Studienkapazitäten vorhanden waren und alle, die die notwendigen Fähigkeiten und das Interesse für ein Studium mitbringen, ein Studium aufnehmen konnten. Das hohe Niveau wird auch über das Jahr 2020 hinaus beibehalten. Die quantitativen Anforderungen an das Hochschulsystem sind Bestandteil von Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen. Gleichzeitig gewährleistet das System der investitionsorientierten Hochschulfinanzierung dauerhaft Leistungsanreize zur Schaffung hochwertiger Studienplätze.

Hochschulfinanzierung investitionsorientiert gestalten

Die Finanzierung der Hochschulen ist in erster Linie eine Aufgabe der Länder, die die Grundfinanzierung sicherstellen und zusätzliche Mittel im Wettbewerb vergeben. Die Hochschulen profitieren von der hohen Priorität, die Bildungs-, Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen für Staat, Wirtschaft und Gesellschaft haben. Bereits seit 2015 werden 7 % des Bruttoinlandsprodukts in Bildung und weitere 3 % in Forschung und Ent-



wicklung investiert – ein Anteil, der um 20 % über dem von 2009 liegt.

Durch die Grundfinanzierung ist gewährleistet, dass die Hochschulen Planungssicherheit haben und in ihrem Handeln nicht zu stark von kurzfristigen Nachfrageschwankungen beeinflusst werden. Die Vergabe eines großen Teils der Mittel im Wettbewerb fördert die Leistungsorientierung der Hochschulen in Studium, Lehre und Weiterbildung, Forschung und Wissenstransfer, gewährleistet die Berücksichtigung gesellschaftlicher Ziele und der spezifischen Bedarfe ihrer Stakeholder und belohnt besonderes Engagement. Hochschulen können sich unabhängig von ihrer Trägerschaft in gleichem Maße um solche Mittel aus öffentlichen Förderprogrammen bewerben.

In der Forschung sind die Exzellenzinitiative sowie der Spitzenclusterwettbewerb, die klassische Projektförderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), zahlreiche weitere Projektausschreibungen und Wettbewerbe sowie die Forschungsprämie zu einem wettbewerblichen Finanzierungsmodell für die gesamte Forschung an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen ausgebaut worden. 30 % der in diesem Modell vergebenen Mittel werden in einem von der Wissenschaft selbst organisier-

ten Verfahren nach dem Kriterium wissenschaftlicher Exzellenz vergeben. Weitere 30 % entfallen auf die Programmförderung in gesellschaftlich und wirtschaftlich bedeutsamen Wissenschaftsfeldern. Neben dem Maßstab wissenschaftlicher Exzellenz spielen dabei auch die Anwendungsmöglichkeiten eine wichtige Rolle. Die Interessen der potenziellen Anwender werden bei der Vergabe der Mittel daher ebenfalls berücksichtigt. Die übrigen 40 % werden nach den im Wettbewerb erbrachten Leistungen an die Hochschulen vergeben und stehen ihnen ohne Zweckbindung zur Verfügung. So erhalten beispielsweise Hochschulen, die bei der Einwerbung von Drittmitteln aus der Industrie erfolgreich sind, hierfür eine zusätzliche Prämie.

Ebenso wie die Forschung ist auch die Hochschulbildung eine gesamtstaatliche Aufgabe. Wenn alle Länder die eigenen Hochschulen isoliert voneinander finanzieren, setzt dies für kein Land besondere Anreize, das Angebot an Studienplätzen in Deutschland bedarfsgerecht und qualitätsorientiert auszubauen. Es führt im Gegenteil tendenziell zu einem Abbau bestehender Kapazitäten. Daher haben Bund und Länder auch für den Bereich Studium und Lehre das System der Hochschulfinanzierung investitionsorientiert gestaltet, um dauerhaft Studienplätze zu schaffen. Sie zahlen ein Drittel ihrer Ausgaben für

die Hochschullehre in einen länderübergreifenden Gutscheinpool ein und verteilen die Mittel von dort anhand der erbrachten Lehrleistung an die Hochschulen. Hochschulen, die mehr Studierende aufnehmen und erfolgreich zum Studienabschluss führen, erhalten dadurch auch mehr Geld.

Den Hochschulen steht es frei, Studienbeiträge von ihren Studierenden zu erheben, um dadurch zusätzliche Angebote in Studium und Lehre finanzieren zu können und so die Studienqualität weiter zu steigern. Auf diese Weise beteiligen sich die Studierenden, die später in hohem Maße von ihrer Ausbildung profitieren, auch an deren Kosten. Studienbeiträge dienen gleichzeitig als Lenkungsinstrument und setzen Anreize für einen zügigen Studienverlauf. Sie stärken zudem die Position der Studierenden an den Hochschulen.

BDA, BDI, das Institut der deutschen Wirtschaft Köln und der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft haben ihre Vorstellungen hierzu in ihrem gemeinsamen Papier „Eckpunkte einer investitionsorientierten Hochschulfinanzierung“ ausführlich dargestellt.

Für alle Leistungen, welche die Hochschulen darüber hinaus erbringen, stellen sie die Finanzierung durch die Einwerbung weiterer Mittel sicher. Seitens der Länder werden den Hochschulen

zusätzliche Gelder im Rahmen von Zielvereinbarungen bereitgestellt, wenn an der Leistung ein öffentliches Interesse besteht oder um besondere Anreize zu setzen. Auch mit dem Bund oder den Kommunen können Leistungen vereinbart werden, welche die Hochschulen im öffentlichen Interesse erbringen. Daneben haben die Hochschulen das Recht, eigene Einnahmen zu erwirtschaften und diese in vollem Umfang und in eigener Verantwortung für ihre Aufgaben zu verwenden. Sie können sich schließlich um weitere finanzielle Unterstützung bemühen und dadurch zusätzliche Vorhaben realisieren oder einen eigenen Kapitalstock aufbauen. Durch ein professionelles Fundraising werben sie Spenden von Unternehmen und Privatpersonen, etwa Alumni, ein.



DIE HOCHSCHULE DER ZUKUNFT: LEISTUNGEN UND STAKEHOLDER

Schulen

Die Hochschule der Zukunft betrachtet es als ihre Aufgabe, junge Menschen frühzeitig für wissenschaftliche Fragestellungen sowie für ein Hochschulstudium zu interessieren. Sie steht daher mit Schulen und auch Kindertagesstätten der Region in kontinuierlicher Verbindung und identifiziert gemeinsam mit ihnen mögliche Arbeitsfelder für Kooperationen. So führt sie z. B. wissenschaftliche Projekte an Schulen und Kindergärten durch, richtet für Schüler eine Kinderuniversität oder Tage der offenen Tür aus und ermöglicht besonders begabten Schülern bereits in den letzten Schuljahren einen frühen Einstieg ins Studium. Die Hochschule bietet Informationsveranstaltungen für Schüler an, informiert über ihre Studienangebote sowie die Anforderungen und Zulassungskriterien. Auf diese Weise nutzt sie ihre guten Kontakte zu Schulen auch, um zukünftige Studierende für sich zu gewinnen.

Hochschulen, die Studiengänge mit dem Berufsziel Lehramt anbieten, kooperieren besonders intensiv mit Schulen. Sie schaffen für die angehenden Lehrer bereits im Studium vielfältige Praxisbezüge und integrieren betreute Praxisphasen an Schulen in die Curricula. Darüber hinaus überprüfen sie in wissenschaftlichen Projekten regelmäßig Wirksamkeit und Mehrwert

neuer Lehrmethoden, didaktischer und pädagogischer Konzepte.

Studierende

Die Hochschule der Zukunft ist offen für Studierende mit unterschiedlichen biografischen Hintergründen, Studienmotiven und Vorqualifikationen. Vielfalt erfährt sie als Bereicherung für ihre wissenschaftliche Arbeit und für das Campusleben. Sie versteht es als ihren Auftrag, mit wissenschaftlich interessierten Menschen, die über die Voraussetzungen für ein Studium verfügen, zusammenzuarbeiten. Die Hochschule der Zukunft berücksichtigt so weit wie möglich die spezifischen Bedürfnisse ihrer Studierenden bei der Studiengestaltung und meistert konstruktiv die damit verbundenen Herausforderungen. Sie differenziert das Studienangebot und rückt den einzelnen Studierenden mit seinen individuellen Lernvoraussetzungen, seiner Vorbildung und seiner aktuellen Lebenssituation in das Zentrum. Dabei berücksichtigt sie auch die besonderen Bedürfnisse behinderter und chronisch kranker Studierender. Wo dies notwendig ist, bietet sie in einzelnen Fächern Brückenkurse und Propädeutika an, um den Studierenden den Übergang von Schule oder Beruf ins Studium zu erleichtern. Doch schöpft sie auch aus dem besonderen Wissens- und Erfahrungsschatz ihrer Studierenden

und erhält auf diese Weise wertvolle Anregungen und wissenschaftliche Fragestellungen.

Die Hochschule der Zukunft nimmt ihre Studierenden in unterschiedlichen Rollen wahr: als engagierte Mitglieder, die sich am Hochschulleben beteiligen und durch konstruktive Mitarbeit die Hochschulentwicklung voranbringen; als Partner im wissenschaftlichen Prozess, die mit den Wissenschaftlern bei der Erzeugung und Vermittlung von Wissen eng zusammenarbeiten; und als Kunden, die Erwartungen an Studieninhalte, Studienqualität und Services haben, denen die Hochschule entgegenkommt. Im Wettbewerb ist jede Hochschule gut beraten, die studentische Perspektive in ihren Beratungs- und Entscheidungsprozessen zu verankern und zu berücksichtigen.

Hochschulzugang

Der Hochschulzugang bildet die Schwelle zwischen dem bisherigen Bildungsweg und einem Hochschulstudium. Abiturienten, Absolventen anderer schulischer Bildungswege mit abschließender Hochschulzugangsberechtigung sowie Absolventen beruflicher Ausbildungen – mit oder ohne weitere Berufserfahrung – bewerben sich an der Hochschule ihrer Wahl für ihren gewünschten Studiengang. Darüber hinaus gibt es keine gesetzlichen Beschränkungen des

Hochschulzugangs. Entscheidungskriterium der Hochschulen für den Zugang ist die individuelle Kompetenz des Studienbewerbers, die Studierfähigkeit verspricht. Die Hochschule trifft die Zugangsentscheidung individuell nach transparenten leistungs- und profilorientierten Kriterien. Beruflich Qualifizierte machen inzwischen 10 % aller Studierenden aus.

BDA, BDI und Hochschulrektorenkonferenz (HRK) haben hierzu das Memorandum „Durchlässigkeit erhöhen: Hochschulzugang für beruflich Qualifizierte öffnen“ verabschiedet.

Die Hochschule der Zukunft gestaltet eigenverantwortlich das Marketing ihrer Studienangebote, spricht Zielgruppen an und bietet Studieninteressierten frühzeitig Beratung an. Dabei kommuniziert sie deutlich die Anforderungen an das Leistungs- und Qualifikationsprofil, die sie an ihre Studierenden stellt.

Gemäß ihrer jeweiligen Profilbildung setzen die Hochschulen unterschiedliche Schwerpunkte. Durch eine vorausschauende Hochschulplanung der Länder, die verantwortungsvolle Abstimmung der Hochschulen untereinander und ein funktionierendes Anreizsystem ist aber stets sichergestellt, dass in der Summe Studienangebote für alle Gruppen verfügbar sind.



Hochschulzulassung

Eine wichtige Voraussetzung für Autonomie, eigenverantwortliche Profilbildung und Qualitätsentwicklung besteht darin, dass die Hochschule selbst entscheiden kann, wen sie zum Hochschulstudium zulässt. Dies gilt sowohl für das Bachelorstudium wie auch für das Master- und Promotionsstudium. Einen zentralen Numerus clausus, eine zentrale staatliche Koordination für die Studienplatzvergabe oder eine staatlich verordnete Übergangsquote zum Masterstudium gibt es daher nicht. Vielmehr werden aus den spezifischen Leistungsanforderungen der jeweiligen Studiengänge die Kriterien abgeleitet, nach denen die Hochschule die Zulassungsverfahren unter den jeweiligen Studienbewerbern durchführt.

Studieninteressierte informieren sich gezielt über die angebotenen Studiengänge und die erforderlichen Voraussetzungen. Sie wählen ihre Hochschule vorrangig nach deren spezifischem Profil sowie dem Leistungsangebot aus. Die Hochschule ist sich ihrer besonderen Verantwortung gegenüber den Studienbewerbern und der Tragweite ihrer Auswahlentscheidungen bewusst. Daher macht sie die Auswahlkriterien transparent und überprüft regelmäßig die Aussagekraft der Auswahlverfahren im Hinblick auf Leistungsfähigkeit, Studienmotivation sowie Passung zwischen

dem Hochschulprofil und dem Bewerberprofil der Studienbewerber.

Die Hochschule ist für den vollständigen Prozess der Zulassung selbst verantwortlich. Um die Nachbesetzung freier Studienplätze optimal zu gestalten, haben sich die Hochschulen in Deutschland freiwillig zu einem Verbund zusammengeschlossen, der dieses Verfahren koordiniert. Hierdurch ist gewährleistet, dass angebotene Studienplätze nicht unnötig unbesetzt bleiben.

Studienangebot

Die Nachfrage der Studierenden und Studieninteressierten ist wichtiges Kriterium für die Hochschule bei der Gestaltung ihrer Studienangebote. Bereits bei der Entwicklung sowie bei der Implementierung und Evaluation der Studiengänge bezieht sie – je nach Art des Angebots – auch potenzielle Teilnehmer, Alumni sowie Vertreter der Berufswelt mit ein. Sie gestaltet die Studienangebote so, dass sie den Studierenden einen möglichst reibungslosen Studienverlauf ermöglichen. Daher gibt es neben dem traditionellen Vollzeitstudium im direkten Anschluss an die Schulzeit auch zahlreiche Studiengänge, die parallel zu einer Berufsausbildung, einer Berufstätigkeit oder einer Familienphase absolviert werden können. Dies verlangt neben neuen Organisationsformen

auch neue Studieninhalte sowie neue Lehr- und Prüfungsmethoden.

Die Hochschule der Zukunft bereitet ihre Studierenden umfassend auf die Herausforderungen des Berufslebens vor. Kern dessen, was Hochschulabsolventen für den Arbeitsmarkt qualifiziert, ist wissenschaftliche Problemlösungsfähigkeit, die daher zentrales Studienziel ist. Ihrem breiten Bildungsauftrag wird die Hochschule aber nur durch die integrierte Vermittlung von wissenschaftlichen Fach- und Methodenkompetenzen und überfachlichen Sozial- und Personalkompetenzen gerecht. Dabei berücksichtigt und nutzt sie die berufliche Erfahrung und Vorkenntnisse, die viele Studierende bereits erworben haben. Studierende entdecken im Rahmen ihres Studiums vielfältige mögliche Berufsfelder, setzen ihr Kompetenzprofil in Beziehung zu den Anforderungen des Arbeitsmarkts und entwickeln ihre Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen entsprechend weiter. Darüber hinaus dient das Studium der Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden und bietet daher ausreichend Raum für die kreative und kritische Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fragestellungen.

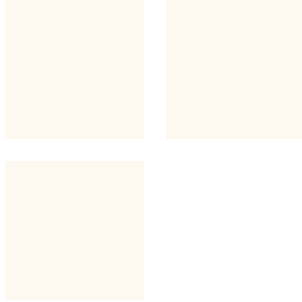
Zum Studienziel Beschäftigungsfähigkeit haben BDA, BDI und HRK das Memorandum „Be-

schäftigungsfähigkeit von Hochschulabsolventen stärken: für eine bessere Arbeitsmarktrelevanz des Hochschulstudiums“ verabschiedet.

Studierende erhalten an der Hochschule der Zukunft umfassende und zielgerichtete Beratung und individuelle Betreuung durch Lehrende und Verwaltung sowie hervorragende Serviceleistungen. Dies ermöglicht es ihnen, ihr Studium in der Regelstudienzeit abzuschließen. Die Studienabbrucherquote liegt nur noch bei 10 %.

Bachelor, Master, Promotion

Die Studierenden erwerben an der Hochschule der Zukunft international anerkannte und nachgefragte akademische Abschlüsse. In allen Studienphasen achtet die Hochschule auf den Bezug zum Arbeitsmarkt und damit verbunden die Vermittlung beschäftigungsbefähigender Handlungskompetenzen, die persönliche Entfaltung und Persönlichkeitsbildung der Studierenden und die wissenschaftliche Qualität der Studieninhalte. Die Qualität aller Studiengänge wird durch regelmäßige unabhängige Begutachtung sichergestellt und durch Akkreditierung zertifiziert. Die Stufung der Studienstruktur entspricht dem differenzierten Bedarf des Arbeitsmarkts an wissenschaftlich ausgebildeten Fachkräften. Absolventen von Bachelor- und Masterstudiengängen



gen sowie Promovierten eröffnen sich daher gute Möglichkeiten des Berufseinstiegs und attraktive Karrierewege.

Mit dem Bachelorabschluss verfügen Absolventen über ein breites wissenschaftliches Basiswissen mit fachlichen Vertiefungen und erster Praxiserfahrung. Viele nehmen daher bereits nach drei bis vier Jahren Studium eine anspruchsvolle berufliche Tätigkeit mit wissenschaftlichem Profil auf. Ein Bachelorstudium ist auch für Menschen attraktiv, die bereits eine berufliche Qualifikation vorweisen können: Sie haben dadurch die Möglichkeit, die bereits erworbenen beruflichen Kompetenzen zu erweitern und wissenschaftlich zu fundieren.

Mit einem Masterstudiengang vertiefen oder verbreitern Studierende ihre wissenschaftliche Qualifikation. Viele Masterstudierende haben nach ihrem Bachelorabschluss zunächst Berufserfahrung erworben, ein Großteil von ihnen absolviert das Studium parallel zur Berufstätigkeit. Die Hochschule der Zukunft bietet daher attraktive berufsbegleitende Studienprogramme an, die sich organisatorisch, inhaltlich und methodisch an den besonderen Bedürfnissen von Berufstätigen orientieren und auch die im Beruf erworbenen Kompetenzen so weit wie möglich berücksichtigen und integrieren.

Das Doktorat führt zu einer weiteren wissenschaftlichen Vertiefung und beinhaltet selbstständige wissenschaftliche Tätigkeit an einem Forschungsgegenstand. Es kann eng mit der Masterphase verzahnt werden, um so einen zügigen Einstieg in die Promotion und damit eine frühe Heranführung an die eigenständige Forschung zu ermöglichen. Auch herausragenden Bachelorabsolventen steht die Promotion offen. Die Hochschule der Zukunft gestaltet auch strukturierte Promotionsprogramme und bietet allen ihren Doktoranden Möglichkeiten an, sich vertieft wissenschaftlich-methodisch weiterzubilden und überfachliche Qualifikationen zu erwerben. Sie gewährleistet eine hohe Qualität bei der Betreuung der Doktoranden. Da sich ein großer Teil der Promovierten später für eine Tätigkeit in der Wirtschaft entscheidet, bereitet die Hochschule Nachwuchswissenschaftler sowohl auf eine wissenschaftliche Laufbahn als auch auf den Arbeitsmarkt außerhalb der Wissenschaft vor.

Internationalität und Mobilität

Die Hochschule der Zukunft sieht es als ihre Aufgabe an, Studierende auf einen zunehmend internationalen Arbeitsmarkt vorzubereiten. Dafür integriert sie in ihre Curricula auch die Vermittlung interkultureller Kompetenzen und Fremdsprachenkenntnisse.

Die Bologna-Reform schafft die Voraussetzungen für eine erhöhte Mobilität der Studierenden: Studiengänge und Hochschulabschlüsse sind international gut vergleichbar, die Qualität der Studienangebote wird durch transparente Akkreditierung gesichert, und dank modularisierter Curricula können einzelne Module problemlos an anderen Hochschulen studiert werden. Ein großer Teil der Studierenden nutzt daher die Möglichkeit, einen Studienabschnitt, eine Forschungsphase oder ein Praktikum im Ausland zu absolvieren. Durch ihre hohe internationale Mobilität profitieren Studierende von einer deutlich größeren Bandbreite an akademischen Angeboten. Um die Internationalisierung auf eine feste Basis zu stellen, schließt die Hochschule Kooperationsvereinbarungen mit ausländischen Hochschulen ab und berücksichtigt bei der Gestaltung der Curricula von vornherein die internationale Mobilität der Studierenden.

Die hohe Transparenz der Studienangebote und die Qualitätssicherung stärken das gegenseitige Vertrauen der Hochschulen im europäischen Hochschulraum und sind eine wichtige Grundlage für umfassende Anrechnung. Gemäß der Lissabon-Deklaration prüft die Hochschule der Zukunft unvoreingenommen die Gleichwertigkeit akademischer Leistungen, die an anderen Hochschulen erbracht wurden, und erkennt sie an, sofern nicht

wesentliche Unterschiede zwischen den Studienprogrammen vorliegen. Die Anrechnung von Modulen, die Studierende an ausländischen Partnerhochschulen absolviert haben, wird zudem durch Kooperationsvereinbarungen gewährleistet. Auch wenn Studierende innerhalb Deutschlands die Hochschule wechseln, rechnet die aufnehmende Hochschule erbrachte Leistungsnachweise so weit wie möglich auf das Studium an. Dadurch ermöglicht und fördert jede Hochschule ein Höchstmaß an studentischer Mobilität.

Die Hochschule der Zukunft wirbt hoch qualifizierte Menschen aus dem Ausland als Studierende an. Indem sie ihre Studiengänge internationalisiert und eine offene und gastfreundliche Campusatmosphäre schafft, erhöht sie ihre Attraktivität als Studienort insgesamt sowie besonders für diese Zielgruppe. Zudem stimmt sie ihr Betreuungs- und Beratungsangebot auch auf die Bedürfnisse ausländischer Studierender ab. Mit einer gelungenen Internationalisierungspolitik erweitert sie ihren wissenschaftlichen Horizont, bereichert das Campusleben und reagiert gleichzeitig vorausschauend auf die Herausforderungen des demografischen Wandels.



Studium und Beruf

Studium und Beruf verbinden sich an der Hochschule der Zukunft auf vielfältige Weise. In ihren Bachelor- und Masterstudiengängen lernen Studierende mit und ohne Berufserfahrung. Entsprechend vielfältig sind auch die Organisationsformen: Während einige in Vollzeit studieren, absolvieren andere ein duales Studium; wieder andere studieren berufsbegleitend oder entscheiden sich für ein Teilzeitstudium, um individuelle Lebensentwürfe zu verwirklichen, z. B. ein Studium und Elternschaft zu vereinbaren. Während ein Großteil der Studierenden einen akademischen Abschluss erwerben möchte, entscheiden sich manche Berufstätige für gezielte Weiterbildungsangebote, die nicht abschlussbezogen sind. Solche Angebote können kumulativ später auch zu einem akademischen Grad führen. Bei der Erstellung der Curricula achtet die Hochschule auf einen modularen Aufbau. Sie schafft dadurch die Voraussetzung für eine flexible Studiengestaltung und eröffnet zudem die Möglichkeit, sich durch Auswahl einzelner Module gezielt weiterzubilden.

Die Hochschule der Zukunft verfügt über ein transparentes System der Anrechnung beruflicher Kompetenzen auf das Studium. Da auch die Studienziele kompetenzorientiert formuliert sind, fällt ihr eine solche Anrechnung leicht. Sie gewährleis-

tet dadurch, dass Studierende nicht an Lehrveranstaltungen teilnehmen müssen, wenn sie die dort angestrebten Lernziele bereits vorher ganz oder zum größten Teil erreicht haben. Mit den Trägern der beruflichen Bildung arbeitet sie vertrauensvoll zusammen und vereinbart bei Bedarf auch Verfahren der pauschalen Anrechnung von Qualifikationsnachweisen. Sie entwickelt darüber hinaus Methoden der Anerkennung nichtformal und informell erworbener Kompetenzen.

Die Hochschule sieht es als ihre Aufgabe an, Studierende bis zum Eintritt in den Arbeitsmarkt und darüber hinaus zu begleiten. Studierende und Absolventen profitieren von einem professionellen Career-Service, der sie im Hinblick auf berufliche Perspektiven und die am Arbeitsmarkt wichtigen Kompetenzen berät und sie beim Berufseinstieg unterstützt. Die Hochschule arbeitet dabei eng mit ihren Partnern in der Wirtschaft zusammen. Sie nutzt daneben ihre Kontakte zu ehemaligen Studierenden. Durch ein professionelles Alumni-Management erhält sie kontinuierlich wertvolles Feedback aus der Praxis.

Studienfinanzierung

Ein Hochschulstudium kostet Geld, ermöglicht den Absolventen aber auch eine hervorragende Qualifikation für den Arbeitsmarkt. Studierende

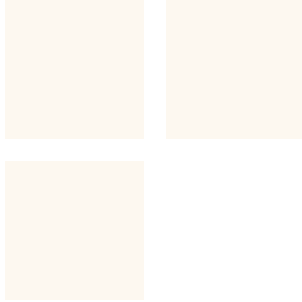
beteiligen sich an den Kosten, indem sie mehrere Jahre in ihr Studium investieren und in dieser Zeit für ihren Lebensunterhalt sorgen, Studienbeiträge leisten und ganz oder teilweise auf Arbeits-einkommen verzichten. Der Staat stellt über eine sozialverträgliche Studienfinanzierung sicher, dass alle, die sich für ein Studium interessieren und hierfür geeignet sind, auch tatsächlich studieren können. Er achtet bei der Förderung der Studierenden vorrangig darauf, dass Gelder nach den Grundsätzen der Bedürftigkeit, Eignung und Leistung vergeben werden. Dadurch stellt er sicher, dass Studieninteressierte die Entscheidung für oder gegen ein Studium unabhängig von ihrem finanziellen Hintergrund treffen können. Zu diesem Zweck sind die zahlreichen Subventionierungsinstrumente für Studierende zu einem zielgenaueren Modell weiterentwickelt worden. Alle Studierenden erhalten zur Teilfinanzierung ihres Studiums ein monatliches Bildungsbudget sowie Zugang zu einem subventionierten und bundesweit verfügbaren Darlehen. Darüber hinaus erhalten Studierende aus einkommensschwächeren Familien einen nicht rückzahlbaren Zuschuss nach dem BAföG, dessen Höhe sich an der Bedürftigkeit orientiert. Diese Instrumente zusammen sichern die Finanzierung des Studiums und begünstigen daher die Entscheidung für die Aufnahme eines Studiums.

In ihrem gemeinsamen Papier „Eckpunkte einer investitionsorientierten Hochschulfinanzierung“ behandeln BDA, BDI, das Institut der deutschen Wirtschaft Köln und der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft auch die Frage der Studienfinanzierung.

Die bewährte staatliche Begabtenförderung besteht weiterhin und ist im Laufe der Zeit weiter ausgebaut worden. Darüber hinaus werben die Hochschulen in eigener Verantwortung für ihre Studierenden zusätzliche Stipendien bei privaten Geldgebern in Wirtschaft und Gesellschaft ein und definieren mit ihnen gemeinsam die Vergabekriterien. Der Staat stockt diese Mittel weiter auf, um zusätzliche Anreize zu schaffen. Unabhängig davon vergeben Unternehmen, Stiftungen und Privatpersonen auch weiterhin Stipendien nach eigenen Kriterien.

Forschende und Lehrende

Die Hochschule der Zukunft braucht hervorragendes Personal, um im internationalen Wettbewerb um die besten wissenschaftlichen Leistungen bestehen zu können. Je nach ihrem Profil setzen Wissenschaftler unterschiedliche Schwerpunkte in Forschung und Lehre. Dies spiegelt sich sowohl in der wissenschaftlichen Ausrichtung als auch in den Anteilen von Lehr- und Forschungstätigkeiten



wider, die zwischen den Wissenschaftlern und der Hochschule individuell vereinbart werden. Auf diese Weise haben Wissenschaftler beispielsweise die Möglichkeit, sich in früheren Berufsjahren mehr auf Forschungsaufgaben zu konzentrieren und im späteren Berufsverlauf das Gewicht stärker auf die Lehrtätigkeit zu verlagern.

Eine moderne und vorausschauende Personalentwicklung ist an der Hochschule längst eine Selbstverständlichkeit. Der wissenschaftliche Nachwuchs bildet sich kontinuierlich auch über die Grenzen des eigenen Fachgebiets hinaus fort, insbesondere in wissenschaftlichen Methoden und modernen Lehr- und Prüfungsmethoden sowie durch den Erwerb von Schlüsselkompetenzen. Dies hilft ihm dabei, hochwertige, auch interdisziplinäre Forschungsleistungen zu erbringen und den pädagogisch-didaktischen Anforderungen moderner Lehre gerecht zu werden. Auch der Personalaustausch zwischen Unternehmen und Hochschule ist eine Möglichkeit, um gegenseitig Impulse zu geben und Erfahrungen auszutauschen. Dies verstärkt bestehende Kooperationen und ermöglicht Wissenschaftlern wertvolle Einblicke in die Berufspraxis außerhalb der Hochschule.

Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat zum Thema des akademischen Personalmanagements die Publikation „Akademische

Personalentwicklung – eine strategische Perspektive“ herausgegeben.

Ein flexibler Wissenschaftstarifvertrag und flexible Vergütungsregelungen gewährleisten, dass die Hochschule der Zukunft für hoch qualifizierte Wissenschaftler ein attraktiver Arbeitgeber ist. Dazu gehört auch eine leistungsorientierte Vergütung. Die Hochschule ist nicht durch einengende Personalkategorien beschränkt und hat daher weitgehende Freiheiten bei der Einrichtung attraktiver wissenschaftlicher Stellen und bei der Rekrutierung geeigneten Personals. Die Arbeitgeberbereitschaft ermöglicht ihr flexible Verfahren bei der Rekrutierung, Beschäftigung und Vergütung der Beschäftigten. Dies gilt auch für Professoren, die Angestellte der Hochschule sind. Berufungsverfahren lassen sich auf diese Weise innerhalb kurzer Zeit durchführen.

Der zunehmend internationale Arbeitsmarkt sowie der internationale Standortwettbewerb spiegeln sich in einer Internationalisierung der Hochschulen in Forschung und Lehre wider. Die Hochschule der Zukunft verfolgt das Ziel, hervorragende Forscherteams aus aller Welt zusammenzubringen. Sie rekrutiert wissenschaftliches Spitzenpersonal daher weltweit. Auch Berufungen enden nicht an Ländergrenzen, da die Hochschule vielfach von der Möglichkeit internationaler

Ausschreibungen Gebrauch macht. Für ihre ausländischen Wissenschaftler schafft sie geeignete Betreuungs- und Beratungsangebote.

Wirtschaft

Studium und Beruf: Bologna@Company (S. 36)

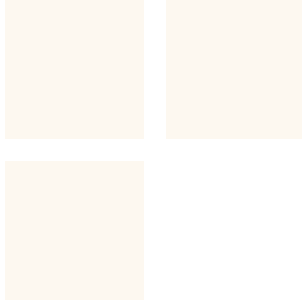
Die enge Verbindung von Studium und Beruf bedingt eine enge Zusammenarbeit von Hochschulen und den an Hochschulen Tätigen mit Unternehmen und Beschäftigten: Sie verknüpfen zunehmend ihre Anstrengungen für mehr Bildung und Qualifizierung und verstehen sich als gemeinsame Produzenten wissenschaftlicher Bildung und beruflicher Kompetenzen.

Die Hochschule der Zukunft geht daher auch auf den Qualifizierungsbedarf ihrer Partner in der Wirtschaft ein. Sie greift Anliegen und Probleme der beruflichen Praxis auf und integriert diese in ihre Curricula. Unternehmen ihrerseits verstehen die wissenschaftliche Weiterbildung als integralen Bestandteil ihrer Personalentwicklung. Als Partner pflegen Unternehmen und Hochschulen einen engen Austausch miteinander und verbessern so die Verzahnung von Studium und Praxis. Mögliche Kooperationsformen sind duale Studiengänge, die Integration von Praxiselementen in die Lehre, studienintegrierte Unternehmenspraktika sowie berufsintegrierte Studiengänge. Bei der Entwick-

lung von Studienangeboten, die sich speziell am Bedarf von Unternehmen bzw. Berufstätigen orientieren, arbeiten Hochschulen und Unternehmen besonders intensiv zusammen. Hochschulen handeln unternehmerisch und bieten solche Leistungen den Teilnehmern und beteiligten Unternehmen zu mindestens kostendeckenden Preisen an. Sie bauen hierfür ein professionelles Management und Marketing auf.

Die Wirtschaft engagiert sich in der Lehre, indem sie die Hochschule bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben unterstützt. Unternehmensvertreter bereichern als Lehrbeauftragte das Lehrangebot der Hochschule und bringen Studierende in Kontakt mit Fragestellungen aus der beruflichen Praxis. Unternehmen betreuen Studierende bei Praktika sowie bei der Erarbeitung empirisch fundierter Abschlussarbeiten. Sie unterstützen die Arbeit der Hochschule darüber hinaus auch finanziell durch Einrichtung von Stiftungslehrstühlen und Stipendienprogrammen, Spenden sowie Preise für besondere Leistungen.

Die Bologna-Reform hat die strukturellen Voraussetzungen für eine enge Verzahnung von beruflicher und hochschulischer Bildung geschaffen. Die drei aufeinander aufbauenden Studienphasen mit den Abschlüssen Bachelor, Master und Promotion entsprechen zudem dem



differenzierten Bedarf der Wirtschaft an hoch qualifizierten Nachwuchskräften. Bachelor- und Masterabsolventen wie auch Promovierte finden daher im Anschluss an ihr Studium ausbildungsadäquate Tätigkeitsfelder in den Unternehmen. Um den Übergang vom Studium in den Beruf zu erleichtern, machen die Hochschulen die in den Studiengängen vermittelten Kompetenzen auch im Diploma Supplement (Anlage zum Abschlusszeugnis) transparent.

Forschung, Wissens- und Technologietransfer

Gemeinsame Forschungsarbeit sowie Wissens- und Technologietransfer zwischen Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Unternehmen sind für das wirtschaftliche Wachstum und die wissenschaftliche wie gesellschaftliche Entwicklung von erheblicher Bedeutung. Der Beitrag der Forschung zur Wertschöpfung in Deutschland ist ein wichtiges Qualitätsmerkmal der Volkswirtschaft. Von ihm hängt auch ab, welche Ressourcen den Hochschulen für ihre wissenschaftliche Arbeit zukünftig zur Verfügung gestellt werden können.

Hochschulen profitieren von dem großen Engagement der Wirtschaft in der Forschung. Die hohe gesellschaftliche Priorität für Forschung und Entwicklung begünstigt die Zusammenarbeit von Hochschulen, außeruniversitären Forschungsein-

richtungen sowie Partnern in der Wirtschaft. Der Wettbewerb in Wissenschaft und Forschung ist längst ein globaler. Die Hochschule hat deshalb in einem Profilbildungsprozess klare Forschungsschwerpunkte entwickelt, die international konkurrenzfähig und global vernetzt sind.

Die Hochschule der Zukunft orientiert sich in der Forschung vor allem am Maßstab wissenschaftlicher Exzellenz. Ihre Wissenschaftler treiben die Grundlagenforschung voran und erschließen kontinuierlich neue Wissensfelder. Daneben reflektieren sie Anwendungsmöglichkeiten ihrer Forschungsergebnisse und entwickeln auf diese Weise innovative Lösungen für den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedarf. Dabei berücksichtigen sie auch die Interessen der potenziellen Anwender. Auch in der strategischen Grundlagenforschung sind Public-Private-Partnerships etabliert, in denen Hochschulen und Unternehmenskonsortien im vorwettbewerblichen Bereich zusammenarbeiten. Dort, wo die Förderung der wissenschaftlichen Forschung ausdrücklich auf die Anwendung und Vernetzung mit der Wirtschaft zielt, sind die Unternehmen an der Projektbewertung beteiligt und auch in den Bewilligungsausschüssen vertreten.

Überall in Deutschland sind die Wege offen für starke Forschungsverbünde aus Hochschu-

Exkurs: Profild Feld Universitätsklinikum

„Autonomie der Hochschule“ bedeutet nicht zuletzt, dass jede Hochschule zu der für sie optimalen internen Struktur findet, die ihrer Zielsetzung entspricht.

Dies betrifft auch den Grad der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung im Verhältnis von Fakultäten oder Fachbereichen, Seminaren und Instituten zur Universität insgesamt. Je mehr aus den Universitäten oder ihren Untereinheiten heraus innovative Ideen vermarktet oder in Eigenregie bzw. über Ausgründungen in Dienste und Produkte umgesetzt werden, desto sorgfältiger sind diese Fragen zu behandeln.

Die innovationsstrategische Relevanz dieser Strukturgestaltung wird an den Universitätskliniken besonders deutlich. Sie dienen nicht nur der Forschung und Lehre, sondern auch der innovativen Versorgung von Patienten und der anwendungsorientierten klinischen Forschung. Sie stehen in Theorie und Praxis gleichermaßen an der Spitze des Fortschritts. Gerade durch diese vorbildliche Kombination sind Universitätskliniken von hoher Bedeutung für das Gesundheitssystem der Zukunft. Infolge des demografischen Wandels, des medizinisch-technischen Fortschritts, eines gestiegenen Gesundheitsbewusstseins und der wachsenden Nachfrage nach Gesundheitsprodukten und -dienstleistungen ist die Hochschulmedizin ein außerordentlicher Wachstumsfaktor, der weit über die einzelne Universitätsklinik hinaus in dem gesamten Gesundheitssektor wirksam wird und ihn bei geeigneten Rahmenbedingungen zum Wachstumssektor macht.

Die enge Verknüpfung zwischen Grundlagenforschung und der Entwicklung innovativer Therapien für die Krankenversorgung, die enge, fachübergreifende Verzahnung von experimenteller und klinischer Forschung sowie Kooperationen mit den Anbietern innovativer medizintechnischer und pharmazeutischer Produkte und Verfahren sichern die rasche Umsetzung neuester Erkenntnisse in der Diagnostik und der Therapie. Dies kommt nicht nur unmittelbar den Patienten zugute, sondern führt auch zur Entwicklung neuer Standards für eine bessere Gesundheitsversorgung. Die starke klinische Forschung an Universitätskliniken gewinnt sowohl für die Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen der Industrie und damit für den Innovationsstandort Deutschland an Bedeutung wie auch für das Forschungsprofil der Universität und damit ihre Attraktivität für Drittmittel und führende Forscher.

Den besonderen administrativen Anforderungen wird durch eine partielle Herauslösung der Unikliniken aus der allgemeinen Universitätsverwaltung Rechnung getragen. Die daraus gewonnene fachliche Unabhängigkeit sichert die Kompetenz der Universitätskliniken. Die Hochschule der Zukunft profitiert insbesondere von der aufgelösten Divergenz zwischen den Organisationsstrukturen der medizinischen Fakultäten einerseits und den Universitätskliniken andererseits. Die Einrichtung eines gemeinsamen Vorstands und Verwaltungsrats sichert stringente Entscheidungen und eine klare Leitung der Hochschulmedizin.

Neben der hochinnovativen medizinischen Forschung stehen die Universitätskliniken für eine praxisnahe, moderne Lehre und die gezielte Förderung von Nachwuchsforschern. Sie bieten dadurch ein zukunftssträchtiges Feld zur Profilbildung von Hochschulen, leisten einen erheblichen Beitrag zum Wirtschaftswachstum in der Wissensgesellschaft und können damit ein Beispiel für moderne Wissenswirtschaft geben.



len, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Unternehmen. Die Hochschule der Zukunft wie auch ihre Partnerunternehmen profitieren von einem verstetigten Austausch von Wissen und Technologien. Alle Beteiligten gestalten den Austauschprozess professionell und definieren zentrale Ansprechpartner für Wissens- und Technologietransfer. Sie arbeiten in gemeinsam finanzierten Projekten und Laboren zusammen und unterstützen den temporären Seitenwechsel ihrer Beschäftigten, die auf diese Weise ihre Partner besser kennen lernen, Kontakte knüpfen, ihre Perspektive erweitern und neue Kooperationsfelder entwickeln. Dafür erweisen sich gemeinsam finanzierte Professuren als besonders wirkungsvoll. Für die Hochschule öffnen sich auf diese Weise neue Themen und Zugangswege zu Gebieten schneller technologischer Entwicklung. Unternehmen erhalten Zugang zu aktuellen Forschungsergebnissen und neuen Forschungsfeldern. Weil die öffentliche Finanzierung der Hochschulen auch an den Erfolg bei der Einwerbung privater und öffentlicher Forschungsprojekte geknüpft ist, ist der Wissenstransfer zu einer wichtigen Komponente der Hochschulstrategie geworden.

Patentverwertung

Forschung führt auch zur Entwicklung neuer Produkte und Prozesse, die patentiert werden kön-

nen. Hochschulen und Unternehmen einigen sich bereits vor Beginn ihrer Zusammenarbeit über spätere Patentrechte und Vergütungsregelungen. Zur professionellen Unterstützung ihrer Patentaktivitäten verfügen die Hochschulen über Patentverwertungsagenturen, die profitabel arbeiten und nicht aus öffentlichen Mitteln finanziert werden.

In der Regel erfolgen die Patentanmeldungen durch die Unternehmen, da diese ein hohes Interesse an der Rechtssicherheit des Patents haben, den Markt und das technologische Umfeld besonders gut kennen und üblicherweise über mehr Expertise bei der Entwicklung marktfähiger Produkte und bei Patentanmeldungen verfügen. Auch gemeinsame Patentanmeldungen sind möglich. Die Hochschule erhält vom Unternehmen eine entsprechende Vergütung sowie Erstattung der Projektkosten. Bei Eigenerfindungen der Hochschule meldet diese das Patent an. Wo sinnvoll – z. B. bei Verwertungen durch Dritte – übernimmt ein Unternehmen die Patentinhaberschaft.

Staat

Die Hochschule der Zukunft ist für den Staat ein kompetenter Partner in allen Fragen der Wissenschaft. Sie erfüllt durch ihr differenziertes Studienangebot den öffentlichen Bildungsauftrag in seiner gesamten Breite. In der Forschung ar-

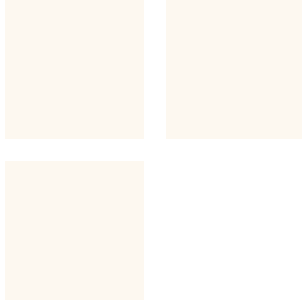
beitet sie im Rahmen staatlicher Förderprogramme in politisch relevanten Wissensfeldern und sucht nach Lösungen für aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen. Der Staat nutzt die hohe Kompetenz der Hochschulen daneben auch im Rahmen konkreter wissenschaftlicher Politikberatung.

Hochschulen können diese Aufgaben am besten erfüllen, wenn sie autonom agieren können und untereinander im Wettbewerb um die besten Lösungen stehen. Jede Hochschule verfügt daher über ein hohes Maß an Autonomie und agiert unabhängig von staatlicher Bevormundung und direkten staatlichen Eingriffen. Durch entsprechende Organisationsformen, etwa in der Form einer Stiftungshochschule, ist die Autonomie der staatlichen Hochschulen auch institutionell gesichert.

Die Länder sind verantwortlich für die Formulierung der hochschulpolitischen Leitlinien und des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedarfs an wissenschaftlichen Leistungen. Mit den Hochschulverbänden vereinbaren sie Leistungsziele und sichern dadurch die Einhaltung quantitativer Anforderungen über die gesamte Bandbreite der wissenschaftlichen Disziplinen unter Achtung der Autonomie und der Profilbildung der einzelnen Hochschulen. Darüber hinaus ermöglichen sie es

den Hochschulen, auch innovative Wege zu gehen und neue wissenschaftliche Tätigkeitsfelder zu erschließen. Dies führt zu einem fruchtbaren Wettbewerb der Hochschulen untereinander. Das Hochschulrecht umfasst Rahmenvorschriften zur Organisation des Hochschulwesens und des Wettbewerbs der Hochschulen untereinander und dient außerdem dazu, die Erfüllung des öffentlichen Bildungsauftrags sicherzustellen. Bei der Kontrolle der Hochschulen beschränkt sich der Staat auf die Rechtsaufsicht. Evaluationen und Akkreditierungen durch unabhängige Agenturen sichern die Einhaltung von Qualitätsstandards in Forschung, Studium und Lehre. Auf diese Weise können die besten Ergebnisse für Staat, Wissenschaft und Wirtschaft erzielt und gleichzeitig Chancengerechtigkeit und Teilhabemöglichkeiten für den Einzelnen gesichert werden.

Im Sinne ihrer gesamtstaatlichen Verantwortung arbeiten die Länder in der Hochschulpolitik vielfältig zusammen. Gesetzliche Rahmenvorschriften werden dann bundeseinheitlich vereinbart, wenn hierdurch insgesamt bessere Ergebnisse erzielt werden können und wenn dies die Mobilität der Studierenden fördert. So gibt es etwa Rahmenregelungen zum Hochschulzugang, ein länderübergreifendes Modell der Hochschulfinanzierung und ein einheitliches System der Studienfinanzierung, bundeseinheitliche und in-



ternational kompatible Hochschulabschlüsse und allgemeine Rahmenvorgaben, um Studierenden einen reibungslosen Hochschulwechsel zu ermöglichen.

Um ihre anspruchsvollen Aufgaben erfüllen zu können, erhalten die Hochschulen eine angemessene Ausstattung. 7 % des Bruttoinlandsprodukts werden in Bildung, weitere 3 % in Forschung und Entwicklung investiert. Auch die Hochschulen profitieren in ihrer Gesamtheit von der damit verbundenen Aufstockung der staatlichen und privaten Mittel.

Daneben unterstützt der Staat die Hochschulen durch eine wissenschafts- und innovationsfreundliche Politik. Durch eine gezielte Zuwanderungspolitik schafft er attraktive Bleibeperspektiven für ausländische Studierende nach dem Studienabschluss und ermöglicht unbürokratisch die Anwerbung ausländischer Spitzenkräfte für Wissenschaft und Hochschulverwaltung.

Gesellschaft

Die Hochschule der Zukunft erfüllt wichtige gesellschaftliche Aufgaben und erhält dafür öffentliche Gelder. Aus diesem Grund weiß sie sich der Öffentlichkeit gegenüber verantwortlich. Sie gibt regelmäßig Rechenschaft über ihre Leistungen, die

Erfüllung der an sie gestellten Anforderungen und die Verwendung öffentlicher Mittel.

Die Hochschule der Zukunft sieht es neben der Forschung und der Vermittlung von Forschungsergebnissen und Wissen an die Studierenden, die wissenschaftliche Gemeinschaft und ihre Partner in der Wirtschaft auch als ihre Aufgabe an, in ihrem gesellschaftlichen Umfeld über ihre Arbeit zu informieren. Sie erläutert die Bedeutung ihrer Forschungsergebnisse für die wissenschaftliche, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung und verbessert dadurch das allgemeine Verständnis und die Akzeptanz von Wissenschaft und Technik. Sie greift dabei gerade auch Themen auf, die in der Öffentlichkeit auf Vorbehalte oder Unverständnis stoßen, erklärt sie und weist auf deren gesellschaftlichen Nutzen hin. Auf diese Weise trägt sie dazu bei, dass Wissenschaft und Technik in der Bevölkerung als wichtige und sinnvolle Aufgaben wahrgenommen und negative Vorbehalte und Ängste abgebaut werden. Hierfür schafft die Hochschule Foren des Austauschs mit der Gesellschaft. Sie stellt sich aktiv und offensiv dem kritischen Dialog und greift dabei auch Kritikpunkte und andere Perspektiven konstruktiv für ihre Arbeit auf.

Wissenschaftliche Kommunikation und Marketing haben für autonome Hochschulen im Wettbewerb existenzielle Bedeutung. Ressour-

cenakquisition, Nachwuchsgewinnung und die Akzeptanz gerade neuer und damit erklärungsbedürftiger Forschungs- und Technikfelder sowie Studienprofile hängen in hohem Maße davon ab, wie gut die Hochschule ihr Profil und ihre Aktivitäten im gesellschaftlichen Umfeld vermittelt und wie professionell sie ihr Leistungsangebot vermarktet. Zur Vermarktung des Wissens in der autonomen Hochschule gehört auch die Verwertung in eigenen Unternehmen und in der Weiterbildung sowie die Unterstützung von Ausgründungen ihrer Absolventen.



LEISTUNGEN AUF HOHEM NIVEAU GEWÄHRLEISTEN: DIE QUALITÄTSSICHERUNG DER HOCHSCHULEN

Alle Stakeholder sind darauf angewiesen, dass die autonome Hochschule ihre Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten nutzt, um hervorragende Leistungen zu erbringen. Um Vertrauen und Verlässlichkeit zu stärken, gewährleistet die Hochschule der Zukunft in allen ihren Prozessen die Einhaltung hoher Qualitätsstandards. Dies bedeutet, je nach gewähltem Profilschwerpunkt, wissenschaftlich und praktisch relevante Forschungsergebnisse, eine darauf aufbauende abwechslungsreiche und innovative Lehre und gute Studienbedingungen als Voraussetzung für hervorragend qualifizierte Absolventen, gute Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten sowie effiziente Verwaltungsabläufe.

Die Hochschule implementiert ein System der umfassenden Qualitätsentwicklung sowie ein akademisches Controlling, die auf ihr besonderes Profil zugeschnitten sind. Sie lässt hierdurch ihre Leistungen in Studium und Lehre, Forschung, Dienstleistung und Verwaltung evaluieren. Die Instrumente zur Qualitätssicherung von Studiengängen und strukturierten Promotionsprogrammen werden regelmäßig einer Akkreditierung durch eine hierfür zugelassene Agentur unterzogen. Akkreditierungsagenturen prüfen die Einhaltung der europäischen Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung und stellen dadurch sicher, dass alle akkreditierten Hochschu-

len diesen Mindeststandards entsprechen. Es steht ihnen darüber hinaus frei, unterschiedliche Maßstäbe und Profilschwerpunkte zu setzen. Dadurch stehen auch die Agenturen untereinander im Wettbewerb.

Die Zulassung erhalten in Deutschland alle Agenturen, die sich verlässlich an den europäischen Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung orientieren und in das European Quality Assurance Register (EQAR) aufgenommen wurden. Mitglieder der Gutachterkommission sind Wissenschaftler und Stakeholder, unter ihnen auch Vertreter der Berufspraxis. Hierdurch wird die Qualität der Studienangebote sichergestellt, Transparenz geschaffen und Anreize für eine weitere Verbesserung der internen Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung gesetzt.

Die Qualitätssicherung in der Forschung erfolgt insbesondere durch den Wettbewerb um staatliche und private Drittmittel und die dafür jeweils durchgeführten Begutachtungen von Forschungsanträgen. Solche Verfahren, wie sie etwa von der DFG kontinuierlich weiterentwickelt worden sind, gehören mittlerweile zum Standard für die Drittmittelvergabe. Je nach Zielsetzung werden unterschiedliche Institutionen in die Begutachtung einbezogen. Ein großer Teil der Mittel, vor allem in der Grundlagenforschung, wird weiterhin

ausschließlich durch ausgewiesene Fachwissenschaftler nach den bewährten Verfahren etwa der DFG vergeben. Bei anwendungsorientierter Forschung hingegen werden die potenziellen Anwender in die Verfahren einbezogen. Auf diese Weise ist gewährleistet, dass die Hochschulen sich bei ihrer Forschungsplanung in ausgewogener Weise an den Kriterien wissenschaftlicher, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Relevanz orientieren.

Die Hochschule veröffentlicht die Ergebnisse externer Evaluationen und Akkreditierungen. Auch darüber hinaus gewährleistet sie eine umfassende Rechenschaftslegung gegenüber der Öffentlichkeit über alle von ihr erbrachten Leistungen und die Verwendung öffentlicher Mittel. Eine kaufmännische Buchführung und eine professionelle Kosten- und Leistungsrechnung schaffen Transparenz über die Effizienz der Wirtschaftsführung.



DIE HOCHSCHULE ERFOLGREICH MANAGEN: LEITUNG, VERWALTUNG UND ORGANISATION

Die Hochschule der Zukunft kann ihre Gestaltungsspielräume wahrnehmen, gute Leistungen erbringen und die Anforderungen ihrer Stakeholder erfüllen, da sie über eine kompetente Leitung und Verwaltung sowie über klare Entscheidungsstrukturen verfügt.

Die Kompetenzen der Hochschulleitung und der übrigen Gremien sind klar voneinander abgegrenzt. Wie sie ihre Struktur im Detail gestaltet und ihre Prozesse organisiert, entscheidet die Hochschule eigenständig. Sie beachtet dabei, dass ihre Handlungsfähigkeit als Organisation sichergestellt ist, Verfahrenswege effizient und möglichst kostengünstig gestaltet werden und ihre Mitglieder in geeigneter Weise in die Entscheidungsprozesse eingebunden sind.

Die Hochschulleitung hat eine anspruchsvolle Aufgabe. Sie entwickelt Profil und Strategie der Hochschule im Dialog mit den Gremien und Organisationseinheiten sowie mit ihren Partnern in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik, wirbt um Unterstützung für ihre Entscheidungen und sorgt für deren Umsetzung innerhalb der Hochschule. Sie ist verantwortlich dafür, dass die Hochschule ihren gesellschaftlichen Auftrag erfüllt, und gibt Impulse aus Politik und Wirtschaft sowie gesellschaftliche Anforderungen in die Hochschule weiter. Gleichzeitig vertritt sie die Interessen der Hochschu-

le nach außen und ist Verhandlungspartner des Staates bei der Festlegung von Zielen. So stellt sie die zentrale Schnittstelle zwischen Hochschule, Staat, Wirtschaft und Gesellschaft dar.

Ein solches Aufgabenprofil erfordert eine hohe Professionalität sowohl der Hochschulleitung selbst als auch des Hochschulmanagements im Ganzen. Dafür gibt es zahlreiche Qualifizierungsangebote im Bereich Hochschulmanagement. Eine Zusammenarbeit in der Personalentwicklung mit Unternehmen sowie ein stärkerer Personalaustausch zwischen Unternehmen und Hochschulen können ein zusätzliches wichtiges Instrument zur Vermittlung unternehmerischen Denkens und Handelns darstellen. Darüber hinaus hat die Hochschule die Möglichkeit, ihren Mitarbeitern leistungs- und marktgerechte Gehälter zu zahlen. Hierdurch ist sie in Leitung und Verwaltung – genauso wie in Forschung und Lehre – attraktiv für hervorragend qualifizierte Personen aus dem In- und Ausland.

Bei ihrer Arbeit ist die Hochschulleitung auf fachkundige externe Unterstützung und Begleitung angewiesen. Hochschulräte leisten wertvolle Hilfe als Aufsichts- und Beratungsgremien. In ihnen nehmen Vertreter verschiedener für die Hochschulentwicklung relevanter gesellschaftlicher Kräfte als Ratgeber und Multiplikatoren en-

gagiert Anteil an der Entwicklung der Hochschule. Daneben wachen sie über die Erfüllung des gesellschaftlichen Auftrags und nehmen Aufsichtsrechte wahr. Bei ihren Entscheidungen orientieren sie sich an den Interessen und langfristigen Entwicklungspotenzialen ihrer Hochschule. Auch Personen aus Unternehmen und Verbänden engagieren sich in hohem Maße für die Hochschulen in den Hochschulräten.

Die Verwaltung versteht es als ihre Aufgabe, die wissenschaftliche Arbeit der Hochschule organisatorisch zu unterstützen. Sie zeichnet sich durch ein hohes Maß an Kundenorientierung sowohl gegenüber den Mitgliedern als auch den Stakeholdern der Hochschule aus, die sie in allen administrativen Fragen berät. Ihre Prozesse gestaltet sie effizient und transparent und behält dabei stets das spezifische Profil und die übergreifenden Ziele der Hochschule im Blick.



BDA | Bundesvereinigung der
Deutschen Arbeitgeberverbände

Mitglieder von BUSINESSEUROPE

Hausadresse:

Haus der Deutschen Wirtschaft
Breite Straße 29, 10178 Berlin

Briefadresse:

11054 Berlin

T +49 30 2033-1500

F +49 30 2033-1505

bildung@arbeitgeber.de

www.arbeitgeber.de

Stand: Februar 2010

S. 23: Begriff „Bologna@Company“

© Deutsche Telekom AG



BDI | Bundesverband der
Deutschen Industrie e. V.

www.arbeitgeber.de

www.bdi.eu