

Ein Schritt in die Zukunft

Qualitätssicherung im Hochschulbereich

Berliner Bildungsdialoge

Hochschulrektorenkonferenz und Veranstaltungsforum der
Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck

Berlin, 26. Oktober 1998

Beiträge zur Hochschulpolitik 3/1999

Beiträge zur Hochschulpolitik 3/1999
Projekt Qualitätssicherung

Herausgegeben von der
Hochschulrektorenkonferenz
Redaktion: Dr. Gerhard Schreier, Raimund Litz
Ahrstraße 39, D-53175 Bonn
Tel.:0228-887-0
Telefax: 0228-887110

Bonn, Mai 1999

Nachdruck und Verwendung in elektronischen Systemen - auch auszugsweise - nur mit
vorheriger schriftlicher Genehmigung der Hochschulrektorenkonferenz

Inhalt	Seite
Vorwort	5
Begrüßung und Eröffnung: Qualitätssicherung als Aufgabe wettbewerblicher Hochschulen Professor Dr. Klaus Landfried Präsident der Hochschulrektorenkonferenz	7
Die politische Verantwortung für Qualität im Bildungswesen Professor Dr. Hans Joachim Meyer Staatsminister für Wissenschaft und Kunst, Sachsen	15
Die Bedeutung der Qualitätssicherung für Unternehmen Professor Dr. Gerhard Barth Mitglied des Vorstands, Alcatel SEL AG, Stuttgart	27
Qualitätserwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen Dr. Horst Föhr Mitglied des Vorstands, Deutsche Bahn AG, Berlin	33
Deutsche Absolventen im globalen Wettbewerb in deutschen Unternehmen Dr. Werner A. Borrmann Vice President Europe, A.T.Kearney GmbH, Düsseldorf	39
Praktische Probleme der Qualitätssicherung an Hochschulen Professor Dr. Hartmut Weule Universität Karlsruhe	45
Diskussion Professor Dr. Klaus Landfried (Moderation)	55
Abschließende Zusammenfassung Professor Dr. Peter Frankenberg Vizepräsident der HRK, Rektor der Universität Mannheim	72
Teilnehmerverzeichnis	77

Vorwort

Professor Dr. Klaus Landfried

Präsident der Hochschulrektorenkonferenz

Hochschulen müssen sich zunehmend im nationalen und internationalen Wettbewerb behaupten. Sie werden selbst zu einem Faktor und zu Mitspielern im globalen Rahmen. Hochschulen müssen sich auf internationalen Bildungsmärkten positionieren und ihre Leistungsfähigkeit mehr als bisher öffentlich darstellen. Die Sicherung und Verbesserung von Qualität wird damit zu einem zentralen Anliegen der Hochschulen selbst.

Hochschulen tragen Verantwortung gegenüber den Studierenden. Diese erwarten Bildung und Ausbildung auf dem Stand der Wissenschaft, die ihnen gute Startchancen für die berufliche Zukunft bieten, die gut strukturiert sind und in angemessener Zeit abgeschlossen werden können. Qualitätssicherung bedeutet, die inhaltlichen Ausbildungsstandards und die Organisation von Lehre und Studium kontinuierlich zu überprüfen und zu verbessern.

Hochschulen tragen ferner Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Transparenz und Rechenschaftslegung über die Verwendung knapper öffentlicher Mittel sind damit wichtiger denn je. Leistungen und Belastungen in Forschung und Entwicklung, Lehre und Studium, wissenschaftlicher Weiterbildung, Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses und Dienstleistungen müssen offengelegt werden. Vorhandene Entwicklungspotentiale können nur erfolgreich genutzt werden, wenn Stärken und Schwächen erkannt werden. Daran wird sich das Handeln der Entscheidungsträger und aller Beteiligten innerhalb und außerhalb der Hochschulen verstärkt orientieren müssen. Im nationalen und internationalen Wettbewerb wird dies von zentraler Bedeutung sein.

Von diesen Überlegungen ausgehend wurde der BERLINER BILDUNGSDIALOG als Gesprächsforum zwischen Hochschulen, Wirtschaft und Politik ins Leben gerufen. Er soll dazu beitragen, die aktuellen Herausforderungen aufzugreifen und den Blick für die längerfristigen, strategischen Ziele zu schärfen. Der BERLINER BILDUNGSDIALOG ist eine Gemeinschaftsinitiative von Hochschulrektorenkonferenz und dem Veranstaltungsforum der Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck.

Die nachfolgend dokumentierte Tagung fand im Rahmen des Projekts Qualitätssicherung statt, das die HRK im Auftrag der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung durchführt und dankenswerterweise durch Sondermittel von Bund und Ländern gefördert wird. Ferner dankt die HRK dem Veranstaltungsforum der Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck und A.T.KEARNEY GmbH, Düsseldorf, für die Zusammenarbeit und Unterstützung bei der Durchführung der Veranstaltung.

Begrüßung und Eröffnung

Qualitätssicherung als Aufgabe wettbewerblicher Hochschulen

Professor Dr. Klaus Landfried
Präsident der Hochschulrektorenkonferenz

I.

„Sowie man etwas Gutes tun will, kann man sicher sein, Feinde zu finden“, schreibt Voltaire am 24.5.1772 an Madame du Deffaud. Natürlich nicht hier im Saal. Aber draußen finden sich wohl einige verstockte Seelen, was die neuen Formen der Qualitätssicherung in den Hochschulen angeht.

Ich begrüße Sie sehr herzlich zur Eröffnungsveranstaltung der Berliner Bildungsdialoge, die von Hochschulrektorenkonferenz und dem Veranstaltungsforum der Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck gemeinsam durchgeführt werden. Wir haben uns das Ziel gesetzt, Persönlichkeiten mit Verantwortung und mit Sachverstand aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft an einen Tisch zu bringen, um zentrale Fragen der Bildungspolitik zu diskutieren und gemeinsam gute Lösungen bekannt zu machen.

Lassen Sie mich eingangs drei Gründe nennen, warum wir „Qualitätssicherung im Hochschulbereich“ als Einstiegsthema gewählt haben. Die Sicherung und Verbesserung der Qualität von Bildung, Ausbildung und Forschung

- ist Voraussetzung dafür, dass die Hochschulen im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen können,
- bedeutet für Studierende und Absolventen eine zukunftssichere Grundlage ihrer beruflichen Karriere,
- ist aus Sicht der Unternehmen bedeutsam für die Rekrutierung hochqualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für ertragreichen Wissens- und Technologietransfer.

II.

Das erste Stichwort heißt „Wettbewerb“. Anfänge davon kennen die Hochschulen bereits. Sie konkurrieren um das beste wissenschaftliche Personal, um den besten wissenschaftlichen Nachwuchs und ein bisschen auch um Studierende, um Drittmittel für Forschung und zunehmend um staatliche Mittel

für die Grundausstattung. Langsam verbreiten sich auch Verfahren der an quantitativen Indikatoren orientierten, leistungs- und belastungsbezogenen Verteilung von Sach- und neuerdings sogar Personalmitteln.

Wettbewerbliches Verhalten von Hochschulen konzentriert sich bisher vor allem in den Bereichen Forschung und Dienstleistung, insbesondere dort, wo Drittmittel eingeworben werden. Ich nenne beispielhaft: Weiterbildung und Technologietransfer, Patentsicherung und -verwertung. In der Lehre hingegen ist es fast nichts mit dem Wettbewerb. Da wird staatlich kontrolliert und reglementiert. Für Lehrqualität gibt es kaum Anreize und Steuerungsinstrumente. Die Studierenden haben als „Abnehmer“ von Lehrleistungen in der Regel eine schwache Stellung und verfügen kaum über Nachfragemacht. Die Fachbereiche können bei der Studienzulassung nicht auswählen. Die Reaktion auf Veränderungen des Arbeitsmarktes ist oft zu träge. Lediglich bei Ingenieur- und Naturwissenschaft, wo in den vergangenen Jahren die Anfänger-Zahlen massiv eingebrochen sind, ist eine echte Konkurrenz um Studienbewerber entstanden.

Als Gründe für mögliche Defizite in Lehre und Studium werden wiederholt die folgenden genannt:

- Die Verantwortung für die Lehre ist stark individualisiert und wird zu wenig als Gesamtverantwortung des Fachbereichs wahrgenommen
- Studiengänge stellen eine Addition einzelner Fachgebiete und Teilfächer dar, die alle im Curriculum vertreten sein möchten, aber keine nachvollziehbare Prozesskette.
- Leistungsstandards und Leistungserwartungen sind in vielen Fächern zu wenig transparent.
- Lehr-, Studien- und Prüfungsorganisation sind zeitlich und inhaltlich unzureichend koordiniert.
- Es fehlt ausreichende Betreuung und Beratung der Studierenden.
- Es fehlt eine Rückkoppelung zum Arbeitsmarkt.
- Für viele Studierenden ist das Studium nicht mehr Mittelpunkt ihrer Lebensgestaltung.

III.

Auch wenn es nicht selten Probleme mit der individuellen Eignung gibt, wichtig sind vor allem organisatorische Defizite in den Hochschulen, die mit

ihrer allzu mühsamen Anpassung an ihre neuen gesellschaftlichen Aufgaben zusammenhängen. Sie haben sich von Stätten der Privilegierten-Bildung zu Einrichtungen der Massenausbildung entwickelt. In Deutschland ist der Anteil der Studierenden von vor 40 Jahren ca. 5 Prozent auf ein Drittel eines Altersjahrgangs gestiegen. Im Wintersemester 1997/98 waren an Hochschulen in Deutschland 1,825 Millionen Studierende eingeschrieben, darunter 276.500 Studienanfänger. Allein zwischen 1977 und 1997 ist in Westdeutschland die Zahl der Studierenden um 78 Prozent, die Zahl der Absolventen um etwa 75 Prozent gestiegen. Gleichzeitig ist die Zahl der Stellen für wissenschaftliches Personal nur um 10 Prozent gewachsen. Diese quantitativen Veränderungen müssen in Beziehung gesetzt werden zu dem verbreiterten Aufgabenspektrum der Hochschulen: Lehre, Forschung, Weiterbildung, Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Dienstleistungen, Wissenstransfer, internationale Kooperation, um nur die wichtigsten zu nennen. Und Herausbildung von Leistungs-Eliten, die sie nicht den kleinen Privatschulen allein überlassen dürfen.

Die Studierenden sind im Hinblick auf ihre Bedürfnisse, Motivationen, Interessen und Befähigungen viel heterogener geworden. Sie erwarten heute weit überwiegend eine kurze wissenschaftliche Ausbildung für einen Beruf, der außerhalb der Hochschulen liegt. Das deckt sich übrigens mit den an die Hochschulen gerichteten gesellschaftlichen Erwartungen. Notwendig ist eine Unterscheidung zwischen Anforderungen an eine wissenschaftliche Ausbildung zur Herstellung der Berufsfähigkeit einerseits, an die Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses andererseits. Dies würde Deutschland auch international attraktiver machen. Ich verweise in diesem Zusammenhang auf die geplante und teilweise bereits erfolgte Einführung von neuen konsekutiven Bakkalaureus- und Master-Studiengängen und die HRK-Empfehlung für strukturierte Doktorandenstudien auch außerhalb von Graduiertenkollegs.

Der beispiellose Ausbau der Hochschulen in den vergangenen Jahrzehnten hat die traditionellen internen Steuerungsmechanismen der „Republik der Amateure“ in Mitleidenschaft gezogen. Eine mittelgroße Universität mit einem Budget von mehreren hundert Millionen Mark pro Jahr kann nicht mehr mit Instrumentarien gesteuert werden, die für kleine und überschaubare Einheiten angemessen und hinreichend waren. Fachbereiche mit mehreren Tausend Studierenden und einem entsprechend großen Kollegium können sich nicht mehr als „Republik der Amateure“ allein auf der Grundlage des Kollegialprinzips effektiv organisieren. Vielfach versagen die überkommenen Mechanismen der sozialen Kontrolle, auf Seiten der Lehrenden ebenso wie auf

seiten der Studierenden. Verantwortlichkeiten sind unklar. Individuellem Missbrauch der grundgesetzlich garantierten Freiheit von Forschung und Lehre wird zu selten entgegengetreten, und wenn, dann geschieht es, dass eine die Realitäten gründlich verkennende Rechtsprechung diese Missbräuche auch noch schützt.

IV.

Die Hochschulen müssen weitgehend unabhängig von bürokratischer Intervention die Lösung ihrer Probleme selbstverantwortlich herbeiführen. Das schließt ein; in nachvollziehbarer Form Rechenschaft abzulegen über Aufwand und Ertrag, und sich von externen Fachleuten auf Herz und Nieren überprüfen zu lassen.

Auch ein Hochschulsystem, das staatlich globalgesteuert, aber zunehmend von Wettbewerb und Profilbildung gekennzeichnet ist, muss sich Marktgesetzmäßigkeiten stärker öffnen. Auch wenn sie nicht auf Gewinnerzielung hin orientiert sind, müssen Hochschulen sich in mancher Hinsicht wie Unternehmen verhalten lernen. Das heißt unter anderem, bei der Planung und Ausgestaltung von Lehrangeboten rascher auf Nachfrageänderungen zu reagieren und auch Studierende als „Kunden“ ernster zu nehmen. Hochschulen werden sich auch intensiver an der Verwertung von Forschungsergebnissen, z.B. durch Überführung in neue Produkte beteiligen. Angesichts leerer öffentlicher Kassen werden sie sich des kommerziellen Wertes des von ihnen produzierten Wissens als Teil der gesellschaftlichen Wertschöpfungskette stärker bewusst werden müssen.

Dazu gehören Organisations- und Entscheidungsstrukturen, die Grundregeln modernen Managements verpflichtet sind: klare, persönlich - nicht Gremien - zuzuordnende Verantwortung an der Spitze mit klaren Zuständigkeiten, Berichtspflicht der Leitung an Kontrollorgane innerhalb der Hochschule in akademischen, außerhalb der Hochschule in finanziellen Dingen. Steuerung über Zielvereinbarungen von Ebene zu Ebene, wobei beim Aushandeln die Frage der Gruppenzugehörigkeit sekundär wird. So wird auch die Identifikation mit der Einrichtung gestärkt. Grundprinzip ist also die weitestmögliche Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenz von oben nach unten. Nicht bürokratische Maßregelung, sondern finanzielle Sanktionen sichern die Erfüllung der Zielvereinbarungen. Der Umgang mit diesen neuen Führungsmethoden muss allerdings trainiert werden! Von den Meistern der Paragraphen-Kunst in den Ministerien ebenso wie von den Hochschul-Leuten selbst.

V.

Ein Stück Markt-Ersatz, eine Art Quasi-Wettbewerb schafft die Evaluation als konkretes und inhaltlich wirkendes Instrument der Qualitäts-Sicherung. In vielen europäischen Staaten ist Evaluation der Lehre seit Jahren fest etabliert. Beispielhaft sind zu nennen Frankreich, das Vereinigte Königreich, die Niederlande, Dänemark. Demgegenüber erfolgt Qualitätssicherung in Deutschland bisher durch Vorgaben für und Genehmigung von Prüfungsordnungen durch den Staat, also durch bürokratische, d.h. inhaltlich im Grunde leere oder gar sterile, ex-ante-Steuerung. Die internationale Entwicklung zeigt aber, dass sich erfolgreiche Qualitätssicherung vor allem an Ergebnissen orientieren und damit einer ex-post-Steuerung unter quantitativen und qualitativen Kriterien unterwerfen muss. Die in Europa etablierten Systeme weisen folgende gemeinsame Verfahrenselemente auf:

- nationale, von den Regierungen im Alltag unabhängige Evaluations-agenturen;
- Selbstevaluation der Hochschuleinrichtungen;
- ein Peer review, d.h. Begutachtung durch externe Sachverständige;
- Abschlussberichte der Evaluation, die in unterschiedlicher Form verbreitet werden.

Auf Evaluation beruht auch die Akkreditierung, durch die Studiengänge in einem einfachen Verfahren auf Zeit eine Prüfbestätigung erhalten, wenn sie gewisse Mindeststandards bei Lehrplänen sowie Zahl und Qualität des Lehrpersonals und der Sachausstattung erfüllen.

VI.

Auch in Deutschland besteht über diese Grundsätze inzwischen weitgehend Konsens. Schon im Jahr 1993 hatten sich HRK und Kultusministerkonferenz über neue qualitätssichernde Maßnahmen verständigt. Daran anknüpfend hat die HRK mit einer Empfehlung zur Evaluation im Hochschulbereich unter besonderer Berücksichtigung der Lehre vom Juli 1995 entsprechende Verfahrensvorschläge entwickelt. Eine Empfehlung des Wissenschaftsrates von 1996 kam zu nahezu identischen Schlussfolgerungen.

HRK und Wissenschaftsrat haben ein zweistufiges Verfahren der internen und externen Evaluation auf der Ebene von Fachbereichen vorgeschlagen, um Vergleiche zu ermöglichen. Einer internen Selbstbewertung folgt die Be-

gutachtung durch externe Sachverständige, sog. Peers. Sie analysieren Stärken und Schwächen sowie Entwicklungskonzept eines Fachbereichs und beraten ihn hinsichtlich der Ausschöpfung von Entwicklungspotentialen. Um diesen Evaluationsprozess materiell zu unterfüttern, verpflichten inzwischen alle Bundesländer die Fachbereiche zu regelmäßigen Lehrberichten. Evaluation liefert somit auch eine Entscheidungsgrundlage für die hochschulinterne Entwicklungsplanung.

Zunehmend werden in die Verfahren sog. Follow-up-Maßnahmen integriert, die auf der Grundlage von Zielvereinbarungen zwischen Fachbereich und Hochschulleitung einen kontinuierlichen Prozess der Qualitätssicherung gewährleisten, interne Regelmechanismen der Qualitätsentwicklung auf Dauer stellen und damit ein echtes Qualitätsmanagement etablieren sollen.

VII.

Im Unterschied zu vielen Nachbarstaaten, in denen Qualitätssicherung in Hochschulen auf nationaler Basis verankert ist, arbeiten in Deutschland bis jetzt lediglich einige wenige regionale Agenturen, vornehmlich im Norden und Westen. Evaluationen nach dem oben genannten Verfahren haben bereits in größerer Zahl stattgefunden, deren z.T. hinsichtlich des beschriebenen Papiers monumentale Ergebnisse zumeist auch veröffentlicht worden sind oder werden. Regionalisierung kann leicht zum Provinzialismus degenerieren. In Qualitätsfragen ist eine solche Zersplitterung im Zeitalter der Globalisierung und der europäischen Integration in besonderem Maße anachronistisch. Notwendig sind vielmehr internationale, mindestens aber nationale Leistungsvergleiche auf der Grundlage vergleichbarer Standards der Qualität und ihrer Messung.

Natürlich gibt es erhebliche Unterschiede zwischen einzelnen Hochschulen und Fachbereichen bezüglich Akzeptanz und praktischer Umsetzung der Evaluation. Bisweilen wird befürchtet, Leistungstransparenz könne vor allem dazu dienen, kurzfristige Mittelkürzungen zu legitimieren. Insofern ist wichtig, dass Konsens darüber herrscht, ein erstmaliges Evaluationsergebnis nicht zur Grundlage von Haushaltsentscheidungen zu machen. Ohne Zweifel werden aber nach einer „Bewährungsfrist“ nicht abgestellte Schwächen finanzielle Folgen haben müssen.

Angesichts der differenzierten Entwicklung und vorhandener Unsicherheiten über Ziel und Methoden von Evaluation in Deutschland hat die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung der HRK koor-

dinerende Aufgaben übertragen. Sie soll dabei auf die Entwicklung und Sicherung gemeinsamer Standards der Evaluation hinwirken. Auf dieser Basis und mit Sondermitteln von Bund und Ländern führt die HRK das Projekt Qualitätssicherung durch.

Dass die erfolgreiche Durchsetzung der neuen Verfahren nicht leicht sein wird, wissen alle Beteiligten. Aber heißt es nicht schon bei Seneca: „Nicht weil es schwierig ist, wagen wir es nicht, sondern weil wir es nicht wagen, ist es schwierig.“ Und bei Konfuzius lesen wir die für alle tröstliche Ermunterung: „Es ist besser, eine Kerze anzuzünden, als auf die Dunkelheit zu schimpfen.“

Vortrag
Die politische Verantwortung für
Qualität im Bildungswesen

Professor Dr. Hans Joachim Meyer
Staatsminister für Wissenschaft und Kunst, Sachsen

Verehrter Herr Präsident, meine Damen und Herren, ich muss eine Reihe von Vorbemerkungen machen. Die erste ist eine Pflicht, die man mir aufgetragen hat, nämlich die Grüße der Präsidentin der Kultusministerkonferenz . meiner Amtskollegin Behler aus Nordrhein-Westfalen . zu überbringen. Das tue ich hiermit gern.

Die zweite ist persönlicher Natur, wiewohl mit meinem Amt in Verbindung stehend. Ich gestehe, dass ich nicht so recht mit Herz und Sinn bei dieser Veranstaltung bin, weil heute am frühen Nachmittag der Ministerpräsident in Sachsen mit den Rektoren der Hochschulen, zusammen mit dem Finanz- und dem Wissenschaftsminister, über Stellenkürzung sprach, und Sie werden verstehen, dass ich bald wieder nach Dresden zurückfahren muss. Ich bitte um Verständnis, aber das ist meine Hauptbeschäftigung und ich muss Ihnen nicht erklären, in was für einer Situation sich generell die deutsche Wissenschaftspolitik befindet. Ich will auch hinzufügen: Der Rahmen ist sehr wohl einsehbar, wir sind uns in Sachsen darüber im klaren, dass wir die öffentliche Kreditfinanzierung reduzieren müssen, weil unsere derzeitigen finanziellen Rahmenbedingungen nur bis zum Jahre 2004 einschließlich gesichert sind. Von den etwas über 30 Milliarden DM Umfang des sächsischen Staatshaushaltes kommen knapp 7 Milliarden DM aus den derzeitigen gesamtdeutschen Vereinbarungen, sprich Solidarpakt. Sie werden begreifen, dass man nicht unbedingt von finsternen Erwägungen gegen die Hochschulen beherrscht sein oder eine verstockte Seele haben muss, Herr Landfried, um von Unruhe erfüllt zu werden ob einer solchen Aussicht. Da wir außerdem nach wie vor eine abnehmende Bevölkerung haben, ist die Rechenkunst des Finanzministers zunächst einmal nachvollziehbar, wenn er sagt: wenn wir weniger Bevölkerung haben, kann man auch nur weniger öffentlichen Dienst haben. Das hat Konsequenzen; ich bitte dafür um Verständnis.

Nun kommt die nächste Vorbemerkung. Sie ist etwas grundsätzlicherer Natur. Ich war mir über die umfassende Breite, mit der Sie, verehrter Herr Präsi

dent, das Thema angelegt haben, nicht im klaren. Nun wissen Sie, dass ich über diese Punkte, die Sie hier vorgetragen haben, selbst wiederholt an unterschiedlicher Stelle und mir nicht immer Freunde machend in einem jedenfalls sehr ähnlichen Sinne gesprochen habe. Ich will das hier nicht wiederholen. Aber dennoch habe ich insofern ein Gefühl des Unwohlseins. Ich sehe zu meiner Freude, dass Herr Kollege Hertel gerade hier den Raum betreten hat. Aber im allgemeinen war es wohl so gedacht, dass ich nun als die einzige Zielscheibe gleichsam amtlicher Wissenschaftspolitik hier zu wirken hatte und das ist natürlich ein etwas schwieriges Verfahren.

Ich werde also neben dem, was ich mir in aller Eile in bezug auf Qualitätssicherung durch entsprechende Systeme und Maßnahmen überlegt habe, ein paar Worte sagen, zu dem, was Sie, verehrter Herr Präsident, hier vorgetragen haben. Ich sage es noch einmal mit großem Nachdruck: Sie wissen, wir sind uns in der Richtung Ihrer Ausführungen einig, und ich finde es auch sympathisch und es zeigt Ihren nüchternen Sinn, dass Sie die Bemerkung ganz überwiegend an die eigene Adresse gerichtet haben unter der schönen Überschrift „Republik der Amateure“. Ich werde mir erlauben, dies mit Namens- und Zitatangabe zukünftig auch zu verwenden.

Gleichwohl will ich doch auf einen Punkt hinweisen, weil in der öffentlichen Debatte, so ist jedenfalls mein Eindruck, Unverstand und Mangel an gutem Willen der Politik, auch der Wissenschaftspolitik, in einem ungerechtfertigt hohen Maße vorgeworfen wird: das ist die Bereitschaft des Umbaus von einer ex ante Steuerung zu einer ex Post Steuerung mit allem, was damit zusammenhängt in bezug auf größere Freiräume, größere Entscheidungsräume für die Hochschulen. Dass wir im Rahmen der Hochschulen dafür strukturelle, aber auch mentale Voraussetzungen schaffen müssen, um Handlungsbereitschaft, Handlungsfähigkeit, Handlungswillen zu sichern, das haben Sie ja in aller Deutlichkeit ausgeführt.

Ich will auf einen anderen Aspekt hinweisen, nämlich die Tatsache, dass ungeachtet all der schönen Sprüche, die man rundum im Lande auch von Regierungschefs hört, wir beim Umbau von der ex ante Steuerung zur ex Post Steuerung es in einer ganz massiven Weise mit dem Selbstverständnis des Parlaments zu tun bekommen. Das Etatrecht, Sie wissen es, ist das älteste parlamentarische Recht. Was wir als Wissenschaftspolitik wollen, ist ein Kredit, ist ein Vorschuss auf Vertrauen. Darüber muss man sich im klaren sein. Und es ist ein Vorschuss notwendigerweise über längere Zeit. Es macht keinen Sinn, darüber werden wir uns einig sein, dies immer nur für ein Jahr

haben zu wollen, zwei Jahre möchten es ja mindestens sein. Bezogen auf ein normales Parlament gibt es da eigentlich im Grunde genommen nur eine einzige realistische Chance, eine Entscheidung zu treffen, nämlich die eigene Entscheidung, die aufgrund von Vertrauensvorschuss getroffen war, vielleicht nach zwei Jahren zu korrigieren. Machen Sie sich bitte keine Illusionen darüber, was für massive Vorbehalte verständlicherweise bei Abgeordneten auftreten, die bei allem Übergewicht, wie es heute Regierungen haben, insbesondere im Gesetzgebungsprozess, wenn Ihnen der detaillierte Haushalt vorliegt als Entwurf der Regierung, fast die einzige Chance haben, einmal politisch tätig zu werden. Dass dies notwendig sein wird, um zu einer Änderung der Führung, der Führungstätigkeit der Hochschulen zu kommen, darüber bin ich mir sehr wohl im klaren. Es wäre nur hilfreich, wenn man sich nicht allein auf den Machtwahn der Bürokraten oder auf andere Uneinsichtigkeiten kaprizieren würde, sondern diesen realen politischen Konflikt in der Argumentation bedenkt.

Ich sage es noch einmal: Wir brauchen Vertrauensvorschuss für die Hochschulen. Das öffentliche Ansehen der Hochschulen ist in Deutschland nach wie vor nicht sehr hoch. Das hat viele Gründe. Was für die Hochschulen zu sagen wäre, hat Herr Kollege Landfried eben ausgeführt. Es hat auch etwas zu tun mit der Tatsache, dass es heute in den Medien chic ist, auf die deutschen Hochschulen zu schimpfen. Es hat etwas zu tun mit unrealistischen Rahmenbedingungen, die man den Hochschulen gestellt hat, Erfüllung von Bildungsaufgaben, ohne ihnen dafür die finanziellen Voraussetzungen zu schaffen. Es hat etwas mit ideologischen Vorgaben zu tun, mit einer ideologischen Missdeutung des richtigen Grundsatzes des Bildungsrechts für alle. Man könnte noch einiges hinzufügen.

Lassen Sie mich jetzt vortragen, was ich zum engeren Begriff der Qualitätssicherung vortragen wollte, als das Herr Kollege Landfried getan hat. Nämlich zur Qualitätssicherung im Sinne der Frage: Handeln wir auf der Basis von Ordnung und Vorschriften oder handeln wir durch Akzeptieren von Angeboten? Dass in diesem Sinne Qualitätssicherung zu einem zentralen Begriff der Hochschuldebatte geworden ist, kann niemand verwundern, denn trotz aller Schwierigkeiten haben wir ein Hochschulsystem, das sich in einer noch nie dagewesenen Weise geöffnet und auch diversifiziert hat, und dieser Prozess geht weiter. Auf den Anteil der jungen Menschen, die eine Ausbildung an einer Hochschule nachfragen, nämlich auf über 30 Prozent eines Altersjahrgangs, ist bereits hingewiesen worden. Die Zahl hat nach wie vor eine zunehmende Tendenz. Es wurden entsprechend die Zugangsmöglichkeiten erwei

tert und verbreitert, auch dies zum Teil als Ergebnis heftiger bildungspolitischer und bildungsideologischer Auseinandersetzungen. Der Anteil von Studierenden, die studieren und Berufstätigkeit verbinden, nimmt zu. Ich gehöre nicht zu denen, die das für eine sehr glückliche Entwicklung halten, aber es ist eine Tatsache. Jedenfalls wechseln Phasen im Beruf und Phasen in der Hochschule ab, das kann auch in einer geordneten Weise geschehen. Wir haben private Anbieter auf dem deutschen Bildungsmarkt, wobei ich mit großem Interesse feststelle, wie sehr viel höher der Vertrauensvorsprung ist, den man ausländischen und privaten Anbietern generell in der deutschen Öffentlichkeit zubilligt. Die gleichen Abgeordneten, die äußerst knapp, knickerig und knauserig in bezug auf den Wissenschaftsetat sind, haben überhaupt keine Hemmungen, den gleichen Wissenschaftsminister, den sie so bedrängen, auch wiederum zu beschimpfen, wenn er nicht nach oberflächlichem Zusehen, dem höchst dubiosen Angebot irgendeiner ausländischen Hochschule gleich möglichst ein Gebäude einräumt, in das diese Einrichtung dann ziehen könnte. Und ich möchte einmal wissen, was geschähe, wenn ein Staat eine Einrichtung errichten würde mit acht Professoren und dieser dann den stolzen Titel einer Universität zubilligen würde. Also, hier gibt es durchaus erhebliche Unterschiede.

Generell, darüber sollten wir uns im klaren sein, und ich will mich dazu ausdrücklich bekennen, ist diese Vielfalt mit Sicherheit ein Gewinn. Aber mit zunehmender Komplexität geht auch Orientierung verloren und in diesem Kontext habe ich den Begriff der Qualitätssicherung in erster Linie aufgefasst. Ich halte also die Forderung nach neuen Überlegungen auf dem Gebiet der Qualitätssicherung, die Forderung nach Qualitätssicherung durch Kriterien oder Vorgaben . ob man diese bürokratisch oder in einer anderen Weise definiert . für berechtigt, und diese Forderung darf auch nicht gegen die Forderung nach mehr Handlungsspielraum für die Hochschulen ausgespielt, sondern muss in ein sinnvolles und fruchtbares Verhältnis gesetzt werden.

Die politische Verantwortung, genauer gesagt, die staatliche Verantwortung für Qualität und Qualitätssicherung im Bildungs- und Hochschulwesen ergibt sich aus dessen öffentlich-rechtlichem Charakter und aus seiner öffentlichen Finanzierung. Ich weiß nicht, wie Sie es halten: ich stehe uneingeschränkt zu diesen beiden Grundsätzen. Allerdings muss man dann auch Konsequenzen akzeptieren, die sich aus diesen beiden Grundsätzen ergeben. Denn bei einer öffentlich-rechtlich verfassten Hochschule und bei ihrer öffentlichen Finanzierung ist der Staat gegenüber seinen Bürgerinnen und Bürgern verpflichtet, dafür Sorge zu tragen, dass die Bildungsgänge Qualität bieten und dass die

Zeugnisse und Grade. Qualität ausweisen. Man kann ihn vor Gericht dafür verantwortlich machen, mit gutem Grund. Der Staat ist überdies gegenüber den Steuerzahlern verpflichtet, dafür Sorge zu tragen, dass öffentliches Geld für Qualität sinnvoll und verantwortbar ausgegeben wird. Und, so unzureichend auch die Ergebnisse sein mögen, nur von der Politik kann dieses Geld besorgt werden.

Wer Qualität sichern will, muss wissen, besser gesagt, er muss sich darauf verständigen, was Qualität ist. Für Hochschulen, Studiengänge, Abschlüsse oder Forschungsergebnisse ist dies bekanntermaßen schwieriger als für Werkstücke oder Maschinen; obwohl es auch für diese, wie die Komplexität der Normsetzung im industriellen Bereich zeigt, nicht gerade einfach ist. Die Verständigung über Qualität ist ein äußerst schwieriger Prozess. Ich habe bei den Debatten über den Umbau unseres Qualitätssicherungssystems gelegentlich den Eindruck, dass man die Komplexität und die Schwierigkeit unterschätzt. Ich kenne die Debatten über Qualitätssicherung aus der Kultusministerkonferenz, im besonderen in bezug auf das Abitur und ich weiß, wovon ich rede. Insbesondere, wenn man, wie das nun einmal im politischen Feld der Fall ist, unterschiedlichen Erwartungen entsprechen muss, wenn Gruppen, die sich über Qualität verständigen sollen, aus partizipatorischen Überlegungen heterogen zusammengesetzt sind. Das wird in jedem Fall auch in Zukunft so sein. Denken Sie alleine an die Beziehung zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.

Wir müssen uns vor Extrempositionen hüten. Wenn wir uns daran machen, qualitätssichernde Systeme zu entwickeln, dürfen wir einerseits nicht dem Wahn verfallen, alles perfekt, systematisch und umfassend regeln zu wollen. Das heißt, die Definition zum Begutachtungsverfahren muss in ihrem Aufwand vertretbar bleiben. Das gilt nicht zuletzt für die heutzutage als Allheilmittel angesehenen Peer Reviews, die bekanntermaßen nicht nur für die begutachtete Hochschule, sondern auch für die Peers höchst aufwendig sind. Zu den Aufgaben der Professoren in Lehre, Forschung und Verwaltung kann nicht noch die ständige Begutachtung von Fachbereichen und Kollegen als Daueraufgabe hinzukommen. Hören Sie sich in Ihrem Kollegenkreis um, meine Damen und Herren, dort gibt es jetzt schon nachvollziehbare Proteste.

Wir müssen uns andererseits vor der Illusion hüten, den Nachweis von Qualität und die Zuverlässigkeit der Qualitätssicherung nur auf das Wirken von Prozessen und von ad hoc Urteilen über das jeweilige Niveau begründen zu wollen. Ich habe jetzt Hemmungen bei meinem Beispiel, ich gebrauche es

dennoch: Bei der letzten Kultusministerkonferenz hat ein von mir hochgeschätzter Kollege auf eine englische Kollegin verwiesen, die gesagt hat, „ich kann zwar einen weißen Elefanten nicht definieren, aber wenn ich einen sehe, weiß ich, dass es einer ist“. Ich habe viel Sympathie für dieses einprägsame Bild, aber es ist ein Verfahren, auf das ich mich nicht einlassen würde.

Der Begriff der Qualität ist nur handhabbar im Rahmen von strukturellen Eckwerten und inhaltlichen Kriterien. Freilich dürfen diese nicht zu starr, sondern sie müssen ständig modifizierbar und präzisierbar sein, allerdings präzisierbar auch nur wiederum in Grenzen. Ohne strukturelle Eckwerte und inhaltliche Kriterien wird Qualitätssicherung ein leerer Anspruch bleiben. In einem Hochschulwesen, das öffentlich-rechtlich verfasst und öffentlich finanziert ist, kann Qualitätssicherung nur eine gemeinsame Verantwortung der Politik und der Hochschulen sein. Lassen Sie mich dabei in aller Klarheit sagen, dass die Vorstellung, die Aufgabe der Politik bestünde ausschließlich darin, jene finanziellen Mittel herbeizuschaffen, die die Hochschulen für notwendig erachten, zu jenen populistischen Absurditäten gehört, die ähnlich wie die meist von wenig Sachkenntnis getriebenen Sprüche über die angeblich internationalen Grade Master und Bachelor nur geeignet sind, die Debatte zu belasten, jedenfalls die nötige Nüchternheit und die nötige Realitätskenntnis zu vereiteln. Statt dessen sollten wir so nüchtern wie möglich die jeweiligen Schwerpunkte in den Aufgabenfeldern von Politik und Wissenschaft bestimmen. Dabei könnte nach aller Erfahrung die Faustregel gelten: die Hauptverantwortung nicht die alleinige aber die Hauptverantwortung für die strukturellen Voraussetzungen und Eckwerte trägt die Politik, die Hauptverantwortung für die inhaltlichen Kriterien und Ziele trägt die Wissenschaft. Beide müssen mit der Wirtschaft, müssen mit der Gesellschaft insgesamt und ihren Repräsentanten zusammenwirken.

Im Zentrum unserer Überlegungen stehen naturgemäß inhaltliche Aspekte, also Zieldefinition, Kriterien und als Sicherungsmaßnahme innerhalb der Hochschulen Evaluation. Nur benötigen wir gerade in stark differenzierten Hochschulsystemen klare Aussagen der Hochschulen, der Fakultäten, der Fachbereiche über die angestrebten Ziele, ebenso wie gleichermaßen geregelte und transparente Verfahren der Überprüfung, wie sich die Realität im Verhältnis zu diesen Zielen entwickelt hat. Da es in einem differenzierten System notwendigerweise unterschiedliche Niveaus und Qualitäten gibt – Herr Kollege Landfried hat darauf schon hingewiesen und ich werde in einem anderen Zusammenhang noch einmal darauf zurückkommen – muss Qualitätssicherung auch diesen Unterschieden Rechnung tragen. Das scheint mir übr

gens ein Kernproblem unseres derzeitigen Umbaus des Qualitätssicherungssystems zu sein.

Evaluation zur Qualitätssicherung muss sich an den Zielvorgaben der jeweiligen Einrichtung orientieren. Zielvorgaben, Zieldefinition und Evaluation in einem System der kontinuierlichen Optimierung und Anpassung sind, das will ich mit Nachdruck unterstreichen, eine Chance für die Hochschulen. Ob sie genutzt werden kann und wird, hängt zum einen davon ab, ob das System genügend Flexibilitäten aufweist, um es den Hochschulen zu ermöglichen, eigenverantwortlich tätig zu sein und auch die Ergebnisse der Evaluation umzusetzen. Das hat verständlicherweise Herr Kollege Landfried mit großem Nachdruck betont. Ich bin ihm sehr dankbar, dass er auch den anderen Gesichtspunkt mit Nachdruck hinzugefügt hat, nämlich: es ist nicht minder wichtig, dass es Leitungsstrukturen und Entscheidungsstrukturen innerhalb der Hochschulen gibt, die in der Lage sind, diesen Prozess zu führen, die aus der Evaluation gewonnenen Erkenntnisse aufzunehmen, Handlungsstrategien zu entwickeln und diese durchzusetzen und – vielleicht am wichtigsten – die Bereitschaft der Hochschullehrer, des wissenschaftlichen Personals die Ergebnisse der Evaluation zu akzeptieren und entsprechend zu handeln.

Die Vielfalt der Curricula und Programme verlangt neue Wege in der Zertifizierung der erreichten Studienleistungen und -abschlüsse, wenn das Bildungssystem den Anspruch auf Berufsqualifizierung aufrecht erhalten will - er ist nach wie vor in den Geisteswissenschaften umstritten. Ich habe immer wieder eine Schrecksekunde erlebt, wenn ich meinen verehrten Kolleginnen und Kollegen von den Geisteswissenschaften sage, dass die Vorschrift, Studiengänge sollten berufsbefähigend sein, im Gesetz festgelegt ist, und zwar nicht nur als ein Einfall im sächsischen Hochschulgesetz, sondern auch im Hochschulrahmengesetz. Aber dies hat sich immer noch nicht herumgesprochen. Berufsbefähigung ist sicherlich eine unverzichtbare Anforderung neben der Befähigung zu wissenschaftlichen Arbeiten, und dieses Spannungsfeld muss gemeistert werden. Die Beschäftigten müssen darüber hinaus differenzierte, aber natürlich auch klare, verständliche, handhabbare Aussagen über den erreichten Leistungsstand erhalten; eine Anforderung, die in Hochschulen nicht mit solcher Klarheit gesehen wird. Das gilt im übrigen nicht nur für Abschlüsse und Grade, das gilt auch für die einzelnen Studienleistungen. Für die nationale und internationale Mobilität der Studierenden können sicherlich „Credit-point-Systeme“ hilfreich sein, allerdings habe ich erhebliche Bedenken gegen den Gemischtwarenladen, der unter dem vagen Begriff der Modularisierung vielfach angepriesen wird. Ich sehe sehr wohl, dass wir Mobilität

nur auf diesem Wege erreichen können, aber man kann doch nicht die Probleme vom Tisch wischen. Schließlich machen wir uns anheischig, Qualität durch im wesentlichen quantitative Kriterien und Werte messen und vergleichbar machen zu wollen. Da wird die Komplexität der Wissenschaft Grenzen setzen und wir werden mit diesen Grenzen umgehen können, wenn wir auch bereit sind, wechselseitig Vertrauen zu geben. Ich weiß, dass dies zunächst noch ein Vorwurf ist, den die Wissenschaft nicht ohne Grund gegenüber der Politik erhebt, dass man ihr zu wenig vertraut, aber meine Erfahrung im Gespräch mit Studierenden ist, dass das Vertrauen von Hochschulen untereinander auch entwicklungsbedürftig ist.

Qualitätssicherung und Graduierungssystem gehören im Hochschulwesen zusammen. Ich will in aller Klarheit sagen, wir brauchen Bezeichnungen für unsere Abschlüsse, die im englischsprachigen Raum nicht zu Missverständnissen führen. Wir brauchen eine Stufung der Abschlüsse sowohl für den früheren Eintritt in das Berufsleben, wo dies möglich und sinnvoll ist, als auch für die internationale Mobilität, um es unseren Studierenden zu ermöglichen, nach einem ersten Abschluss im Ausland weiter zu studieren, oder für Ausländer nach einem ersten Abschluss zu uns zu kommen. Schon bevor der heute populäre Ruf nach Master und Bachelor losbrach, habe ich für die Wiederbelebung des Bakkalaureus und die Ersetzung des Diploms durch den Magister plädiert; damals bei den Hochschulen im wesentlichen ohne Echo.

Die jetzige Debatte, die sich an den Worten Master und Bachelor festmacht und sehr viel Generelleres werden wir über sie nicht aussagen können, allenfalls dies, dass der Master auf den Bachelor im allgemeinen folgt. Diese Debatte ist dagegen geeignet, das Ansehen unserer Abschlüsse zu beschädigen, und zwar ohne Not. Es wäre ein Eigentor, würden wir versuchen, die sinnvolle Aufgabenteilung zwischen den Universitäten und den Fachhochschulen dadurch aufzuheben, dass wir generell die Studierzeiten auf drei Jahre drücken. Ein Qualitätsverlust wäre die unvermeidliche Folge.

Meine Damen und Herren, das derzeitige Qualitätssicherungssystem im deutschen Hochschulwesen, daran will ich doch mal zunächst erinnern, beruht auf dem Zusammenwirken von Politik und Wissenschaft in Gestalt der Kultusministerkonferenz und der Hochschulrektorenkonferenz. KMK und HRK erarbeiten gemeinsam Rahmenprüfungsordnungen. Die Ministerien der Länder achten auf die Einhaltung der Rahmenprüfungsordnung bei der Genehmigung der Prüfungsordnung und wohl auch der Studienordnung der Hochschulen. Das Ziel ist die Sicherung von Gleichwertigkeit und von studentischer

Mobilität. International gesehen ist dies ein System, das hohe Qualität definiert und garantiert. Von allen Argumenten für die Akkreditierung halte ich den Ruf, man wäre erst dann angesehen, wenn man international akkreditiert sei, für den am wenigsten nachvollziehbaren. Ich finde, dass das einen Mangel an Selbstachtung offenbart, den ich nicht nachvollziehen kann.

Nun rede ich über die Nachteile dieses Qualitätssicherungssystems, das wir derzeit haben. Seine Nachteile sind Langwierigkeit bei der Festlegung der Qualitätsrahmen und Rigidität bei ihrer Durchsetzung. Für die Langwierigkeit trägt die HRK mindestens soviel Schuld wie die KMK. Die Rigidität müssen die Landesministerien allein verantworten. Sie ergibt sich aus der Tatsache, dass die Beamten dazu verurteilt sind, die Rahmenprüfungsordnung als eine Art Prokrustes-Bett für innovative Ansätze zu verwenden. Wenn es nicht passt, passt es halt nicht. Ich weiß auch gar nicht, nach welchen Gesichtspunkten sie sonst urteilen sollten. Ich gestehe, dass ich mich schon genug darüber geärgert und Vorschläge der Nichtgenehmigung nicht akzeptiert habe, aber das Problem ist im System eingebaut. Ich will auch an folgendes erinnern: Es sind nicht nur wertvolle Neuerungen, die auf diese Weise auf der Strecke bleiben. Auch so mancher Versuch, studierwillige junge Leute einzufangen, um durch absonderliche Einfälle Stellen und Strukturen zu schützen, ist auf diese Weise verhindert worden.

Das Akkreditierungssystem der USA, das in Deutschland als bessere Alternative gehandelt wird, ist der Versuch, die unvermeidlichen Folgen eines qualitativen und institutionellen Chaos in einem akademischen Leben, das wenig Verantwortung der Politik für das Hochschulwesen kennt, durch Systeme der gesellschaftlichen Selbstregulierung in den Griff zu bekommen. Es ist daher fast unvermeidlich kein einheitliches, flächendeckendes System, sondern komplementär und zum Teil wechselseitig überlappend. Akkreditierungsorganisationen sind, wie das derzeitige deutsche System der Qualitätssicherung, komplexe Systeme aus Gremien und Bürokratien. Sie sind, wie jede nüchterne Analyse zeigt, mindestens so zeitraubend und kostenintensiv wie das deutsche System, wahrscheinlich sogar teurer. Jedenfalls machen die Akkreditierungskosten einen erheblichen Ausgabeposten für die amerikanischen Universitäten aus. Ich sage das deshalb, weil es sich dabei im Falle deutscher Universitäten um öffentliche Mittel handeln würde. Die amerikanischen Akkreditierungssysteme unterscheiden sich vom derzeitigen deutschen System durch das zu garantierende Qualitätsniveau. Ihr Ziel ist nämlich keineswegs die Gleichwertigkeit auf möglichst hohem Niveau, sondern die Sicherung von Mindeststandards. Herr Kollege Landfried hat das dankens

werterweise schon mit großem Nachdruck unterstrichen. Sie definieren also die Schwelle, die erreicht werden muss, um dazuzugehören. Diese Zielstellung hat nun allerdings Vorteile:

Erstens sind solche Systeme flexibel, jedenfalls flexibler als unser derzeitiges, weil Mindeststandards leichter zu definieren und leichter festzustellen sind. Da entschärft sich ein wenig das Problem des weißen Elefanten.

Zweitens ist dieses System mit dem von uns allen angestrebten Wettbewerb kompatibler, denn im Wettbewerb geht es ja nicht um Gleichwertigkeit sondern um Qualitätsunterschiede. Jedenfalls werden von einem Wettbewerb nicht Gleichwertigkeit produziert, sondern Qualitätsunterschiede, weil Qualitätsunterschiede wiederum zur Leistungssteigerung motivieren.

Und nicht zuletzt erlaubt das Akkreditierungssystem, die Qualitätssicherung international zu betreiben oder jedenfalls internationale Elemente einzubauen. Daher bin ich davon überzeugt, dass wir auch in Deutschland zu einem Qualitätssicherungssystem kommen müssen, das den Notwendigkeiten des Wettbewerbs mehr entspricht und den internationalen Kontext besser berücksichtigt als unser derzeitiges System. Da wir uns entschlossen haben, mit dem Modell der konsekutiven Studiengänge in der Abfolge Bakkalaureus/ Bachelor und Magister/Master zu experimentieren, sollten wir dies mit der Erprobung von Akkreditierungsverfahren verbinden. Das ist jedenfalls meine Absicht in den Erörterungen und Debatten innerhalb der Kultusministerkonferenz. Allerdings muss ich, insbesondere angesichts des euphorischen Populismus, der mancherorts verbreitet wird, auf der Klärung von Voraussetzungen bestehen, insbesondere in bezug auf strukturelle Eckwerte, organisatorische Praktikabilität und in bezug auf das künftige Zusammenwirken von Staat und Hochschule. Das erfordert nicht zuletzt die politische Verantwortung für die Qualität im Bildungswesen. In diesem Sinne habe ich bei der letzten Kultusministerkonferenz der Protokollerklärung von sechs Ländern zugestimmt, die solche Wünsche definiert haben und die immerhin für die Mehrheit der deutschen Hochschulen Verantwortung tragen. Ich habe es auch deshalb getan, weil ich nicht daran interessiert bin, dass die Kultusministerkonferenz in dieser Frage auseinander bricht in unterschiedliche Gruppen und Verbände. Dies ist nämlich von geringer Stabilität, weil nach meiner Beobachtung die Motivlagen für oder gegen eine Beteiligung an Akkreditierungsverfahren wiederum höchst unterschiedlich sind. Diejenigen, die für Akkreditierungsverfahren sind, meinen einerseits, hier sollte man erst einmal etwas erproben, während andere dafür plädieren, dies sei eine Chance,

Standards und Kriterien sichern zu helfen. Diejenigen, die dagegen sind, sich jetzt an einem Akkreditierungsverfahren zu beteiligen, meinen einerseits, cheek in the tongue, dass das ohnehin schief geht, während andere jenen heute populären Parolen folgen, man müsse dem Wettbewerb freie Bahn leisten oder, ich will mit einer gewissen Ironie das schöne Mao Tse-tung-Wort von den Blumen zitieren, die man alle blühen lassen soll. Die Motivlage ist bei beiden Blöcken wiederum gemischt und sich überschneidend, sie ist nicht stabil und überbrückt auch den Graben zwischen A- und B-Ländern, der ja sonst in der Kultusministerkonferenz gelegentlich Entscheidungen blockiert. Ich bin also davon überzeugt, dass die Kultusministerkonferenz hier zu einem konstruktiven Beschluss kommt. Ich werde jedenfalls das Meine dazu beitragen.

Nachdem ich dies versichert habe, lassen Sie mich noch in allem Freimut sagen, dass ich so manches, was derzeit in den deutschen Hochschulen auf diesem Gebiet geschieht, für wenig überzeugend halte. Die Fachhochschulen hören, wie schon bei der Master-Bachelor-Diskussion, auf kein rationales Argument, sie sind nicht bereit, irgendeinen Sachverhalt überhaupt nur zur Kenntnis zu nehmen, sondern wollen jetzt um jeden Preis mit den Universitäten gleichziehen. Ich habe dafür nicht nur menschliches, sondern auch politisches Verständnis, wenn ich daran denke, wie die Universitäten sie gelegentlich haben schon wieder abfahren lassen. Ich werde nicht vergessen, dass, als wir uns in Sachsen zwischen Universitäten und Fachhochschulen über das kooperative Promotionsverfahren einig waren, Fakultätentage ihre Kommandos entsandten, um die sächsischen Fakultäten wieder auf den Pfad der Tugend zurückzubringen. Sie waren zum Glück nicht erfolgreich, die sächsischen Universitäten stehen zu ihrer Zusage. Aber ich will doch gestehen, dass ich nachvollziehen kann, wenn Fachhochschulen sagen: das ist unsere Chance, ob die Argumente nun belastbar sind oder nicht, die Chance kommt nicht wieder.

Die Technischen Universitäten ihrerseits bilden einen Club und definieren sich selbst als Mindeststandard. Was sie sich dabei in bezug auf die Fachhochschulen denken, das liegt letztlich auf der Hand. Es wäre vielleicht hilfreicher, wenn ich mir diese Anregung erlauben darf, sich die jüngste Publikation des BMBF zu dieser ganzen Problematik . ich habe sie mitgebracht . eingehend zu Gemüte zu führen und vielleicht, Herr Präsident, in der Hochschulrektorenkonferenz und bei allen solchen Foren als Pflichtlektüre zu verbreiten. Ich begreife es im allgemeinen als Landesminister nicht als meine Hauptaufgabe, für die Bundesregierung, wie immer sie zusammengesetzt sei,

oder für ein Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft, wer immer dort Verantwortung trägt, zu werben, aber dies ist eine der verdienstvollsten Publikationen, die das BMBF in den letzten Jahren herausgebracht hat. Ich kann nur jedem dringend empfehlen, ob er nun für oder gegen die Akkreditierung ist, sich dies zu Gemüte zu führen, denn das muss man wissen, was hier an Untiefen, Irrwegen, Kosten, Notwendigkeiten, Problemen beschrieben wird, wenn man sich auf dieses Verfahren einlässt.

Meine Damen und Herren, ich bin trotz der aktuellen Kontroverse davon überzeugt, dass wir unser System der Qualitätssicherung im Bildungswesen wettbewerbsorientierter und internationaler gestalten müssen als derzeit und dass uns dies auch gelingt. In diesem Sinne will ich mich, wie ich das schon gegenüber meinen Kollegen und Kolleginnen in der KMK getan habe, als kooperationsbereiten Skeptiker definieren. Ich hoffe, dass auch diese Tagung hilft, diesem Ziel in aller Nüchternheit und Redlichkeit näher zu kommen, aber auch mit der Entschlossenheit, die Herr Präsident Landfried so nachdrücklich und beredt angemahnt hat. Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

Vortrag
Die Bedeutung der Qualitätssicherung
für Unternehmen

Professor Dr. Gerhard Barth
Vorstandsmitglied der Alcatel SEL AG

Vielen Dank für die Vorstellung, Herr Landfried. Sie haben angedeutet, dass ich jetzt in der Industrie tätig und in Hochschuldigen, wie Sie sagten, nicht ganz unerfahren bin. Mein Berufsweg ist bisher in drei Phasen verlaufen. Ich war zunächst an der Hochschule tätig, u.a. an der Universität in Kaiserslautern. Ich war danach an einem Forschungszentrum tätig, welches als ein Unternehmen angelegt und zur gleichen Zeit auch noch der Universität in Kaiserslautern angegliedert ist. Seit 1992 bin ich in der Industrie beschäftigt. Zunächst war ich vier Jahre lang verantwortlich für die Forschung Informationstechnik bei Daimler Benz. Seit 1996 bin ich bei Alcatel SEL.

Von dem Unternehmen Alcatel wissen viele Leute nur wenig. Es ist ein großes, weltweit tätiges Unternehmen mit Schwerpunkt in der Telekommunikation. Der weitaus größte Teil des Umsatzes wird heutzutage mit sehr vielen Mitarbeitern im Bereich der Telekommunikation erzielt. Dazu kommen die Kabel und Komponenten. In Deutschland hat die Alcatel insgesamt neun Unternehmensbereiche. Unser Umsatz betrug im vergangenen Jahr knapp sechs Milliarden DM. Wir haben etwa 13.500 Mitarbeiter. Derzeit bin ich bei der Alcatel SEL in Deutschland zuständig für die sechs Unternehmensbereiche Zugangssysteme, Übertragungssysteme, Vermittlungssysteme, Transportsysteme, Software Services und für die Mobilkommunikation.

Ich will damit zum eigentlichen Thema meines Referats kommen: die Bedeutung der Qualitätssicherung aus Sicht der Unternehmen. Es gibt heutzutage in diesem Bereich ein fast babylonisches Sprachengewirr. Begriffe wie "Kaizen" haben Sie sicher alle schon gehört, Total Quality Management, ISO 9000 und noch einige andere Begriffe. Ich meine, dass sich der Gedanke der Qualität recht übersichtlich darstellen lässt. Der Begriff der Qualität hat sich, etwas vereinfacht ausgedrückt, in mehreren Zeitabschnitten von jeweils etwa 20 Jahren entwickelt. In den fünfziger Jahren wurden in erster Linie Produkte durch stochastische Proben dahingehend untersucht, ob sie verkaufsfähig sind oder ob sie nachgebessert werden müssen. Es hat sich aber sehr schnell die Erkenntnis durchgesetzt, dass die

stochastische Überprüfung der Qualität von Produkten viel zu wenig ist, sondern man zumindest die Analyse der Prozesse, die zur Herstellung der Produkte führen, einbeziehen muss. Dies begann in den 70er Jahren. Stellvertretend für diese Idee der Qualitätssicherung ist der Begriff ISO 9000. Die höchste Stufe des Qualitätsgedankens, der Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre massiv bei Unternehmen in den Vordergrund rückte, ist die Idee des Qualitätsmanagements, d.h. die Betrachtung nicht nur der Produkte und der Prozesse zur Herstellung dieser Produkte, sondern die Einbeziehung des gesamten Umfeldes, in dem die Prozesse ablaufen und die Produkte erstellt werden.

Wenn man sich heutzutage Unternehmen auf der Welt anschaut, dann trifft es zu, dass Europa und insbesondere Deutschland in Bezug auf die Verfolgung der Qualität durchaus noch Nachholbedarf hat. Das lässt sich z.B. daran dokumentieren, dass Qualitäts-Preise, die es heutzutage auf der Welt gibt, ausgehend von Japan 1951, relativ spät nach Europa und nach Deutschland gelangt sind. Ausgehend von der Erkenntnis, dass die Qualität der japanischen Produkte relativ schlecht war, wurde es in Japan in den 50er Jahren zu einem nationalen Anliegen gemacht, die Qualität der Produkte zu steigern. Man hat sich dabei durchaus internationaler Hilfestellung bedient. Der Amerikaner Demming hat in Japan dieses Programm ganz maßgeblich vorangetrieben. 1987 wurde in den USA der Qualitätsgedanke als eine nationale Aufgabe verankert. Seit 1988 wird jährlich vom amerikanischen Präsidenten der Baldrige National Quality Award verliehen. Erst relativ spät, seit 1992, gibt es das europäische Gegenstück, den European Quality Award. In Deutschland existiert erst seit 1997 ein herausragender Qualitätspreis. Bezeichnend ist, dass der European Quality Award in den ersten vier Jahren dreimal an Töchter amerikanischer Unternehmen vergeben wurde. Zunächst an Rank Xerox, dann an eine Firma Millican und danach an die europäische Tochter von Texas Instruments. Ich glaube, damit kommt zum Ausdruck, dass der Qualitätsgedanke in der europäischen und deutschen Industrie noch weiterentwickelt werden muss.

Häufig wird der Begriff Qualität in deutschen und europäischen Unternehmen gleichgesetzt mit dem Begriff ISO 9000, während sonst bereits von kontinuierlichem Verbesserungsprozess oder von Total Quality Management geredet wird. Was ist der Unterschied? Ich glaube, man kann ihn folgendermaßen charakterisieren: ISO 9000 definiert gewisse Grundanforderungen, die bei Erfüllung das Zertifikat erbringen. Das heißt, es wird eine Messlatte gelegt und jeder, der sie überwindet, darf den Qualitätsstempel ISO 9000 tragen. Ich glaube, dies ist etwas zu flach gesprungen. Diejenigen von Ihnen,

die in der Mathematik noch einigermaßen bewandert sind, kennen sicher noch die Begriffe wie ‚notwendige‘ und ‚hinreichende Voraussetzung‘ zum Beweis einer Behauptung. ISO 9000 ist eine notwendige Voraussetzung für Qualität, aber beileibe keine hinreichende. Der Unterschied zum Total Quality Management, welches heutzutage in den meisten Unternehmen vorangetrieben wird, ist, dass es sich hier um einen kontinuierlichen und zumeist anstrengenden Prozess handelt, der ständige Verbesserung und Überprüfung erfordert. Dies stellt den wesentlichen Unterschied zwischen ISO 9000 und Total Quality Management dar.

Die Verbesserung von Qualität erfordert immer eine sehr systematische Vorgehensweise. Es gibt unterschiedliche Wege; welchen man letztlich wählt, ist egal, man muss sich nur konsequent daran halten. Es ist vergleichbar mit Diäten. Davon gibt es unzählige viele, welche man letztlich wählt, ist egal, man muss sie nur konsequent durchführen. In vielen Unternehmen, u.a. auch bei der Alcatel, verfahren wir beim Qualitätsmanagement nach dem Modell der European Foundation for Quality Management. Dies ist ein sehr umfangreiches Instrumentarium aus insgesamt neun Bausteinen, die in Betracht zu ziehen sind. Ausgehend von Führungsprinzipien, der Einbeziehung der Mitarbeiter, der Befolgung einer Strategie, der vernünftigen Nutzung von Ressourcen, müssen Prozesse hinreichend gut definiert und auch umgesetzt werden, um die Hälfte des Weges zu einer Qualitätsverbesserung zu gehen. Das ganze Modell EFQM beruht auf einigen weiteren Bausteinen, welche die zweite Hälfte zur Verbesserung der Qualität erbringen müssen. Das EFQM-Modell ist sehr stark ergebnisorientiert und ich halte dies für richtig.

Zu 20% beruht die Qualitätsbeurteilung auf dem Faktor ‚Kundenzufriedenheit‘. Die zweithöchste Prozentzahl erreichen Geschäfte, Umsatz, Auftragseingang, Auftragsbestand und Ertrag, insbesondere aber auch die Prozesse. Zufriedenheit von Kunden kann natürlich anhand vieler Kriterien bemessen werden. Zweifellos gehören aber dazu die Flexibilität, die Reaktionsfähigkeit auf die Anforderungen der Kunden, die Innovationsfreudigkeit, die Zuverlässigkeit bei der Lieferung, die Einhaltung von Terminen bei der Lieferung, die Hilfestellung, welche der Kunde erhält, wenn es darum geht, Gesamtlösungen zu ermitteln und die Loyalität, sprich die Wiedervergabe von Aufträgen durch Kunden. Wenn man sich die Prozesse anschaut, die mit 14% Gewicht in das Modell eingehen, dann ist hierfür absolut maßgeblich die genaue Beschreibung der Schlüsselprozesse. Die Art und Weise, wie Prozesse eingeführt, dokumentiert und durchgeführt werden, ist sehr entscheidend. Nachvollziehbare Kriterien, die einen Fortschritt bei der Durchführung

von Prozessen erkennbar werden lassen, die genaue Festlegung der Schnittstelle nach innen und auch nach außen, die ständige Überprüfung des Prozesses spielen eine wichtige Rolle. Qualität kann nur iterativ verbessert werden.

Ein wesentlicher Bestandteil des EFQM-Modells ist die ständige Selbstbewertung von Unternehmen im Gegensatz zum ISO 9000-Modell, bei dem das einmalige Überspringen der Hürde genügt, den Qualitätsstempel zu tragen. Nach gewissen Zeitabständen muss natürlich eine erneute Überprüfung erfolgen. Das heißt, die Selbstbewertung des EFQM, wonach die Firma Alcatel ihre Prozesse zu verbessern versucht, beruht auf einer ständigen, systematischen und umfassenden Überprüfung aller Tätigkeiten und aller Ergebnisse. Dies hat folgende Vorteile: Man kann guten Gewissens davon ausgehen, dass dadurch eine Verbesserung der Gesamtunternehmensleistung erzielt wird, dass Fakten und nicht subjektive Wahrnehmungen bewertet werden, dass Qualitätsinitiativen immer nachdrücklicher in den Gesamttablauf einbezogen werden, dass man Mittel und Wege zur Messung von Fortschritten hat, dass sie auf allen Unternehmensebenen angewendet werden kann und insbesondere, dass ein ständiger Austausch und eine ständige Überprüfung mit den Konkurrenten erfolgt.

Wenn man sich über Qualität Gedanken macht, sind „Effektivität“ und „Effizienz“ zentrale Begriffe. Man kann die richtigen Dinge tun, die richtigen Dinge falsch durchführen, man kann die falschen Dinge machen, man kann die falschen Dinge richtig oder falsch machen. Dies führt zu zwei weiteren wichtigen Begriffen, nämlich dem der „Fehlleistung“ und dem der „Blindleistung“. Beide sollten nach Möglichkeit vermieden werden. Man kann diese Begriffe miteinander in Beziehung setzen. Die tatsächlichen Kosten bei der Durchführung eines Projekts, bei der Durchführung von Aktivitäten, setzen sich üblicherweise aus den geplanten Kosten zusammen, die aller Erfahrung nach normalerweise geringer sind als die tatsächlich angefallenen Kosten. Die Differenz zwischen den geplanten Kosten und den tatsächlichen Kosten bedeutet Fehlleistung. Es gibt aber wahrscheinlich noch andere Wettbewerber, welche die Gesamtkosten noch etwas geringer halten können. Die Differenz zwischen den geplanten Kosten und denjenigen Kosten, welche der beste Mitbewerber aufwenden muss, entspricht der Blindleistung.

Qualität in Unternehmen wird heutzutage sehr genau quantitativ ermittelt. Es gibt den Begriff der „cost of non quality“ der wahrscheinlich in unterschiedlichen Unternehmen immer etwas anders definiert wird. Innerhalb der Firma

Alcatel ist dieser Begriff sehr exakt definiert als Quotient aus der Summe von Herstellungskosten, Lagerkosten sowie Lieferkosten und dem Umsatz. Dabei werden bei den Herstellungskosten diejenigen Produkte erfasst, welche nicht verkäuflich sind, oder Produkte, welche nachgearbeitet werden müssen. Bei den Lagerkosten handelt es sich um die Kosten, unter denen defekte Teile zu lagern sind. In die Lieferkosten gehen Garantie, Leistungen, Nachbesserungen und Vertragsstrafen ein. In den Jahren 1995, 1996 und 1997 hat sich bei Alcatel die Kennzahl „cost of non quality“, ständig verbessert, aber ist beileibe noch nicht zufriedenstellend.

Es gibt aber wahrscheinlich ganz wenige Unternehmen, die bei ehrlicher und offener Betrachtung eine Zahl von zwei Prozent oder 2,5 Prozent für cost of non quality tatsächlich unterschreiten können. Bei Alcatel gibt es einen Kodex, der darauf abzielt, die Qualität und insbesondere die Kundenzufriedenheit zu verbessern. Die Übereinstimmung mit diesen Prinzipien ist ein wichtiges Element bei der jährlichen Bewertung jedes einzelnen Mitarbeiters. Das Leistungsprinzip, insbesondere die leistungsbezogene Bezahlung ist heutzutage in Unternehmen keine Seltenheit. Ich weiß aus Erfahrung, dass das Leistungsprinzip, insbesondere die leistungsbezogene Entlohnung an Hochschulen heutzutage noch nicht zur Selbstverständlichkeit gehört. Bei Alcatel wird in jedem Monatsbericht ,den ein Unternehmensbereich zu erstellen hat, eine graphische Darstellung verlangt, in der anhand von sechs Kriterien überprüft wird, wo dieser Unternehmensbereich bezüglich der Qualität momentan steht.

Sie alle kennen den Spruch, „Geld ist nicht alles, aber ohne Geld ist alles nichts“. Wenn man ihn wörtlich auf Qualität übertragen würde, ist er noch nicht ganz richtig. Zu sagen, Qualität ist nicht alles, aber ohne Qualität ist alles nichts, wäre noch zu schwach. Ich glaube, man muss wirklich sagen, Qualität ist alles und ohne Qualität ist alles nichts.

Vortrag Qualitätserwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen

Dr. Horst Föhr
Mitglied des Vorstandes der Deutschen Bahn AG

Sehr geehrte Damen und Herren, lernende Organisationen sind die notwendige Folge eines tiefgreifenden Wandels ihrer Umwelt, unter anderem von Märkten - auch Hochschulmärkten. Nur eine Lernbereitschaft und Lernfähigkeitsfördernde Organisation wird sich in einem härter werdenden Wettbewerb behaupten können. Organisationsformen können lernen und Veränderungsprozesse hindern, aber auch fördern. Dies gilt für Unternehmen wie für Hochschulen. Lassen Sie mich anhand der Erfahrung bei der Umwandlung der Behörde Bahn in ein Dienstleistungsunternehmen die Analogie zu den Hochschulen überlasse ich Ihnen weitgehend unsere Veränderungsnotwendigkeiten aufzeigen, um dann aus diesen abgeleitet Erwartungen an Hochschulen und Hochschulabsolventen darzulegen.

Ein Dienstleister muss zunächst lernen, was die Kunden wünschen und wie er dies möglichst wirtschaftlich erbringen kann. Lernen musste und muss auch die Bahn, auf überholte Strukturen und ineffiziente Prozesse zu verzichten und sie abzubauen. Gewissheiten, wie sie sich in festgefügt Organigrammen, Titeln und vorgezeichneten Karrierewegen zeigten und zeigen, kann es in einem lernenden Unternehmen nicht mehr geben. Auch muss dieses Unternehmen die starke Orientierung nach innen, also in die eigene Organisation, möglichst verlernen. Dabei hinderte uns insbesondere das deutsche Beamtenrecht, das auch für die Hochschule gilt. Es behindert Wettbewerb innerhalb verschiedener Laufbahnebenen, sei es der mittlere, gehobene oder höhere Dienst. Es hindert leistungsorientierte Bezahlung, also nicht nur Bonuszahlungen, sondern auch Malusregelungen. Es verhindert kundenorientierte Arbeitszeiten und damit auch die Optimierung von Prozessen. Und es hindert letztlich durch Haushaltsrecht auch die Möglichkeit, Freiheitsspielräume mit entsprechender Kontrolle zu verzahnen.

Zugleich müssen wir das im Unternehmen vorhandene Wissen der Mitarbeiter mit dem für den Unternehmenserfolg benötigten Wissen in Einklang bringen, d.h. Wissen gezielt nutzen, Verschwendung von Wissen verhindern und Wissenslücken schließen. Auch muss sich die Bahn und andere Unternehmen

überlegen, welches Wissen dauerhaft an das Unternehmen gebunden werden und welches nur temporär genutzt werden muss. Auch dies ist ein schwieriger Prozess.

Bei uns wie in anderen Unternehmen gibt es dieses „eine“ Unternehmen nicht, sondern es gibt zur Zeit noch 260.000 Mitarbeiter in sechs großen Geschäftsbereichen und 50 großen Tochtergesellschaften und hunderten von kleinen Dienstleistungszentren. Innerhalb dieser Vielfalt von Organisationseinheiten muss jeder einzelne über seinen Markt, seine Kunden und seine Möglichkeiten zur Innovation bei Produkten, Produkt- und Dienstleistungserstellung dazulernen. Jeder muss das dazu notwendige Wissen im eigenen Unternehmens- und Dienstleistungsbereich aufbauen, ständig aktualisieren und managen. Jeder von uns muss lernen, Veränderungen schnell und zielbewusst umzusetzen, die Furcht vor Veränderung verlernen und dabei die notwendige Ausdauer, den notwendigen langen Atem immer wieder neu lernen und sich dazu ermuntern.

Sie merken, dass mein Begriff des Lernens über die reine Aneignung von Wissen und das Antrainieren bestimmter Fähigkeiten hinausgeht. Es geht damit auch über das hinaus, was möglicherweise noch an den meisten deutschen Hochschulen unter Lernen verstanden wird. Die Deutsche Bahn möchte Kundenzufriedenheit, Umsatz und Produktivität steigern. Wer derartig viele Einheiten zu organisieren hat, die leider von anderen Unternehmen, insbesondere Verkehrsträgern noch dominiert werden, und sich dabei trotzdem dauerhaft erfolgreich positionieren möchte, braucht natürlich das von mir bereits angedeutete richtige Maß an praktischem Wissen, auch im Marketing, Controlling, Vertrieb, Informatik, Ingenieurwissenschaft. Dieses Wissen wird an den Hochschulen gelehrt und aufgefrischt und entsteht teilweise dort erst. Dieses Wissen bringen die jungen Hochschulabsolventen in aller Regel in ausreichendem, teilweise sogar in überhöhtem Maße mit. Vieles von dem, was sie auf der Hochschule gelernt haben, werden sie allerdings in der unternehmerischen Praxis nicht anwenden können. Die Hochschulen sollten dies nicht zum Anlass nehmen, nur noch unmittelbar verwertbares Wissen zu vermitteln und Studiengänge bis zur Unkenntlichkeit des Faches zu verschlanken. Aber sie sollten jungen Menschen, die mit einer bescheideneren akademischen Ausbildung früher als andere in die Berufspraxis wollen, dies durch verkürzte, verschlankte Studiengänge ermöglichen. Ich will mich allerdings in die Diskussion über BA und MA hier nicht einschalten. Hinsichtlich seines Fach- und Methodenwissens ist der ideale Berufseinsteiger mit dem notwendigen Wissen einschließlich praktischer Vorerfahrung ausgestattet und verfügt trotzdem über einen breiten Horizont und breites Interesse.

Aber es geht beim Lernen eben nicht allein um Fach- und Methodenwissen, sondern eigentlich auch um ganz andere Kompetenzen. Unser akademischer Nachwuchs muss Unternehmer im Unternehmen sein. Ich beziehe mich hier ausdrücklich auf die Erklärung von Ihnen, Herr Landfried, und Herrn Hundt, von letzter Woche, in der Sie die Kultur der Selbständigkeit nicht nur in unserem Lande, sondern insbesondere auch in Hochschulen und Unternehmen ordern wollen. Das heißt, dieser akademische Nachwuchs muss sehr bald Mitarbeiter führen, Ergebnisse und Aufwendungen in einem abgegrenzten Bereich selbst verantworten können. Er muss Unternehmensziele verstehen und sie für sich und sein Team operationalisieren können. Er muss im Grunde genommen von vornherein so handeln, als wäre das Unternehmen, in dem er arbeitet, sein eigenes. Er muss dabei auch Kreativität und Eigeninitiative entwickeln. Warum können nicht auch an der Universität neben der traditionellen Abfrage von Wissen in Klausuren, Referaten und Studienarbeiten Lernziele vereinbart werden? Warum kann man bei Studenten nicht mehr Interesse am Erfolg des eigenen Seminars durch bestimmte Organisationsformen wecken?

Unser akademischer Nachwuchs, den wir gerne möchten, muss innovationsfreudig und veränderungsbereit sein. Neue Produkte und neue Dienstleistungen können oft nur durch neue Köpfe ins Unternehmen geholt werden. Innovation, Neuanfang und kreative Zerstörung werden mit diesen Nachwuchsmanagern verbunden. Aber dabei besteht auch gegenüber ihnen eine hohe Erwartungshaltung, gepaart mit einem Misstrauen der vorhandenen Mitarbeiter. Nicht gleich alles neu machen zu wollen und damit die Alteingesessenen zu verprellen, aber dennoch das Neue, von dem man überzeugt ist, durchzusetzen, ist für junge akademische Eisenbahner häufig eine Gratwanderung, nicht nur für unser Unternehmen. Nur im Zusammenspiel von Durchsetzungsfähigkeit, notwendiger Kompromissbereitschaft und Ausdauer wird der unternehmerische Erfolg erreicht. Durchsetzungsfähig und trotzdem teamfähig und kollegial zu sein, setzt möglicherweise Erfahrung voraus. Denn auch und gerade im Misserfolg lernt man die Grenzen der eigenen Durchsetzungsfähigkeit usw. kennen. Notwendigkeit von Erfahrung heißt aber nicht, dass man diese Dinge im akademischen Lehrbetrieb nicht üben oder trainieren könnte. Schließlich muss der akademische Nachwuchs in allen Fachbereichen in viel größerem Maße als bisher kommunikative Kompetenz mitbringen. Als zukünftige Führungskräfte tragen Nachwuchsakademiker letztlich die Verantwortung für den Erfolg des Veränderungsprozesses, d.h. das Sicherstellen eines umfassenden und wechselseitigen Informationsflusses ist eine wesentliche Führungsaufgabe.

Wer umfassend informiert, wer Feedback gibt und einholt, wird sich seiner eigenen Stärken und Schwächen in dem von mir beschriebenen Veränderungsprozess stärker bewusst. Kommunikation kann in diesem Zusammenhang nicht bedeuten, ein unverbindliches, nicht hergerichtetes Miteinander, sondern dass man sich über konkrete Ziele und Aufgaben klar positioniert. Auch dieses kann nach meiner Überzeugung sehr gut an der Hochschule geübt werden, in Projekten, Arbeitsgemeinschaften, Gruppenergebnissen, kleineren Forschungsaufgaben, die an Teams vergeben werden, Planspielen etc. Hier schließt sich der Kreis zum Unternehmertum. Der gute Unternehmer muss klare messbare Ziele vor Augen haben, die er gegenüber seinem Team vermitteln und für die er es begeistern kann.

Sie sehen, wir verlangen Dinge, die mit vielem Althergebrachtem in vielen Unternehmen, aber auch möglicherweise bei der Hochschule kollidieren. Sie immer wieder neu durchzusetzen und dennoch das traditionelle im Unternehmen vorhandene Wissen und Können zu binden und zur Entfaltung zu bringen, ist eine wesentliche Aufgabe des Managements, nicht nur bei der Deutschen Bahn.

Kann die Hochschule, die ebenso vor der Notwendigkeit dramatischer Veränderungen steht, jungen Mitarbeitern die von mir beschriebenen Skills mitgeben? Beschäftigt sie sich nicht zu sehr mit sich selbst? Legt sie zu geringes Veränderungstempo an den Tag? Verändern sich die festgefügt Strukturen nicht zu langsam? Ist nicht auch das Beamtenrecht und Haushaltsrecht eine der Sperren und Bürden der Hochschulen? Speichert nicht auch die Universität gelegentlich Wissen an den falschen Stellen und macht es anderen zu wenig verfügbar? Herr Landfried hat dies in einer für mich sehr beachtenswerten und aner kennenswerten Deutlichkeit auch mit seinem viel besseren Erfahrungshintergrund, als ich ihn habe, ausgesprochen. Müssen wir letztlich nicht mehr internationales Benchmarking von Hochschulen haben als wir es heute haben? Und ist es nicht nur in den Ausbildungsordnungen, sondern auch bei den Studien- und Prüfungsordnungen so, dass die Veränderungen viel zu langsam sind und die Wirklichkeit längst daran vorbeigegangen ist? Und ist nicht auch – und wir haben dies erlebt im Veränderungsprozess von der Behörde zum privatwirtschaftlichen Unternehmen – die Regelungsdichte an Hochschulen viel zu dicht? Müssen nicht mehr interdisziplinäre und zielgruppenorientierte Lehrveranstaltungen die beschriebenen unternehmerischen Anforderungen unterstützen? Müsste nicht auch die Persönlichkeitsentwicklung viel stärker an Hochschulen gefördert werden? Die Hochschule ist und bleibt die gesellschaftliche Einrichtung, an der die Voraussetzung für

Lern und Wissensmanagement in Unternehmen und Organisationen geschaffen werden. Wir haben keine andere Wahl, als sie entsprechend zu reformieren.

Lassen Sie mich zum Ende kommen. Wir als Deutsche Bahn unterstützen an einigen Stellen bereits Hochschulen auf diesem Wege. Wir bieten weiterhin diese Unterstützung an. Ich rege an dieser Stelle ein regionales Netzwerk Berlin an, in dem die großen Unternehmen Berlins und die Berliner Hochschulen diese Veränderungsprozesse gemeinsam bewältigen. Vielen Dank.

Vortrag
Deutsche Absolventen im globalen Wettbewerb in
deutschen Unternehmen

Dr. Werner A. Borrmann
Vice President Europe, A.T. Kearney GmbH

Herr Präsident, meine Damen und Herren, ich möchte meinen Beitrag bewusst aus der Sicht eines Marktes, eines Kunden der deutschen Universitäten darstellen, denn das ist ein Faktor, der meiner Ansicht nach von den Universitäten, vor allen Dingen in Deutschland, selten so gesehen wird. Die Republik der Amateure“, wäre ja so lange eine gute Institution, als man es bei dem englischen Begriff des Amateurhaften bewenden ließe, der da definiert wird: if something is worth doing it's worth doing badly. Bloß, die Engländer meinen damit den Weg und nicht das Ziel und daran hapert es meiner Ansicht nach etwas.

Wir sind Abnehmer, und zwar weltweiter Abnehmer der besten Köpfe, die die Universitäten zu bieten haben. Zur Zeit haben wir 4.700 Mitarbeiter, 67 Büros in 35 Ländern, einen Honorarumsatz von gut einer Milliarde Dollar und seit 13 Jahren ein jährliches Wachstum von über 30 Prozent. Um dieses Wachstum durchzuhalten, brauchen wir in der Tat die Besten der Besten von allen Institutionen, die das liefern können, was wir brauchen, nämlich hochentwickelte Fähigkeiten und Leistungsbereitschaft. Das ist in Deutschland nicht sehr einfach. Sie sehen auf dem Schaubild diejenigen Universitäten, an denen wir direkt und sehr aktiv akquirieren. In Deutschland ist das die Suche nach der Stecknadel im Heuhaufen. In Amerika und an den anderen Managementschulen werden sie uns auf einem Tablett geboten. In Deutschland haben wir etwa zehn Prozent unseres weltweiten Honorarumsatzes. Wir sind hier aber gezwungen, ein gutes Viertel bis ein Drittel unserer weltweit eingehenden Bewerbungen zu filtern und Interviews durchzuführen, denn der Markt ist wenig transparent. Exzellente Köpfe findet man an jeder dieser deutschen Universitäten. Deutsche Studenten und Absolventen sind auch nicht schlechter als die aus anderen Ländern, denn die Intelligenz entspricht der Normalverteilung in allen Ländern, aber sie sind sehr aufwendig zu identifizieren. Sie werden auch nicht immer mit der nötigen Begeisterung an das herangebracht, was ihnen später im Berufsleben blüht.

Wir brauchen einen guten Qualifikationsmix, und darin liegt, um nicht nur Negatives zu sagen, eine absolute Stärke des deutschen Ausbildungssystems. Es gibt kein anderes Land in der Kearney-Welt, wo ein so reichhaltiger Mix an Ausbildungsgängen in unseren verschiedenen Karrierestufen vertreten ist. In Amerika hat jeder einen Master of Business Administration und ähnliches auch in den anderen Ländern. In Deutschland, wenn ich das leicht überzeichne, könnte ich fast sagen, ist es uns egal, mit welchem Abschluss jemand kommt, solange nur eine herausragende Lernfähigkeit vorhanden ist, eine hohe Analytik, eine ausgesprochene Teamfähigkeit, eine große Kommunikationsgabe. Und da fängt es schon wieder mit der Kritik an, auch bei den Professoren: wer bringt den Studenten eigentlich bei, richtig zu kommunizieren? Wenn wir unsere Mitarbeiter in vielen Trainings schulen, wie man redet, wie man schreibt, wie man präsentiert, und wenn ich meine eigenen Professoren aus meiner Studentenzeit damit vergleiche, dann ist das etwas, was verbessert werden muss. Das Unternehmerische, die Begeisterung wurde schon angesprochen. Hieran fehlt es zu häufig. Wir brauchen viel Erfahrung, wir brauchen internationale Erfahrung. Das Thema, was ich gewählt habe, heißt:

„Deutsche Absolventen im globalen Wettbewerb“. Alle reden von Globalisierung, und was macht die deutsche Universität? Sie redet und sie entwickelt großenteils theoretisches Fachwissen. Es gibt viele Ausnahmen, aber es wird auch viel Zeit damit vertan.

Wir greifen immer tiefer in den deutschen Ausbildungsgang ein und viele unserer Wettbewerber und andere globale Konzerne desgleichen. Noch vor zehn, fünfzehn Jahren haben wir in dieser Ausbildungspipeline ausschließlich promovierte Absolventen zu uns genommen, denn wir brauchen entwickelte Fähigkeiten und wir brauchen auch entwickelte Persönlichkeiten. Wenn wir das heute noch tun würden, könnten wir unser Wachstum überhaupt nicht durchhalten, auch in Deutschland nicht. Wir sind deshalb eine Stufe weiter in den Ausbildungsprozess hineingegangen, haben Absolventen nach ihrem Diplomabschluss an uns gebunden. Diese werden dann bei uns Business Analyst und als solche langsam an den Markt und die Klienten herangeführt. Auch das reicht heute nicht mehr aus. Jetzt gehen wir noch weiter zurück bis ins Vordiplom. Wir versuchen, junge Studenten für uns zu begeistern, indem wir sie Praktikantenplätze bei uns einnehmen lassen, indem wir ihnen Diplomarbeitsthemen geben, indem wir sie dann, wenn sie denn einmal bei uns waren, parallel zu ihrem weiteren Studiengang mit anderen Dingen vertraut machen, die sie für ihr späteres Berufsleben brauchen. Übrigens hat einer meiner betriebswirtschaftlichen Professoren in der ersten Vorlesung, das ist immerhin über 30 Jahre her, seine Vorlesung mit der Ansprache begonnen, dass es ihm

leid täte, dass er uns nicht das beibringen könnte, was wir für das spätere Leben bräuchten, aber erst mal müssten wir ja ein Examen bestehen. Wenn ich mich ferner dran erinnere, dass der Wert des Marktanteils uns damals erst im Promotionsstudium vermittelt wurde, auch von betriebswirtschaftlichen Professoren dann kann ich mich nur freuen, dass wir inzwischen etwas weiter sind. Es gibt aber immer noch zu viele Elfenbeintürme in Deutschland.

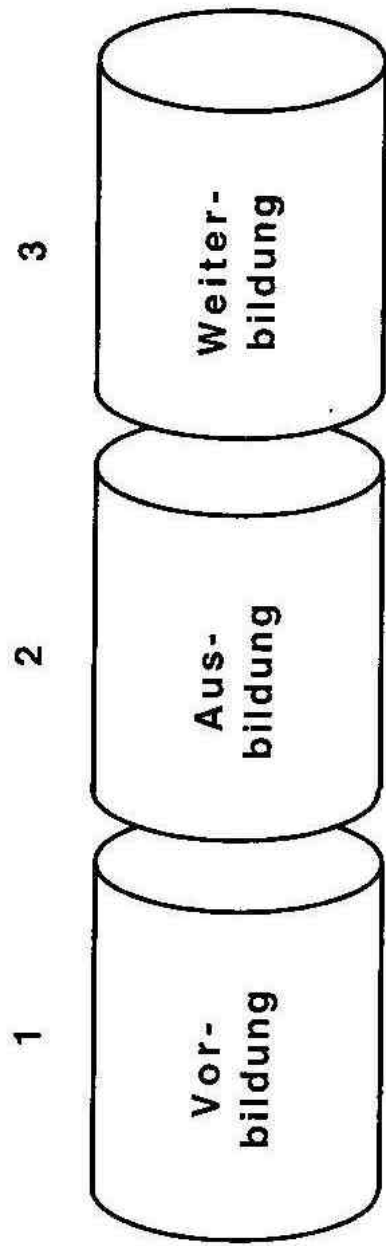
Ich habe weltweit nicht alle unsere Berater miteinander verglichen, sondern wirklich nur die Besten der Besten. Ich habe Durchschnitte gebildet zwischen Deutschland und USA, in welchem Alter sie zu uns kommen und in welcher Folge dann Karrieren weiterentwickelt werden. Wir sind ein globales Unternehmen, d.h. wir haben gleiche Standards quer durch die Welt, egal, ob sich ein Büro in Tokio oder Toronto oder in Düsseldorf, München oder Berlin in unserem Netzwerk befindet. Überall haben wir gleiche Prozesse der Rekrutierung, der Selektion, der Weiterentwicklung, der professionellen Leistungsbeurteilung usw. . Ein durchschnittlicher, hochqualifizierter Amerikaner kommt von einer der führenden Business Schools in der Regel im Alter von 27 Jahren. Promovierte deutsche Kandidaten sind in der Regel im Schnitt 30 Jahre alt. Dann sind die Amerikaner nach zwei Jahren soweit, um den nächsten Karrieresprung zum Manager zu vollziehen. In Deutschland, wo wir diesen sehr reichhaltigen Mix auch von Ingenieuren haben, von Doktoren der modernen Geschichte, Juristen, Mathematikern etc., gibt es viele tolle Denker, aber sie verstehen eben nichts von der Wirtschaft. Sie haben zum Teil, wenn sie zu uns kommen, auch noch kein Verständnis dafür. Das versuchen wir ihnen dann zu geben. Wenn sie dies aufgrund ihrer hochentwickelten Lern- und Anwendungsfähigkeit entwickeln, können sie auch Karriere machen. Sie sehen aber schon, es dauert in Deutschland im Schnitt ein Jahr länger, um diesen ersten Karrieresprung zum Manager zu machen. Die weiteren Karrierestufen, wenn Sie die Deltas vergleichen, sind gleich. Es bleibt insgesamt aber ein Zeitunterschied von vier Jahren. Deutsche Berater sind in unseren weltweiten Gremien bis in die höchsten Spitzen ausreichend vertreten, denn die Besten setzen sich überall durch, in jedem System. Aber ihnen fehlen vier Jahre Karrierezeit. Für diese vier Jahre haben sie keine entsprechende Entlohnung. Es muss einen Grund dafür geben, dass auch viele sehr befähigte junge Deutsche nicht hier in Deutschland anfangen. Wir holen sie uns zum Teil aus amerikanischen Universitäten zurück. Sehr häufig bitten sie uns dann aber sie erst mal in Amerika oder in einigen anderen Ländern einzusetzen. Sie wollen gar nicht zurück, weil sie sehen, dass es in anderen Ländern schneller geht, flexibler ist und auch mit größerer Freiheit verbunden ist, wenn man Karriere machen will. Dieses Verhalten ist verständlich und die Ursache liegt im deutschen Ausbildungssystem.

Es gibt aber noch etwas anderes, was mich immer wieder stört. Wir sind ein globales Unternehmen und wir suchen uns die Intelligenzen überall dort, wo sie sich entwickeln. Sehr gerne haben wir aber auch die Intelligenz, die bereits in einem internationalen Umfeld aufwächst und nicht erst im Berufsleben mit dem Teaming im globalen Umfeld konfrontiert wird. Vor allen Dingen in Deutschland waren wir immer der Meinung, dass wir auch für den Rest der Kearney-Welt etwas tun müssten, und haben sehr viele ausländische Studenten an deutschen Universitäten identifiziert und an uns gebunden. Vor gut zehn Jahren hatten wir 100 Berater und von diesen waren etwas über 30 Prozent Ausländer. Ausländer, die zum großen Teil fast akzentfrei und einige sogar völlig akzentfrei Deutsch sprechen, und schnell Karrieren machten. Heute haben wir 300 Berater, aber wir haben statt der 25 Nationalitäten, die damals etwas über 30 Prozent Anteil ausmachten, nur noch 16 Nationalitäten und der Anteil ist auf 15 bis 10 Prozent geschrumpft trotz erhöhtem Aufwand für die Suche. Wir finden sie einfach nicht. Und warum finden wir sie nicht? Weil sie Deutschland mit einem großen Satz überspringen. Die 16 verschiedenen Nationalitäten, die wir heute haben, ist auch ein anderer Mix. Vor zehn Jahren waren noch relativ viele Amerikaner, Chinesen, Japaner und andere auch exotische Nationalitäten dabei. Heute hat sich der Mix durch osteuropäische und zentralosteuropäische Mitarbeiter unseres Unternehmens umgeschichtet. Aber die Besten der Besten dort fangen auch schon an, über Deutschland hinweg mit einem großen Satz direkt nach Amerika zu springen. Und warum tun sie das? Weil sie dort andere Situationen vorfinden. Überhaupt in einer solchen Business School aufgenommen zu werden, ist aufgrund der hohen Selektivität, mit der dies geschieht, schon ein Qualitätsmerkmal, ein Nachweis für besondere Güte. Ein strafferes Studium, Professoren, die sich auch persönlich um Studierende kümmern, Universitätsverwaltungen, die ein echtes Serviceinteresse haben, die dieses Serviceinteresse auch auf die Professoren übertragen und wo Professoren von den Studenten eine Leistungsbeurteilung bekommen.

Ich möchte das deutsche Ausbildungssystem, in dem ich mich lange genug selbst bewegt und auch wohlgeföhlt habe, nicht verteufeln. Wenn man es aber ganz nüchtern betrachtet, gibt es einfach noch zu viele Unzulänglichkeiten. Darum kann ich auch nicht nachvollziehen, wenn hier gesagt wurde, der Qualitätsstandard sei eine Frage von Wissenschaft und Politik. Was in dieser verengten Betrachtung fehlt, ist der Markt. Diejenigen, die das Produkt der deutschen Ausbildung abnehmen, müssen stärker einbezogen werden. Wo gibt es denn in Universitätsbeiräten oder Aufsichtsräten hochrangige Vertreter der Wirtschaft. Was wird gemacht? Nichts. Ich habe hier einmal die

komplette Ausbildungs- und Weiterbildungs-Pipeline dargestellt (siehe Abb. S. 44). Ich setze Vorbildung gleich Schule, Ausbildung gleich Universität und Weiterbildung gleich berufliche Weiterbildung. Wenn ich einen Vergleich zur Industrie ziehe, gibt es dort so etwas ähnliches im Entwicklungsbereich nämlich Vorentwicklung, Anwendungsentwicklung und Produktion. Oder wenn ich die Ausbildung als den Wertschöpfungsprozess „an sich“ des Unternehmens sehe, dann wäre Vorbildung der strategische Einkauf und die Weiterbildung sozusagen der „after sale service“. Wenn dieser Prozess in wirtschaftlichen Organisationen so schlecht koordiniert und mit so wenig Zielabsicht ausgestattet wäre wie dies im deutschen Ausbildungswesen der Fall zu sein scheint, dann wären diese Organisationen bereits alle pleite. Das deutsche Universitätssystem bildet den Faktor Mensch mit viel Wissen und Fähigkeiten. Wie ich schon sagte, setzen sie sich die Besten in jedem Ausbildungssystem durch. Sie übertünchen auch viele Systemmängel. Wenn wir diese Systemmängel aber beseitigen könnten, wären wir sehr viel besser. Nur die Besten der Besten zu identifizieren, die sich in jedem System durchsetzen, reicht nicht aus, um im Wettbewerb der Volkswirtschaften in Zukunft bestehen zu können. Schönen Dank.

Die Qualitätssicherung muss sich über die gesamte Aus- und Weiterbildung erstrecken



Vortrag Praktische Probleme der Qualitätssicherung an Hochschulen

Professor Dr.-Ing. Hartmut Weule
Universität Karlsruhe

Herr Präsident, meine Damen und Herren. Qualitätssicherung an Hochschulen ist offensichtlich ein sehr komplexes Problem. Ich bin ein Ingenieur, der über 30 Jahre seines Berufslebens je zur Hälfte an der Hochschule und in der Industrie gearbeitet hat. Ingenieuren sagt man ja einen gewissen Pragmatismus nach. Den brauchen wir, weil wir viele Dinge sonst nicht lösen könnten. Ich habe mir im Nachdenken über meinen Beitrag erlaubt, an dieses Thema mit einem solchen Pragmatismus heranzugehen und werde auch sagen, was meiner Meinung nach zu tun wäre. Ich würde mich freuen, wenn Sie mich in der Diskussion ob dieser Aussagen gründlich kritisieren. Ich denke, es macht Sinn, dass ich als Mensch zwischen beiden Welten sehr direkt sage, was denn getan werden sollte.

Ich möchte zunächst Herr Barth hat das sehr schön vorbereitet und auch die Entwicklung der industriellen Qualitätsphilosophie vorgetragen. noch einmal fragen: Was sehen die Menschen aus der Industrie als Qualität an? Was ist Qualität? Wie definiert sich Qualität? Als ordentliche deutsche Ingenieure haben wir hierfür natürlich eine DIN-Norm und diese DIN-Norm besagt, dass Qualität die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung ist, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen. Das hört sich zunächst einmal schwierig an, und so wirkt diese Definition der industriellen Qualitätssicherung auch auf Studierende. Ist dieses Denken überhaupt auf eine Hochschule übertragbar? Ich meine, man kann dieses Denken auf Hochschulen übertragen und ich will es im folgenden versuchen.

Wenn wir die Hochschule als ein System mit Eingangsgrößen, mit einem internen Ablauf und Ausgangsgrößen betrachten, dann lautet die Frage: Wo überall soll der Begriff Qualitätssicherung angesetzt werden (Bild 1)?

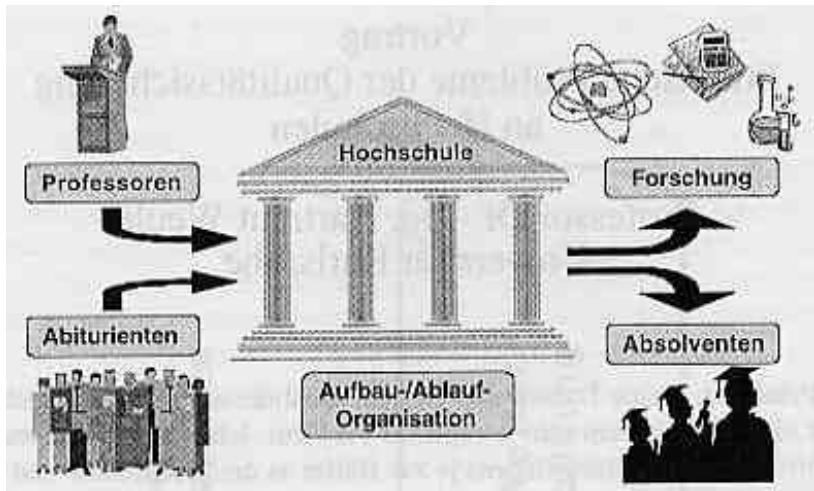


Bild 1: System Hochschule

Für mich ist klar: an den Professoren, den hereingehenden Abiturienten, unseren Studienanfängern, an der Hochschule in ihrem internen Geschehen, den Forschungsergebnissen und vor allem an den Absolventen. An all diesen Elementen des Systems Hochschule möchte ich fragen, wie sieht es mit der Qualitätssicherung aus?

Zunächst möchte ich mich mit der Frage nach der Qualität der Hochschulforschung beschäftigen und direkt einen Sprung in die Industrie machen, da die Industrieforschung und die anwendungsnahe Hochschulforschung nicht weit auseinander liegen. Anfang der neunziger Jahre, in denen ich Leiter einer großen deutschen Industrieforschung mit einem Budget von 500 Millionen DM pro Jahr war, kam die gleiche Frage auf mich zu: Wo ist der Qualitätsstandort dieser Forschung? Wir haben darüber intensiv nachgedacht und ich habe sehr renommierte, weltweit tätige Unternehmensberater gefragt. Ich muss gestehen, ich war nicht sehr glücklich über die Empfehlungen, die mir als Forschungschef zur Qualitätssicherung gegeben wurden. Ich habe mich dann meiner Erfahrung als Hochschullehrer erinnert und zusammen mit meinem Stabschef das Begutachtungsverfahren der DFG-Sonderforschungsbereiche etwas modifiziert. Im Ergebnis stand ein industrielles Forschungsaudit das sich als hervorragende Lösung herausstellte (Bild 2).



Bild 2: Forschungsaudit

Die Vorgehensweise möchte ich im folgenden erläutern. Der Forschungsprozess wird mit Fragestellungen belegt: Was sind die Ziele? Wie sind die Projektabläufe? Wie sind die Ergebnisse und wie sind die Transferaktivitäten? Aus den Ergebnissen konnten dann die entsprechenden Schlüsse auf die Qualität des auditierten Forschungsprozesses gezogen werden. Das Audit wurde von einem Gutachtergremium, bestehend aus den besten externen Forschern der Welt und den internen Vertretern der Kunden, sehr intensiv vorbereitet und in zwei Tagen durchgeführt. Es war für mich interessant, dass mir die gleichen Unternehmensberater nach der Einführung des Forschungsaudits geraten haben, in dieser Art und Weise nun flächendeckend und permanent vorzugehen. Sie hätten diesen Prozess - gegen ein gutes Honorar - wohl gerne durchgeführt. Ich darf Ihnen jedoch sagen, ich hätte damit meine Industrieforschung zur Hälfte lahmgelegt. Denn dieser Prozess des Auditierens ist ungeheuer aufwendig, er muss sehr wohl überlegt und vorbereitet werden und die Durchführung für die Betroffenen ist äußerst anspruchsvoll. Wir haben uns entschlossen, dies punktuell für überschaubare Gruppen von ca. 20 Forschern viermal pro Jahr durchzuführen. Dies ist eine Erkenntnis, auf die ich später noch einmal zurückkommen werde.

Welche Schlüsse hat man daraus für die Hochschule und die Hochschulforschung zu ziehen? Meine erste Aussage ist: Es ist für eine gute Hochschule unabdingbar, in Teilbereichen punktuell und wohl dosiert Forschungsaudits durchzuführen. Aber dies muss wohl überlegt sein, denn der Aufwand für alle Betroffenen ist beträchtlich, vor flächendeckenden Aktionen kann ich nur warnen .

Mein zweiter Themenbereich ist sehr viel komplizierter. Ich möchte mich mit der Ausgangsgröße des Systems Hochschule, den Absolventen, beschäftigen. Eher werden Fragen nach Qualität schon sehr subtil: Wie ist die Qualität eines Absolventen zu beurteilen? Aus welchem Bildungsideal heraus wird der Absolvent beurteilt? Haben wir überhaupt ein Bildungsideal? Ich habe mich

als Ingenieur aus der Industrie zurück an die Hochschule kommend gefragt: Was sind denn die Qualitätsmerkmale des „Hochschul-Produktes“ Absolvent? Hier sehen Sie zunächst ein industrielles Produkt, einen PKW, mit einer Auswahl von Qualitätsmerkmalen (Bild 3). Gut definierbar sind Zuverlässigkeit, Funktionstüchtigkeit oder auch Haltbarkeit. Design und Komfort sind als Qualitätsmerkmale schon subtiler und schwieriger zu definieren.

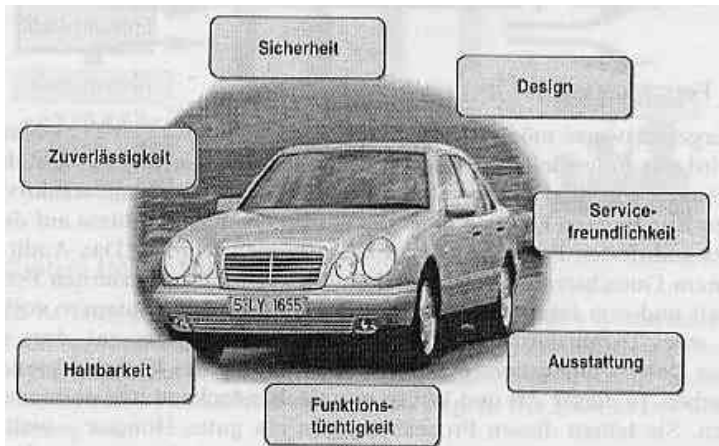


Bild 3: Qualitätsmerkmale eines industriellen Produktes

Bei einem industriellen Produkt kann man somit die qualitätsbestimmenden Merkmale meistens gut definieren, in Teilbereichen wird es auch dort schon schwierig. Nun wiederum die Übertragung zu unserem „Hochschul-Produkt“, dem Absolventen. Wenn man sich einmal anschickt, dessen Qualitätsmerkmale zu definieren, springt sofort ins Auge, dass er durch die Lehre ausgebildet wird. Fachwissen, durch die Lehre vermittelt, stellt ein Qualitätsmerkmal dar, das durch ein Qualitätssicherungsverfahren in Form von Prüfungen gut auditiert werden kann. Ich habe bewusst darauf verzichtet, über die Qualitätssicherung der Lehre zu sprechen, sondern ich habe an das Ergebnis, den Absolventen, gedacht. Denn in Bezug auf Persönlichkeit, soziale Kompetenz, Einstellung zur Berufsaufgabe — Kriterien, die auch mein Vorredner genannt hat - wird man in große Schwierigkeiten kommen, abprüfbare Qualitätsmerkmale zu definieren. Ich muss ehrlich sagen, ich halte es für kaum möglich.

Daher habe ich mir gesagt, wenn wir nun schon nicht Qualitätsmerkmale eines Absolventen definieren können, vielleicht schauen wir, wie erfolgreich er in seinem Berufsweg ist. Dies schien mir ein sinnvoller Ansatz. Den berufli-

eben Erfolg der eigenen Absolventen in Erfahrung zu bringen, ist aber nichts Neues. Interessanterweise habe ich in einer Umfrage, die ich kürzlich in deutschen Hochschulen durchgeführt habe, festgestellt, dass es eine Reihe von Hochschulen gibt, die dies schon seit längerem tun. Ich wusste nicht, dass die Wuppertaler Universität dies sehr sorgfältig und systematisch durchführt. Sie befragt systematisch ihre Absolventen nach unterschiedlichen Kriterien, wertet (hier Rückmeldungen aus und lässt dies in Studienreformen einfließen. Die Universität Dresden führt ähnliche Befragungen durch. Sehr entwickelt sind solche Aktivitäten in den USA. Wenn man beispielsweise das Ranking-Verfahren (her US News für die MBA-Programme betrachtet, das eigentlich einen anderen Schwerpunkt hat, ist der placement success ein Faktor für die Bewertung der amerikanischen Hochschulen. Der placement success wird aus verschiedenen Faktoren ermittelt: die durchschnittlichen Gehälter bei Berufsanzug, der Prozentsatz der Absolventen, die drei Monate nach Studienabschluss einen Arbeitsplatz gefunden haben, die Beschäftigungsrate schon während der Graduationszeit und die Anzahl der Absolventen, die bereits im Campus von Firmen angeworben werden. Dies gibt schon eine gewisse Aussage über die „Attraktivität“, den Erfolg eines Absolventen und könnte durchaus eine Startbewertung der Absolventen sein. Wenn man eine solche Befragung nach fünf und nach zehn Jahren wiederholt und die Karriereentwicklung aufzeichnet, erhält man erneut eine Aussage über den jungen Menschen und kann auch hoffen, dass die Hochschulzeit in hohem Maße zu diesem Erfolg beigetragen hat. Mir ist natürlich klar, dass Einflussgrößen innerhalb der Firma, z.B. der Charakter des ersten Vorgesetzten, das Maß und die Art und Weise der Förderung, die Entwicklung der Firma etc., diesen Berufserfolgsprozess beeinflussen. Doch ich bin überzeugt, dass der Erfolg des Berufseinsteigers und der weitere Karriereerfolg als ein Qualitätsmaßstab für die Lehre, Ausbildung und Persönlichkeitsbildung eines Absolventen an der Hochschule angesehen werden kann. Dieses Thema wird man intensiv diskutieren müssen.

Nachdem ich die Ausgangsgrößen des „Systems Hochschule“, Forschungsergebnisse und Absolventen, betrachtet habe, werde ich mich nun dem System selbst zuwenden. Auch hier möchte ich versuchen, Erfahrungen aus der industriellen Praxis als Denkanstoß einzubringen. Die viel diskutierte Frage ist: Wo sind die Ansatzpunkte für Verbesserungen und wie sind diese zu realisieren? Letztlich ist auch die Hochschule ein System mit einer Aufbau- und Ablauforganisation. Prozesseigner sollten in erster Linie die Hochschulprofessoren sein, ein wenig die Verwaltung. Meines Erachtens ist aus der Struktur der Aufbau- und Ablauforganisation eine Aussage über die Qualität dieser Hochschule ableitbar. Es ist jedoch nicht ausreichend, wenn gelegentlich eine Un

Unternehmensberatung beauftragt wird, eine Hochschule zu durchleuchten. Ich habe sehr gerne und mit guten Unternehmensberatern zusammengearbeitet, dennoch meine ich, es ist nicht ganz einfach, das Wesen einer Hochschule zu verstehen und mit der gleichen Methodik zu behandeln wie ein Industrieunternehmen. Alles, was ich bisher darüber gelesen habe, hat mich nicht besonders überzeugt. In den letzten Jahren ist in der industriellen Praxis ein Werkzeug entstanden, welches mir sehr geeignet erscheint, den Qualitätsstand einer Universität zu ermitteln: Benchmarking. Da dieser Begriff im Hochschulbereich nicht sehr etabliert ist möchte ich hier etwas ausholen. Benchmarking ist ein strukturierter Bewertungsprozess, dem das Prinzip des Vergleichens zugrunde liegt (Bild 4).

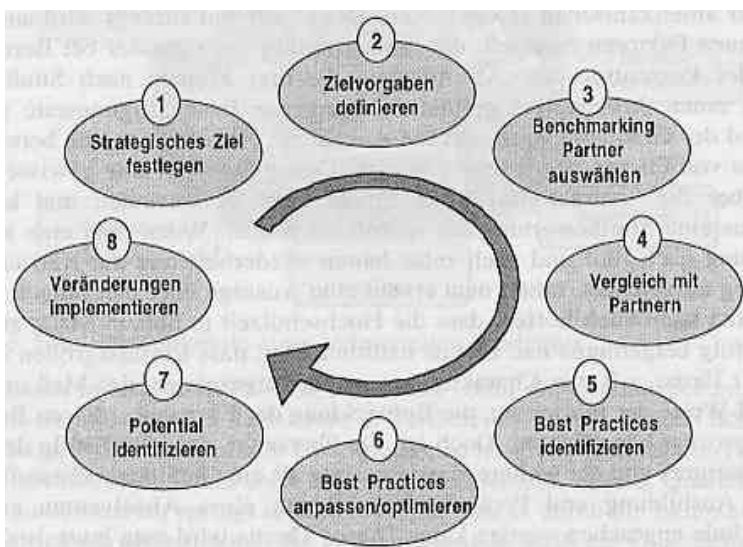


Bild 4: Benchmarking

Die Vorgehensweise gestaltet sich folgendermaßen: Ein Unternehmen möchte in einem Bereich Verbesserungen erzielen. Nachdem Zielvorgaben definiert sind, werden geeignete andere Unternehmen ausgewählt, die Benchmarking-Partner. Dies geschieht bilateral oder in einer Gruppe, die sich entsprechend offen legt. Ich habe z.B. zum Thema „Organisation von Industrie-forschungen“ Benchmarks mit 20 Unternehmen in der Triade durchgeführt. Alle Unternehmen werden in dem interessierenden Bereich miteinander verglichen. Durch den Vergleich wird der sogenannte „best practice“ ermittelt. Dieser kann anschließend noch optimiert werden. Veränderungen, um diesen

„best practice“ zu erreichen, werden dann im eigenen Unternehmen implementiert. Somit könnte sich eine Hochschule mit mehreren erstklassigen Hochschulen dieser Welt benchmarken. Nach der Offenlegung von Aufbaustrukturen und Ablaufprozessen wird ermittelt, welche Hochschulen in den einzelnen Bereichen am besten arbeiten. An diesen „best practices“ können sich die anderen orientieren und entsprechende Veränderungen bei sich implementieren (Bild 5).

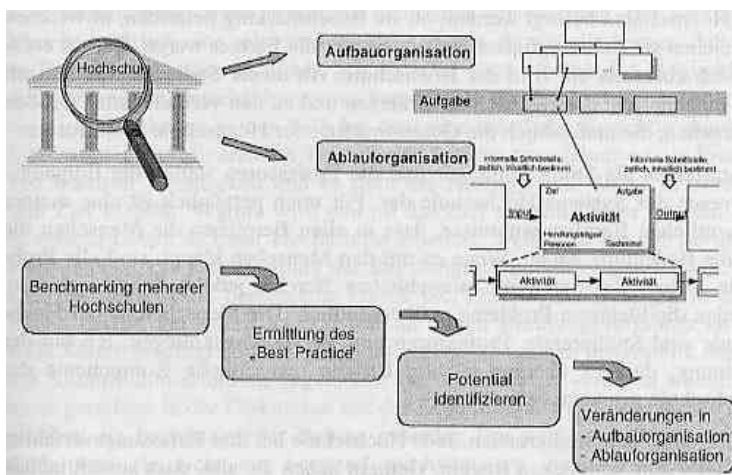


Bild 5: Benchmarking der internen Hochschulsituation

Hierzu als ein einfaches Beispiel der Prozess des Anmeldens zu Prüfungen: Im einfachsten Fall könnte die Anmeldung wie folgt ablaufen: die Studenten geben ihre Matrikelnummer und das gewünschte Prüfungsfach in einen Computer oder ein Terminal ein. Die weiteren Schritte der Anmeldung gehen automatisch vonstatten. Dies wäre für Studenten, Prüfungsamt und Institute sehr effizient und produktiv. Der andere Fall, der heute leider allzu oft anzutreffen ist: ein Student muss zu vielen Ämtern, teils mehrerer Fakultäten laufen, sich in Schlangen stellen, Fragebögen und Formulare ausfüllen usw. Dies wäre summa summarum in einem Benchmark der schlechteste „practice“. Das erste Beispiel hingegen könnte den „best practice“ darstellen.

Betonen möchte ich, dass in Benchmark-Prozessen sehr schnell definiert wird, welches der „best practice“ ist, wie die Besten vorgehen. Ich bin überzeugt, ein solcher bilateral oder mehrfach durchgeführter Prozess könnte für Hochschulen sehr anregend sein und aufzeigen, wie der Beste im Vergleich arbeite

tet, was man selbst daraus lernen kann und vor allem, wie man es umsetzen kann. Ich glaube, solche in Eigenverantwortung der Hochschulen durchgeführten Benchmark-Prozesse wären sehr viel besser als die von den unterschiedlichen Wissenschaftsministerien anberaumten Analysen durch Unternehmensberater. Deswegen lautet auch meine Empfehlung: Benchmarking ermöglicht ganz klar das Optimieren von Aufbau- und Ablaufstrukturen und ich kann nur wiederholen: Hochschulen sollten dies tun. Dann können auch die Hochschulen befragt werden, ob sie Benchmarking betreiben, in welchen Bereichen sie sich verglichen haben und wer die Partner waren. Daraus ergäbe sich ebenfalls ein Bild der Hochschule. An dieser Stelle möchte ich mit der Innenansicht der Hochschule schließen und zu den verbleibenden Größen übergehen, die maßgeblich die Gesamtqualität der Hochschule beeinflussen.

Abiturienten als Studienanfänger und die Professoren stellen die Eingangselemente des Systems Hochschule dar. Für mich persönlich ist eine meiner wesentlichen Berufserkenntnisse, dass in allen Bereichen die Menschen die größte Bedeutung haben. Wenn es mit den Menschen klappt, sind alle Probleme lösbar. Existieren im menschlichen Bereich jedoch Schwierigkeiten, werden die kleinsten Probleme unüberwindlich. Die Menschen an der Hochschule sind Studierende, Professoren und Verwaltungskollegen. Ich bin der Meinung, dass es überaus wichtig ist, die menschliche Komponente der Hochschule genau zu betrachten.

Zunächst zu den Studierenden. Jede Hochschule hat ihre Zulassungsverfahren mit teils sehr komplexen Regeln. Gemein haben sie alle, dass ausschließlich Größen wie Zeugnisnoten, fachliche Qualifikationen oder bereits absolvierte Semester über die Annahme des Bewerbers entscheiden. Ich meine, dass wir in Zukunft vor allem auch im Sinne einer Wettbewerbsdifferenzierung in diesem Bereich nachdenken werden müssen. Ich komme damit gleich zu meiner Empfehlung: jede Hochschule, jede Fakultät sollte in der Lage sein, sich einen gewissen Anteil, ein Fünftel etwa, ihrer Studienanfänger nach selbst gesetzten Kriterien eigenständig auszuwählen. Meiner Meinung nach stellt dies ein wichtiges Element dar, da eine hohe Qualität der Studienanfänger eine wichtige Voraussetzung für eine hohe Qualität der Absolventen ist. Die Gestaltung des Weges von der ersten Vorlesung bis zur Abschlussprüfung, das Studium, obliegt den Professoren.

Ich habe lange überlegt, ob ich mich kritisch mit meinem Berufsstand auseinandersetzen sollte. Ich werde es tun. Die Professoren sind die Prozesseigner der Hauptprozesse der Universität, Forschung und Lehre, und damit offensichtlich die wichtigsten Elemente einer Universität. Die Frage ist: Wie kann eine hohe Qualität der Professoren erreicht werden? Das entscheidende Element ist der Berufungsprozess, und ich meine, dass dieser

Berufungsprozess in Deutschland einen zu geringen Stellenwert hat. Ich werde dies etwas detaillieren. Das Berufungsverfahren besteht aus Ausschreibungsprozess, Bewerbung, Kommission und schließlich Besetzung der Stelle. Ich möchte gleich, damit unsere Diskussion deftig wird, einen sehr erfahrenen, noch älteren Kollegen als ich, der auch als Prorektor an einer Hochschule tätig war, zitieren: „Wissen Sie, ich habe den Eindruck, dass wir bei rund einem Drittel aller Berufungsverfahren eigentlich nicht zum gewünschten Ziel kommen. „Dies ist natürlich eine schwerwiegende Aussage, da wir alle wissen, dass diese Entscheidung fast unabänderlich ist. Die Industrie hat die Möglichkeit, ihre personellen Entscheidungen zu korrigieren, die Hochschule in erster Linie nicht. Ich kenne keinen Fall, bei dem eine ernstliche Korrektur durchgeführt worden ist. Mit anderen Worten: das Berufungsverfahren ist ein Prozess von höchster Wichtigkeit und es steht die Aussage, dass dieser Prozess oft sein Ziel verfehlt. Warum wird nun oft das Ziel verfehlt? Jeder von uns, der in seinem Leben an einer Hochschule arbeitete, weiß, dass bei der Berufung viele Aspekte die Entscheidung der Berufungskommission beeinflussen, wie z.B. Fakultätspolitik, persönliche Politik etc. Dies ist ein ganz gravierender Punkt, der zu verändern ist. Ich war an einem Berufungsverfahren an der ETH Zürich beteiligt und habe dort mit großem Erstaunen festgestellt, dass in der Kommission erfahrene Ingenieure aus der Industrie vertreten waren. Ich muss gestehen, in der Diskussion mit der Kommission wurde von diesen Mitgliedern ein hervorragender Beitrag geleistet. Der wichtigste Punkt war jedoch, dass sie nicht nur beratend mitdiskutieren durften, sondern auch Stimmrecht hatten. Somit gibt es durchaus Länder, in denen bei einer so wichtigen Personalentscheidung, für die oft Steuermittel in Millionenhöhe festgelegt werden, noch externer Sachverstand hinzugezogen wird. Hierzulande scheint dies aber eines der großen Dogmen zu sein. Dieses Kapitel abschließend möchte ich feststellen, dass das Berufungsverfahren meiner Ansicht nach einen deutlich höheren Stellenwert im Hochschulgeschehen haben muss. Letztlich sollte der Rektor oder Präsident, der die Strategie der Hochschule am meisten und über längere Zeit beeinflusst, in jeder Kommissionssitzung Vorsitzender sein. Jetzt werden die Herren, die Rektor oder Präsident sind, vielleicht einen Aufschrei tun ob der vielen Arbeit, aber diese Personalentscheidungen sind die wichtigsten Entscheidungen. Für mich gibt es keine wichtigere in einer Hochschule.

Im Wettbewerb um gute und kluge Menschen darf auch ein weiterer Punkt nicht außer acht gelassen werden. Ich bin der Meinung, dass eine größere Differenzierung in der Gehaltsbreite notwendig ist. Ein Professor erhält mit Besoldung nach C4 in etwa das gleiche wie ein Abteilungsleiter in einem

der großen Unternehmen. Dieses Angebot reicht in vielen Fällen nicht aus, hei vorragende Kandidaten aus der Industrie zu gewinnen.

Ich habe versucht, zu den qualitätsbestimmenden Elementen der Hochschule jeweils aufzuzeigen, wie meiner Meinung nach Verbesserungen zu erreiche sind. Ich habe, und das will ich nicht verhehlen, gerade in diesem Kreis ein sehr große Sorge. Kollege Barth hat treffend dargestellt, dass die Industrie zu nächst zum Thema Qualität auf einem großen Holzweg war. Sie meinte lang Zeit, man könne Qualität durch Kontrollen sichern. Dies hat sich als gravierender strategischer Fehler erwiesen. Diese Qualitätskontrollen waren teuer und aufwendig, das Ergebnis war oft unzureichend. Die Industrie hat dann gelernt, dass das Gesamtsystem betrachtet werden muss und die Notwendigkeit besteht, sich mit den Menschen, deren Verantwortlichkeiten und deren Engagement im Gesamtprozess auseinanderzusetzen, um dann ein „Gesamt system Qualitätsmanagement“ definieren zu können. Meine Sorge ist, dass wir von Politikern gedrängt werden, in großem Umfang Forschungs- um Lehraudits durchzuführen. Ich darf an dieser Stelle einen Kollegen aus Holland zitieren, der auf meine Frage nach seinen Erfahrungen mit der Lehrauditierung folgendes antwortete: „Die Kommission kommt, es wird viel gesprochen, es wird ordentlich gegessen, aber der Effekt ist sehr mäßig“. Das heißt nicht, dass mit punktuellen Lehraudits keine hervorragenden Ergebnisse erzielt werden können. Ich habe aber die große Sorge, dass das System Universität im populistischen Sinne mit einem flächendeckenden System von Kontrollen überzogen wird. Solche Maßnahmen würden eher die Produktivität der Hochschulen reduzieren und letztlich sogar die Qualität senken anstatt sie zu sichern, geschweige denn zu erhöhen.

Abschließend möchte ich die meiner Meinung nach geeigneten Maßnahmen zur Sicherung und Steigerung der Qualität an unseren Hochschulen zusammenfassen:

- 1 . Erste Priorität hat mit weitem Abstand die Erhöhung des Stellenwertes und die Verbesserung des Berufungsverfahrens mit einer Differenzierung der Gehaltsbreite.
 2. Verfolgung der Absolventen im Sinne ihres Berufserfolges und konsequente Umsetzung der dabei gewonnen Erkenntnisse an der Hochschule.
 3. Kontinuierliches Benchmarking der internen Hochschulsituation.
- Vielen Dank.

Diskussion

Landfried

Vielen Dank, Herr Kollege Weule. Sie haben mitnichten hier, jedenfalls was die Rektorenkonferenz angeht, Tabubrüche begangen. In unserem noch nicht im Plenum diskutierten Papier über die Zukunft von Berufungsverfahren in Hochschulen und der Bezahlung, also Dienstrecht und Tarifrecht, finden Sie alles das, was Sie eben vorgetragen haben. Ich freue mich, dass wir in diesem Punkt so viel Einigkeit haben. Ich danke Ihnen auch, dass Sie so komprimiert vorgetragen haben. Wir sollten versuchen, die Diskussion ein wenig zu strukturieren, aber zunächst spontane Wortmeldungen, die die Sache gleich in Bewegung bringen, zulassen.

Ich möchte Ihnen gerne einen Punkt, der in den Beiträgen, die aus den Unternehmen gekommen sind, durchgängig zur Sprache kam, noch einmal vorhalten, nämlich dass Kundenwünsche, also die Kundennachfrage, ein wesentlicher Ankerpunkt ist für das, was Qualität ausmacht. Das ist etwas, womit wir uns als Hochschulen bisher besonders schwer getan haben. Ich wäre dankbar, wenn in der Diskussion der Gesichtspunkt noch einmal aufscheinen würde. Herr Kronthaler hat das Wort.

Kronthaler

Herr Landfried, herzlichen Dank. Es ist uns heute vormittag die gesamte Agenda der Defizite unseres Hochschulwesens in sehr eindringlicher und ausführlicher Weise vorgeführt worden. Sie können sich vorstellen, dass es jemanden, der aus der Republik der Amateure kommt, schon provoziert, dazu etwas zu sagen. Aber ich glaube, das ist heute nicht der richtige Ort dazu. Ich möchte eigentlich nur eine Vorbemerkung machen, bevor ich dann zum konkreten Punkt komme, nämlich zum Beitrag von Herrn Staatsminister Meyer, um ihm in einem Punkt zu widersprechen. Ich glaube nicht, dass wir als Hochschulen von den Parlamenten Vertrauensvorschüsse oder Kredite einfordern dürfen, können und sollten, sondern wir müssen als Hochschulen hier in die Vorleistung gehen. Wir müssen zunächst zeigen, dass wir in der Lage sind, mit Autonomie verantwortungsvoll umzugehen, dass wir die Autonomie, die wir einfordern, auch ausfüllen können. Dazu bedarf es eines Gesamtsystems aus Leitungs-, Entscheidungs- und Organisationsstrukturen,

aus Steuerungsmitteln und Instrumenten, Zielvereinbarungen, Evaluierungssystemen, ein Gesamtsystem, das als Planungs-, Informations- und Steuerungsinstrument auch eine Kosten-Leistungs-Rechnung beinhaltet.

Ich möchte einen weiteren Punkt aufnehmen, nämlich die Rückkoppelung zum Arbeitsmarkt. Die sieht doch für die Hochschulen so aus, dass wir auf die Arbeitslosenstatistik und auf die Alumni-Befragungen schauen können. Wir müssen sehr viel stärker mit der Wirtschaft in Dialog treten und zusammenkommen. Wenn es heißt, man muss in den Ausbildungsprozess eingreifen oder wenn man sogar sieht, dass Unternehmen berufs eigene Berufsakademien einrichten, die inzwischen auch Universitäten heißen, dann halte ich die Gesamtsituation für schlicht skandalös. Hier muss man doch zusammenkommen, zusammenarbeiten können und ich habe die Vermutung, dass die Unternehmen vor dem Gesamtsystem resignieren, da ändert sich ja doch nichts, deswegen hilft es ja gar nichts, dass wir an der Seite der Universitäten für eine Qualitätssicherung und Verbesserung der Ausbildung kämpfen, sondern wir nehmen die Dinge selber in die Hand. Deswegen meine Bitte an die Wirtschaft: Nicht resignieren, sondern kooperieren .helfen Sie den Hochschulen, indem Sie frühzeitig Ihre Bedürfnisse und Anforderungen formulieren! Ich erhoffe mir natürlich etwas über die Hochschulräte, die in Bayern jetzt eingerichtet worden sind, an der TU München auch eine größere Zahl von Hochschulräten, weil wir die Experimentierklausel nutzen, aber man muss zusammenkommen, in diesen Bildungsdialogen überlegen, wie denn die Anforderungen tatsächlich einfließen. Wenn ich von meinen Leuten etwas will, muss ich ihnen vorher sagen, was ich will und zwar ganz genau, ansonsten darf ich mich hinterher nicht wundern, wenn es nicht klappt. Ich danke Ihnen.

Landfried

Vielen Dank, Herr Kronthaler. Herr Kronthaler ist Kanzler an der Technischen Universität München. Herr Mayer, Vorsitzender der Wissenschaftlichen Kommission des Wissenschaftsrates.

Mayer

Herr Landfried hat bereits darauf hingewiesen, dass der Ausschuss Lehre eine Modellevaluation vorgeschlagen hat. Wir sind kontinuierlich in der Eva-

luationsforschung tätig. Wir haben gerade das Sonderforschungsbereichsprogramm der Deutschen Forschungsgemeinschaft intensiv evaluiert. Das wird auch erhebliche Folgen haben. Wir haben die Wissenschaftsgemeinschaft Blaue Liste-Institute und die Glesnitz-Erhebungen evaluiert. Wir sind im Augenblick an zwei Punkten mit dem Thema befasst, zum einen in der Arbeitsgruppe Hochschulstudium und Arbeitsmarkt .ich komme darauf zu-rück- und in einer Art Systemevaluation über die Zukunft des Wissenschaftssystems.

Ich bin Herrn Weule außerordentlich dankbar, dass er von der hoch aggregierten Ebene von Qualität heruntergegangen ist und das heruntergebrochen hat in Forschung, Lehre und Arbeitsmarkt. Ich denke nämlich in der Tat, dass man die möglichen Korrekturmöglichkeiten über, Alfred Hirschmann würde sagen, exit voice und loyalty-Ebene und dies in verschiedenen Bereichen unterschiedlich anbringen kann. Ich würde auch zustimmen, dass wir im Bereich der Forschung mit der Verknappung der Grundausstattung und einer immer höheren Verteilung insbesondere über die DFG eigentlich ein relativ g u t funktionierendes System von Qualitätssicherung haben. Unser wesentliches Problem ist dort die Provinzialisierung in dem Sinne, dass zu wenig internationale Gutachter in dem System sind.

Im Bereich der Lehre ist, glaube ich, die Crux in der Tat der Mangel des Marktes. Ich glaube, das Entscheidende müsste sein, dass Studenten und ihre Eltern über Studiengebühren selber entscheiden können, an welche Institutionen sie eigentlich gehen, denn in dem Zusammenhang ist wichtig darauf hinzuweisen: wir können nicht von einem Qualitätsbegriff in der Lehre ausgehen, sondern es sind offensichtlich ganz unterschiedliche Produkte, die nachher abgerufen werden. Diese müssen über Profile unterschiedlicher Hochschulen dargestellt werden. Insofern hilft es auch wenig, über ein paar Hochschulen oder Universitäten insgesamt zu reden.

Was den Arbeitsmarkt anbelangt, so kann ich Ihnen berichten, dass wir im Zusammenhang mit der Arbeitsgruppe eine Metastudie in Auftrag gegeben haben, die sämtliche verfügbaren Absolventenstudien durchgegangen sind und damit einen sowohl fachlichen als auch zeitlichen Vergleich mit sehr belastbaren Ergebnissen erlauben. Wenn es nun wirklich ein belastbares Ergebnis ist, dann haben praktisch alle Universitätsabsolventen im nachhinein immer zu beklagen, wie wenig die Hochschulen für sie sowohl für den Übergang als auch für die Berufsweckung getan haben im Gegensatz ,zu den Fachhochschulstudenten. Insofern braucht man wirklich über alte

Bildungsideen der Universität nicht viel zu reden. Dieses Defizit ist so offenkundig, dass es mit Händen zu greifen ist und die Hochschulen müssen sich dem annehmen. In dem Zusammenhang gibt es eben nicht die Hochschule insgesamt, sondern es gibt eine begrenzte Anzahl von Fächern mit chronischen Problemen, die Geographie, die Biologie, das Lehrerstudium, seit neuestem auch die Chemie, die wirklich greifbar sind und wo man ganz unmittelbar etwas tun müsste.

Landfried

Vielen Dank Herr Mayer. Jetzt kommt Herr Kollege Schaal aus Marburg, Vizepräsident der Rektorenkonferenz.

Schaal

Ich möchte mich direkt an Herrn Weule wenden. Sie sind dankenswerterweise in einigen Fragen außerordentlich direkt geworden und ich habe dazu eine konkrete Frage. Wir beschäftigen uns, wie Herr Landfried bereits andeutete, in der Hochschulrektorenkonferenz mit Vorschlägen zu einem neuen Besoldungs- und Dienstrecht. In diesem Zusammenhang ist eine ganz wichtige Frage: Wie bewertet man zeitlich befristete Professuren, und zwar für Problematiken, die sozusagen auch zeitlich befristet sind? Es gibt eine ganze Reihe von Problemen: ich denke an die Kommunikationswissenschaften, wo die Entwicklungen sehr schnell gehen, an die ganze Frage der Existenzgründung aus Universitäten. Das sind sicherlich aus unserer Sicht keine Probleme, die man dadurch löst, dass man eine/n vierzigjährige/n Dame oder Herrn auf Lebenszeit in eine solche Professur bringt und nach fünf Jahren ist die Problematik möglicherweise eine völlig andere. Würden Sie, und ich denke, Sie sind von Ihrem Werdegang her sicherlich genau der richtige Ansprechpartner, es für erfolgversprechend ansehen, dass sich ein stärkerer Wechsel zwischen Industrie/Wirtschaft einerseits und Universität abspielt oder halten Sie das eigentlich nur für eine singuläre Ausnahme, die fallweise erfolgreich sein kann?

Weule

Ich muss gestehen, mit Berufungen von Professoren auf Zeit hätte ich als Person durchaus Bedenken gehabt. Ich bin 1982 berufen worden, das erste

Mal an die Hochschule gegangen und habe ganz erhebliche persönliche Einkunftsreduzierungen auf mich genommen, und für eine Berufung auf drei oder fünf Jahre hätte ich das nicht gemacht. Ich bin allerdings grundsätzlich der Ansicht, dass im anwendungsnahen Bereich ein Hochschullehrer auch möglichst alle fünf bis zehn Jahre einen Wechsel machen sollte, weil es unabdingbar ist für einen Hochschullehrer, wenn er mit 38 Jahren in den Maschinenbau berufen wird, zwar mit industrieller Erfahrung, auch einmal wieder Erfahrung über industrielle Praxis zu haben. Anwendungsnahe Ingenieurwissenschaftler könnten sagen, wir kennen die industrielle Praxis durch Projekte etc., aber ich glaube, selbst in der Verantwortung eines Industrieunternehmens zu sein, Höhen und Tiefen mitzumachen, ist ein unabdingbares Element, das man dann wiederum ganz anders den Studenten beibringen kann. Ich votiere dafür, im anwendungsnahen Bereich wirklich nach zehn Jahren Hochschultätigkeit in eine Tätigkeit in der Industrie zu wechseln. Die Schwierigkeit ist das zu organisieren. Ich muss gestehen, es ist nicht ganz leicht, sich aus einer Hochschule heraus beurlauben zu lassen, darüber müssen wir nachdenken, das hängt sehr von Fakultäten und deren Situationen ab. Vielfach ist das nicht leicht, es ist aber auch nicht leicht für eine Industriefirma, wiederum jemand zurückgehen zu lassen. Meine persönliche Bilanz ist im Grunde, am besten wären Wechselprozesse. Zum Beispiel ein anwendungsnaher Hochschullehrer wechselt mit einem Forschungsdirektor eines großen Unternehmens. Einem Menschen in der Industrie tut es gut, mal wieder fünf Jahre an der Hochschule zu sein. Alle anderen Modelle schienen mir sehr schwierig zu sein.

Landfried

Vielen Dank, Herr Weule. Eine der Ursachen, die den Wechsel zwischen Industrie und Wirtschaft erschwert, ist die Inflexibilität der staatlichen Alterssicherungssysteme, in dem man bestimmte Dinge nicht mitnehmen kann, wenn man wirklich herausgeht. Wir haben solche Fälle häufig gehabt, die dann zu großen Problemen führen. Ich denke, hier im Rahmen unserer Überlegungen zum Dienst- und Tarifrecht tut auch eine Flexibilisierung not. Im Klartext: die VBL ist so, wie sie gegenwärtig organisiert ist, mobilitätsfeindlich und (das gilt auch für die staatlichen Pensionen, die man möglicherweise auch in Cash-Ansprüche verwandeln muss, die man mitnehmen kann, dann würde das ganz anders aussehen. Der nächste ist jetzt Herr Wex, dann Herr Creusen und dann Herr Borrmann.

Wex

Ich komme von der Hochschule und habe auch eine Frage in Richtung Dialog zur Wirtschaft. Herr Weule, mich hat das sehr überzeugt, vor allen Dingen Ihre drei Empfehlungen. Den ersten Punkt hinsichtlich des Berufungsverfahrens halte ich auch für einen ganz entscheidenden Punkt. Frage an die Wirtschaft: Ganz offensichtlich tun sich die Universitäten doch sehr schwer, diesen Prozess der Qualitätssicherung im Berufungsverfahren selbst durchzuführen. Wenn ich an Ihre Äußerung denke, ein Drittel der Berufungskommissionen seien, vorsichtig gesprochen, vielleicht gar nicht zufrieden mit dem Ergebnis der Berufung, dann ergibt sich als weitere Frage an die Wirtschaft:

Welche Qualitätssicherungssysteme, -maßnahmen, -hilfen gibt denn die Wirtschaft, um diesen Prozess besser zu gestalten? Hilft dabei ISO 9000, hilft da ein Benchmarking-System, hilft da Total Quality Management, was hilft den Universitäten, um die Qualität der Berufungsverfahren besser zu gestalten? Die zweite Frage ist: Sie haben drei Empfehlungen aufgeschrieben. Ich könnte allen dreien auch sofort zustimmen, würde aber vielleicht noch fragen, ob nicht Nummer vier und fünf dazu passen, ich bin mir nicht ganz sicher. Das eine ist die Mittelverteilung nach Kriterien, nach Leistungskriterien, also weg von der Gießkanne. Und das fünfte, das ganz überragende, meine ich: wie sichert man die Qualität in der Nachwuchsförderung? Da muss etwas getan werden. Wie sichert man das? Das kann doch nicht als Prozess mehr oder minder so nebenher laufen.

Landfried

Vielen Dank, Herr Wex. Darf ich erstens drum bitten, Herr Weule, dass wir jetzt ein bisschen sammeln, wenn Sie noch mal angesprochen werden, und zweitens daran erinnern, dass nicht nur Herr Weule vorgetragen hat. Der nächste ist Herr Creusen.

Creusen

Ich bin im Vorstand bei OBI, den Bau- und Heimwerkermärkten, und verstehe mich insofern als Kunde der Hochschule und dessen, was in den Hochschulen geschieht bzw. des Produkts der Hochschulen. Im Zusammenhang von Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement möchte ich zur Vorsicht mahnen. Unsere Erfahrungen im Wirtschafts- und Handelsbereich sind, dass Qualitätssicherungssysteme bzw. Qualitätsmanagement sehr schnell zu einer

Zunahme von Bürokratie führen kann. Ich möchte vor dieser Tendenz warnen, denn ich glaube, eine Zunahme von Bürokratie ist das letzte, was wir im Hochschulbereich brauchen. Qualitätsmanagementprozesse dürfen nicht zur Standardisierung und damit zur Bürokratie führen. Insofern bin ich auch ein Gegner der Definition von Qualitätssicherung als Definition von Mindeststandards. Damit wird gerade das gefestigt. Es muss darum gehen, Spitzenleistungen zu erreichen, die Qualität zu steigern, und das kann nicht dadurch geschehen, dass Mindestanforderungen, wie beispielsweise im DIN ISO-Prozess, definiert werden. Ich bin sehr kritisch und skeptisch diesem DIN ISO-Prozess gegenüber eingestellt und deshalb Herrn Barth für seine Äußerungen sehr dankbar. Er hat den Qualitätsmanagementbegriff auf das Modell des European Quality Awards oder des EFQM wesentlich erweitert, was als wichtigsten Teil die Kundenorientierung bzw. die Kundenzufriedenheit ansieht. Was bedeutet denn Kundenorientierung im Hochschulbereich? Da muss ich mir zunächst die Frage stellen: wer ist denn eigentlich der Kunde in diesem Prozess, wen müssen wir denn fragen, wie zufrieden er ist; ist es der Student (1er ist der Student oder Studierende, d.h. als Absolvent, nicht eigentlich das „Produkt“, das die Hochschule hervorbringen soll? Denn schließlich brauchen die Unternehmen oder die Gesellschaft, um es allgemein auszudrücken, ausgebildete, handlungsfähige Absolventen. Meine Definition ist: einer der Kunden der Institution Hochschule sind die Unternehmen. Hier ist es notwendig, dass von Unternehmen ein erheblich größerer Einfluss ausgeübt wird und wesentlich mehr Einflussmöglichkeiten darauf gegeben werden, was innerhalb der Hochschule geschieht. Sie, Herr Landfried, haben eben auf die Anmerkung eines Redners gesagt, dass es Einflussmöglichkeiten gebe, wir nehmen die nicht wahr, oder wir sind zumindest als Unternehmen nicht sehr motiviert, darauf Einfluss zu üben. Ich wünsche mir zum Thema Qualitätssicherung ein stärkeres Einbeziehen des Kunden in das Modell. Herr Weule, eine kritische Bemerkung, dieser Aspekt fehlt mir in Ihrem System; da ist der Absolvent, das ist aber nicht der Kunde oder man könnte zumindest in Frage stellen, ob der Absolvent der Kunde ist. Um es ganz plakativ zu sagen: wenn die Hochschule sagt, wir wollen 20 Prozent auswählen, warum sollten nicht Unternehmen auch sagen, wir wollen 20 Prozent der Studierenden auswählen? Oder wenn es um die Auswahl der Lehrkräfte geht, das war Ihre Frage, Herr Wex, warum sollten da nicht auch Unternehmen ihren Einfluss ausüben? Sie haben eine konkrete Frage an die Unternehmen gestellt und ich möchte sie plakativ beantworten: Eben wurde gesagt, ein Drittel sind wahrscheinlich Fehlbesetzungen. Wir aus der Wirtschaft wissen, ein Drittel Fehlbesetzung ist gar nicht so schlecht, das ist normal und passiert in einem Unternehmen, aber das Entscheidende ist, dass wir es korrigieren können. Wir

sind in der Lage, unsere Fehlentscheidungen zu korrigieren, deshalb ist die Antwort auf Ihre Frage aus meiner Sicht ganz simpel: es ist wichtig, Korrekturmöglichkeiten zu schaffen. Danke.

Meyer (Humboldt-Universität)

Ich bin zunehmend irritiert über den Begriff des Kunden, Herr Creusen. Wenn Sie Kunde sind, ist es doch verwunderlich, dass Sie in Anspruch nehmen, in der Firma, von der Sie etwas kaufen, Einfluss zu nehmen. Das machen doch Ihre Kunden nicht.

Zweiter Punkt: Wenn Sie Kunde sind, warum zahlen Sie dann nicht? Und wenn Sie zahlen, dann hätten Sie wirklich den Markt, den Sie haben müssten. Darüber müssten Sie nachdenken. Danke schön.

Creusen

Zum einen: natürlich nimmt unser Kunde erheblichen Einfluss auf das, was bei uns geschieht. Dafür gibt es viele Instrumente des Kundendialogs, des Einbeziehens des Kunden durch Kundenbefragung usw. Das zweite ist: ich wäre sehr gerne bereit, zu bezahlen.

Borrmann

Ich möchte noch einmal Stellung nehmen zum deutschen Allumschließungsanspruch. Es geht immer wieder um „Entweder-Oder“, aber nie um „Sowohl-als-auch“. Wenn ich an die Forderung der Professoren denke, Wechsel zwischen Praxis und Wissenschaft zu schaffen, stellt man fest, dass dies nicht funktioniert. Kaum jemand aus der Wirtschaft könnte für einige Jahre an die Universität wechseln und hoffen, dass er seine Karriere an der alten Stelle in der Industrie fortsetzen könnte, denn dann ist er oder sie weg vom Fenster. Viel einfacher wäre es, Möglichkeiten des „Sowohl als auch“ zu schaffen. Es gibt genügend begnadete Wirtschaftsführer, die auch in ihrer kaum vorhandenen Freizeit gerne noch etwas für den Nachwuchs tun würden. Wenn diese Manager das anbieten, ist das System Universität darauf gar nicht eingerichtet. Sie bekommen keine Unterstützung von der Universität. Ich könnte mir vorstellen, ähnlich einer Gemeinschaftspraxis von Ärzten, dass ein Gemein-

schaftsinstitut mit Assistenten und sonstigen unterstützenden Abteilungen und mit fünf oder zehn Honorarprofessoren eine solche Brücke zwischen Lehre und Praxis bilden könnte.

Das zweite ist: tatsächlich starren alle immer nur auf die Universität. Walter Rathenau hat gesagt, die Wirtschaft ist unser aller Schicksal, aber was unternimmt das ganze Ausbildungssystem, um überhaupt das Verständnis dafür zu erreichen? Das fängt mit den ausgebildeten Lehrern an der Universität an, die wenig Ahnung von Wirtschaft und Technik haben. Wie sollen die ihren Schülern eine Begeisterung dafür vermitteln? Die kommen aus der Schule an das anonyme System Universität, wo ihnen keiner hilft. Wichtig ist auch, dass Universitäten Werbung für ihre Ausbildungsleistung machen müssen. Welcher Professor geht denn an die Schule, hält dort Vorträge und sagt:

„Wenn Ihr Abitur gemacht habt, hier ist, was Ihr tun könnt in Zukunft und geht nicht zur Universität X oder Y, ich begeistere Euch, kommt an meine Universität“. Aber solange die ZVS die Regulierung übernimmt, werden wir in dem ganzen System auch nichts verändern können. Das muss erst einmal dereguliert werden, es muss Wahlfreiheit geschaffen und dann müssen Selbstregulierungsmechanismen geschaffen werden, wie von Herrn Creusen angesprochen, denn die Industrie prüft nur noch bedingt Qualität, sie managed Qualität und im Ausbildungssystem gibt es immer noch abschließende Prüfungen, das ist die Kontrolle. Aber der Einbau des Qualitätsgedankens in den gesamten Ausbildungsprozess bis in den „after sale service“-Process muss endlich erreicht werden. Alle Maßnahmen, die wir heute hier diskutieren, sind schon häufig genug diskutiert worden, wir müssen endlich etwas unternehmen .

Landfried

Vielen Dank, Herr Borrmann. Sie erlauben, dass ich Sie darauf hinweise, dass z.B. an der TU München Hunderte von Universitätsprofessoren in einem Netzwerk in die Schule gehen und genau das machen, was Sie gerade vorge-tragen haben. Herr Hartmann aus Hamburg bitte.

Hartmann

Herzlichen Dank. Ich freue mich, dass wir hier Gelegenheit haben, uns gegenseitig zu informieren und einige Vorurteile zu überwinden. An der Uni-

versität Hamburg bemühen wir uns seit einiger Zeit sehr stark darum, die Verbindung zur Wirtschaft und Industrie herzustellen, und zwar nicht nur zu großen Firmen, sondern auch zu Klein- und Mittelfirmen. Wir haben z.B. einen Dienstleistungskatalog von über 300 Seiten aufgelegt, in dem wir sagen, was wir auch für diesen Bereich tun können. Wir haben eine sehr hohe Zahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die als Lehrbeauftragte aus der Industrie an unsere Hochschule kommen, und wir bemühen uns genauso darum, die Verbindung und den Wechsel nicht nur von Hochschullehrern zur Industrie und zurück zu befördern, sondern vor allen Dingen auch von unseren Absolventinnen und Absolventen. Daran schließt jetzt meine Frage an die Vertreter der Wirtschaft an. Ich bin dankbar, Herr Greusen, auch wenn ich nicht mit allem übereinstimme, dass Sie diese Einlinigkeit aufgebrochen haben, Studierende oder unsere Absolventen lediglich als Produkte zu sehen. Ob sie nicht genauso gut Kunden sind, ist auch dabei sicher eine Frage und wenn wir diesen Aspekt Ihrer Ausführungen mit aufnehmen und sagen, bei dem Zurückkehren der Kunden zeigt sich auch, wie gut der Betrieb ist, der etwas geleistet hat, dann wäre aus meiner Sicht jetzt zu prüfen, inwieweit das Bakkalaureus-Examen solche eine Möglichkeit wäre, Studierende frühzeitig in die Wirtschaft hineingehen zu lassen und ihnen dann aber auch zu ermöglichen, mit den Erfahrungen, die sie dort gesammelt haben, zurückzukommen und dann an die Universität, an die Hochschule zu gehen, von der sie meinen, dass sie ihnen bei ihrem erneuerten Wissens- und Bewusstseinsstand am meisten helfen kann. Meine ganz konkrete Frage: Wie weit sehen Sie für Studierende, die nach solch einer verkürzten Studienzzeit die Hochschulen verlassen, überhaupt Beschäftigungsmöglichkeiten? Wieweit sind Sie auch bereit, diese nach einer weiteren Qualifikationspause oder -phase in Ihren Betrieben wieder an die Universitäten, Hochschulen zurückzulassen, ohne dass damit die Angst des Verrats von Betriebsgeheimnissen verknüpft ist, wenn solche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dann dort wieder in die Forschung hineingehen? Welche Möglichkeiten sehen Sie, diesen gegenseitigen Kontrollprozess über die Menschen, die von uns beiden dann qualifiziert worden sind, einzuleiten? Schönen Dank.

Siegers

Meine Damen und Herren, eine Vorbemerkung vorweg. Ich beobachte in meiner Funktion sehr genau, was in den Unternehmen personal- und qualifizierungspolitisch geschieht. Ich stelle schon seit zwei, drei Jahren fest, dass das Thema Qualifikation der Mitarbeiter einen ganz neuen Stellenwert be

kommen hat. Natürlich war das Wissen der Mitarbeiter immer eine wichtige Ressource, aber die Erkenntnis, dass eigentlich an der Qualifikation der Mitarbeiter im internationalen Wettbewerb unendlich viel hängt, setzt sich immer mehr durch. Wir stellen fest, dass, nachdem nun alle Produktionsfaktoren wie z.B. Kapital und Bodenschätze stark durchforstet und optimiert worden sind, das Thema Qualifikation der Mitarbeiter als ein bislang noch nicht ausreichend ausgeschöpftes Potential gesehen wird und alle Kraft darauf gelegt wird, dies jetzt nachzuholen.

Ich wollte noch in Bezug auf den späteren Berufseinstieg des deutschen Hochschulabsolventen im Vergleich zum Einstieg der Amerikaner sagen: da ist der Unterschied nicht nur, dass der Deutsche lebensseinkommensmäßig schlechter abschneidet als der Amerikaner. Die drei Jahre längere Verweildauer im Bildungssystem generiert ja auch gesellschaftliche Kosten, die wieder im Gesamtsystem mitgetragen werden müssen, vor allem, wenn man dann die relativ frühe Ausstiegszeit am Ende des Berufslebens noch hinzunimmt.

Hertel

Wir Deutschen haben ja die Eigenschaft, immer von einem Extrem ins andere zu schwanken. Wenn ich zurückblicke: 1968 meinten wir auch, das deutsche Hochschulsystem müsse von Grund auf reformiert werden. Ich fühle mich da selber mitschuldig. Wir haben gedacht, was in Amerika ist, das muss doch gut sein und dann machen wir das in Deutschland. Die Ergebnisse sind ja bekannt.

Ich fürchte, dass wir jetzt in der Diskussion Qualitätskontrolle, Akkreditierung, Benchmarking die gleichen Fehler vor uns haben und mit Jubel versuchen, nun etwas „Amerikanisches“ zu probieren.

Ich möchte Herrn Minister Meyer nachdrücklich zustimmen. Was bei der Entlassung der Hochschulen aus der staatlichen Gängelung zu geschehen hat, ist ein koordinierter, kooperativer Prozess mit der staatlichen Seite. Das hat er versucht zu beschreiben. Wir können nicht das deutsche System durch ein völlig freies marktwirtschaftliches Bildungssystem ersetzen, dafür verfügen wir weder über die Strukturen, noch die historischen Hintergründe, noch die Leute, die das realisieren. Wir müssen uns daran orientieren, was in Deutschland gewachsen ist und auch daran, welche negativen Erfahrungen wir damit gemacht haben. Den augenblicklichen Prozess zwischen KMK und Hoch-

schulrektorenkonferenz halte ich durchaus für zielführend. Mein Appell an die hier auch versammelten Rektoren ist, nicht auszubrechen aus einem Prozess, der noch im Gange ist. Die KMK hat, wie gesagt, am letzten Freitag nicht entschieden, weil sie noch einen Erklärungsbedarf sieht. Das Land Berlin, vertreten durch mich, hat sich interessanterweise für beide Resolutionen der beiden Ländergruppen ausgesprochen. Die einen haben gesagt, wir wollen uns beteiligen an dem Prozess, und die anderen haben gesagt, wir wollen noch weitere Kriterien festlegen. Ich denke, beides ist notwendig, Beteiligung an diesem gemeinsamen Dialog KMK und HRK und weitere Klärung. Es geht um Mindeststandards; wenn wir das hinkriegen, ist das eine ganz tolle Sache. Die Spitzensituation wird dann von den einzelnen Hochschulen im Wettbewerb zu realisieren sein. Das ist genau der Punkt.

Wenn Sie weltweit hinausschauen, was die anderen machen, ob es nun um Benchmarking oder Auditing oder Evaluierung geht: ich glaube, da muss man einen guten Mittelweg finden. Ich finde es interessant, was die Engländer machen. Ich habe mich gestern abend im Internet schlau gemacht, Sie können von jeder englischen Universität für fast jeden Studiengang eine durchgängige Qualitätsbewertung in all den typischen Kriterien von Studentenbetreuung über Stimmigkeit der Lehrpläne bis hin zur Absolventenbetreuung und zur Unterbringung im Berufsleben sehen, mit Ratings von failed bis excellent. Darüber kann man nachdenken, ob wir das hier in Deutschland haben wollen. Irgendwo gibt es vielleicht einen Mittelweg, die Holländer sind da auch ein ganz interessantes Beispiel. Insofern, Herr Weule, denke ich, dass irgendwo zwischen Auditing/Benchmarking einerseits und Vorgaben für Evaluierung von Forschung und Lehre andererseits dieser Weg zu finden ist. Wir verhandeln das in Berlin im Moment mit unseren Berliner Hochschulen. Sie sind nicht so ganz begeistert, dass wir wohl definierte Qualitätssicherungsverfahren und Berichtspflichten einfordern, aber wir werden das tun bei der Verlängerung der Hochschulverträge. Es muss klar sein, dass Hochschulen rechenschaftspflichtig sind und ihr Tun auch öffentlich verständlich machen müssen.

Noch ein Wort zur Berufungssituation. Herr Weule, Sie haben da wirklich den Finger auf die Wunde gelegt. Ich denke, das deutsche Hochschul-Berufungswesen ist schon sehr besonders, auch im internationalen Vergleich. Ihre Anregung ist wirklich nachdenkenswert, dass man die hochschulinterne, inhaltliche Prioritätensetzung von der Qualitätsevaluierung der Kandidaten mit Hilfe von externem Sachverstand trennt. Ich habe gerade eine Berufung in Schweden verfolgt, da ist fast kein Mensch aus der eigenen Universität in der

Berufungskommission, sondern fast ausschließlich Externe, die nach Vorgaben der Hochschulen zu Profil und Qualitätsanforderung die besten Kandidaten international auswählen. Ein hoch spannendes Verfahren.

Ein anderer Aspekt, der noch gar nicht angesprochen wurde, ist die Grundphilosophie des deutschen Berufungswesens. Wir sind ausschließlich nachfrageorientiert: Da wird ein Lehrstuhl frei, eine Professur X in Fach Y mit der Spezialität Z. Und nun sucht man weltweit einen passenden Kandidaten. In anderen Ländern beruft man angebotsorientiert: Man hält die Augen offen für exzellente Wissenschaftler in ausgewählten, strategischen Schwerpunkten. Zeigt sich im internationalen Wettbewerb ein herausragender Kandidat, so findet man (oder schafft) für ihn eine passende Stelle und macht ihm ein attraktives Angebot. Dieser Gedanke wird in Deutschland noch kaum verfolgt.

Ich wollte aus Berliner Sicht doch noch danken für das Angebot, das Herr Föhr gemacht hat. Die Wirtschaft wird uns jetzt also richtig helfen in Berlin. Wobei wir freilich bisher aufpassen müssen, dass wir die Hochschulen nicht (wie gefordert) aus der staatlichen Aufsicht entlassen, um sie dann unter die Regie von Wirtschaftsunternehmen zu stellen. Dennoch sind wir dankbar für jede ideelle und materielle Hilfe. Auch Herr Borrmann hatte angedeutet, dass Sie sich engagiert an der Ausbildung in den Hochschulen beteiligen wollen. Wir haben da eine Reihe von guten Ideen, wie Wirtschaftsunternehmen und insbesondere potente Wirtschaftsmanager sich in die Lehre einbringen können. Ich würde Sie gerne zu einem Gespräch einladen zusammen mit den Hochschulen, vielleicht können wir da etwas gemeinsames machen im Zusammenspiel auch aller Berliner Hochschulen.

Künzel

Ein Punkt ist, glaube ich, bei unserer Diskussion nicht so deutlich herausgekommen. Bei der großen Bedeutung, die die Prozess-Steuerung für die Qualitätssicherung hat, muss sichergestellt werden, dass diejenigen, die in der Hochschule für die Arbeit verantwortlich sind, und das sind im Prinzip natürlich alle Hochschulmitglieder, auch etwas davon haben, dass sie sich für die Hochschule engagieren. Nun sind die Professoren, was ihr eigenes Fortkommen anbelangt, darauf ausgerichtet, durch ihr Renommee als Forscher die Möglichkeit eines Wechsels zu einer anderen Hochschule zu erhalten, denn nur auf diesem Wege können sie wirklich eine Verbesserung der eigenen Si

tuation erreichen. Was wir also brauchen, ist eine Bindung des individuellen Fortkommens und Erfolgs an den Erfolg der Hochschule. Erste Voraussetzung dafür ist, dass die Qualität der Hochschule sich auch auswirkt auf ihre Finanzierung; also brauchen wir eine erfolgsabhängige, leistungs- und belastungsorientierte Finanzierung der Hochschulen. Diese Finanzierung muss weitergegeben werden an die Hochschulmitglieder, was bedeutet, wir brauchen ein Hochschuldienst- und -besoldungsrecht speziell für die Hochschulen, so dass die Möglichkeit besteht, Leistungsdifferenzen in der Tätigkeit der Mitglieder der Hochschule auch finanziell zu vergüten. Beide Voraussetzungen sind in Unternehmen erfüllt und sind wesentliche Voraussetzung für deren Erfolg. Beide Voraussetzungen sind aber in den Hochschulen nicht gegeben; ihr Fehlen ist ein massives Hindernis für die Weiterentwicklung des Hochschulsystems.

Barth

Herr Weule hatte die Verbesserung der Berufungsverfahren als Nummer eins seiner Handlungsempfehlungen dargestellt, Herr Wex, Sie hatten danach gefragt, wie man dies verbessern könnte. Es gibt viele Möglichkeiten, es zu verbessern. Ich will ganz kurz die für mich wichtigste nennen: das ist der Faktor Zeit. Ich kann überhaupt nicht verstehen, weshalb Berufungsverfahren, von denen ich selber manche mitgemacht habe, typischerweise zwei Jahre dauern. Ich kann mir nicht vorstellen, dass es irgendwelche Regelungen gibt, die geändert werden müssten, um das ganze Verfahren schneller zu machen. Es ist für mich ein Unding, dass Berufungsvorträge nicht am gleichen Tag stattfinden können. Warum müssen so viele Gremien mitreden? Dies wäre ein erster konkreter, schnell umsetzbarer Schritt, Berufungen schneller durchzuführen. Bedenkt man, welchen Verhandlungsspielraum, was die Dauer anbelangt, der Berufene hat, ist dies kaum nachvollziehbar. Ich habe selber miterlebt, dass einer meiner früheren Chefs etwa anderthalb Jahre verhandelt hat, um sich dann zu einem „Nein“ durchzuringen. Die Dauer von Berufungsverfahren kann und müsste rasch verkürzt werden.

Weiss

Vielen Dank, Herr Präsident. Wir sind mit zum Teil sehr kritischen Worten auf Defekte und Defizite unserer Hochschulen hingewiesen worden. Dinge, die wir zum Teil übrigens sehr wohl wissen und in der Rektorenkonferenz

seit vielen Jahren nachdrücklich und intensiv behandeln und zu lösen versuchen. Aber wir werden uns, die Kritik ist dazu Anlass, dieser Dinge noch mehr annehmen müssen, das ist offensichtlich. Allerdings zwei kritische Anmerkungen.

Ich habe den Eindruck, dass ich hier nicht am Berliner Bildungsdialog teilnehme, sondern am Berliner Ausbildungsdialog. Der Auftrag der Hochschulen wird zu eng gesehen. Er besteht in mehr als Forschung und Lehre. Um Herrn Minister Meyer zu zitieren: „Die Hochschulen sind die Orte, wo die Gesellschaft sich selbst und ihre Zukunft kritisch bedenkt, wo Zukunftsentwürfe ausgearbeitet werden. Sie sind die Zentren des Geisteslebens für eine Region“. Diese Aufgabe der Hochschulen müsste auf einem Bildungsdialog erwähnt werden. Dann merkt man auch sofort, dass die Einengung aller Betrachtungen auf Begriffe wie Markt, Kunde und Produkt nicht angemessen ist. Natürlich gibt es Analogien zwischen der Wirtschaft und den Hochschulen, aber es gibt auch Differenzen, und die enge Anwendung wirtschaftlicher Begriffe auf die Hochschulen wird nicht nützlich sein, sondern wir werden dann, da kann ich Ihnen, Herr Staatssekretär, nur zustimmen, wieder einmal das Kind mit dem Bade ausgeschüttet haben. Wir sind uns also der Defizite bewusst, aber ich bitte, auch zu berücksichtigen, dass wir keine Unterabteilung der Wirtschaft sind.

Wegener

Ich arbeite bei der Allianz in München im Personalwesen. Drei Punkte im Stenogrammstil:

Der erste betrifft die Finanzierung der Hochschulen und schließt an das eben Gesagte an: Natürlich ist es richtig, dass der Staat die Gelder verteilt, aber es lohnt sich doch auch, richtigzustellen, dass die Gelder, das Steueraufkommen von uns Bürgern und von den Unternehmen kommt und dass sich daraus zumindest eine gewisse Mitsprache und Mitverantwortung ergibt.

Zweitens: Herr Prof. Hartmann, Sie haben gefragt nach der Möglichkeit, Bachelor in Unternehmen unterzubringen oder einzusetzen. Ich halte das für einen sehr positiven Weg oder für einen guten Vorschlag. Ich bin der festen Überzeugung, dass wir für sehr viele Positionen, die wir mit Hochschulabsolventen mit Diplomen und Staatsexamina besetzen, diese hohe Qualifizierung nicht brauchen. Zum zweiten macht es mir karrieremäßig durchaus einen Sinn, einen jungen Mitarbeiter, wenn er ein paar Jahre in einem Betrieb ge

wesen ist, Praxiserfahrung gewonnen hat, dann noch einmal an die Hochschule zu geben. Ich denke, auch für die Hochschulen kann das ein belebendes Element sein.

Das Dritte, wenn ich das noch anschließen darf, ist eine Erfahrung aus Bayern für die Zusammenarbeit zwischen der Staatsregierung, Universitäten und Betrieben: Es ist in Bayern derzeit in der Gründungsphase die bayerische Eliteakademie. Dies ist eine Einrichtung, in der Studenten, die das Diplom absolviert und die sich auch ansonsten qualifiziert haben, dafür ausgesucht worden sind, eine Ausbildung neben der wissenschaftlich-fachlichen in puncto Persönlichkeitsentwicklung und in puncto Praxiserfahrung zu bekommen. Wir wären natürlich viel zufriedener, wenn wir das nicht über eine separate Akademie machen müssten, sondern wenn dies im normalen Universitätsleben geschähe. Da das nicht der Fall ist, da hier ein Defizit ist, haben sich mit Unterstützung der Staatsregierung ein paar Unternehmen gefunden, die dies maßgeblich auch finanziell unterstützen. Aber ich denke, das ist der Ansatz, wohin wir wollen, und die Ziele sind definiert. Wir müssen es umsetzen und angehen. Vielen Dank.

Landfried

Vielen Dank, Herr Wegener. Es ist allerdings in Bayern so, dass es die staatlichen Hochschulen sind, die das tragen, die Universitäten des Freistaates. Insofern haben Sie eine Brücke auf jeden Fall wieder gebaut. Sie haben keine neue Privatprinzenschule gegründet, sondern sie machen es mit den staatlichen Hochschulen. Jetzt kommt zum Schlusswort, was die Diskussion angeht, Herr Weule und dann wird Herr Frankenberg noch einige zusammenfassende Bemerkungen machen.

Weule

Vielen Dank, Herr Präsident, ich habe bestimmt nicht vor, die Diskussion abschließend zu kommentieren, es sind nur drei Punkte, zu denen ich gerne Stellung nehmen möchte.

Zunächst zum Thema Beitrag der Industrie für den Berufungsverfahrenprozess. Herr Barth hat schon einen wesentlichen Aspekt genannt, ich würde gerne noch einen zweiten bringen. Nicht DIN ISO, die Zertifizierung allein

ist notwendig, die Qualitätsziele zu erreichen. Das ist überhaupt nicht ausreichend, sondern ich glaube, da kann man auch nur das machen, was die Industrie bei der Auswahl von Bewerbern macht, nämlich sich intensiv als bisher mit dem zu beschäftigen. Meine Fakultät beispielsweise ist eine der wenigen, die zwei Berufungsvorträge macht, einen fachlichen und einen Lehrberufungsvortrag, und oft gibt es da interessante Wechsel. Das Kümern einer strategisch verantwortlichen Person für die Universität erscheint mir wichtig und das Hinzuziehen von klugen Menschen. Die Industrie macht auch nichts anderes, wenn sie Probleme in Personalentscheidungen hat. Es wird z.B. auch für eine Historikerberufung nicht schlecht sein, wenn ein Externer dabei sitzt, der unabhängig, fachlich hochqualifiziert ist, und dass man versucht, die Entscheidungsfindung von Unabhängigen positiv beeinflussen zu lassen.

Der zweite Punkt: wer sind eigentlich unsere Kunden? Herr Creusen, ich sehe zunächst primär den Studenten bei mir als Kunden, aber auch Unternehmen sind unsere Kunden, wenn man die Studenten als „Produkt“ definiert, was sich natürlich nicht schön anhört. Das Problem ist: wenn man als Hochschullehrer Fakultät, Universität, Industrieunternehmen fragt, erhalten sie von n-Unternehmen n-Schwerpunkte. Trotzdem glaube ich, dass eine Fakultät wie der deutsche Maschinenbau in Europa bestimmt darauf hören muss, was die Industrieunternehmen sagen. Aber ich glaube, letztlich kann nicht jede momentane Interessenlage eines Unternehmens, die auch gerade modisch ist, die Hochschuldinge beeinflussen. Da kommen wir in eine Verwirrung ohnegleichen. Trotzdem glaube ich, brauchen wir einen intensiven Dialog.

Dritter und letzter Punkt. Herr Borrmann, Sie hatten gesagt, dass sie für den Wechsel kaum Chancen sehen; ist er vier Jahre aus dem Industrieunternehmen weg, ist sein Posten weg und er ist weg vom Fenster. Gut, das mag sein. Ich glaube, es gibt aber auch größere und mittlere Unternehmen, die es sich leisten können, eine ganz vernünftige Karriereplanung für technische Spitzenleute zu machen. Für einen Entwicklungsleiter in einem Automobilzulieferunternehmen kann es durchaus für das Unternehmen gut sein, wenn er vier Jahre in die Hochschule geht und ein entsprechend qualifizierter Hochschulmensch kommt, ich kenne einen solchen Fall. Ich meine, dass die Industrie auch die Verpflichtung hat, nicht immer nur zu klagen, dass die Hochschulen sich zu wenig orientieren, sondern auch beizutragen hat, dass Hochschullehrer auch näher an den industriellen Problemen sind. Insofern bin ich ganz optimistisch, dass man das schaffen kann.

Landfried

Vielen Dank, Herr Kollege Weule. Jetzt nähern wir uns insoweit dem Ende, als wir noch ein resümierendes aperçu haben. mehr kann das wohl nicht sein, in den wenigen Minuten, die Sie haben, lieber Herr Frankenberg.

Abschließende Zusammenfassung Frankenberg

Vielen Dank. Wenn ich jetzt eine Zusammenfassung versuche, dann ist das eine Vermittlung zwischen meinen eigenen Reformvorstellungen und dem, was ich gehört habe, somit subjektiv geprägt. Qualitätsverbesserung, Qualitätsmanagement bedeutet für mich, dass wir uns klar sein müssen, dass es um beide Teile des universitären Auftrags geht, nämlich um Forschung und Lehre. Die Qualität der Lehrenden und der Forschenden ist unabdingbar miteinander verbunden. Was ist das Ziel dieses Qualitätsmanagements? Das Ziel ist eigentlich, für Wirtschaft und Gesellschaft a) hervorragende Forschung und b) herausragende Absolventen bereitzustellen. Dies ist allerdings auch wesentlich für den Wettbewerb der Hochschulen untereinander und im internationalen Wettbewerb.

Was ist das Wichtigste, das wir an den Hochschulen überwinden müssen? Man könnte es mit dem Begriff umschreiben, die Überwindung der „my chair is my castle“-Mentalität, denn diese Isolationsmentalität bedeutet, dass weder in der Forschung noch in der Lehre, und dort ist es am gravierendsten, eine wirkliche Koordination stattfindet.

Nun kurz zu den Elementen, was wir in der Lehre verbessern müssen. Wir brauchen zunächst einmal eine qualitätsorientierte Auswahl der Studierenden, und zwar eine weitestgehende Selbstauswahl. Wir haben offenbar vergessen, dass die Normalverteilung der Begabung in diesem Lande politisch nicht abzuschaffen ist.

Das zweite ist: die Qualität des Studienangebots ist meiner Ansicht nach nicht zu sichern über Rechtssicherheit, die durch die Vereinbarungen von KMK und HRK gegeben sind, sondern letztendlich nur über die Akkreditierung auf der einen Seite und auf der anderen Seite durch den Erfolg der Absolventen am Markt der Abnehmer. Wir brauchen eine Differenzierung zwischen dem wissenschaftlich orientierten und dem berufsbezogenen Studium,

d.h. also, die Zweiteilung, die wir jetzt zwischen Bachelor und Master vornehmen, ist sinnvoll. Bei der Evaluation, die einen wichtigen Beitrag zur Qualitätsverbesserung liefern kann, müssen wir meiner Ansicht nach wesentlich auf die Evaluation des Absolventenerfolges eingehen, also diejenigen befragen, die unsere Absolventen beschäftigen, sei es im Staat oder sei es in den Unternehmen. Wenn wir die weiteren Forderungen nach Modularisierung des Studiums stellen, dann heißt dies meiner Ansicht nach nicht, einen Bauchladen zu errichten, sondern einen Bauchladen zu sortieren. Dass in ein Studium, auch wenn es kürzer sein muss als heute, Bereiche wie Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit eingebaut werden müssen, muss sich von selbst verstehen. Wir müssten damit aber eigentlich bei der Ausbildung unseres eigenen wissenschaftlichen Nachwuchses beginnen. Wir müssen ganz entscheidend die Frage stellen, ob der gegenwärtige Weg der Habilitation mit einem großen Oeuvre der richtige Weg ist und ob 45jährige Erstberufungen wirklich früh genug sind und ob dann nicht jemand die Eigenschaften, die wir von ihm verlangen, in der Einsamkeit der Abhängigkeit schon längst verloren hat. Ich kann die bestehenden Probleme nur stichwortartig andeuten.

Wenn wir dies fordern, dann müssen wir an das Gesamtsystem, d.h. auch an die Entscheidungsstrukturen herangehen. Wir müssen sehen, dass wir ein System verändern, und wenn man nur Einzelteile verändert, ist die Veränderung unvollständig. Für mich ist wesentlich die Verbesserung dessen, was man Aufbau und Ablauf der Organisation nennen kann. Ganz kurz einige Schlaglichter dazu: Wir müssen letztlich persönliche Verantwortlichkeit für die Entscheidungsprozesse schaffen und wir müssen Kontrolle schaffen, Kontrolle von Nichtbetroffenen, d.h. ein Vorstandsmodell auf der ersten Ebene mit einem Board. In diesem Board müssen Externe mitwirken. Dort ist dann auch die Möglichkeit der Mitwirkung etwa der Wirtschaft gegeben, aber Mitwirkung an Entscheidungen, nicht nur an Beratungen. Das ist die erste Ebene. Wir müssen uns in der ersten Ebene allerdings auch fragen, ob wir es dem professionalisierten Amateur, der die Universität leitet, zumuten können, wieder zu den „Amateuren“ zurückzukehren oder ob die ihm dann nicht den Olympischen Eid vorhalten werden. Man muss sich auch fragen, ob man den „Vertragsamateur“, also den Kanzler, in der gegenwärtigen Form noch braucht. „Amateur“ heißt, dass es im Sinne der Selbstverwaltung derzeit kein professionelles Universitätsmanagement gibt. Dies zu schaffen, müsste es einen entsprechenden „Markt“ der Qualifiziertesten geben. Auch Präsidenten/Rektoren müssten danach von „außen“ kommen, Kanzler nicht unbedingt die Befähigung zum Richteramt haben.

Auch bei der zweiten Ebene, das ist die Dekanatsebene oder die Dekansebene, müssen wir uns die gleichen Fragen stellen, denn sie ist die für die Koordination der Lehre und der Forschung, d.h. für die Qualität von Forschung und Lehre die eigentlich entscheidendere Ebene. Wir haben das Problem der Berufungsverfahren angesprochen. Ich teile die Meinung, dass man dies zentralisieren muss, dass Berufungsverfahren unter strukturellen Gesichtspunkten ablaufen müssen und dass man externen Sachverstand hinzuzieht. Ich habe selbst sieben solcher Verfahren in den letzten Jahren hinter mich gebracht, weil ich eine Fakultät sozusagen alleinverantwortlich von der Spitze aus aufgebaut habe. Wir müssen uns aber die Frage stellen, ob nicht für den Dekan das gleiche gilt wie für den Leiter der Universität, d.h. ob er von innen oder von außen kommen muss, ob man nicht jemanden von außen nimmt, der Universitätserfahrung hat, der aber unabhängig ist und der auch wiederum nicht in die „Republik der Amateure“ zurückkehrt, weil seine Verhaltensweisen immer davon geprägt sind, dass er irgendwann noch mit seinen Kollegen umgehen können muss, wenn man denn immer wieder von innen heraus die Führungsebenen besetzt. Die Mitbestimmung an den Hochschulen muss man eigentlich auf das beschränken, wofür sie sinnvoll ist, nämlich auf die Mitwirkung bei den Fragen, die wirklich Betroffenheit auslösen, also bei Studierenden, bei Prüfungs- und Studienordnungen, aber nicht etwa Studierende über den Haushalt mit entscheiden lassen. Die Zwischensteuerung muss über Zielvereinbarungen geschehen. Was in der Hochschule gilt, nämlich eine leistungsorientierte Mittelverteilung, eine Mittelverteilung über Zielvereinbarungen, eine Kontrolle von Zielvereinbarungen im Board, das muss auch zwischen Hochschule und Ministerium gelten. Über Zielvereinbarungen kann ein Parlament sehr wohl seine parlamentarischen Rechte behalten, es muss sie nicht nach der gegenwärtigen Kameralistik wahrnehmen.

Wenn wir aber schon bei der Finanzierung sind, stellt sich für mich die Grundfrage nach Studiengebühren, die diejenigen zahlen, die an diesem System oder die von diesem System letztendlich profitieren, nennen wir sie nun Kunden oder nicht. Attraktivität einer Universität muss sich auszahlen, und dies meine ich wörtlich. Das geht letztlich entweder über unendlich viele Regelungen oder über den schlichten Grundsatz: wer eine gute Leistung empfängt, zahlt dafür auch gutes Geld. Damit könnte man meiner Ansicht nach das Studierverhalten, die Studienansprüche, aber auch das Lehrverhalten entscheidender beeinflussen, als über unendlich viele Regelmechanismen. Wir müssten hierüber, da es ja auch soziale Ausgleichsmechanismen geben kann und muss . und es gibt genügend Beispiele, dass so etwas funktionieren

kann, auch in Deutschland und auch nach dem 27. September einen vernünftigen Dialog führen können. Es stellt sich nämlich die Grundsatzfrage nach Qualitätsmanagement durch mehr Freiheit und Flexibilität oder durch mehr Regelungen. Wenn wir diese Frage der leistungsorientierten Finanzierung an die Studierenden stellen, dann aber die gleiche an die Professoren. Die leistungsorientierte Besoldung der Professoren muss eine solche Bandbreite haben, dass sich Leistung in der Hochschule lohnt, dass man also durch Leistungen im System wirklich Geld verdienen kann.

Die Frage der Art des Beschäftigungsverhältnisses muss gestellt werden, die Frage also einer Verbeamtung auf Lebenszeit, die eben leider keine Korrekturmöglichkeiten mehr zulässt; wenn man ein Drittel Fehlentscheidung annimmt, sind dies ein Drittel Fehlbesetzungen auf Dauer.

Und lassen Sie mich zum Abschluss gerade den Vertretern der Wirtschaft noch ein Modell skizzieren. Wir haben den 11.11. vor uns, nach dem 11.11. ist es mir ja meistens gestattet, in Mainz sehr ernsthaft über die Dinge in dieser Welt zu reden, aber ich fange heute schon an. Herr Weule, wie sähe die Firma Mercedes Benz aus, wenn

1. der Automobilbau durch Vereinbarungen der ständigen Konferenz der Technologieminister mit der ständigen Konferenz der Autobauer standardisiert würde? Der wichtigste Grundsatz also wäre: ein Opel darf sich nicht von einem Mercedes unterscheiden, d.h. den Grundsatz zu ignorieren, dass Wettbewerb eigentlich nur aus Ungleichheit entsteht.
2. die Prüfung des Materials ausgeschlossen wird;
3. die Verteilung an die Kunden durch die ZVA, das ist die Zentralstelle für die Verteilung von Automobilen, vorgenommen wird;
4. der Kunde nicht zahlt, sondern der Staat ihm sein Automobil zahlt;
5. das Management von paritätisch besetzten Gremien gewählt wird und nach vier Jahren an das Band zurückkehrt, und
6. viel zu wenig Mitarbeiter da sind, um die Autos zu bauen und die Teilezulieferung auch nicht immer rechtzeitig funktioniert.

Unter diesen Rahmenbedingungen leisten die deutschen Hochschulen eigentlich noch erstaunlich Gutes in Forschung und Lehre, aber ich glaube, wir müssen diese Rahmenbedingungen verändern. Ich glaube auch nicht, dass die deutsche Automobilindustrie mit einer ZVA gut bedient wäre. Lassen Sie uns also die Rahmenbedingungen verändern und wir sind bereit und längst auf dem Wege, die Bedingungen im System zu verändern. Lassen Sie uns

auch aufpassen, dass wir als Deutsche nicht nachher nur ein unendlich dickes Hochschulgesetz produziert haben, sondern wirklich mehr Freiheit, mehr Wettbewerb, d.h. auch mehr Unterschiedlichkeit zwischen uns in jeder Hinsicht akzeptiert haben, denn die Grundregel lautet: nur aus Unterschiedlichkeit entsteht Wettbewerb, und nur aus Wettbewerb entsteht Leistung.

Landfried

Vielen Dank, lieber Herr Frankenberg, das war auch in der Leichtigkeit der Formulierung am Ende ein schöner Schluss. Dass Sie den neuen kabarettistischen Einlagen der Bundesregierung noch nicht gefolgt sind, kann ich nachvollziehen. Sie wissen, dass die Bundesregierung und auch die Länder künftig Campusbeiträge einführen müssen, weil sie im Gesetz Studiengebühren verboten haben.

Ich darf nun mit dem herzlichen Dank an alle Beiträger, Redende, Zuhörende, Finanzierende, Mitorganisierende die Verhandlung schließen und Sie zum gemeinsamen Mittagessen bitten.

Teilnehmerverzeichnis

- Barth** Gerhard, Prof.Dr., Alcatel SEL AG, Stuttgart
- Borrmann** Werner A., Dr., Vice President Europe A.T. Kearney GmbH, Düsseldorf
- Creusen** Utho, Prof.Dr., Geschäftsführer OBI Bau- und Heimwerkermärkte GmbH&Co. KG, Wermelskirchen
- Engel** Kai, Dr., Manager, A.T. Kearney GmbH, Düsseldorf
- Ewers** Hans-Jürgen, Prof.Dr., Präsident TU Berlin
- Föhr** Horst, Dr., Vorstandsmitglied Deutsche Bahn AG
- Frankenberg** Peter, Prof.Dr., Rektor U Mannheim
- Guckel** Volker, Dr., Planungsabteilung Bundespräsidialamt
- Haensel** Ruprecht, Prof.Dr., Rektor U Kiel
- Hartmann** Wilfried, Prof.Dr., Vizepräsident U Hamburg
- Herrhausen** Traudl, MDL Hessischer Landtag, Wiesbaden
- Hertel** Ingolf, Prof.Dr., Staatssekretär, Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur, Berlin
- Heuer** Katharina, Leiterin Projekte Personal debis Daimler-Benz InterServices AG, Berlin
- Jander** Annette Karen, Leiterin Pilotprojekt Evaluation TFH Berlin Joerden Jan C., Prof.Dr., Prorektor Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder
- Krebs** Wilhelm, Dr., Direktor Baan Deutschland GmbH, Hannover
- Kronthaler** Ludwig, Dr., Kanzler TU München
- Künzel** Rainer, Prof.Dr., Präsident U Osnabrück
- Landfried** Klaus, Prof.Dr., Präsident Hochschulrektorenkonferenz, Bonn
- Mayer** Karl Ulrich, Prof.Dr., Vorsitzender Wissenschaftliche Kommission des Wissenschaftsrates; Direktor Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, Berlin
- Meyer** Hans, Prof.Dr., Präsident HU Berlin
- Meyer** Hans Joachim, Prof.Dr., Staatsminister, Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst, Dresden
- Mielenhausen** Erhard, Prof.Dr., Präsident FH Osnabrück
- Nienstedt** Heinz-Werner, Dr., Sprecher der Geschäftsführung Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf
- Plett** Ulrich, Geschäftsführender Gesellschafter Arthur Andersen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Steuerberatungsgesellschaft mbH, Berlin
- Podewils** Ulrich, Kanzler TU Berlin
- Sanner** Albrecht, Leiter Bildungs- und Personalpolitik Daimler-Benz AG, Stuttgart

Schaal Werner, Prof.Dr., Präsident U Marburg
Schilden Susanne, Pressereferentin Hochschulrektorenkonferenz, Bonn
Schneider Siegbert, Dr., Leiter Personal Dresdner Bank AG, Frankfurt
Schreier Gerhard, Dr., Referat Q Hochschulrektorenkonferenz, Bonn
Schulte Peter, Prof.Dr., Rektor FH Gelsenkirchen
Seliger Günther, Prof.Dr.-Ing., Vizepräsident TU Berlin
Siegers Josef, Dr., Mitglied der Hauptgeschäftsführung Bundesvereinigung
Deutscher Arbeitgeberverbände, Köln
Thurian Patrick, Dr., Persönlicher Referent des Vizepräsidenten TU Berlin
Turner George, Prof.Dr., Wissenschaftssenator a.D., Berlin
Warnecke Günter, Prof.Dr., Präsident U Kaiserslautern
Wegener Hans, Dr., Abteilungsleiter Personalwesen Allianz AG, München
Weiss Cornelius, Prof.Dr., Rektor U Leipzig
Weule Hartmut, Prof.Dr.-Ing., U Karlsruhe
Wex Peter, Dr., Leiter Haushaltsabteilung FU Berlin
Wilkes Andreas F., Geschäftsführer, Veranstaltungsforum der Verlagsgruppe
Georg von Holtzbrinck GmbH, Berlin