

Zukunft gewinnen
Bildung erneuern

Zukunft gewinnen Bildung erneuern

Memorandum

Initiativkreis Bildung
der Bertelsmann Stiftung
unter der Schirmherrschaft
des Bundespräsidenten

April 1999

Verlag Bertelsmann Stiftung
Gütersloh 1999

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Zukunft gewinnen – Bildung erneuern : Memorandum / Initiativkreis
Bildung der Bertelsmann Stiftung unter der Schirmherrschaft
des Bundespräsidenten. –
Gütersloh : Verl. Bertelsmann Stiftung, 1999
ISBN 3-89204-456-2

© 1999 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Verantwortlich: Bertelsmann Stiftung
Umschlaggestaltung: HTG Werbeagentur, Bielefeld
Satz und Druck: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld
ISBN 3-89204-456-2

Inhalt

Vorwort	7
Empfehlungen zur Erneuerung des Bildungswesens	9
– Kurzfassung –	
<hr/>	
Empfehlungen zur Erneuerung des Bildungswesens	17
I Für eine neue Lernkultur	19
1 Paradigmenwechsel in der Bildung einleiten: lebenslang lernen	21
2 Lernwelten erschließen: neue Medien einsetzen	25
3 Lebensnah lernen: die Schule in die Praxis holen	28
4 Lehrerbildung verbessern: Qualifizierungsoffensive für Lehrer starten	30
II Für Vielfalt in Schule und Hochschule	33
5 Freiraum geben: schulische Selbständigkeit stärken	35
6 Unterschiede zulassen: Schulprofile entwickeln	37
7 Bildung gemeinsam verantworten: regionale Bildungsallianzen aufbauen	40
8 Hochschulen handlungsfähiger machen: Autonomie stärken	42
9 Vielfalt fördern: Hochschulprofile schärfen	45
10 Leistungen verbessern: Wettbewerb zulassen	47
11 Mittel effektiv nutzen: Hochschulfinanzierung verändern	49

III Für Qualitätssicherung	53
12 Institutionelle Verantwortung entwickeln: Qualität sichern	55
13 Ausbildungsstrukturen durchlässiger machen: Angebote zertifizieren	58
Anhang	61
Roundtables des Initiativkreises Bildung	61
Teilnehmer an den Roundtables des Initiativkreises Bildung	62

Vorwort

Seit der letzten Bildungsreform haben sich die Bedingungen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Handelns grundlegend geändert. An der Schwelle zum 21. Jahrhundert bringen gesellschaftliche Umbrüche ebenso wie Globalisierung und digitale Revolution neue Anforderungen an die Lernkultur und an das Bildungssystem mit sich.

Vor diesem Hintergrund hat Bundespräsident Roman Herzog in seiner Bildungsrede vom November 1997 zu einem »Aufbruch in der Bildungspolitik« aufgerufen. Diesen Appell hat die Bertelsmann Stiftung zum Anlaß genommen, im Mai 1998 den Initiativkreis Bildung unter der Schirmherrschaft des Bundespräsidenten ins Leben zu rufen.

In sechs Roundtable-Gesprächen versammelte der Initiativkreis Experten* aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und pädagogischer Praxis sowie Schüler und Studierende zur Diskussion wichtiger Bildungsfragen der Gegenwart. Dabei ging es dem Initiativkreis darum, die Ansichten verschiedener Seiten zu erfahren und abzuwägen.

Die Ergebnisse der Expertengespräche sowie Konzepte und Projektergebnisse aus der reformerischen Arbeit der Bertelsmann Stiftung bilden die Grundlage für das vorliegende Memorandum. Auswahl und Formulierung der Empfehlungen verantwortet die Bertelsmann Stiftung. Der Titel »Zukunft gewinnen – Bildung erneuern« soll als Ermutigung, aber auch als Aufforderung verstanden werden: als Ermutigung all jener, die sich in ihrem Arbeitsalltag und oft

* Die in diesem Text verwandten Formen »Experten«, »Schüler« und »Lehrer« etc. schließen den entsprechenden weiblichen Singular oder Plural ein.

darüber hinaus für die Zukunftsfähigkeit unseres Bildungswesens einsetzen – und als Aufforderung an all jene, die die politische Verantwortung für die richtige Balance zwischen Rahmenordnung und zu gestaltendem Freiraum tragen.

Die im Memorandum ausgesprochenen Empfehlungen orientieren sich an drei zentralen Themen: neue Lernkultur, Förderung von Vielfalt sowie Qualitätssicherung. Dieser Dreischritt beschreibt die notwendigen Weichenstellungen: Unsere Zeit des permanenten Wandels und der raschen technologischen und medialen Entwicklung macht lebenslanges Lernen erforderlich. Das Zulassen und Fördern von Vielfalt bei den Bildungsangeboten entspricht den immer komplexeren und spezifischeren Erfordernissen und Möglichkeiten der Berufspraxis. Um Freiheit nicht zur Beliebigkeit werden zu lassen, bedarf es schließlich effektiver Instrumente zur Qualitätssicherung. Diese Grundsätze gelten für die gesamte »Wertschöpfungskette« erfolgreicher Bildungs- und Ausbildungsstrukturen der Zukunft.

In der Hoffnung, dass die Empfehlungen einen breiten Bildungsdialog über die richtigen Wege auslösen und drängende Entscheidungen befördern, übergibt der Initiativkreis Bildung anlässlich des Deutschen Bildungskongresses am 13. April 1999 in Bonn das vorliegende Memorandum Bundespräsident Roman Herzog und der Öffentlichkeit.

*Initiativkreis Bildung
der Bertelsmann Stiftung
unter der Schirmherrschaft des Bundespräsidenten*

**Empfehlungen
zur Erneuerung
des Bildungswesens**

– Kurzfassung –

des Initiativkreises Bildung
der Bertelsmann Stiftung
unter der Schirmherrschaft
des Bundespräsidenten



I Für eine neue Lernkultur

1 Paradigmenwechsel in der Bildung einleiten: lebenslang lernen

In der Wissensgesellschaft muss lebenslanges Lernen zum Paradigma der Bildung werden, weil neues Wissen mit hohem Tempo generiert wird und in kurzen Fristen immer neue Kenntnisse verlangt werden. Das Prinzip des lebenslangen Lernens macht es notwendig, die klassische Abfolge von Schule, Ausbildung und Beruf aufzubrechen. Lebenslang lernen heißt: früher mit dem Lernen beginnen, Kulturtechniken sichern, Schlüsselkompetenzen vermitteln, Lernfähigkeit ausbilden, Ausbildungszeiten verkürzen und Bildungswege durch modulare Angebote flexibilisieren.

2 Lernwelten erschließen: neue Medien einsetzen

Neue Medien ermöglichen ein bisher ungekanntes Maß an eigenverantwortlicher Gestaltung von Bildung und Ausbildung. Richtig angewandt, potenzieren sie die Lernmöglichkeiten einzelner Medien und erreichen durch Synergien und Vernetzung einen Quantensprung in der Wissensvermittlung. Neue Medien als Motor der Bildungsreform einzusetzen heißt: allen Lernenden freien Zugang zum Internet ermöglichen, dafür ein ausgewogenes Finanzierungssystem entwickeln, Medienkompetenz vermitteln, Wissen in den Netzen anwenderfreundlich strukturieren und die Informationstechnologien zur Entlastung der Lehrenden von Verwaltungsaufgaben nutzen.

3 Lebensnah lernen: die Schule in die Praxis holen

Die vielfältigen gesellschaftlichen Veränderungen müssen zum Gegenstand schulischen Lernens gemacht werden. Dazu ist eine enge Verzahnung von Schule und Praxis erforderlich. Denn nur so kann Lernen »up to date« sein. Außerdem lernt es sich »im Ernstfall« besser: in der Arbeitswelt, im sozialen Umfeld und in einer Gesellschaft kultureller Vielfalt. Lernen in der Praxis heißt: Betriebspraktika für Lehrer, Praktiker in die Schule, Unterricht außer Haus, Patenbetriebe für Schulen, duale Studiengänge.

4 Lehrerbildung verbessern: Qualifizierungsoffensive für Lehrer starten

Soziale, pädagogische und fachliche Anforderungen an den Lehrberuf haben sich erheblich verändert. Lehrer brauchen heute eine zugleich umfassendere und spezifischere Aus- und Fortbildung. Sie müssen Moderatoren von stärker selbstverantworteten Lernprozessen werden; sie müssen lernen, die sozialintegrative Funktion der Schule zu stärken; sie müssen über multimediale Kenntnisse verfügen sowie Schulentwicklungsprozesse mitgestalten und mitsteuern. Eine Qualifizierungsoffensive für Lehrer starten heißt: Lehrerbildung konsequent an den Aufgaben der Schule ausrichten, Modularisierung der Lehrerbildung, die Fortbildung auf die Erfordernisse der Einzelschule und der Bildungsregion zuschneiden, Medienkompetenz mit Didaktik und Methodik verknüpfen.

II Für Vielfalt in Schule und Hochschule

5 Freiraum geben: schulische Selbständigkeit stärken

Nur selbständige Schulen können zur Selbständigkeit erziehen. Schulen müssen in eigener Verantwortung Veränderungsprozesse im schulischen Alltag einleiten, durchführen und überprüfen können. Staatliche Entscheidungskompetenzen müssen an die Schulen delegiert werden. Schulische Selbständigkeit stärken heißt: flexible Rahmenbedingungen schaffen, Personal- und Budgetverantwortung delegieren, Schulleitungen qualifizieren und Schulentwicklung unterstützen.

6 Unterschiede zulassen: Schulprofile entwickeln

Die Bildungslandschaft in der Wissensgesellschaft muss möglichst vielfältig sein. Denn nur dann kann sie den unterschiedlichen Lern- und Lebenssituationen der Schüler bzw. den Erwartungen der Studierenden und sich rasch verändernden Anforderungen an Wissensvermittlung, Bildung und Ausbildung gerecht werden. Schulprofile entwickeln heißt: pädagogische Programme gemeinsam mit den Beteiligten erarbeiten, eigene Akzente setzen, Selbstverantwortung fördern und die eigene Arbeit evaluieren.

7 Bildung gemeinsam verantworten: regionale Bildungsallianzen aufbauen

»Für die Erziehung eines Kindes braucht es eine ganze Stadt.« Elternhaus und Nachbarschaft, Kindergarten und Sportvereine, Jugendzentren und Schulen, Betriebe und Hochschulen sind für eine zukunftsgerechte Entwicklung der Kinder und Jugendlichen gemeinsam verantwortlich. Das Zusammenwirken aller Akteure muss regional koordiniert werden. Bildung gemeinsam verantworten heißt: Bildungsallianzen aufbauen und Netzwerkarbeit fördern, regionale Bildungslandschaften entwickeln und regionale Bildungsfonds einrichten.

8 Hochschulen handlungsfähiger machen: Autonomie stärken

Die Wissensgesellschaft erfordert selbständige, autonome und eigenverantwortlich handelnde Hochschulen. Denn Hochschulen sind diejenigen Einrichtungen, die neues Wissen als den wichtigsten Rohstoff der Zukunft generieren und es über die wissenschaftsbasierte Ausbildung qualifizierter Nachwuchskräfte für Wirtschaft und Gesellschaft zugänglich machen. Die Autonomie von Hochschulen stärken heißt: das Verhältnis zwischen Staat und Hochschulen neu definieren, die Entscheidungs- und Leitungsstrukturen modernisieren, Finanz- und Personalautonomie gewähren, den Hochschulzugang ändern.

9 Vielfalt fördern: Hochschulprofile schärfen

Gleichmaß und Einheitlichkeit als Gestaltungsmaximen für das Hochschulsystem haben ausgedient. Vielfalt und Profilbildung sind stattdessen gefragt. Hochschulprofile schärfen heißt: Leitbilder entwickeln, Organisationsformen für Forschung und Lehre flexibilisieren, Studienstrukturen öffnen.

10 Leistungen verbessern: Wettbewerb zulassen

Leistungen und Profile von Hochschulen müssen transparent werden. Außerdem muss es Anreize geben, damit Leistungsdefizite behoben und Leistungspotentiale erweitert werden können. Damit Wettbewerb als Korrektiv und Optimierungsfaktor für die Arbeit von Bildungseinrichtungen funktionieren kann, müssen Hochschulen Freiräume zur eigenverantwortlichen Gestaltung von Aufgaben und Arbeitsbedingungen erhalten. Wettbewerb zwischen Hochschulen zulassen heißt: Transparenz herstellen, den Produktwettbewerb in der Hochschulausbildung fördern, neue Wege der Hochschulfinanzierung beschreiten.

11 Mittel effektiv nutzen: Hochschulfinanzierung verändern

Hochschulen benötigen eine aufgaben- und leistungsbezogene Finanzierung sowie globale Budgets zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung. Zur Sicherung ihrer Leistungsfähigkeit sowie der Qualität von Forschung und Lehre muss das System der Hochschulfinanzierung wettbewerblich ausgestaltet werden. Dabei ist auch die Attraktivität der Hochschule für Studierende zu berücksichtigen. Die Hochschulfinanzierung verändern heißt: Globalbudgets für alle Hochschulen einführen, Finanzmittel für Lehraufgaben an die Nachfrage koppeln, private Studienbeiträge erheben, individuelle Kosten einer Hochschulausbildung wie Investitionen behandeln.

III Für Qualitätssicherung

12 Institutionelle Verantwortung entwickeln: Qualität sichern

Die Qualität in Bildung und Ausbildung konsequent zu fördern muss ein Leitmotiv der Schul- und Hochschulentwicklung sein. Ein neues Bewusstsein für Qualität und neue Formen zu ihrer Sicherung sind erforderlich. Qualität sichern heißt für Bildungseinrichtungen: staatliche Aufsichtsfunktionen verändern, Ziele für Unterricht, Lehre und Forschung setzen, Strukturen und Arbeitsergebnisse evaluieren, Leistungen vergleichen, Transparenz erhöhen.

13 Ausbildungsstrukturen durchlässiger machen: Angebote zertifizieren

Veränderte Anforderungen an das Lehren und Lernen in der Wissensgesellschaft verlangen flexible, durchlässige, transparente und international kompatible Ausbildungsstrukturen. Denn nur so wird lebenslanges Lernen möglich, das vielfältigen Bildungs- und Ausbildungsbedürfnissen Rechnung trägt. An die Stelle geschlossener Ausbildungs- und Studiengänge müssen kombinierbare Module treten, deren Validität und Qualität zertifiziert werden. Angebote zertifizieren heißt: Ausbildungsziele und -inhalte von Bildungsmodulen definieren, Wertigkeiten festsetzen, Mindeststandards vereinbaren, Qualität zertifizieren.

Empfehlungen zur Erneuerung des Bildungswesens

des Initiativkreises Bildung
der Bertelsmann Stiftung
unter der Schirmherrschaft
des Bundespräsidenten



I Für eine neue Lernkultur

1 Paradigmenwechsel in der Bildung einleiten: lebenslang lernen

Der gesellschaftliche Wandel führt zu grundlegenden Veränderungen in der Lebensgestaltung sowie zu einer Vielfalt der Lebensentwürfe und beruflichen Karrierewege. Gleichzeitig beschleunigt die Basisinnovation der Digitalisierung die Entwicklung zur Wissensgesellschaft. Die Digitalisierung macht es möglich, Informationen mit hoher Geschwindigkeit zu transportieren und jedem jederzeit und an jedem Ort zugänglich zu machen. In der Folge verändern sich Produktionsprozesse. Entschieden früher maßgeblich die Faktoren Boden, Arbeit und Kapital über die Prosperität und Entwicklungspotentiale von Wirtschaft und Gesellschaft, tritt heute Wissen als entscheidende Ressource hinzu. Gleichzeitig werden im Erwerbsleben neue Kompetenzen wichtig. Wurde bislang für einen definierten Katalog von Berufen ausgebildet, wobei handwerkliche und technische Kenntnisse im Vordergrund standen, gewinnen heute Lernfähigkeit sowie soziale und organisatorische Fähigkeiten enorm an Bedeutung. Weil Wissen immer schneller generiert wird und in der Wirtschaft immer neue Kenntnisse gefordert werden, kann heute niemand mehr davon ausgehen, mit dem in Schule und Ausbildung Gelernten die Anforderungen zu bewältigen, die sich ihm in rascher Veränderung in Wissenschaft, Beruf und Lebenspraxis stellen.

Dies bedeutet: Lebenslanges Lernen muss zum Paradigma der Bildung werden. Für den Einzelnen heißt dies, seine Lernfähigkeit zu entwickeln, selbständig lernen zu lernen sowie soziale und kommunikative Kompetenzen zu erwerben. Das Bildungssystem muss in seinen Strukturen, Inhalten und Arbeitsformen die Grundlage dazu legen. Die klassische Abfolge von Schule, Ausbildung und Beruf ist nicht mehr zeitgerecht. Lebenslang lernen heißt Wissen in Bausteinen erwerben und kontinuierlich erneuern. Dabei bilden auch in der Wissensgesellschaft die Kulturtechniken die Basis aller Bildung und müssen sicher beherrscht werden. Die neue Flexibilität der Bildungswege ermöglicht und erfordert, Wissen in Modulen oder Bausteinen zu erwerben. Diese Flexibilität in der Bildung ermöglicht die Verkürzung der berufsbefähigenden Ausbildung und verleiht der Weiterbildung einen wesentlich höheren Stellenwert. Sie sollte zur Regel werden und das gesamte Erwerbsleben begleiten. Weil in Zukunft die Schlüsselkompetenzen über den Erfolg von Bildungskarrieren entscheiden, muß auf ihren Erwerb ebensoviel Sorgfalt verwandt werden wie auf das Erlernen von Wissensstoff. Die hohe Lernfähigkeit und

-begeisterung von Kindern sollte in der Wissensgesellschaft aktiv unterstützt werden. Wie in vielen europäischen Ländern sollte auch in Deutschland zukünftig früher mit dem Lernen begonnen werden.

Um lebenslanges Lernen als Paradigma der Bildung umzusetzen, empfehlen wir:

Kulturtechniken beherrschen. Grundlage aller Bildung und lebenslangen Lernens ist die sichere Beherrschung der Kulturtechniken, zu denen traditionell Lesen, Schreiben und Rechnen gehören. Mit dem Abschluss der Grundschule sollten alle Kinder die Kulturtechniken beherrschen. Als neue Grundkompetenz muss in der Wissensgesellschaft die Medienkompetenz hinzutreten.

Methoden und Arbeitstechniken lernen. Lernkompetenz bedeutet die Fähigkeit, Methoden des Lernens und der Problemlösung souverän zu nutzen: Problemstellungen zu identifizieren, Lösungsstrategien zu finden, Ergebnisse zu präsentieren. Die Orientierung an Aufgaben (statt Lektionen) und projektorientiertes Arbeiten machen fächerübergreifende Kooperation und interdisziplinäres Herangehen notwendig. Entsprechende Lernmethoden sollten deswegen in allen Ausbildungsstufen gelernt und in allen Fächern angewandt werden. Die Vermittlung und Einübung von Arbeitstechniken sollten das Methodenlernen begleiten.

Den Erwerb von Schlüsselkompetenzen in den Curricula festschreiben. Lernkompetenz, Persönlichkeitsentwicklung und Gemeinschaftsfähigkeit bilden den Kern der Schlüsselkompetenzen. Um ihren Erwerb im Bildungssystem fester zu verankern, müssen sie in die Bildungsleitlinien aller Einrichtungen aufgenommen und für Unterricht und Studium verbindlich gemacht werden.

Persönlichkeit entwickeln. In der Persönlichkeitsbildung müssen vor allem die Fähigkeiten entwickelt werden, sich selbst zu organisieren und den eigenen Bildungsweg erfolgreich zu gestalten. Eigenständigkeit, Risikobereitschaft und Leistungsbewusstsein sind Ausdruck der geforderten Selbstkompetenz. Deshalb sollten bereits in der Schule Eigenorganisation unterstützt und Arbeitsplanung sowie Selbstkontrolle ausgebildet werden.

Soziale Kompetenzen fördern. In der Wissensgesellschaft wird die Kooperation in Teams in Beruf wie Bildung mehr und mehr zur Voraussetzung erfolgreichen Arbeitens. In vielen Schulen finden heute zudem Kinder aus unterschiedlichen Kulturen zusammen. Gemeinschaftsfähigkeit, Solidarität und Verantwortung für andere werden unter diesen Voraussetzungen zu Schlüsselkompetenzen der Wissensgesellschaft und müssen gelernt werden. Gemeinschaftsfähigkeit in internationalen oder multikulturellen Gruppen erfordert zusätzlich kulturelles Verständnis und Toleranz. Die Kenntnis der eigenen Kultur und der Grundzüge anderer Kulturkreise sind Voraussetzung dafür und sollten in den Lehrplänen ihren festen Platz finden.

Internationalisierung ermöglichen. Mit Hilfe der neuen Technologien können Schüler und Studierende über alle Grenzen hinweg kommunizieren. Um der Globalisierung Rechnung zu tragen, sollten der Austausch von Schülern und Studierenden gefördert und die Attraktivität der deutschen Bildungsinstitutionen im Ausland gesteigert werden. Internationalisierung und Kommunikation in den globalen Netzen bedürfen einer Lingua franca. In Wissenschaft und Internet hat sich Englisch in dieser Funktion bewährt. Deshalb sollte Englisch als erste Fremdsprache bereits vom Grundschulalter an gelernt werden und Schüler der 8. Klasse sollten zur freien Kommunikation im Englischen fähig sein. An den Hochschulen sollten Referate, Diplome und Doktorarbeiten in englischer Sprache prinzipiell zugelassen werden.

Schlüsselkompetenzen bewerten. Der Erwerb von Schlüsselkompetenzen muß gleichberechtigt mit dem Erwerb des Wissens in die Leistungsbewertung einfließen. Hierfür müssen geeignete Methoden der Bewertung und Beurteilung entwickelt werden, um den Leistungsstand für Schüler transparent zu machen und den Lernerfolg in Zertifikaten nachzuweisen.

Früher lernen. Die hohe Lernfähigkeit von Kindern sollte intensiver genutzt und eine mindestens einjährige Vorschulerziehung zur Pflicht gemacht werden. Spätestens im Alter von sechs Jahren muss jedes Kind zur Schule gehen. Kombinierte Anfangsklassen mit flexiblem Übergang in die dritte Schulklasse erlauben die individuelle Förderung des Kindes.

Ausbildungszeit verkürzen. Das Konzept des lebenslangen Lernens erlaubt und fordert die Verkürzung der Ausbildung. Die Abitur-Prüfung sollte in der Regel bereits nach zwölf Jahren abgelegt werden, das Studium nach drei Jahren zu einem ersten berufsqualifizierenden Abschluss führen.

Bildung in Modulen anbieten. Die rasche Veränderung der Anforderungen an berufliche Qualifikationen und schnelle Innovation erfordert ein flexibles Bildungssystem. Wenn zukünftig die berufliche wie die wissenschaftliche Aus- und Fortbildung in Modulen angeboten werden, sind viele Kombinationen der Wissensbausteine möglich. So kann sich der Lernende in Studium und Weiterbildung seinen Lernplan nach seinen persönlichen Wünschen und den sich wandelnden Erfordernissen des Arbeitsmarktes selbst zusammenstellen. Hierfür müssen die Voraussetzungen geschaffen werden: Die Lernmodule müssen anerkannten Bildungsstandards genügen, das Lernergebnis muss für sich bewertet werden und die Zertifizierung darf nicht an einen vorgegebenen Bildungsweg oder eine besondere Bildungsinstitution geknüpft sein.

Unterstützung der Unternehmen einfordern. Unternehmen müssen Arbeitsstrukturen schaffen, die lebenslanges Lernen ermöglichen. Viele Unternehmen haben die Bedeutung arbeitsbegleitender Fortbildung erkannt, fördern diese aber noch nicht hinreichend. Individuelle Fortbildungspläne, Umwandlung von Überstunden in Fortbildungsberechtigung, Lernzeiten als Prämie für gute Arbeitsleistung sowie flexible Arbeitszeiten müssen selbstverständliche Elemente der Personalentwicklung werden. Den neuen Fähigkeiten entsprechend, müssen Vorgesetzte den Mitarbeitern schrittweise größere Verantwortung übertragen, damit sich das Lernen für beide Seiten lohnt.

2 Lernwelten erschließen: neue Medien einsetzen

Internet und Multimedia schaffen Bildungs- und Erfahrungsmöglichkeiten neuer Qualität. Wurde Wissen in der traditionellen Bildung über einzelne Medien – vor allem über das Buch – transportiert, so potenzieren die neuen Technologien in ihrer Vieldimensionalität die Möglichkeiten jedes Mediums und erreichen durch Synergien und Vernetzung einen Quantensprung in der Wissensvermittlung. Internet und Multimedia erlauben den Nutzern interaktives Lernen und den virtuellen Besuch von Bibliotheken, Museen, Archiven und Datenbanken ebenso wie das Lernen mit Simulationsprogrammen. Diese neuen Lernwelten können zukünftig jedem zu jeder Zeit und an jedem Ort zur Verfügung stehen. Der Zugang zum Internet wird zu einem entscheidenden Faktor für die Qualität von Bildung und Ausbildung.

Durch die Anschaulichkeit der Präsentationen, die interaktive Vermittlung der Inhalte und die Vielfalt der Wissenszugänge können innovative Unterrichtskonzepte realisiert und Lernziele schneller und mit größerem Erfolg erreicht werden. Eigenverantwortung wird entscheidend gefördert. Mit dem Einsatz der neuen Kommunikationstechnologien läßt sich zudem die Effizienz des Bildungsbetriebes deutlich steigern. In besonderem Maße profitiert das Konzept des lebenslangen Lernens von den neuen Medien, denn Internet und Multimedia-Programme bieten die notwendige Flexibilität in der Wahl von Ort und Zeit und erlauben den individuellen Zuschnitt der einzelnen Bildungsmodule. Vor allem die Weiterbildung profitiert, wenn Bildungsangebote nach dem Prinzip des »Learning on Demand« dann eingeholt werden, wenn sie gebraucht werden. Wo die neuen Möglichkeiten genutzt werden, entstehen Lehr-Lern-Situationen, die die klassische Unterrichts- oder Vorlesungssituation ebenso aufbrechen wie sie die Rolle der Lehrer und Dozenten verändern.

Um die Bildungspotentiale der virtuellen Netze zu erschließen, brauchen wir in Zukunft Schulen und Hochschulen, die die neuen Technologien quer über alle Fächer und Inhalte so selbstverständlich nutzen wie ehemals Tafel und Buch, brauchen wir Lehrer und Dozenten, die bereit sind, von ihren Schülern zu lernen, brauchen wir Lernende, die sich kompetent in den virtuellen Wissenswelten bewegen, sowie Lehrpläne, die projektorientiertes, eigenständiges Arbeiten erlauben und exemplarisches Lernen zulassen.

Um den Einsatz neuer Medien voranzutreiben, empfehlen wir:

Zugang zum Internet schaffen. Wenn die neuen Bildungsmöglichkeiten ausgeschöpft und soziale Ausgrenzung vermieden werden sollen, müssen alle Schüler und Studierenden in absehbarer Zeit freien Zugang zum Internet erhalten. Die entsprechende Ausstattung mit Laptops und PCs sollte zügig vorangetrieben und in fünf bis sieben Jahren abgeschlossen werden. Nur mit einer entsprechenden nationalen Kampagne kann Deutschland – wo erst 20 Prozent der Schulen am Netz sind – wieder zu den führenden Bildungsstandorten aufschließen. Bis zum Jahr 2002 sollen alle Klassenzimmer einen Zugang zum Internet haben.

Finanzierung ermöglichen. Mit einer ausgewogenen Finanzierung in einem Bildungsbündnis, zu der alle Beteiligten beitragen, kann allen Schülern und Studierenden der freie Zugang zum Internet ermöglicht werden: Vereinbarungen mit der Telekommunikationsindustrie sollten den gebührenfreien Zugang zum Internet in allen Bildungsbereichen ermöglichen. Bildungsbetriebe müssen mit Soft- und Hardwareherstellern Allianzen schließen, um Lernwillige mit preisgünstigen Geräten und Programmen auszustatten. Mit einem »Computerpfennig« soll der Staat einen Fonds bilden und den Grundstein für ein sozialverträgliches Ratensystem (abhängig vom Einkommen der Eltern) legen. Auf Basis dieser Unterstützung könnten dann viele Eltern und Studierende die subventionierten Preise für Computer über moderate Leasing-Raten selbst tragen.

Medienkompetenz vermitteln. In der Wissensgesellschaft muss jeder Schüler und Studierende kompetent mit Multimedia und Internet umgehen können. Medienkompetenz wird zur Grundkompetenz, zur Voraussetzung für den Zugang zu den neuen Bildungswelten und für berufliches Fortkommen. Alle Kinder sollten zukünftig das Verständnis der Bildersprache (Visual Literacy) und die Fähigkeit, in den vernetzten Systemen zu navigieren (Computer Literacy), mit derselben Sorgfalt erwerben wie die Kulturtechniken Lesen, Schreiben und Rechnen. Hierfür muss in den Lehrplänen Platz geschaffen werden. Visual- und Computer-Literacy können an die Stelle der informations- und kommunikationstechnologischen Grundbildung rücken, die in den Lehrplänen vieler Bundesländer vorgesehen ist. Wie alle Kulturtechniken sollte Medienkompetenz frühzeitig erworben und sollten die Grundkenntnisse bereits in der Primarstufe vermittelt werden.

Weil Medienkompetenz nur vermitteln kann, wer sie beherrscht, ist die Qualifikation der Lehrer hier wie in den anderen Reformfeldern der Schlüssel zum Erfolg.

Wissen verfügbar machen. Die Informationsflut des Internet muss für die besonderen Zwecke der Bildung ausgewertet, geordnet und aufbereitet werden. Daher sollten mit Nachdruck Web-Bibliotheken und Bildungsserver aufgebaut werden, die das Wissen nutzerfreundlich systematisieren und bereitstellen. Verlage sollten Lernsoftware anbieten und Schulen die Freiheit bekommen, Lehrmittel nach ihrer Wahl zu beziehen.

Neue Medien als Wissenswerkzeug etablieren. Die neuen Medien sind wichtiges Wissensinstrument und ein Motor der Bildungsinnovation. Sie sollten konsequent zu Leistungssteigerung und Verbesserung der Lernkultur genutzt werden. Mit Hilfe der neuen Medien kann die Präsentation der Lerninhalte optimiert werden, durch den Einsatz interaktiver und Simulationsprogramme lassen sich Lernmotivation und -leistung deutlich steigern. Das Navigieren im Internet unterstützt zudem die geforderten Lernfähigkeiten wie vernetztes Denken, strategisches Arbeiten und eigenverantwortliches Handeln. Damit die Potentiale der neuen Medien ausgeschöpft werden können, müssen sie in allen Fächern und Disziplinen eingesetzt und die Entwicklung mediengerechter Fachdidaktiken sichergestellt werden.

Effizienz durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien steigern. Die Effizienz des Lehrbetriebes gewinnt enorm, wenn alles, was das Unterrichtsgeschehen und den wissenschaftlichen Diskurs belastet, über das Netz abgewickelt wird. Verwaltungsvorgänge können vereinfacht und organisatorische Absprachen leichter getroffen werden, die bekannten Engpässe in der Bereitstellung von Literatur werden mit Hilfe der Informationstechnologie überwunden. Die Potentiale neuer Medien können etwa durch die Einrichtung virtueller Schreibtische für Studierende konsequent ausgeschöpft werden. Dort finden sie Kerninformationen und ein Ordnungssystem, das zukünftig Handbibliothek und Zettelkasten ersetzt, alle Vorlesungsinformationen bereithält und den Dialog mit Kommilitonen und Professoren stark erleichtert. Vor allem Hochschulen sollten die neuen Technologien zudem nutzen, um im Baukastensystem Präsenzangebote mit Internet-Angeboten anderer Universitäten zu kombinieren und die Internationalisierung der Bildung konsequent zu fördern.

3 Lebensnah lernen: die Schule in die Praxis holen

Die allgemeinbildenden Schulen haben sich lange als Insel und Schonraum verstanden. Es ging um Stoffvermittlung, um abfragbares Wissen. Die gesellschaftlichen Veränderungen fanden hauptsächlich außerhalb der Schulmauern statt. Zwar ist inzwischen einiges getan worden, um die Schule zu öffnen und eine Reihe von Schulen hat sich aus eigenem Antrieb auf den Weg nach draußen gemacht. Aber die Tradition hat die meisten Schulen noch fest im Griff. Nach wie vor spielt sich Unterricht fast ausschließlich im Klassenzimmer ab.

Eine Gesellschaft im Wandel braucht eine sich öffnende Schule. Nur wenn die vielfältigen Veränderungen außerhalb der Schulmauern unmittelbar und praktisch von der Schule aufgegriffen werden, können Kinder und Jugendliche die Fähigkeit entwickeln, den gesellschaftlichen Wandel zu verstehen und mitzugestalten.

Die Schule muss sich besonders drei Praxisfeldern öffnen: In der Arbeitswelt mit ihrer rasanten technologischen und organisatorischen Entwicklung gewinnen die Schüler nicht nur Verständnis für Technik und Arbeitsabläufe, sondern auch für Zuverlässigkeit und Zusammenarbeit. Im sozialen Umfeld mit seinen vielfältigen Lebenssituationen, Interessen und Anschauungen, im Stadtteil, in Jugendzentren und sozialen Einrichtungen können die Schüler Gemeinschaft erfahren und lernen, sie selbst zu schaffen. In einer globalisierten Gesellschaft mit ihrer sprachlichen und kulturellen Vielfalt fördert internationaler Schüleraustausch das Verständnis für andere Kulturen und das Erlernen von Fremdsprachen in natürlichen Sprechsituationen.

Um die Schule in die Praxis zu holen, empfehlen wir:

Betriebspraktika für Lehrer. Lehrer brauchen berufliche Praxis außerhalb der Schule. Betriebliche Erfahrungen versetzen die Lehrer in die Lage, die Arbeitswelt realistisch in den Unterricht einzubeziehen. Deshalb müssen betriebliche Praktika in unterrichtsarmen und unterrichtsfreien Zeiten systematisch zum Bestandteil der Lehrerbildung werden.

Praktiker in die Schule holen. Nichts veranschaulicht die Praxis besser als sie selbst. Wenn Praktiker in die Schule kommen, wird die »Welt draußen« lebendiger und aktueller erfahrbar als durch theoretische Vermittlung. Handwerker und Naturwissenschaftler, Künstler

und Sozialarbeiter geben ihre berufliche und soziale Praxis eher authentisch weiter als ein Lehrbuch. Unterricht mit Praktikern muss daher als wertvolle Ergänzung in den Schulalltag integriert werden.

Unterricht »außer Haus«. Begegnungen mit der Praxis müssen in einem unterrichtlichen Zusammenhang stehen. Umfang und Intensität bestimmen sich aus dem zu bearbeitenden Problem. Das konkrete Erleben und Handeln sowie die Gespräche vor Ort haben den Vorzug der Unmittelbarkeit. Konkrete Erfahrungen im betrieblichen, sozialen und kulturellen Umfeld finden Eingang in den Lernprozess und steigern den Praxisbezug schulischer Arbeit. Unterricht außer Haus muss zum selbstverständlichen Bestandteil von organisierten Lernprozessen werden.

Patentbetriebe für alle weiterführenden Schulen. Zur Verstärkung des Praxisbezuges müssen Betriebspatenschaften für die Schulen in den Regionen vermittelt und koordiniert werden. Auf diese Weise entsteht eine enge Beziehung zwischen Schule und Betrieb: praxisnahe Unterrichtsgestaltung, aufgabenbezogene Betriebserkundungen, Unterricht im Betrieb, Ferienpraktika, gemeinsame Veranstaltungen zur Berufsfindung, gemeinsame Fortbildungsveranstaltungen. Patenschaften zu sozialen Einrichtungen im In- und Ausland müssen vermehrt aufgebaut werden. So lassen sich Gemeinschaftssinn und soziale Verantwortung der Schüler stärken.

Duale Bildungsgänge ausbauen. Durch eine Verknüpfung von beruflicher und allgemeiner Bildung wird der Anwendungsbezug des Gelernten besonders deutlich. Gleichzeitig können ausbildende Betriebe auf diese Weise bereits frühzeitig ihren eigenen Arbeitskräfte- und Führungsnachwuchs heranbilden. Deshalb müssen Hochschulen und Wirtschaft ermuntert werden, das Angebot berufsintegrierter und berufsbegleitender dualer Studiengänge rasch auszuweiten.

4 Lehrerbildung verbessern: Qualifizierungsoffensive für Lehrer starten

Die im Rahmen des Lehrerstudiums gelehrteten Fachwissenschaften sind nicht auf die didaktischen Erfordernisse des Unterrichts zugeschnitten. Ursache ist die immer noch bestehende Trennung zwischen Didaktik und Fachwissenschaft. Dabei liegt der Fokus – schon wegen der Prüfungsanforderungen – auf dem Erwerb fachlicher Kenntnisse. Didaktisches Training kommt ebenso zu kurz wie der Erwerb von Medienkompetenz. Praxiserfahrungen machen angehende Lehrer erst in der zweiten, unterrichtspraktischen Phase ihrer Ausbildung. Nicht selten scheitern sie dann am Praxis-Schock, und das nach vier bis sechs Jahren Studium. Zudem werden Lehrer zu keinem Zeitpunkt ihrer Ausbildung mit Entwicklungs- und Steuerungsaufgaben vertraut gemacht. Gewaltbereitschaft, Drogenkonsum und soziale Verwahrlosung unter den Schülern nehmen zu. Auf die Bewältigung solcher Probleme sind Lehrer jedoch nur unzureichend vorbereitet.

Qualität von Schule beginnt mit der Qualität der Lehrer. Wir brauchen Lehrer, die sicher sind in ihrem fachlichen und pädagogischen Können und die ihre Schüler auf ihren Lernwegen kompetent begleiten. Lehrer müssen zuallererst guten Unterricht organisieren können. Die Lehrerbildung muß diese Anforderungen aufgreifen. Es ist daher ein enger Anwendungszusammenhang für die Fach- und Erziehungswissenschaft sicherzustellen, in dem auch Kooperations- und Teamfähigkeit für den Lehrberuf erlernt werden kann. Neue Aufgaben der Schule fordern auch eine Veränderung der Lehrerbildung: Zwar kann und soll die Schule die Familie nicht ersetzen, doch ohne die Fähigkeit zum sozialen Konfliktmanagement sind auch pädagogische und fachliche Bemühungen zum Scheitern verurteilt. Der Einsatz der neuen Medien kann systematisch zur Verbesserung des Unterrichts und der Lernleistungen beitragen. Lehrer müssen frühzeitig lernen, diese Chancen zu nutzen. Nur selbständigere Schulen können Innovationskräfte entfalten. Dazu brauchen sie Lehrer, die sich für die Organisationsprozesse der Schule und nicht nur für den eigenen Unterricht verantwortlich fühlen.

Mit diesen erheblichen Anforderungen darf die Gesellschaft ihre Lehrer nicht allein lassen. Sie muss ihnen Hilfestellungen geben und Angebote zur Qualifizierung unterbreiten.

Um eine Qualifizierungsoffensive für Lehrer zu starten, empfehlen wir:

Lehrerbildung zielgenau an den Aufgaben der Schule ausrichten. Lehrer müssen in erster Linie die Lernprozesse ihrer Schüler organisieren und moderieren. Neben fachlichen und fachdidaktischen Qualifikationen benötigen sie ein Methoden-Repertoire, um den Erwerb von Schlüsselkompetenzen zu ermöglichen und zu fördern. Dazu müssen die Lehrer über Kooperations- und Teamfähigkeit verfügen, die ihnen auch die Mitgestaltung schulischer Organisationsentwicklungsprozesse ermöglicht.

Lehrerbildung modularisieren. Die für den Lehrberuf erforderlichen Befähigungen müssen durch eine gleichermaßen wissenschaftliche wie praxisorientierte Ausbildung gesichert werden. Die fachwissenschaftliche Themenauswahl muss sich stärker am Unterricht orientieren. Schulpraktische und Studienphasen müssen curricular und organisatorisch vernetzt sein. Didaktik und Methodik sind an der gesellschaftlichen und beruflichen Wirklichkeit zu orientieren. Die an der Lehrerbildung beteiligten Institutionen müssen kooperieren, wobei die einzelne Schule als Ort der Lehrerbildung zu stärken ist. Kooperatives und interdisziplinäres Arbeiten muss in allen Phasen der Lehrerbildung systematisch angelegt sein. Die Ausbildungsabschnitte der Lehrerbildung sind als Module zu konzipieren, damit der Eintritt in den Lehrberuf auch für Absolventen anderer Studiengänge oder vergleichbarer Ausbildungen zugelassen werden kann. Dabei sind die Möglichkeiten eines profilierten und differenzierten Hochschulwesens zu nutzen.

Fortbildung auf die Erfordernisse der Einzelschule und der Bildungsregion zuschneiden. Eine modularisierte Lehrerbildung macht auch eine enge Verzahnung von Lehrerausbildung und -fortbildung erforderlich. Die Maxime lebenslangen und selbstgesteuerten Lernens gilt selbstverständlich auch für Lehrer. Dies umso mehr, als der einzelnen Schule zunehmend Gestaltungskompetenz und Qualitätsverantwortung übertragen werden. Fachlicher, pädagogischer und methodischer Fortbildungsbedarf der Lehrer ergibt sich aus den Anforderungen, die in den Programmen der einzelnen Schulen und in den Leitbildern der Bildungsregion verankert sind. Fortbildungsangebote müssen sich deshalb an diesen Zielen orientieren. Fortbildung muss möglichst

schulintern oder schulnah organisiert werden, damit die neuen Erfahrungen im Anwendungszusammenhang von Schule und Unterricht wirksam werden können. Aufbau und Stärkung von Teamstrukturen in den Lehrerkollegien bieten am ehesten die Gewähr, dass Lerngruppen unmittelbar und konsequent von der Fortbildung ihrer Lehrer profitieren. Schulen müssen über die Fortbildung der Kollegien entscheiden und sie über ein eigenes Budget finanzieren können.

Kompetenzaustausch organisieren. Um neue fachliche Anforderungen erfüllen zu können, brauchen Lehrer die Unterstützung von außen. Aber auch Lehrer sind Praktiker und können außerhalb der Schule Impulse geben. Fortbildung sollte daher den Kompetenzaustausch zwischen Schule und Umfeld fördern. Gemeinsame Fortbildung von Mitarbeitern der Betriebe, der Jugendhilfe und der Vereine mit Lehrern verbessert das gegenseitige Verständnis und die Zusammenarbeit. Lehrerqualifizierung ist Investition in Bildung und muss als Gemeinschaftsaufgabe verstanden werden. Deshalb muss Fortbildung in ein Qualifizierungssystem eingebettet sein, das für alle an der Erziehungs- und Bildungsarbeit Beteiligten offen ist und in der Region organisiert wird.

Medienkompetenz sicherstellen. Der unbeschränkte Zugriff auf Informationen und die weitreichenden Möglichkeiten zu Kommunikation und Kooperation durch neue Medien verlangen gerade von Lehrern die Fähigkeit, ihren Unterricht durch den didaktisch begründeten Einsatz dieser Medien effektiver zu gestalten und dadurch die Lernleistungen ihrer Schüler zu verbessern. Um die Chancen einer neuen Lernkultur wahrnehmen zu können, wird künftig von ihnen erwartet, Medien und Informationsnetze souverän zu nutzen, Medien auszuwerten, zu beurteilen und effektiv zu selektieren. Lehrer müssen in der Lage sein, Informationen selbst zu gestalten und im weltweiten Datennetz bereitzustellen sowie mit anderen via Internet zu kommunizieren und zu kooperieren. Medienkompetenz, verknüpft mit Didaktik und Methodik des Unterrichts, muss daher verbindlicher Inhalt der Lehreraus- und -fortbildung sein.

II Für Vielfalt in Schule und Hochschule

5 Freiraum geben: schulische Selbständigkeit stärken

Das deutsche Schulwesen ist durch zentrale Führungs- und Organisationsstrukturen geprägt. Staatliche Rahmenbedingungen bestimmen nach wie vor Unterrichtsinhalte und Schulstrukturen. Die konkreten Bedürfnisse von Lernenden und Lehrenden werden unter diesen Bedingungen nicht hinreichend berücksichtigt und können sich nicht im eigentlich wünschenswerten Maße entfalten. Ebenso wenig kann dieses System schnell genug auf Veränderungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Technik reagieren. Starrheit und Unbeweglichkeit kennzeichnen das Schulsystem. Entsprechend haben Schulleiter bisher eher verwaltende als gestaltende Aufgaben. Für ihre Führungsaufgabe werden sie weder ausgebildet noch daraufhin ausgewählt.

Das Schulsystem muss imstande sein, neue Strömungen aus Gesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung rasch aufzunehmen, unterrichtlich aufzubereiten und weiterzugeben. Mehr noch: Das Schulsystem muss bevorstehende Veränderungen vorwegnehmen können, um nicht ständig nur defensiv reagieren zu müssen.

Die Einzelschule kann sich am schnellsten auf Veränderungen einstellen. Hier kristallisieren sich die Bedürfnisse der Beteiligten und die gesellschaftlichen Erfordernisse viel unmittelbarer als in der Schulbürokratie. Gerade deshalb kann die einzelne Schule das Potential zum frühzeitigen Handeln am ehesten entwickeln, wenn ihr Freiraum gelassen wird. Dies ist auch die Voraussetzung für eine grundlegende Veränderung ihrer Führungs- und Organisationsstrukturen. Teilhabe an Entscheidungen wird die Identifikation von Lehrern, Schülern und Eltern mit ihrer Schule stärken und damit ihre Motivation, Freiräume zu nutzen.

Damit Schulen selbständig werden können, empfehlen wir:

Flexible Rahmenbedingungen für die Bildungsinhalte schaffen. Weniger Regelung von oben und echte Delegation von Verantwortung vermögen die Effektivität schulischen Handelns zu erhöhen. Die Verantwortung staatlicher Organe und Institutionen ist auf das Setzen eines bildungspolitischen Ordnungsrahmens zu beschränken. Für die Schulen bedeutet dies einerseits notwendige Klarheit und Eindeutigkeit für ihren Bildungsauftrag (z. B. ein Kerncurriculum). Andererseits müssen sie neue Gestaltungsräume für die pädagogische Arbeit erhalten (z. B. flexible Stundentafeln).

Personal- und Budgetkompetenz an die Einzelschule delegieren. Die Möglichkeiten und Bedürfnisse der Schüler müssen Maßstab für ein inhaltlich und strukturell flexibleres Bildungsangebot der Einzelschule sein. Veränderungen im Unterricht können aber nur dann stattfinden, wenn Führungs- und Organisationsstrukturen dieser Entwicklung angepasst und Lehrer entsprechend qualifiziert werden. Schulen, die Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung betreiben, brauchen Personal- und Budgetkompetenz. Sie müssen eigenständig entscheiden können, welche Lehrer in ihr Kollegium integriert, ob und welche Praktiker eingesetzt und wie Lehrer fortgebildet werden sollten. Sie müssen auch selbständig entscheiden können, wie die Lehrerarbeitszeit am sinnvollsten genutzt wird. Entsprechend den schulischen Programmen müssen die Finanzressourcen eingesetzt werden. Das erfordert die Delegation der Budgetverantwortung an die Schulen, einschließlich der Möglichkeit, nicht verbrauchte Budgetmittel in das nächste Schuljahr zu übertragen.

Schulleitungen für ihre Führungsaufgabe qualifizieren. Neben fachlicher und pädagogischer Kompetenz sollte Führungskompetenz eine herausragende Qualifikation von Schulleitern sein. Sie müssen Initiative und Verantwortungsbewusstsein in ihrer Schule fördern und sind letzten Endes verantwortlich für Programm- und Personalentwicklung, Organisation und Budget. Deshalb müssen sie auf ihre Führungsaufgaben persönlich und fachlich vorbereitet werden. Die Auswahl von Schulleitern muss auf Grundlage einer solchen Qualifizierung erfolgen. Unerlässlich sind regelmäßige Fortbildung und Beurteilung.

6 Unterschiede zulassen: Schulprofile entwickeln

Der Gedanke der Profilbildung im Schulbereich wird seit einigen Jahren von der Bildungsadministration intensiv vorangetrieben. Die Aufforderung, ein Schulprogramm zu erarbeiten, wird zwar von zahlreichen Schulen aktiv genutzt; viele andere befolgen sie jedoch nur halbherzig. Gewiss ist jede Schule ohnehin durch ein spezifisches Profil geprägt, das sich aus der jeweils besonderen Zusammensetzung der Schülerschaft in einem konkreten Umfeld ergibt. Nur selten aber wird die Gestaltung dieses Profils von Schülern, Lehrern und Eltern zu einer Verständigung über Bildungs- und Erziehungsziele und besondere Formen und Schwerpunkte der pädagogischen Arbeit genutzt. In vielen Bereichen des Schullebens mangelt es deshalb an pädagogischer Wirksamkeit und an der Identifikation aller Beteiligten mit der eigenen Schule. Nicht zuletzt verhindern traditionelle Verwaltungsstrukturen im Schulwesen die Entfaltung pädagogischer und organisatorischer Selbstgestaltungskraft der Schulen.

Nur selbständige Organisationen können zur Selbständigkeit erziehen. So muss der einzelnen Schule zugestanden sein, dass auch sie lernt, sich selbst zu organisieren und zu entwickeln. Bei der gezielten Erarbeitung eines Schulprofils vergewissert sich eine Schule ihrer Stärken und Schwächen und kann ihre Besonderheiten zur Geltung bringen. Wird der gesamte Prozess der Profilbildung vom Kollegium, der Schülerschaft, den Eltern und anderen an der Schule Beteiligten getragen, entwickelt sich ein pädagogischer Grundkonsens, der Basis aller weiteren Vereinbarungen ist. Vor allem der Schulträger wird über eine Einbindung in die Diskussion in seiner Verantwortung für ein differenziertes Bildungsangebot gestärkt.

Um ihre pädagogische Wirksamkeit zu erhöhen und attraktive Bildungsangebote zu schaffen, muß die Schule kreative Ansätze der Schul- und Unterrichtsgestaltung in das pädagogische Alltagsgeschäft integrieren und darüber ihr Profil weiterentwickeln. Dafür müssen auch Organisationsstrukturen flexibilisiert werden. Außerschulische Bildungsangebote sind verstärkt in die schulische Arbeit einzubinden. Um die Gleichwertigkeit der Bildung bei gleichzeitiger Individualisierung des schulischen Profils zu gewährleisten, müssen grundlegende Bildungsziele verbindlich festgelegt und muss die Transparenz des schulischen Entwicklungsprozesses durch Evaluation und Rechenschaftslegung sichergestellt werden.

Um die Wirksamkeit der Bildungs- und Erziehungsarbeit in der Einzelschule durch Profilbildung zu erhöhen, empfehlen wir:

Das pädagogische Programm entwickeln. Nur wer in die Profildiskussion eingebunden ist, kann für eine konkrete Unterstützung der Schule gewonnen werden. Die Mitwirkung aller Beteiligten an der Diskussion über die angestrebten Ziele, Schwerpunkte und Wege der pädagogischen Arbeit und schließlich das schulische Programm selbst wirken identitätsstiftend. Auf der Basis von Richtlinien und Lehrplänen müssen sich Lehrer, Schüler und Eltern auf einen pädagogischen Grundkonsens verständigen. Vertreter des Schulträgers, der Wirtschaft sowie anderer Bereiche des öffentlichen Lebens im regionalen Umfeld müssen ebenfalls aufgefordert werden, sich an der Profildiskussion zu beteiligen. Die Ergebnisse der Diskussion sollten für einen festgelegten Zeitraum verbindlich sein.

Eigene Akzente setzen. Das Bildungsangebot einer Schule basiert auf vorgegebenen Inhalten und Standards. Die Besonderheit des eigenen Profils zeigt sich in der unterrichtlichen Gestaltung und in der Ergänzung und Weiterentwicklung dieser Inhalte. Die Setzung curricularer Schwerpunkte richtet sich nach den konkreten Lernbedingungen der Schülerschaft in ihrem Umfeld. Die einzelne Schule muss den Freiraum erhalten, schulspezifische Lehrpläne auf der Basis allgemein verbindlicher Elemente zu formulieren.

Die Organisation flexibilisieren. Die Unterschiedlichkeit schulischer Arbeitsbedingungen und Lernumfelder führt nur dann zu qualitativ vergleichbaren Ergebnissen, wenn die Organisation von Lernen und Lehren diesen Unterschieden Rechnung trägt. Eine flexible Handhabung der Zeitvorgaben und Stundentafeln muss das Gebot des ökonomischen Umgangs mit der Lernzeit der Schüler wie der Arbeitszeit der Lehrenden berücksichtigen.

Die Selbstverantwortung der Schüler fördern. Die Einbeziehung der Schüler in die Entwicklung des Schulprofils trägt dazu bei, ihre Selbstständigkeit zu fördern und ihre Eigenverantwortung zu stärken. Das Schulprogramm muss für die Organisation des Unterrichtsgeschehens zunehmend die Mitwirkung der Schüler an der Planung, Durchführung und Evaluation ihrer Lernprozesse vorsehen.

Professionalität stärken. Die Zufriedenheit eines Kollegiums mit den eigenen Arbeitsbedingungen und damit auch die Qualität seiner Arbeit hängt nicht zuletzt davon ab, wie sehr der Einzelne seine Kompetenz in das schulische Geschehen einbringen kann. Im Interesse einer größtmöglichen Wirksamkeit muss das Schulprogramm die Stärken der Lehrer berücksichtigen. Sie müssen so eingesetzt werden, dass sie diese Stärken nutzen können. Nur Lehrer, die sich mit dem »Geist« einer Schule identifizieren, sind in der Lage, das vorhandene Profil engagiert weiterzuentwickeln. Die einzelne Schule muss das Lehrpersonal einstellen können, das zu ihrem Profil passt.

Den finanziellen Gestaltungsfreiraum nutzen. Freiraum in der inhaltlichen und organisatorischen Gestaltung von Bildung und Erziehung bedarf der Ergänzung durch eine schulische Budgetverantwortung, die den profilunterstützenden Einsatz der Mittel gewährleistet. Darüber hinaus müssen Sponsorengelder aus regionalen Entwicklungsfonds zur Schärfung und Entwicklung des schulischen Profils genutzt werden.

Die eigene Arbeit evaluieren. Freiraum gewähren heißt Unterschiede zulassen. Die gemeinsame Verpflichtung des Bildungs- und Erziehungsauftrages fordert Selbstkontrolle und Rechenschaftslegung. Auf der Grundlage des Schulprogramms und der verbindlichen Richtlinien muss jede Schule Verfahren der Evaluation entwickeln. Eine regelmäßige Selbstevaluation muss zur Vergewisserung über die Qualität der eigenen Arbeit und die Richtigkeit der im Schulprogramm mittelfristig festgelegten Ziele und Schwerpunkte führen.

7 Bildung gemeinsam verantworten: regionale Bildungsallianzen aufbauen

Bildung und Erziehung finden nicht ausschließlich in Elternhaus und Schule statt. Das ganze Gemeinwesen ist mit der Erziehung eines Kindes befasst: Verschiedene kommunale und private Einrichtungen und Vereinigungen leisten dazu Beiträge. Aufeinander abgestimmt sind die verschiedenen Aktivitäten jedoch nur selten. Allzu oft wird nebeneinander, nicht selten gegeneinander statt miteinander gearbeitet. Zu häufig folgt die Erziehungs- und Bildungsarbeit verschiedenen Zielen. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen werden gewöhnlich nach Zuständigkeiten und individueller Zielsetzung verwendet und nicht gebündelt.

In einem immer komplexer werdenden sozialen und beruflichen Umfeld muss das Lernen innerhalb und außerhalb der Schulen stärker als bisher als ganzheitlicher Prozess gesehen werden. Die vielfältigen Aufgaben, die den Schulen von der Gesellschaft übertragen werden, können sie nicht allein bewältigen.

Alle an der Erziehungs- und Bildungsarbeit in der Region beteiligten Institutionen und Vereinigungen müssen gemeinsam Ziele vereinbaren. Die Schulen müssen Angebote zur Kooperation erhalten, sie nutzen und selbst Kooperation initiieren. Die Zusammenarbeit zwischen den Schulen einer Region muss zur Regel werden. Netzwerkarbeit auf allen Ebenen muss im Interesse einer optimalen Entwicklung der Kinder und Jugendlichen den Erfahrungsaustausch und das Lernen voneinander stärken. Es muss auch möglich sein, finanzielle Ressourcen aus unterschiedlichen Quellen zu sammeln und gezielt für vorrangige Anliegen einzusetzen.

Um die gemeinsame Verantwortung für die Bildung zu stärken, empfehlen wir:

Regionale Bildungsallianzen aufbauen. Um die Leistungs- und Innovationsfähigkeit des Bildungswesens zu unterstützen, müssen Allianzen von Schulen, Wirtschaft, Kommunen und privaten Einrichtungen initiiert werden. Im Interesse der Entwicklung von Kindern und Jugendlichen müssen Verantwortungsgemeinschaften entstehen, die Austauschprozesse der Bildungseinrichtungen mit anderen gesellschaftlichen Feldern systematisch und verbindlich fördern. Zu ihnen gehören kompetente, unabhängige und gestaltungsstarke Vertreter aus Wirtschaft, Kommunen, Jugendhilfe und anderen Einrichtungen,

die den Aufbau regionaler Bildungslandschaften als wichtiges Anliegen begreifen und dazu beitragen können, Bildungsangebote auch auf die regionalen Anforderungen abzustimmen.

Netzwerkarbeit fördern. Schulen dürfen mit den ihnen übertragenen gesellschaftlichen Aufgaben nicht länger allein gelassen werden. Netzwerke fördern den Austausch von Ideen und Entwicklungen. Auch Schulen müssen kontinuierlich lernen. Dazu brauchen sie intensive Beziehungen zu anderen Schulen und Einrichtungen aus Wirtschaft, Kommunen und Wissenschaft sowie dem benachbarten Ausland. Jede Schule sollte ihr Umfeld dazu auffordern, an ihrer Arbeit teilzunehmen. Indem sie über ihre Arbeit berichtet, schafft sie die dazu notwendige Transparenz.

Regionale Bildungsfonds einrichten. Die Finanzierung öffentlich verantworteter Bildung muss nachhaltig gesichert sein. Zur Förderung regionaler Entwicklungen und insbesondere zum Aufbau regionaler Bildungslandschaften sind auch private Mittel zu erschließen. Im regionalen Zusammenhang müssen die Finanzmittel der an Erziehung, Bildung und Ausbildung beteiligten oder interessierten Kräfte mobilisiert und gebündelt eingesetzt werden können, ohne dass sie durch öffentliches Haushaltsrecht behindert werden. So können für die Region wichtige Innovationsprojekte besonders gefördert und z. B. Unterstützung für eine Ausstattungsinitiative im Bereich neuer Medien geleistet werden.

8 Hochschulen handlungsfähiger machen: Autonomie stärken

Hochschulen sind zentrale Institutionen der Wissensgesellschaft. Doch ein engmaschiges Regulierungsnetz staatlicher Vorgaben in Form von Gesetzen, Verordnungen und Erlassen schränkt ihre Leistungsfähigkeit und ihre Autonomie als Korporation stark ein. Zugleich wird ihre institutionelle Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit auch dadurch geschwächt, dass die verfassungsmäßig verbürgte Wissenschaftsfreiheit von ihren Mitgliedern häufig ausschließlich als individuelle Freiheit in einer »Gelehrtenrepublik« interpretiert wird. Aufgrund negativer Wirkungen des Kollegialprinzips und der Mechanismen der akademischen Selbstverwaltung sind Beschlüsse daher oft nur auf der Basis des jeweils kleinsten gemeinsamen Nenners möglich.

Größere Freiräume zur autonomen, eigenverantwortlichen Aufgabenwahrnehmung sind aber dringend erforderlich, wenn die Hochschulen – trotz Überlastung und Finanzknappheit – leistungsfähig bleiben und effektiv, effizient und flexibel arbeiten sollen. Denn nur autonome Hochschulen werden in der Lage sein, den Herausforderungen der Wissensgesellschaft angemessen zu begegnen. Hochschulen handlungs- und entscheidungsfähig zu machen, ist daher ein zentrales hochschulpolitisches Desiderat. Seine Einlösung erfordert ein neues Verständnis vom Verhältnis zwischen Staat und Hochschule einerseits und zwischen einer Hochschule und ihren Mitgliedern andererseits.

Für die Realisierung der Hochschulautonomie sind drei Aspekte vordringlich: erstens eine *Finanzautonomie*, die Hochschulen einen verantwortlichen und sachgerechten Umgang mit den ihnen zugewiesenen Mitteln zutraut und auf das Korsett der kameralistischen Haushaltsführung verzichtet; zweitens eine umfassende *Organisationsautonomie*, die Hochschulen die Freiheit zugesteht, sich nach eigenen Bedürfnissen und entsprechend ihrer Tradition, Größe und Kultur zu organisieren und damit ihre institutionelle Handlungsfähigkeit zu optimieren; und drittens eine *Personalautonomie*, die sie aus dem starren Regelwerk des öffentlichen Dienst-, Tarif- und Arbeitsrechts befreit und ihnen eine eigenständige, wettbewerbsfähige Personalpolitik ermöglicht.

Um die Autonomie von Hochschulen – verstanden als Finanz-, Organisations- und Personalautonomie – zu stärken, empfehlen wir:

Das Verhältnis zwischen Staat und Hochschulen neu definieren. Die prozessorientierte Detailsteuerung der Hochschulen durch die Ministerien ist durch globale Leistungsaufträge – mit entsprechender Ergebnisverantwortung und Rechenschaftspflichtigkeit auf Hochschuleseite – zu ersetzen. Der Staat muss sich auf eine ordnungspolitische Rolle beschränken und einige seiner traditionellen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten an die Hochschulen delegieren. In der Mittelverwendung und in der Ausgestaltung ihrer Arbeit müssen diese größtmögliche Entscheidungsfreiheit haben, um die Qualität von Lehre und Forschung eigenverantwortlich weiterentwickeln zu können. Dabei sind politische, strategische und operative Verantwortung klar voneinander zu trennen. Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen sowie innerhalb von Hochschulen sind Steuerungsinstrumente, die autonomen Hochschulen angemessen sind.

Leistungsstrukturen neu ordnen. Autonome Hochschulen müssen in der Lage sein, verbindliche Entscheidungen über ihre Ausrichtung und Gestalt, über die Verwendung ihrer Mittel und die Art und Weise ihrer Aufgabenbearbeitung zu treffen. Dafür sind klare Entscheidungskompetenzen, eine persönliche Verantwortlichkeit der Entscheidungsträger auf allen Ebenen und effiziente Leistungsstrukturen erforderlich. Zudem muss die bisherige staatliche Aufsichtsfunktion auf extern besetzte Hochschulräte übertragen werden. Diese sind für die strategische Planung und Profilbildung der jeweiligen Hochschule sowie für die Wahl der Hochschulleitung zuständig. Zugleich tragen sie zu einer stärkeren Öffnung der Hochschulen gegenüber ihrem Umfeld bei.

Entscheidungsverfahren reformieren. Um die Handlungsfähigkeit und Leistungen der Hochschulen zu verbessern, sind neue Beschlussverfahren notwendig. Entscheidungsträger müssen in der Lage sein, im Interesse der gesamten Institution liegende Entscheidungen gegenüber Einzelinteressen durchzusetzen. Dazu bedarf es einer klaren Trennung zwischen Leitungsfunktionen und den Aufsichtskompetenzen gewählter Gremien sowie veränderter Formen der Wahl und Bestellung von Entscheidungsträgern.

Personalautonomie stärken. Hochschulen müssen selbst über Bezahlung und Anstellungsverhältnisse von Professoren und Mitarbeitern entscheiden können. Nur dann sind sie imstande, ihre Aufgaben effektiv wahrzunehmen, attraktive Profile herauszubilden und am Wettbewerb teilzunehmen. Daher muss der Staat im Rahmen seiner ordnungspolitischen Aufgaben das Dienst- und Tarifrecht für die Hochschulen grundlegend neu regeln. Es ist an der Zeit, den Hochschulen eigene Personalstatute, Dienstherreneigenschaft und Tariffähigkeit zuzugestehen und damit eine an Aufgaben und Leistungen ausgerichtete aktive Personalentwicklung zu ermöglichen.

Nachwuchsqualifizierung neu gestalten. Für die Leistungsfähigkeit des Hochschulsystems ist die bestmögliche Qualifikation junger Wissenschaftler von entscheidender Bedeutung. Um das zu gewährleisten, müssen Nachwuchskräfte möglichst früh selbständig wissenschaftlich arbeiten können. Im Rahmen ihrer Personalautonomie müssen die Hochschulen über deren Arbeitsbedingungen ebenso wie über die Qualifikationsanforderungen für Professoren künftig selbst entscheiden können. Die Habilitation als Regelvoraussetzung für die Berufung auf eine Professur führt zu lange dauernden persönlichen und strukturellen Abhängigkeiten. Eine Überalterung des Professoren Nachwuchses ist die Folge. Zudem wandern ausgezeichnete junge Wissenschaftler häufig ins Ausland ab, weil sie dort bessere Arbeitsbedingungen finden. Die Habilitation muss daher abgeschafft werden.

Hochschulzugang ändern. Wenn die Hochschulen in einem wettbewerblich geprägten Hochschulsystem eigene Profile entwickeln sollen, müssen sie selbst darüber entscheiden können, wen sie aufgrund welcher Anforderungen und Eignungen zu einem Studium zulassen. Umgekehrt müssen aber auch die Studierenden ihre Hochschule auswählen dürfen. Erst solche komplementären Auswahlrechte ermöglichen einen Qualitätswettbewerb in der Hochschulausbildung. Die Abstimmung zwischen beiden soll auch dazu beitragen, den hohen Studienabbruchquoten entgegenzuwirken. Dafür ist eine gesetzliche Neuregelung des Hochschulzugangs notwendig.

9 Vielfalt fördern: Hochschulprofile schärfen

Die Förderung unterschiedlicher Leistungsprofile der einzelnen Hochschulen war bisher kein erklärtes Ziel der staatlichen Hochschulpolitik. Diese beschränkte sich vielmehr im Wesentlichen auf eine formale Differenzierung der Hochschultypen in Universitäten und Fachhochschulen. Und statt Profilbildung stand eher die Vereinheitlichung von Studieninhalten und -strukturen über den Erlass von Rahmenverordnungen im Vordergrund. Dies geschah auch unter Verweis auf das grundgesetzlich vorgegebene Gebot der Einheitlichkeit der Lebensbedingungen, das im Hochschulbereich über einheitliche Studienverhältnisse realisiert werden sollte. In der Realität hat es sich zwar längst als Illusion erwiesen, dass alle Hochschulen und die von ihnen verliehenen Abschlüsse von gleicher Qualität seien. Dennoch hält man an dieser liebgewordenen Vorstellung beharrlich fest. Sie bildet nicht zuletzt die Grundlage für die staatliche Verteilung von Studienplätzen in einzelnen Fächern.

Was wir in Zukunft brauchen, sind in Forschung und Lehre individuell profilierte Hochschulen. Weder die gegenwärtigen, allzu oft noch an der Forschung in Disziplinen ausgerichteten Studienstrukturen an den Universitäten noch die simple formale Differenzierung in Universitäts- und Fachhochschulstudiengänge nach dem Grundsatz »andersartig, aber gleichwertig« werden dem gerecht.

Profilbildung umfasst zwei Dimensionen: Zum einen muss sowohl innerhalb der beiden Hochschultypen als auch innerhalb der gleichen Studiengänge an verschiedenen Orten stärker differenziert werden. Profilbildung muss also durch unterschiedliche Angebotsformen erfolgen. Zum anderen darf sie aber Qualitätsunterschiede keineswegs ausschließen. In beiden Fällen gilt es, von der Fiktion der Gleichwertigkeit Abschied zu nehmen und Unterschiede nicht nur zuzulassen, sondern ausdrücklich zu fördern.

Um die Entwicklung unterschiedlicher Hochschulprofile voranzutreiben, empfehlen wir:

Leitbilder entwickeln. Jede Hochschule muss sich über ihre Ziele und das von ihr angestrebte Leistungsprofil verständigen. Leitbilder fördern sowohl die Identifikation ihrer Mitglieder mit der Hochschule als auch zielorientiertes Handeln an der Hochschule. Als Element der

Corporate Identity machen sie unterschiedliche Profile transparent und ermöglichen es, diese nach außen zu kommunizieren. Damit stimulieren sie den Wettbewerb zwischen den einzelnen Hochschulen und Hochschultypen.

Organisationsformen für Forschung und Lehre flexibilisieren. Universitäten müssen ausgewiesene Kompetenzschwerpunkte in der Forschung entwickeln. Dafür müssen sie Ressourcen konzentrieren und fachübergreifende Forschergruppen auf Zeit einrichten. In der Lehre müssen die Hochschulen unterschiedliche Profile entwickeln, die sich auch an ihren Forschungsschwerpunkten orientieren. Darüber hinaus müssen sie Alternativen sowohl zum disziplinenorientierten Fachstudium als auch zum klassischen Vollzeitstudium anbieten. Teilzeitstudien sind zu entwickeln, die besser auf die berufliche und familiäre Situation vieler Studierender abgestimmt sind und sich durch ihre modulare Strukturierung als Bausteine für das lebenslange Lernen eignen.

Studienstrukturen öffnen. Die Erwartungen der Studierenden an ein Hochschulstudium sind mit der enormen Expansion des Hochschulwesens sehr viel heterogener geworden. Die große Mehrzahl von ihnen denkt nicht an Wissenschaft als Beruf, sondern erwartet eine wissenschaftsbasierte Ausbildung und anderweitig verwertbare Qualifikationen. Die Unterscheidung zwischen grundständigen Bachelor- und daran anschließenden Master-Studiengängen bietet gute Voraussetzungen für breit differenzierte Studienangebote, denen die einzelne Hochschule ein jeweils eigenes Profil verleihen muss. Damit wird die deutsche Hochschulausbildung zugleich kompatibler mit international üblichen Abschlussgraden.

10 Leistungen verbessern: Wettbewerb zulassen

Während in der Forschung der Wettbewerb um Projektmittel zwischen den Hochschulen seit langem eingeübt ist und eine immer größere Rolle spielt, gilt das noch nicht für die Lehre. Unter der Maßgabe einer Gleichwertigkeit von Abschlüssen über Rahmenordnungen sind Studienangebote vielmehr weitgehend vereinheitlicht. Auch gestatten es die Regelungen des Hochschulzugangs nicht, dass die Hochschulen ihre Studierenden selbst auswählen. Damit ist eine Konkurrenz der Hochschulen um die für ihre profilierten Studienangebote jeweils am besten geeigneten Bewerber ausgeschlossen.

Trotz aller Reglementierungen gibt es zwar Unterschiede in den Profilen und Anforderungen der einzelnen Studienangebote, aber sie werden kaum transparent. Für Studierende fehlen die Möglichkeiten, aber auch die Anreize dafür, ihren Studienort nach Angebotsprofilen und Qualität auszuwählen. Umgekehrt zahlt es sich für die Hochschulen derzeit noch kaum aus, mit anderen Hochschulen in einen Wettbewerb um Studierende zu treten. Dies gilt erst recht für zentral durch die ZVS bewirtschaftete Studienfächer.

Ein qualitätsfördernder Wettbewerb zwischen einzelnen Hochschulen in Studium und Lehre umfasst zwei Aspekte: zum einen den Wettbewerb um Abiturienten und Studierende, die dann zu Nachfragern von Leistungsangeboten werden, auf die sich die Hochschulen einzustellen haben; dies erfordert auch eine veränderte Hochschulfinanzierung. Zum anderen gehört dazu als komplementäres Element der Wettbewerb mit »Produkten«, in dem die einzelnen Hochschulen mit transparenten Studienangeboten unterschiedlicher Ausrichtung und Güte um Studierende konkurrieren.

Um den Wettbewerb als Korrektiv und Optimierungsfaktor der Hochschulausbildung zu nutzen, empfehlen wir:

Voraussetzungen für Wettbewerbsfähigkeit schaffen. Wettbewerb fördert Vielfalt und unterschiedliche Profile. Umgekehrt kann es keinen Wettbewerb ohne Vielfalt geben. Als staatlich gegängelte Einrichtungen sind Bildungseinrichtungen weder wettbewerbsfähig noch bestehen für sie Anreize für wettbewerbsorientiertes Handeln. Für beides ist es unerlässlich, dass die Hochschulen autonom sind, d. h. im Rahmen einer vorgegebenen Ordnung und auf der Grundlage ihrer Rechen-

schaftspflichtigkeit als öffentliche Einrichtungen frei und eigenverantwortlich über die Art und Weise ihrer Aufgabenerfüllung entscheiden können.

Produktwettbewerb in der Lehre fördern. Notwendig ist ein doppelter Wettbewerb: der Hochschulen um Studierende und der Studieninteressenten um Zulassung an der für sie am besten geeigneten Hochschule. Dafür müssen die Hochschulen ihre Studienangebote stärker differenzieren und sie mit Blick auf die Bedürfnisse der Nachfrager sowie die sich rasch verändernden Anforderungen an die Qualifikationsprofile von Hochschulabsolventen eigenverantwortlich weiterentwickeln.

Transparenz herstellen. Hochschulen müssen ihre Leistungen, Schwerpunkte und Anforderungen transparent machen. Größere Leistungstransparenz ist eine notwendige Voraussetzung für Qualitätswettbewerb in Forschung und Lehre. Für letzteren kann die Veröffentlichung der durchschnittlichen Fachstudiendauer nicht mehr als ein erster Schritt sein, weil der Wettbewerb um möglichst kurze Studienzeiten den Wettbewerb zwischen unterschiedlichen Angebotsprofilen nicht ersetzen kann. Dafür sind vielmehr »Vergleichende Studienführer« mit fachbezogenen Angebots- und Leistungsvergleichen zu entwickeln, die wichtige Informations- und Steuerungsinstrumente in einem wettbewerblich ausgerichteten System der Hochschulausbildung darstellen.

Neue Wege der Hochschulfinanzierung beschreiten. Eine stärker ergebnisorientierte Hochschulfinanzierung ist als Stimulans für den Leistungswettbewerb der Hochschulen unverzichtbar. Leistungen in Lehre und Forschung müssen sich materiell ebenso lohnen wie Erfolge im Wettbewerb um Studierende.

11 Mittel effektiv nutzen: Hochschulfinanzierung verändern

Die deutschen Hochschulen werden als staatliche Einrichtungen ganz überwiegend öffentlich finanziert. Die staatlichen Zuwendungen erhalten sie jedoch nicht aufgrund nachgewiesener Arbeitsergebnisse. Vielmehr schlagen sie nur als Input zu Buche, als Vorhaltekosten für Ausbildung und Forschungstätigkeiten. Zudem lassen die Vorschriften der kameralistischen Haushaltsführung den Hochschulen kaum Spielräume für eine flexible, bedarfsgerechte Ressourcenverwendung.

Diese Art der Hochschulfinanzierung kann den sich rasant verändernden Anforderungen der Wissensgesellschaft an die Hochschulen nicht mehr genügen. Zur Sicherung ihrer Leistungsfähigkeit brauchen Hochschulen stattdessen Finanzautonomie.

Veränderungen in der Hochschulfinanzierung zielen in zwei Richtungen: Wenn die Hochschulen über ihre Mittel im Rahmen eines Globalbudgets eigenverantwortlich verfügen können und wenn ihre institutionelle Grundfinanzierung durch Zuweisungen ergänzt wird, die unterschiedliche Aufgaben und Leistungen honorieren, wird die Hochschulfinanzierung zu einem wichtigen Veränderungsmotor in einem wettbewerblichen Hochschulsystem. Dies gilt umso mehr, als die Hochschulen im Gegenzug für die ihnen zugewilligten Freiräume und für die Verwendung ihrer Mittel stärker rechenschaftspflichtig werden müssen. Denn wer Finanzautonomie beansprucht, wird nicht daran vorbeikommen darzulegen, welche Ergebnisse der Einsatz öffentlicher Gelder erbracht hat. Finanzautonomie erfordert und fördert daher Leistungstransparenz im Hochschulbereich.

Um die Hochschulausbildung durch neue Finanzierungswege zu verbessern, empfehlen wir:

Globalbudgets und Finanzautonomie für alle Hochschulen einführen. Wettbewerbsfähige Hochschulen müssen die ihnen zugewiesenen öffentlichen Mittel frei verwenden können. Denn nicht die Ministerien und Parlamente, sondern nur sie selbst sind kompetent, darüber im Interesse eines möglichst effektiven und effizienten Ressourceneinsatzes sachgerecht zu entscheiden. Im Rahmen einer wirkungsorientierten Steuerung der Hochschulen ist es dagegen Aufgabe des Staates, durch Leistungsaufträge Art und Umfang der Aufgaben der einzelnen Hochschulen zu definieren und die Ergebnisse ihrer Arbeit

zu überprüfen. Globalbudgets müssen sowohl den herkömmlichen Stellenhaushalt als auch die sogenannten Sachmittel umfassen. Finanzautonomie bedeutet nämlich, dass die Hochschulen auch ihren Personalhaushalt als wichtigste Kostenart selbst gestalten können. Die Höhe der öffentlichen Zuweisungen muss sich dabei zunächst nach Umfang und Art ihrer Aufgaben richten. Darüber hinaus müssen aber Leistungen in Forschung und Lehre durch unterschiedliche Zuschläge zur aufgabenbezogenen institutionellen Grundfinanzierung honoriert werden.

Finanzmittel für Lehraufgaben an die Nachfrage koppeln. In der Finanzierung der Hochschulausbildung sind neue Wege zu beschreiben: Zum einen müssen Staat und Hochschulen über Zahl und Art der anzubietenden Studienplätze Zielvereinbarungen treffen, für die eine durch Leistungskomponenten und eine Zusatzfinanzierung ergänzte Grundfinanzierung bereitzustellen ist. Zum anderen muß eine direkte Anbieter-Nachfrager-Beziehung zwischen Hochschule und Studierenden geschaffen werden. Die Höhe der öffentlichen Mittel für die Lehraufgaben der einzelnen Hochschule muss sich nach dem Prinzip »Geld folgt Studierenden« auch an deren Attraktivität für Studierende bemessen. Damit wird eine Beziehung zwischen studentischem Wahlverhalten und Finanzausstattung hergestellt, die den Wettbewerb der Hochschulen um Studierende und um attraktive Studienangebote fördert.

Private Studienbeiträge erheben. Private Kostenbeiträge der Studierenden für die Hochschulausbildung stärken deren Position innerhalb der Hochschule. Darüber hinaus tragen sie zur dringend notwendigen besseren Finanzausstattung der Hochschulen bei. Private Studienbeiträge müssen jedoch sozialverträglich ausgestaltet werden, damit niemand von einem Studium abgeschreckt wird. Dies kann durch Darlehen erreicht werden, die später, einkommensabhängig gestaffelt, zurückzahlen sind.

Individuelle Kosten einer Hochschulausbildung wie Investitionen behandeln. Studium und wissenschaftlich basierte Ausbildung sind Investitionen in die Leistungsfähigkeit der Wissensgesellschaft. Dies rechtfertigt ihre öffentliche Förderung. An die Stelle des bisherigen BAföG, des Kindergeldes und der steuerlichen Förderung von Studierenden sollte eine staatliche Investitionsförderung treten: erstens eine

pauschale, befristete Sockelfinanzierung für alle Studierenden, welche die bisher an die Eltern gezahlten Transferleistungen ersetzt; und zweitens ein System zur Förderung des Bildungssparens und von Darlehen mit einkommensabhängiger Rückzahlung, das Aspekte der Bedürftigkeit berücksichtigen muss. Beide Instrumente sind unverzichtbar, um gleiche Bildungschancen zu gewährleisten.

III Für Qualitätssicherung

12 Institutionelle Verantwortung entwickeln: Qualität sichern

Qualitätssicherung findet im Bildungsbereich seit jeher statt. Ein fester Kanon von Texten, Werken, Wissensbeständen und Unterrichtsfächern sowie gemeinsame Wertvorstellungen garantierten die Qualität von Bildung. Instrumente der staatlichen Qualitätssteuerung waren Haushaltsvorgaben, Verfahrensvorschriften und Genehmigungsvorbehalte. Im Schulsystem erfolgt diese Steuerung bis heute durch eine staatlich kontrollierte Lehrerausbildung, durch detaillierte Richtlinien und Lehrpläne, ergänzt durch größtenteils individualisierte fachliche Leistungskontrollen. In einer stabilen Umwelt hatten solche Verfahren und Instrumente der Qualitätssicherung durchaus ihre Berechtigung: Es gab ein weitgehendes Einverständnis darüber, was unter Qualität zu verstehen war und durch »ordnungsgemäße Verfahren« konnte sie vorab gesichert werden. Unter dynamischen Umweltverhältnissen ist dies aber nicht mehr der Fall: Die rasche Veränderung des Wissens, der sich verschärfende internationale Wettbewerb auch in Wissenschaft und Forschung, die Pluralisierung von Erfahrungshorizonten im Zeitalter der Globalisierung und nicht zuletzt veränderte Anforderungen der Arbeitswelt erfordern im Bildungsbereich neue Formen der Qualitätssicherung.

Weil Veränderung die nahezu einzige Konstante der Wissensgesellschaft ist und Vielfalt und Wettbewerb auf dem internationalen Bildungsmarkt noch weiter zunehmen werden, reicht es nicht mehr aus, Qualitätssicherung lediglich vor Arbeitsbeginn und mit Festlegungen über lange Zeiträume hinweg zu praktizieren. Neue Formen der Qualitätssicherung sind erforderlich, und eine aktive Qualitätssicherung wird zu einer ständigen Herausforderung und Gestaltungsaufgabe für jede Bildungseinrichtung. Die kritische Reflexion des eigenen Tuns, der Vergleich mit anderen, die Bereitschaft zu Veränderung und kontinuierlicher Verbesserung der Lern- und Lehrprozesse sowie der Führungs- und Organisationsstrukturen – all dies zeichnet das notwendige neue Bewusstsein von Qualität aus.

Vier Dimensionen von Qualität sind für Schule und Hochschule von Bedeutung und verlangen nach gezielten Maßnahmen zu ihrer Sicherung: erstens die *Inhalte und Methoden* von Unterricht und Vorlesungen, Übungen und Seminaren; zweitens die *Anforderungen*, Erwartungen und Bedürfnisse von Schülern, Eltern und Studierenden, die mit denen der Arbeitswelt und der Gesellschaft abgestimmt werden müssen; drittens die *Organisation* und Koordination von Lehran-

geboten, Vermittlungsformen und Methoden des Wissenserwerbs; und viertens schließlich deren *Ergebnisse*, die auf ihre Bedeutung für die einzelnen Lernenden wie für die Gesellschaft hin überprüft und bewertet werden müssen.

Qualität zu sichern ist eine von allen Beteiligten in Schule und Hochschule kontinuierlich wahrzunehmende Aufgabe. Dafür empfehlen wir:

Mehr Eigenverantwortung für Schulen und Hochschulen. Bewusstsein für Qualität und Bereitschaft zu ihrer Weiterentwicklung und Sicherung erfordern Eigenverantwortung und Selbständigkeit der jeweiligen Einrichtungen. Statt einheitlicher und umfassender Qualitätsvorgaben sind Mindeststandards zu definieren, die ein bestimmtes Maß an Qualität garantieren, der Ausprägung unterschiedlicher Qualitätsniveaus aber nicht entgegenstehen.

Neues Verständnis staatlicher Aufsichtsfunktionen entwickeln. Qualität ist nicht justitiabel, sondern das Ergebnis eigenverantwortlichen und selbstkritischen Handelns. Die Aufgabe staatlicher Instanzen liegt künftig nicht mehr in der Regulierung von Verfahren, Handlungen und Ergebnissen, deren Einhaltung sie überprüfen, sondern in der Gestaltung von Rahmenbedingungen für qualitätsorientiertes und qualitätsbewusstes Handeln. Dafür ist ein neues Verständnis der Schulaufsicht als Einrichtung zur Förderung und Weiterentwicklung des Qualitätsbewusstseins im Schulbereich erforderlich, während sich die Wissenschaftsministerien auf eine Rahmensteuerung der Hochschulen konzentrieren müssen. An die Stelle staatlicher Detailsteuerung und Prozesskontrollen müssen ergebnisorientierte Leistungsvereinbarungen treten, zu denen wirksame Anreiz- und Sanktionsmechanismen gehören.

Kritische Selbsteinschätzung fördern. Die kritische Überprüfung von Leistungen und Ergebnissen vor dem Hintergrund vorgegebener und selbstdefinierter Ziele und Aufgaben ist ein unerlässliches Element der Qualitätssicherung. Schulen und Hochschulen müssen dafür Verfahren der regelmäßigen internen Selbstevaluation entwickeln, die Raum schaffen für eine offene, auf Veränderung und Verbesserung ausgerichtete Reflexion der eigenen Arbeit.

Strukturen und Arbeitsergebnisse extern evaluieren. Als komplementäres Element im Sinne eines kritischen Korrektivs für die interne Selbstevaluation sind Strukturen, Prozesse und Arbeitsergebnisse der Bildungseinrichtungen regelmäßig auch extern zu evaluieren. Dabei geht es nicht um inquisitorische Kontrolle, sondern um die kritische Fremdbeobachtung und Beratung von Bildungseinrichtungen durch unabhängige und urteilsfähige Fachleute.

Leistungen vergleichen. Nur wer über den eigenen Tellerrand hinaus blickt, findet Alternativen und bessere Lösungen für die eigene Praxis. Leistungen und Arbeitsergebnisse von Schulen und Hochschulen müssen daher transparent sein und verglichen werden. Solche Vergleiche können sie entweder als Benchmarking selbst vornehmen oder unabhängigen externen Institutionen übertragen. In Schulen können selbstorganisierte Leistungsvergleiche über die Evaluation der pädagogischen Programme und der Lernleistungen hinaus auch Auskunft geben über die Zufriedenheit der Lehrer und Schüler sowie über den Einsatz der Ressourcen. Leistungsvergleiche können allerdings nur dann die erwarteten Wirkungen haben und zu Veränderungen führen, wenn sie von den Schulen selbst gewünscht und auch ausgewertet werden. Ihr Ziel ist kein eindimensionales Ranking, sondern verbesserte Qualität.

13 Ausbildungsstrukturen durchlässiger machen: Angebote zertifizieren

Galt bislang die Vorstellung, Wissen, Kenntnisse und Bildung ließen sich nur in zusammenhängenden, der Berufspraxis vorgeschalteten Phasen erwerben und vermitteln, so werden mit der zunehmenden Bedeutung des lebenslangen Lernens die Anforderungen an Wissensvermittlung und -erwerb komplexer und heterogener. Daher ist nach praktikablen Alternativen zur klassischen Form und Strukturierung von Studium, Unterricht und Lehre zu suchen. Das Vollzeitstudium ist nicht mehr der einzige Weg zum Studienabschluss und ein linear geregelter Studiengang ist nicht mehr die einzig sinnvolle Art der Studienorganisation.

In Zukunft werden Lehren und Lernen in unterschiedlichen Zeitphasen sowie an unterschiedlichen (Lern- und Lehr-)Orten stattfinden, nicht zuletzt im virtuellen Raum des Internet. Orts- und zeitgebundene Formen des Lehren und Lernens verlieren dagegen an Bedeutung. Parallel dazu wird die internationale Dimension von Bildung und Ausbildung immer wichtiger. Ein globalisierter Bildungsmarkt macht es möglich, Bildungsangebote jederzeit an verschiedensten Lernorten nachzufragen und sie mit Blick auf spezifische Anforderungen und Bedürfnisse zu kombinieren. Strukturen und Formen des deutschen Bildungssystems müssen eine solche Beweglichkeit nicht nur zulassen, sondern im Interesse einer nutzerorientierten lebenslangen Bildung sogar nachdrücklich fördern.

Dafür sind erstens die Bildungs- und Ausbildungsangebote insbesondere der Hochschulen weitaus stärker modular zu gestalten. Allerdings machen Module das Bildungssystem nicht nur durchlässiger, flexibler und vielfältiger, sondern auch unübersichtlicher. Auch stellt sich insbesondere angesichts der wachsenden Bedeutung neuer Medien für Bildung und Ausbildung die Frage, wie die Lehrmodule unterschiedlicher Anbieter in verschiedenen Kontexten als qualifizierungsrelevant anerkannt werden können. Daher müssen als Pendant zur Modularisierung Orientierungsmöglichkeiten und verlässliche Verfahren der Qualitätsüberprüfung geschaffen werden: Ausbildungs- und Studienmodule müssen zertifiziert und modular aufgebaute Qualifikationspakete anerkannt, d. h. akkreditiert werden.

Um die Modularisierung von Bildungsangeboten zu fördern und um Zertifizierung und Akkreditierung als Instrumente der Sicherung von Qualität und Transparenz im deutschen Bildungssystem zu verankern, empfehlen wir:

Inhalte und Ziele von Bildungsmodulen definieren. Ausbildungsmodule müssen klare Beschreibungen des angebotenen Qualifikationsprofils enthalten, damit ihre Ziele und Inhalte für Nachfrager und für den Arbeitsmarkt möglichst transparent sind. Nur dann lassen sie sich auch mit anderen Modulen zu individuell passförmigen Qualifikationspaketen kombinieren.

Wertigkeiten festlegen. Umfang und Niveau der einzelnen Angebotsmodule müssen deutlich erkennbar sein. Dafür sind sie jeweils mit einer bestimmten Zahl an Leistungspunkten (»Credit points«) zu versehen, die auf der Grundlage des Qualifikationsniveaus, der zu erfüllenden Leistungsanforderungen sowie der zeitlichen Dimensionierung eines Angebotes dessen »Wertigkeit« definieren. Auf diese Weise wird ein Transfer von Qualifikationen über verschiedene Hochschulen, Bildungsbereiche und -einrichtungen hinweg ermöglicht. Das ist gleichzeitig die Grundlage für ihre flexible Verrechnung und Anerkennung im Rahmen strukturierter Bildungswege. Im Laufe der Zeit akkumulierte »Credit points« und Module führen im Ergebnis zu differenzierten Qualifikationsprofilen.

Mindeststandards definieren. Modularisierung verlangt nach neuen Verfahren der Qualitätssicherung: Staatlich verwaltete Rahmenordnungen müssen durch transparente, eindeutig definierte Mindeststandards für die Qualität von Ausbildungsmodulen und -paketen ersetzt werden. Wer besser und anders sein will als die anderen, dem muss dies erlaubt sein. Beschränkungen nach oben und Gleichwertigkeit zu fordern, wäre unangebracht. Mindeststandards sichern Qualität, ohne aber besondere Anstrengungen oder differenzierte Profile zu verbieten.

Qualität zertifizieren, Angebote akkreditieren. Bildungsmodule, die vereinbarten Mindeststandards genügen, müssen zertifiziert und modular aufgebaute Qualifikationspakete akkreditiert werden. Zertifizierung und Akkreditierung dienen der Vertrauenssicherung und unterstützen den Wettbewerb der Bildungseinrichtungen. Die entspre-

chenden Verfahren müssen von Hochschulen und Schulen jedoch selbst gestaltet und durchgeführt werden. Dabei sind dem Staat im Hinblick auf notwendige Abstimmungs- und Gewährleistungsaufgaben fallweise differenzierte Mitwirkungsmöglichkeiten einzuräumen. Größere Eigenverantwortlichkeit und aktive Qualitätssicherung durch Zertifizierung, Akkreditierung und regelmäßige Evaluationen gehören aufs engste zusammen. Dafür empfehlen sich regionale, fächer- oder hochschulspezifische Akkreditierungsverbände unter Beteiligung der Berufspraxis.

Anhang

Roundtables des Initiativkreises Bildung

1. Lebenslanges Lernen
(26. Mai 1998)
2. Qualität in die Hochschulen –
Wettbewerb durch neue Hochschulfinanzierung
(29. Juni 1998)
3. Qualitätssicherung und Benchmarking
(4. September 1998)
4. Lernen für die Praxis der Zukunft
(25. November 1998)
5. Lernen in der Informationsgesellschaft
(14. Januar 1999)
6. Innenansichten des Bildungssystems
(25. Januar 1999)

Teilnehmer an den Roundtables des Initiativkreises Bildung

1. Lebenslanges Lernen

Bensel, Dr. Norbert

Mitglied des Vorstandes der Daimler-Benz InterServices AG,
Berlin

Glitz, Prof. Dr. Peter

Rektor, Universität Erfurt

Guckel, Dr. Volker

Referent, Planungsstab, Bundespräsidialamt, Berlin

Hamm, Dr. Ingrid

Leiterin, Bereich Medien, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Holzapfel, Hartmut

Minister, Kultusministerium des Landes Hessen, Wiesbaden

Huber, Prof. Dr. Ludwig

Wissenschaftlicher Leiter, Oberstufenkolleg
des Landes Nordrhein-Westfalen an der Universität Bielefeld

Kerstan, Thomas

Ressort Wissen, DIE ZEIT, Hamburg

Klinkhammer, Dr. Heinz

Mitglied des Vorstandes der Deutschen Telekom AG, Bonn

Koslowski, Gerd

Leiter, Referat Corporate Issues, Bertelsmann AG, Gütersloh

Langen, Dr. Claudia

Projektleiterin, Bereich Medien, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Müller-Böling, Prof. Dr. Detlef

Leiter, CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh

Schmidt, Dr. Dr. h.c. Hermann

Präsident a. D., Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn

Schreiterer, Dr. Ulrich

Referent, CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh

Staudacher, Wilhelm

Staatssekretär, Bundespräsidialamt, Berlin

Stern, Cornelia

Projektleiterin, Bereich Staat und Verwaltung,
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Trotha, Klaus von

Minister für Wissenschaft, Forschung und
Kunst des Landes Baden-Württemberg, Stuttgart

Weiler, Prof. Dr. Hans N.

Rektor, Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder

Wössner, Dr. Mark

Vorsitzender des Vorstandes, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Wunder, Dr. Dieter

ehem. Vorsitzender der Gewerkschaft Erziehung und
Wissenschaft; Mitglied des Sachverständigenrates Bildung
der Hans-Böckler-Stiftung, Bad Nauheim

2. Qualität in die Hochschulen – Wettbewerb durch neue Hochschulfinanzierung

Brook, Prof. Dr. Richard

Chief Executive, Engineering and Physical Sciences
Research Council, Swindon, Großbritannien

Erhardt, Prof. Dr. Manfred

Senator a. D. Generalsekretär Stifterverband
für die Deutsche Wissenschaft, Essen

Etzold, Dr. Sabine

DIE ZEIT, Hamburg

Grüske, Prof. Dr. Karl-Dieter

Lehrstuhl für Finanzwissenschaft,
Universität Erlangen-Nürnberg

Hamm, Dr. Ingrid

Leiterin, Bereich Medien, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Krentz, Daniel

Mitglied des Vorstandes, StudierendenGesellschaft
Witten/Herdecke e. V.

Lüthje, Dr. Jürgen

Präsident der Universität Hamburg

Maassen, Dr. Peter

Director, CHEPS Center for Higher Education Policy Studies,
Enschede, Niederlande

Müller-Böling, Prof. Dr. Detlef

Leiter, CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh

Reinhardt, Manfred

Leiter, Geschäftsbereich Lehre und Forschung,
IBM Deutschland GmbH

Rekilä, Eila

Kanzlerin, Universität Vaasa, Mitglied der Reform-
kommission Hochschulfinanzierung, Finnland

Sandberger, Prof. Dr. Georg

Kanzler, Universität Tübingen

Staudacher, Wilhelm

Staatssekretär, Bundespräsidialamt, Berlin

Wiesener, Dr. Axel

Mitglied der Geschäftsleitung, Deutsche Bank AG, Berlin

Wössner, Dr. Mark

Vorsitzender des Vorstandes, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Ziegele, Dr. Frank

Referent, CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh

3. Qualitätssicherung und Benchmarking

Alt, Heinrich

Unterabteilungsleiter 1b, Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg

Ammon, Dr. Peter

Leiter des Planungsstabes, Bundespräsidialamt, Berlin

MacBeath, Prof. John

Director, Quality in Education Centre, University of Strathclyde,
Schottland

Brockmeyer, Prof. Dr. Rainer

ehemals Bildungskommission Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf

Buschor, Prof. Dr. Ernst

Regierungsrat, Erziehungsdirektion, Kanton Zürich, Schweiz

Guckel, Dr. Volker

Referent, Planungsstab, Bundespräsidialamt, Berlin

Henkel, Dr. Imke

Media Park Süd, Köln

Herrmann, Joachim

Referent, Bereich Staat und Verwaltung,
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Holzappel, Hartmut

Staatsminister, Hessisches Kultusministerium, Wiesbaden

Kerstan, Thomas

Ressort Wissen, DIE ZEIT, Hamburg

Langen, Dr. Claudia

Projektleiterin, Bereich Medien, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Liket, Drs. Theo M. E.

Stv. General-Inspektor der Niederlande a. D.,
Internationaler Bildungsberater, Heemstede, Niederlande

Mertens, Dr. Ferdinand

Generalinspektor, Inspectie van het Onderwijs, Utrecht,
Niederlande

Müller-Böling, Prof. Dr. Detlef

Leiter, CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh

Pröhl, Dr. Marga

Leiterin, Bereich Staat und Verwaltung,
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Risse, Erika

Schulleiterin, Elsa-Brändström-Gymnasium, Oberhausen

Rolff, Prof. Dr. Hans Günter

Leiter, Institut für Schulentwicklungsforschung,
Universität Dortmund

Schulze, Prof. Dr. Winfried

Vorsitzender, Wissenschaftsrat, Köln

Sliwka, Dr. Anne

Referentin, Bereich Staat und Verwaltung,
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Stern, Cornelia

Projektleiterin, Bereich Staat und Verwaltung,
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Wessel, Horst G.

Schulleiter, Hans-Böckler-Schule der Stadt Köln

4. Lernen für die Praxis der Zukunft

Assmann, Wolfgang R.

Geschäftsführender Vorstand, Herbert Quandt-Stiftung,
Bad Homburg

Brockmeyer, Prof. Dr. Rainer

ehemals Bildungskommission Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf

Creusen, Prof. Dr. Utho

Geschäftsführer / Vorstand OBI, Wermelskirchen

Czerwanski, Annette

Referentin, Bereich Staat und Verwaltung,
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Fausser, Prof. Dr. Peter

Institut für Erziehungswissenschaften,
Friedrich-Schiller-Universität, Jena

Guckel, Dr. Volker

Referent, Planungsstab, Bundespräsidialamt, Berlin

Hamm, Dr. Ingrid

Leiterin, Bereich Medien, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Koch, Dr. Richard

Abteilungsleiter, Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin

Meyer-Dohm, Prof. Dr. h. c. Peter

International Partnership Initiative e. V. (IPI),
Cremlingen-Destedt

Minderop, Dorothea

Projektleiterin, Bereich Staat und Verwaltung,
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Pröhl, Dr. Marga

Leiterin, Bereich Staat und Verwaltung,
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Risse, Erika

Schulleiterin, Elsa-Brändström-Gymnasium, Oberhausen

Schreiterer, Dr. Ulrich

Referent, CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh

Simon, Nikolaus

Geschäftsführer, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

Sliwka, Dr. Anne

Referentin, Bereich Staat und Verwaltung,
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Staudacher, Wilhelm

Staatssekretär, Bundespräsidialamt, Berlin

Stern, Cornelia

Projektleiterin, Bereich Staat und Verwaltung,
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Trier, Dr. Uri Peter

Programmleitung NFP 33, Pädagogisches Institut,
Universität Bern, Schweiz

Tschira, Dr. Klaus

Gesellschafter, Klaus Tschira Stiftung, Heidelberg

Vorndran, Oliver

Referent, Bereich Medien, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Wilhelmi, Hans-Herbert

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und
Technologie, Bonn

Wössner, Dr. Mark

Vorsitzender des Vorstandes, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

5. Lernen in der Informationsgesellschaft

Börsch-Supan, Prof. Dr. Axel

Lehrstuhl für Makroökonomie und Wirtschaftspolitik,
Universität Mannheim

Encarnaçao, Prof. Dr.-Ing. José L.

Institutsleiter, Fraunhofer Institut für Graphische
Datenverarbeitung (IGD), Darmstadt

Gersbach, Prof. Dr. Hans

Professor für Volkswirtschaftslehre, Alfred-Weber-Institut,
Universität Heidelberg

Guckel, Dr. Volker

Referent, Planungsstab, Bundespräsidialamt, Berlin

Haegert, Prof. Dr. Lutz

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Institut für Betriebs-
wirtschaftliche Steuerlehre, Humboldt-Universität zu Berlin

Hamm, Dr. Ingrid

Leiterin, Bereich Medien, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Henzler, Prof. Dr. Herbert

Chairman Europe, McKinsey & Company Inc., München

Krönig, Jan

Consultant, McKinsey & Company Inc., Köln

Müller-Böling, Prof. Dr. Detlef

Leiter, CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh

Rüttgers, Dr. Jürgen

Stellvertretender Vorsitzender der CDU/CSU-Bundestags-
fraktion, Bonn

Schmid, Prof. Dr. Beat

Geschäftsführender Direktor, Institut für Medien- und
Kommunikationsmanagement, Universität St. Gallen

Schnoor, Dr. Detlev

Projektleiter, Bereich Medien, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Stange, Dr. Eva-Maria

Vorsitzende, Gewerkschaft Erziehung und
Wissenschaft, Frankfurt/Main

Staudacher, Wilhelm

Staatssekretär, Chef des Bundespräsidialamtes, Berlin

Tschira, Dr. Klaus

Gesellschafter, Klaus Tschira Stiftung, Heidelberg

Vorndran, Oliver

Referent, Bereich Medien, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Walther, Anne

Practice Research Analyst, McKinsey & Company Inc.,
Düsseldorf

Wössner, Dr. Mark

Vorsitzender des Vorstandes, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Ziegler, Prof. Dr. Heide

Präsidentin, International University Germany, Bruchsal

6. Innenansichten des Bildungssystems

Adam, Michael

Student, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg,
(z. Zt. in Burgos/Spanien)

Ammon, Dr. Peter

Leiter des Planungsstabes, Bundespräsidialamt, Berlin

Barz, Dr. Andreas

Referent, CHE Centrum für Hochschulentwicklung,
Gütersloh

Degener, Ursula

Studentin, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Ehlert, Sonja

Schülerin, Sophie-Scholl-Oberschule, Berlin

Etzold, Dr. Sabine

DIE ZEIT, Hamburg

Georgi, Matthias

Student, Ludwig-Maximilians-Universität München
(z. Zt. in Rom/Italien)

Guckel, Dr. Volker

Referent, Planungsstab, Bundespräsidialamt, Berlin

Herr, Dirk

Schüler, Berufliches Schulzentrum Metalltechnik, Dresden

Köhler, Anja

Schülerin, Berufliches Schulzentrum Metalltechnik, Dresden

Küchler, Dr. Tilman

Referent, CHE Centrum für Hochschulentwicklung,
Gütersloh

Kunz, Lea

Schülerin, Sophie-Scholl-Oberschule, Berlin

Lindstädt, René

Student, Eberhard-Karls-Universität, Tübingen

Lührmann, Larissa

Studentin, Universität Bielefeld

Müller, Judith

Schülerin, Elsa-Brändström-Gymnasium, Oberhausen

Müller-Böling, Prof. Dr. Detlef

Leiter, CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh

Sippell, Stefan

Student, Ludwig-Maximilians-Universität, München

Sliwka, Dr. Anne

Referentin, Bereich Staat und Verwaltung,
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Staudacher, Wilhelm

Staatssekretär, Chef des Bundespräsidialamtes, Berlin

Stern, Cornelia

Projektleiterin, Bereich Staat und Verwaltung,
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Thies, Prof. Dr. Erich

Generalsekretär der Kultusministerkonferenz, Bonn

Thomas, Carmen

Programmgruppenleiterin, WDR, Köln

Vorndran, Oliver

Referent, Bereich Medien, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Walther, Anne

Research Analyst, McKinsey & Company Inc., Düsseldorf

Wershofen, Dominique van

Schülerin, Elsa-Brändström-Gymnasium, Oberhausen