

17. Studienbegleitende Hochschule-Praxis-Kooperationen Erfolgs- und Risikofaktoren

Peer Pasternack

In demografisch herausgeforderten Regionen bedarf es zur Befriedigung des Fachkräftebedarfs besonderer Anstrengungen. Ein Reservoir dafür sind die an den regionalen Hochschulen ausgebildeten Fachkräfte. Aktivitäten, um diese auch nach dem Examen in der Region zu halten, müssen frühzeitig einsetzen, nämlich bevor sich ein Abwanderungswunsch herausgebildet und ggf. verfestigt hat, d.h. in einem frühen Stadium des Studiums. Dafür sind Kooperationen zwischen Hochschulen und regionalen Beschäftigern vonnöten. Deren Aufbau benötigt die Kenntnis potenzieller Hindernisse, gelingt eher bei Berücksichtigung bereits erprobter Erfolgsfaktoren und kann in stabilisierte Hochschule-Praxis-Netzwerke münden.

17.1. Konkurrierende Bewertungen

Die Verflechtung von Hochschulstudium und Praxis wird nicht einheitlich gesehen. Im Zuge der Employability-Orientierung gelten frühzeitige Praxiskontakte als Königsweg, um Berufsbefähigung herzustellen und Praxisschocks zu vermeiden. Eine ergänzende Perspektive sieht darin Chancen, Fachkenntnisse zu vertiefen, die (Praxis-)Relevanz der Fachkenntnisse erlebbar zu machen, überfachliche Kompetenzen zu erwerben und persönlichkeitsbildende Effekte zu erzeugen. Zugleich gibt es eine weit verbreitete Skepsis, inwieweit die Curriculagegestaltung der gestuften Studiengänge hinreichende Freiräume für Praxiselemente bereithält.¹

Grundsätzlich konkurrierend wird darauf aufmerksam gemacht, dass die *Distanz* zur Welt der Arbeit ein zentrales Merkmal von Bildung sei – und zwar um Befähigungen zu erwerben, eben diese Welt der Arbeit und andere Lebenssphären erfolgreich zu bewältigen (Teichler 2003: 15). Lebenskluge Beschäftigter verlangen auch genau das, denn: Praktiker wis-

¹ Die hier vorgestellten Ergebnisse wurden im wesentlichen im Rahmen der vom BMBF beauftragten Studie „Lehre und Studium im Kontakt zur beruflichen Praxis in den ostdeutschen Ländern“ (Pasternack et al. 2008) erarbeitet.

sen, „daß Praxis blind macht. Sie suchen nicht nach Leuten, die ihre Blindheit teilen“ (Baecker 1999: 64).

Davon wiederum ist eine Auffassung abzusetzen, die in frühzeitigen studienbegleitenden Praxiserfahrungen einen Weg sieht, Hochschulabsolventinnen und -absolventen berufliche Perspektiven in der Region ihres Studienortes zu offerieren und damit Abwanderungsneigungen entgegenzuwirken. Diese Position gewinnt in eher peripheren Regionen an Bedeutung, da dort der sich anbahnende Fachkräftemangel schwieriger durch Anwerbungen von außen zu kompensieren ist.

Die unterschiedlichen Akzentsetzungen formulieren eine traditionelle Spannung, die in Hochschulstudien gelebt und produktiv gemacht werden muss – die Spannung zwischen Bildung und Ausbildung:

- Als wissenschaftliche Bildungseinrichtungen sind Hochschulen primär darauf ausgelegt, nicht für Routinetätigkeiten, sondern für solche beruflichen Handlungssituationen auszubilden, die grundsätzlich durch Ungewissheit, Deutungsoffenheit und Normenkonflikte gekennzeichnet sind.
- Das Handeln in solchen Situationen verträgt keine rein instrumentelle Anwendung von Wissen. Wer heute studiert, wird – in welchem beruflichen Feld auch immer – mit hoher Wahrscheinlichkeit morgen unter Zeitdruck, Ungewissheit und Normenkonflikten komplizierte Sachverhalte entscheiden und in solchen Situationen sicher handeln müssen.

Daher geht es darum, den hochschulischen Bildungsauftrag mit dem Ausbildungsauftrag zu vermitteln. Es geht um die *Verbindung* von Theorie- und Praxisperspektive: Studierende und Absolventen müssen in die Lage versetzt werden, sowohl theoretisch angeleitet auf die Praxis schauen als auch die Praxisrelevanzen ihrer Theorieschulung erkennen und fruchtbar machen zu können.

17.2. Der ostdeutsche Sonderfall als künftiger gesamtdeutscher Normalfall

Die ostdeutschen Bundesländer sind, insgesamt betrachtet, eine periphere Großregion mit einigen Charakteristika, die für unser Thema von Bedeutung sind: Vom beginnenden Fachkräftemangel sind die ostdeutschen Siedlungsgebiete besonders betroffen. Anwerbungen von außen zu realisieren, vermögen sie nur begrenzt. Der Rentenübertritt der Transformationsgeneration trifft innerhalb eines Zeitfensters von 15 Jahren auf eine

Situation, die gekennzeichnet ist durch eine vergleichsweise starke Ost-West-Mobilität bildungs- und aufstiegsorientierter junger Menschen, eine im Vergleich zu den westlichen Bundesländern geringere Gymnasialquote und niedrigere Übergangsquote vom Gymnasium an die Hochschule sowie einen deutlich reduzierten Umfang der nachwachsenden Generation in Folge des Geburtenknicks nach 1990. Zusammengefasst gefährdet dies den Generationsübergang in Unternehmen und bei sonstigen Beschäftigten (vgl. Lutz 2005: 10f.). Daher werden möglichst hohe Verbleibsquoten der Akademiker/innen benötigt, die an den regionalen Hochschulen ausgebildet werden bzw. wurden.

Diese ostdeutsche Problemlage ist indes keine, die allein regionale Bedeutung hat. Die Fachkräftelücke tritt dort auf Grund einer Sondersituation nur besonders zeitig und massiv auf. Die Herausforderung selbst steht auch für zahlreiche andere Regionen in der Bundesrepublik – in einigen Fächern, so den Ingenieurwissenschaften, auch dort bereits heute spürbar.

Ein Weg, die Fachkräftelücke regional zu mildern, besteht darin, Abwanderungsneigungen des akademischen Nachwuchses zu dämpfen. Sowohl der Übergang ins Studium als auch der Wechsel von der Hochschule in die Berufstätigkeit stellen kritische Statuspassagen dar, in denen Studieninteressierte bzw. Hochschulabsolventen die Region verlassen (können). So verlassen 28 Prozent der ostdeutschen Hochschulabsolventen und -absolventinnen die ostdeutsche Großregion zum Zwecke der Erwerbstätigkeit (insgesamt sind nur 38 Prozent der Absolventen in ihrem jeweiligen Bundesland berufstätig, wobei aber ein Teil der Wanderer in anderen Ländern der Großregion Ost verbleibt; auch das im inner-ostdeutschen Vergleich relativ prosperierende Sachsen vermag nur 46 Prozent seiner Landeskinder nach dem Studium zu halten). Nutznießer der Wanderung sind in erster Linie die süddeutschen Länder. (Fabian/Minks 2008: 4f.)

Die Hochschulabsolventen und -absolventinnen werden zur Abwanderung wesentlich durch das Image der jeweiligen Region, keine attraktiven Berufs- und Lebensperspektiven zu bieten, veranlasst. Solche Images ändern sich nur langsam und typischerweise schwerfälliger als die reale Situation. In Ostdeutschland lässt sich zwar unterdessen für viele Studienrichtungen eine faktische Arbeitsplatzgarantie in der Region geben. Doch darf dies, wenn es Lebensentscheidungen beeinflussen soll, nicht nur behauptet, sondern muss erlebbar gemacht werden.

*Übersicht 79: Hochschule-Praxis-Kooperationen in Studium und Lehre:
Beispiel Sachsen-Anhalt*

Mittels einer Reihe von Einrichtungen und Aktivitäten versuchen Sachsen-Anhalts Hochschulen, der Ost-West-Bewegung einheimischer Hochschulabsolventen und -absolventinnen entgegenzuwirken. Alle Hochschulen Sachsen-Anhalts verfügen mittlerweile über **Karrierezentren**, die Studierenden den Kontakt zu (auch) regionalen Unternehmen bahnen. Gewöhnlich geschieht dies in der Form der Vermittlung von Praktika oder Kooperationspartnern für wissenschaftliche (Abschluss-) Arbeiten, wodurch die Möglichkeit eines Arbeitsverhältnisses nach Studienabschluss wahrscheinlicher werden soll.

Darüber hinaus bieten einige Karrierezentren weitere Aktivitäten: Das Career Center der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (MLU) veranstaltet gemeinsam mit regionalen Unternehmen **Assessment Center**, die Studierende und Personalchefs zusammenbringen. In einer Reihe von Vorträgen und Seminaren stellen sich regionale Unternehmen den Studierenden vor. Im sogenannten **Dialog Café** werden Studierende mit erfahrenen Karriereberatern und Experten aus der freien Wirtschaft zusammengebracht, um Berufswege der jeweiligen Studienrichtung zu erörtern und Verbindungen herzustellen.

Es existieren zwei **Online-Jobportale**: Hinter der Bezeichnung „Top4Job“ verbirgt sich das Portal der MLU, das seit Anfang 2012 mit der Agentur für Arbeit kooperiert. Diese Kooperation ermöglicht Studierenden den Zugriff auf eine deutlich größere Anzahl regionaler und bundesweiter Angebote. Das Jobportal „Nachwuchsmarkt Sachsen-Anhalt“ wird durch die Karrierezentren aller Hochschulen betrieben. Verantwortlich für die inhaltliche Betreuung ist das Career Center der Hochschule Magdeburg-Stendal.

Eine weitere Möglichkeit, Studierende mit regionalen Unternehmen in Kontakt zu bringen, sind die **Firmenkontaktmessen**. Fünf der Hochschulen Sachsen-Anhalts organisieren mindestens eine eigene Kontaktmesse. An der MLU werden die Messen durch studentische Initiativen veranstaltet: die Messe ‚campus meets companies‘ durch Campus Contact Halle e.V. (CCH), die Messe ‚CultureConAction‘ durch Culture ConAction e.V. (CCA) und die Messe ‚science meets companies‘ durch die studentische Förderinitiative der Naturwissenschaften an der Uni Halle e.V. (SFI). Auch an weiteren Standorten sind Firmenkontaktmessen angesiedelt: Universität Magdeburg, Hochschule Harz, Hochschule Magdeburg-Stendal und Hochschule Merseburg.

Unterstützung zur Gründung einer selbstständigen Existenz bieten einige Hochschulen Sachsen-Anhalts ihren Studierenden durch **Existenzgründerzentren**: die Universität Halle-Wittenberg (Hochschulgründernetzwerk Sachsen-Anhalt Süd), Burg Giebichenstein Kunsthochschule Halle (Existenzgründerzentrum Designhaus Halle), Hochschule Anhalt (Gründerzentrum) und Hochschule Merseburg (Gründerservice).

Die Industrie- und Handelskammern Halle-Dessau und Magdeburg haben zu-

dem eine **Stipendieninitiative** aufgelegt, die Studierende sachsen-anhaltischer Hochschulen dazu bewegen will, nach Abschluss ihres Studiums in der Region zu bleiben. Im Rahmen dieser Initiative vergeben Unternehmen an zukünftige Studenten sowie bereits Studierende Stipendien. Sowohl Unternehmen als auch Studenten profitierten davon: Unternehmen gelinge es, frühzeitig Fachkräfte zu gewinnen, Studierenden böten sich berufliche Perspektiven in den Unternehmen des Landes.

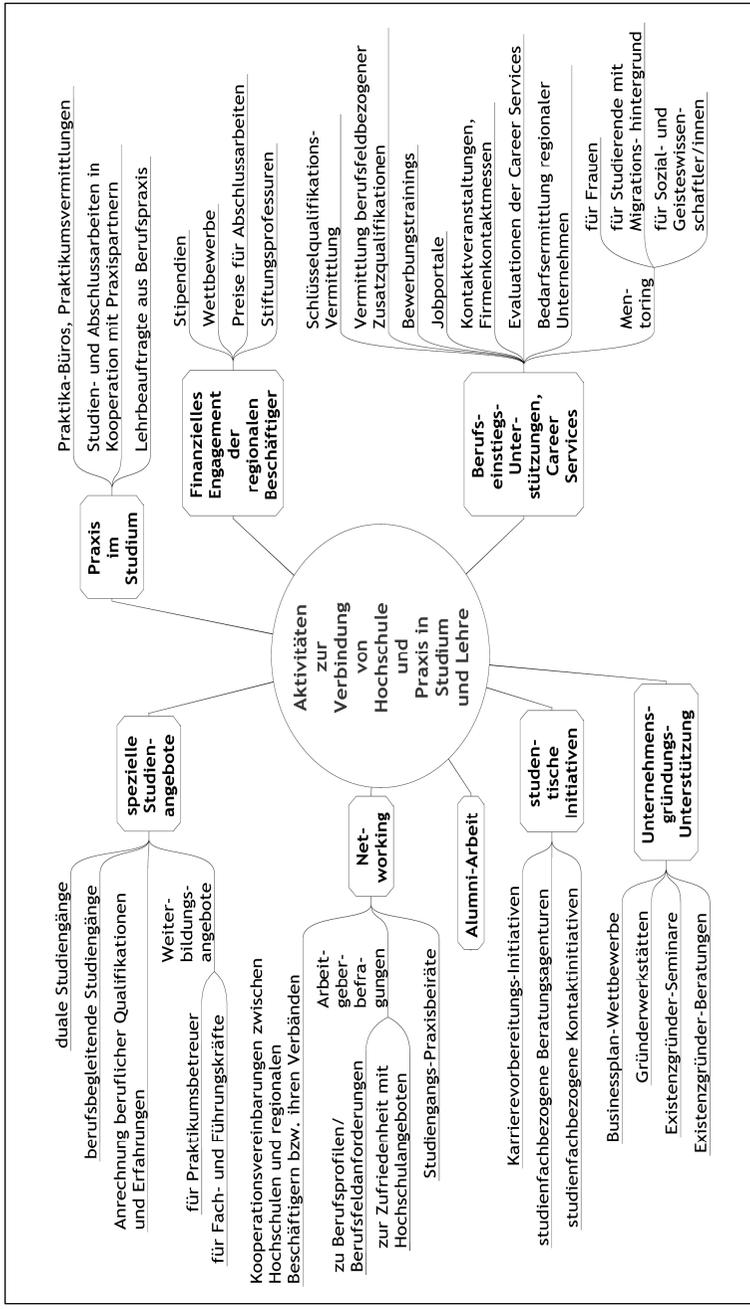
Quellen: www.unimagazin.uni-halle.de/index.php?id=948; http://pressemitteilungen.pr.uni-halle.de/index.php?modus=pmanzeige&pm_id=1610; www.top4job.uni-halle.de; www.nachwuchsmarkt.de; www.campusmeetscompanies.de; www.cultureconaction.de; www.weinbergmesse.de; www.firmenkontaktmesse-magdeburg.de; www.hs-harz.de/firmenkontaktmesse.html; www.hs-magdeburg.de/service/career-center/kontaktmesse; www.hs-merseburg.de/firmenkontaktmesse-2011; www.uni-halle.de/existenzgruender; www.burg-halle.de/hochschule/einrichtungen/designhaus-halle.html; www.hs-anhalt.de/nc/studium/gruenderzentrum.html; www.hs-merseburg.de/forschen/gruenderservice; www.ingenieuresucht.de (alle 4.12.2011)

Eine frühzeitige studienintegrierte Verbindung zur beruflichen Praxis bei regionalen Beschäftigern kann diese Erlebbarkeit erzeugen und die Neigung ostdeutscher Hochschulabsolventen und -absolventinnen stärken, ihre beruflichen wie privaten Lebensperspektiven in der Hochschulregion zu finden (Übersicht 79). Es wird dabei zum einen angenommen, dass entsprechende Aktivitäten frühzeitig einsetzen müssen, nämlich *bevor* sich ein Abwanderungswunsch herausgebildet und ggf. verfestigt hat, d.h. in einem frühen Stadium des Studiums; zum anderen, dass die Hochschulen allein damit organisatorisch und inhaltlich überfordert sind, weshalb sie hierfür zwingend Kontakte und Partnerschaften mit der regionalen Wirtschaft und sonstigen Beschäftigern benötigen.

Daher ist die Frage zu stellen, was Hochschulen gemeinsam mit Partnern dazu beitragen und beitragen können, ihre Studierenden auch über den Studienabschluss hinaus in der jeweiligen Region zu halten. Hierzu wurde 2008 am ostdeutschen Beispiel untersucht, welche Hochschule-Praxis-Kontakte im Bereich von Studium und Lehre bestehen (Übersicht 80), welche Anregungs- und Übertragbarkeitspotenziale diese ermittelten Aktivitäten bergen und ob sich Erfolgs- bzw. Risikofaktoren gelingender Hochschule-Praxis-Kontakte identifizieren lassen.²

² Realisiert wurde eine Totalerhebung. Vgl. die Komplettübersicht aller recherchierten Aktivitäten unter <http://www.hof.uni-halle.de/cms/download.php?id=142> (30.4.2012). Nicht behandelt wurde dort die Frage, was *vor* der Studienaufnahme getan werden kann, um der Abwanderungsneigung bereits an der Schwelle Schule-Hochschule entgegenzuwirken.

Übersicht 80: Aktivitäten zur Verbindung von Hochschule und Praxis in Studium und Lehre in Ostdeutschland: Überblick



17.3. Hindernisse und Risikofaktoren

Aus den Recherchen ließ sich eine Reihe von Hindernissen und Risikofaktoren, die gelingenden Hochschule-Praxis-Kooperation im Wege stehen, destillieren. Diese können gruppiert werden in Ressourcenprobleme, Organisationsprobleme an den Hochschulen, unternehmensbezogene Probleme, kulturelle Hindernisse sowie Probleme der Abstimmung und Organisation von Kooperationen.

17.3.1. Ressourcenprobleme

Ressourcen, die im Verhältnis zu den anstehenden Handlungsnotwendigkeiten nicht annähernd ausreichend seien, wurden am häufigsten genannt, wenn es um Hindernisse für lehr- und studienbezogene Hochschule-Praxis-Kooperationen geht. Sie lassen sich ausdifferenzieren:

- Es bestünden Ressourcenprobleme an den Hochschulen selbst, d.h. die mit den entsprechenden Aufgaben betrauten Funktionseinheiten seien im Verhältnis zur Aufgabenfülle *unzulänglich ausgestattet*; an manchen Hochschulen müssten sämtliche Aktivitäten über – zunächst einzuwerbende – Drittmittel finanziert werden.
- An den *Fachhochschulen* im speziellen wirke hinderlich, dass *kaum Mittelbau* vorhanden ist, welcher – wenn vorhanden – für Kooperationsaktivitäten prädestiniert wäre.
- Es gebe *zu geringe Ausstattungen* von landesseitig bereitgestellten Förderprogrammen, z.B. für Gründeraktivitäten in den Hochschulen.
- Die in der Regel *befristeten Projektfinanzierungen* behinderten den Aufbau langfristiger und verbindlicher Kooperationen. Zudem unterbleibe, sofern die Förderung nicht verlängert wird, häufig eine Evaluation von Projekten. Deren Erfolg sei dann kaum einschätzbar, und ähnliche Projekte könnten nicht von bereits vorliegenden Erfahrungen profitieren.
- Die nur *ingeschränkten Unterstützungsmöglichkeiten seitens der Unternehmen*, die aus der vorrangig klein- und mittelbetrieblichen Struktur der regionalen Wirtschaft resultieren, wirkten hemmend; hierzu gehöre auch die fehlende Möglichkeit oder Bereitschaft der Kooperationspartner, finanzielle Ausgleichsleistungen zu übernehmen, d.h. für gewünschte Leistungen zu zahlen.
- Die geringen personellen *Ressourcen der regionalen Beschäftigten* wirkten für kontinuierliche Kooperationsaktivitäten hinderlich.

- Bei speziellen öffentlichen Förderungen wird z.T. die *Beschränkung auf bestimmte Entwicklungsphasen* als hemmend identifiziert, z.B. bei Existenzgründungen die Begrenzung der Förderung auf die Vorgründungsphase (so auch Hägele 2006: 47f. und Hägele/Machalowski/ Puxi 2006).
- *Zu wenig Zeit* für den Aufbau eines Netzwerks wirke hinderlich.

Schließlich muss beachtet werden, dass immer dann, wenn die Kooperationskosten die Kooperationsgewinne übersteigen, jede Initiative gefährdet ist und sein muss. Kommt ein hoher Druck zur Amortisierung der Kosten hinzu, wie er unternehmensseitig für die hier betrachteten Aktivitäten typisch ist, dann müssen zudem die Kooperationsgewinne in überschaubaren Zeiträumen sichtbar werden.

17.3.2. *Organisationsprobleme in den Hochschulen*

Sowohl Hochschulvertreter als auch außerhochschulische Akteure identifizierten eine ganze Reihe von Organisationsproblemen, die innerhalb der Hochschulen erzeugt würden und Praxiskooperationen behinderten. Dabei handelt es sich um struktur-, prozess- und personalbezogene Probleme.

Strukturbezogene Probleme seien der Mangel an sichtbarem Profil und eine verwirrende Außerdarstellung der Hochschulen; haushaltsrechtliche Restriktionen, die es unmöglich machten, Anreizsysteme für Praxiskooperationen zu etablieren, schließlich die Studienstrukturreform: Die Umstellung auf die Bachelor-/Master-Studiengänge mit ihrer straffen Studienorganisation und kürzeren Regelstudienzeit gehe zu Lasten von Praxisanteilen und -initiativen während des Studiums. Praxisphasen, die kürzer als ein Semester sind, stießen bei Unternehmen auf kein sonderliches Interesse. Ebenso lasse die neue Studienstruktur für Gründungsaktivitäten kaum Zeit. Auch erschwere der Hochschulwechsel an der Schwelle vom Bachelor- zum Masterstudium den Zugang zur Hauptzielgruppe der fortgeschrittenen Studierenden. Schließlich werden Kooperations- bzw. Netzwerkbürokratie als behindernde Faktoren genannt.

Als *prozessbezogene Probleme* ließen sich fehlende Gesamtstrategien für Kooperationsaktivitäten der Hochschulen, fehlende Aufmerksamkeit für das Thema von Seiten der jeweiligen Hochschulleitung bzw. eine generelle Randständigkeit des Themas in der Hochschule sowie Konkurrenzängste zwischen Hochschullehrern als Auswirkungen strategischer Fehlprogrammierungen festhalten.

Als weiteres operatives Problem der hochschulischen Prozesse wurde die gremiengebundene Entscheidungserzeugung in der Hochschule benannt: Sie passe nicht umstandslos mit der Schnelligkeit und Flexibilität zusammen, die seitens kooperierender oder kooperationswilliger Beschäftigter für notwendig gehalten werde. Die Career Services schließlich kooptierten häufiger weniger mit Unternehmen als mit den (künftigen) Absolventinnen und Absolventen.

An vorderster Stelle der *personalbezogenen Problemfaktoren* wurde die nur begrenzt attraktive Bezahlung des Personals in Career Centers und ähnlichen Hochschuleinrichtungen genannt. Häufige Fluktuation der Mitarbeiter/innen in den entsprechenden Hochschuleinrichtungen sei die Folge. Doch auch bei den sonstigen Partnern in der Hochschule sei häufig keine akkumulierte Erfahrung vorhanden und überdies die Vertrauensbildung schwierig. Kooperationsinteressierte Unternehmen und Verbände wiederum fänden mitunter keine geeigneten Ansprechpartner an den Hochschulen. Obendrein wurden fehlende Anreize – z.B. die nicht bestehende Möglichkeit, Hochschule-Praxis-Kooperationsaktivitäten auf das Lehrdeputat anzurechnen – beklagt.

17.3.3. Unternehmensbezogene Probleme

Während seitens der Hochschulakteure auch Hindernisse in der je eigenen Institution benannt werden, stammen die Problemwahrnehmungen, die sich auf Unternehmen beziehen, allein von externen Beobachtern, nämlich wiederum den Hochschulakteuren. Es wurden genannt:

- Unternehmen neigten zu einem Engagement, das den konkreten aktuellen Personalbedarf, der möglichst sofort zu erfüllen sein soll, betrifft. *Langfristiges Denken*, das die Unvorhersehbarkeit von wirtschaftlichen und Arbeitsmarktkonjunkturen berücksichtigt, sei dagegen *zu selten*.
- Die Beschäftigter stellten den Hochschulen keine Informationen über potenzielle Entwicklungen zur Verfügung, gingen nicht häufig genug auch von sich aus auf die Hochschulen zu und erwarteten *vorzugsweise Angebote*, statt solche auch selbst zu unterbreiten.
- Unternehmen erwarteten in der Regel *kostenlose Dienstleistungen* der Hochschulen.
- *Praktika* in den Unternehmen der Region seien *typischerweise unbezahlt*, so dass es häufig schwierig sei, Praktikanten zu gewinnen.

- Die *geringeren Gehälter*, die von den ostdeutschen Unternehmen gezahlt werden, unterliefen das Bestreben, die Studierenden auch nach ihrem Studium in der Region zu halten.
- Wo in der Region Großunternehmen fehlen, könne ersatzweise versucht werden, verstärkte *Kontakte zu überregionalen Großunternehmen* herzustellen. Allerdings ließen sich damit zwar die Hochschule-Praxis-Integration fördern und der Berufserfolg der Absolventen steigern, zugleich aber förderte dies auch die Abwanderung.

17.3.4. Kulturelle Hindernisse

Hochschulen einerseits und Unternehmen als die größte Gruppe unter den potenziellen Beschäftigern künftiger Hochschulabsolventen andererseits arbeiten mit unterschiedlichen Funktionslogiken. Wo die einen in einem reputationsgebundenen Wettbewerb stehen, der durch die öffentliche Finanzierung üblicherweise nicht existenziell werden kann, wirken die anderen unter Bedingungen eines preisgebundenen und gewinnorientierten Wettbewerbs, der (vermeintlich) sachfremde Rücksichten nur in engen Grenzen zulässt. Geht es bei Hochschulen um Wissenserzeugung und -vermittlung, so in Unternehmen um Produktivität, Stückkosten, Liquidität, Kreditfähigkeit usw. Daraus resultieren unterschiedliche Taktungen der internen Abläufe und differenzierte Organisationskulturen. Diese wirken sich auch auf die jeweiligen Außenbeziehungen aus. Als kulturell begründete Hindernisse erfolgreicher Hochschule-Praxis-Kooperationen ließen sich die folgenden ermitteln:

- Sowohl an Hochschulen als auch in Unternehmen kommen *Kooperationsvorbehalte* vor. Ein Ausdruck dessen sind z.B. getrennte Bildungsaktivitäten von Hochschulen und Unternehmen.
- An den Hochschulen speist sich z.T. vorhandene Skepsis gegenüber Kooperationen mit Unternehmen aus der Befürchtung, dass die Studieninhalte zu stark an *ökonomischen Verwertungsinteressen* ausgerichtet werden.
- *Unterschiedliche Zeitvorstellungen* und Planungshorizonte können das Zusammenwirken behindern.
- An den Hochschulen und bei den Initiatoren von Förderprogrammen kann eine zu einseitige *Fokussierung auf technologieorientierte Initiativen*, z.B. im Gründungsbereich, das Spektrum an Ideen künstlich limitieren und andere wissensbasierte Bereiche von der Unterstützung ausschließen (vgl. auch Lautenschläger/Haase 2006: 21).

- *Studierende* sind sich häufig *im unklaren* darüber, welche Kompetenzen und Qualifikationen sie im Berufsleben benötigen werden, so dass sie Kurse, die an der Hochschule extra (und kostenfrei) angeboten werden – beispielsweise um bestimmte Schlüsselqualifikationen zu erwerben – nicht wahrnehmen.

17.3.5. Probleme der Abstimmung und Organisation von Kooperationen

Kooperationen sind per definitionem Aktivitäten mehrerer Partner. Somit bestehen Abstimmungsnotwendigkeiten, und kooperationsbezogene Organisationsfragen können in der Regel nicht in Form linearer Anweisungs-Umsetzungs-Sequenzen gelöst werden. Daher sind Kooperationsbeziehungen prinzipiell störanfällig. Auf Grund unserer Recherchen lassen sich in Hochschule-Praxis-Kooperationen struktur- und prozessbezogene Hemmnisse unterscheiden. Strukturbezogene Probleme sind:

- *widersprüchliche Interessen und Zielkonflikte*: Gründungsförderung versus Personalvermittlung: das politisch protegierte Anliegen der Gründung neuer Unternehmen steht gegen das Anliegen vorhandener Unternehmen, Fachkräfte mit Interesse am Angestelltenstatus zu gewinnen; Kooperation mit großen und/oder überregionalen Unternehmen versus Kooperationen mit KMU: die Kooperation mit großen und überregionalen Unternehmen hat für Hochschulen ein größeres Reputationspotenzial als die Kooperation mit unbekanntem KMUs; sie kann daher mit dem gleichzeitig verfolgten Ziel konfliktieren, die regionale Integration der Hochschule zu fördern, da dies auf Grund der klein- und mittelbetrieblich dominierten Wirtschaftsstruktur in Ostdeutschland zumeist bedeutet, vorrangig Kontakte zu KMUs zu pflegen;
- kein gemeinsamer Nenner und *kein gemeinsames Problembewusstsein*;
- *unzulängliche Definition* der konkreten Leistungen der Partner und der Zielsetzung der Kooperation;
- unklare Netzwerkstruktur und/oder *fehlendes Netzwerkmanagement*: nicht vorhandene Netzwerkpromotoren, fehlende Verantwortlichkeiten, mangelnde Regelung der Zuständigkeitsverteilung;
- mögliche *Autonomieverluste* der Hochschule;
- der Aufbau von Kooperationsbeziehungen, insbesondere deren vertragliche/juristische Absicherung, und der erweiterte Abstimmungs-

bedarf zur Berücksichtigung und Ausbalancierung partikularer Interessen kann die *Transaktionskosten* in die Höhe treiben, zeitnahe Entscheidungen verhindern und Unsicherheit auf beiden Seiten produzieren;

- der Diversifikationsgrad oder die *Zahl der Kooperationsteilnehmer* kann dysfunktional werden und das Koordinationspotenzial sprengen; ebenso aber ist auch die *Nichteinbindung* einzelner Akteure potenziell problematisch;
- schlechte *Anreizstrukturen*;
- *mangelnde Durchlässigkeit* des Personals in beide Richtungen;
- *mangelnde Passung* der gegenseitig offerierten Leistungen;
- unterschiedliche Auffassungen über die *Entgeltlichkeit* von Kontakt- und Vermittlungsleistungen, welche die Hochschulen für die regionale Wirtschaft erbringen.

Als prozessbezogene Probleme ließen sich identifizieren:

- *konjunkturelle Abhängigkeiten* von Kooperationen: insbesondere bei Kooperationen, die ohne Einbindung der Unternehmerverbände und IHKs laufen, besteht die Gefahr, dass sie nur auf den kurzfristigen Bedarf von einzelnen Unternehmen zugeschnitten sind; dies fördert die Konjunkturabhängigkeit von Kooperationen;
- *mangelnde Transparenz* von Einzelkontakten in der jeweiligen Hochschule und *mangelnder Informationsfluss* zwischen den Partnern
- das Interesse einzelner Hochschule an der *Exklusivität* ihrer Praxiskontakte und damit kein gesteigertes Interesse an Kooperation mit anderen Hochschulen;
- *hoher Kommunikationsaufwand* zum Erhalt der Kooperation und permanente Terminfindungsprobleme;
- *Konkurrenzsorgen* und persönliche Spannungen;
- unklare Lösungsroutinen zum *Management von Interessensgegensätzen*;
- *fehlende (Zwischen-)Resümees* und Erfolge.

17.4. Erfolgsfaktoren

Allgemeiner Konsens herrscht über den zentralen Erfolgsindikator von Hochschule-Praxis-Kooperationen: die erfolgreiche Beschäftigung der Absolventen und Absolventinnen. Damit ist die Wirkungsdimension an-

gesprochen – wenn auch nicht vollständig, denn zu den beschäftigungsbezogenen Wirkungen eines erfolgreichen Studiums zählen neben dem einfachen Umstand, eine Beschäftigung gefunden zu haben, auch der längerfristige Berufslaufbahn- bzw. Karriereverlauf, die Einkommensentwicklung und die Berufszufriedenheit. Als Faktoren, die den Kooperationserfolg von Hochschulen und ihren Praxispartnern wahrscheinlicher machen, lassen sich solche strategischer und solche operativer Art nennen.

17.4.1. Strategieentwicklung

Kooperationen zwischen Hochschule und Praxis können auch gelingen, wenn *nicht sämtliche* der nachfolgend genannten strategischen Erfolgsfaktoren in die jeweilige institutionelle Policy eingebaut werden. Es muss immer auf der Grundlage der regionalen Situation, der Interessenlage und der einsetzbaren Ressourcen entschieden werden, welche Schwerpunkte gesetzt werden sollen und können. Je mehr der Erfolgsfaktoren, die sich aus den recherchierten Aktivitäten extrahieren lassen, allerdings berücksichtigt werden, desto höher dürften die Erfolgsaussichten sein:

- Elementare formale Voraussetzung jeglicher Kooperation ist, dass angemessene, d.h. *aufgabenadäquate Ressourcen* zur Verfügung stehen bzw. organisiert werden können: personelle, sächliche und – vor allem zur Umsetzung konkreter Projekte – finanzielle.
- Elementare inhaltliche Voraussetzung jeglicher Kooperation ist, dass *inhaltliche Anknüpfungspunkte* zwischen Hochschulen und Unternehmen bestehen und erkannt werden. Die Offenlegung der jeweiligen Eigeninteressen ist dabei hilfreich, schützt vor Missverständnissen und erleichtert es, Interessenüberlappungen nicht zu übersehen.
- Im Anschluss daran muss die *Einsicht in den je eigenen Nutzen* der Kooperation bestehen bzw. erzeugt werden. Vorzugsweise eignen sich konfliktarme und konsensfähige Themenbereiche für Kooperationen. Ideal sind Positivsummenspiele, in denen sich (idealtypisch: gleich großer) Nutzen für alle Beteiligten ergibt, also sog. Win-Win-Situationen erzeugt werden.
- Notwendig ist ein *langfristiges Denken* und Kooperationshandeln der Unternehmen bzw. – ggf. ersatzweise für die Unternehmen – ihrer Verbände und Kammern, um Fachkräftebedarfe nicht nur aktuell zu bedienen, sondern auch künftig sicherstellen zu können.
- Kooperationen, die nicht lediglich ein eng umgrenztes Einzelproblem lösen sollen, benötigen eine *Gesamtstrategie*. Eine solche Gesamt-

strategie muss auf der Bereitstellung *elementarer Informationen* basieren: Hochschulseitig werden Kenntnisse über die Anforderungen der Praxis benötigt, seitens der Beschäftigten sind Bedarfsvorstellungen zu formulieren.

- *Verbindlichkeit*: Verbindliche Vereinbarungen über Ziele und Inhalte der Partnerschaft sowie verbindliche Absprachen über zu erbringende Leistungen dürfen nicht der operativen Umsetzung überlassen bleiben, sondern stellen strategische Weichenstellungen dar.
- Ebenso bedarf es einer bewussten *Synchronisierung von Zeitvorstellungen* und Planungshorizonten der Partner, da diese unterschiedlichen Funktionslogiken und Zeitregimen folgen.
- Damit werden zugleich die Voraussetzungen für *Kontinuität* geschaffen, welche die Kooperationseffizienz steigert, da nicht fortlaufend neue Partner gesucht und gewonnen werden müssen. Die Kontinuität ist organisatorisch abzusichern, da sie nicht zwingend im Selbstlauf entsteht und häufig personengebunden ist, und die organisatorische Absicherung gelingt leichter, wenn Kontinuität ein Bestandteil der strategischen Zieldefinition ist.
- Die *Integration von Alumni* ist insoweit ein strategischer Erfolgsfaktor, als Alumni die einzige Bezugsgruppe einer Hochschule bilden, die auf der affektiven Ebene angesprochen werden kann: Nur die früheren Studierenden verbinden mit der jeweiligen Hochschule das Erlebnis einer prägenden biografischen Phase, so dass eine latent bereits vorhandene Bindung an die Hochschule aktualisiert werden kann, die nicht allein rational grundiert ist. Wo aber emotionale Faktoren eine Rolle spielen, kann weit eher ein Engagement angeregt werden, das nicht nur oder vorrangig Kosten-Nutzen-Abwägungen folgt.

17.4.2. Operatives Geschäft

Die Strategie, in der die Gesamtheit der Absichten zusammengefasst ist, bildet lediglich einen (förderlichen oder hinderlichen) Rahmen. Der eigentliche Umsetzungserfolg wird im operativen Geschäft erzeugt. Eine Gesamtauswertung unserer Recherchen ergibt die folgende Liste wichtiger operativer Erfolgsfaktoren (vgl. auch Konegen-Grenier/Winde 2000: 158-165):

- klare *Netzwerkstruktur*, d.h. klare Zuständigkeiten und verbindliche Arbeitsteilung sowie Benennung fester Ansprechpartner;

- leistungsfähige *Netzwerksteuerung*: Vorhandensein eines oder mehrerer Netzwerkpromotoren;
- *persönliches Engagement* der Beteiligten;
- *Unterstützung durch die Hochschulleitung* und -administration sowie das politische Umfeld;
- Offenheit für *spezifische Bedürfnisse* und Probleme aller Beteiligten;
- Vorhandensein von Lösungsroutinen zum *Management von Interessensgegensätzen* sowie einer möglichst ausgeglichenen Machtbalance;
- die *Kooperationsgewinne* müssen erkennbar die kooperationsbedingten Transaktionskosten übersteigen;
- dabei auch Schaffung der *schnellen Erfahrung des Nutzens* einer Kooperation, um Motivationen zu stärken und Demotivierungen entgegenzuwirken;
- klare, übersichtliche und niedrighschwellige *Außendarstellung* der Hochschulen, ihrer Profile, leitenden Absichten und Kooperationen;
- klare *Kontaktstrukturen*;
- *kontinuierliche Information*;
- *Kommunikation der Hochschulkooperation* innerhalb der beteiligten Unternehmen;
- *Kontinuität*: Kooperationen, die positiv verlaufen, entwickeln sich weiter;
- Vermeidung von *Unter- oder Überkomplexität* des eingesetzten Instrumentariums;
- Vermeidung von *Kooperations- bzw. Netzwerkbürokratie*;
- Gestaltung der *Bachelor/Master-Studienstrukurreform* so, dass studentische Freiräume für Praktika, den Erwerb von Zusatzqualifikationen und außercurriculare Aktivitäten erhalten bleiben (resp. wiedergewonnen werden);
- *Vergütung von Praktika*, um praktikumsinduzierte Abwanderung in andere Regionen zu verhindern.

17.5. Hochschule-Praxis-Netzwerke

Die Hochschulen allein sind organisatorisch und inhaltlich überfordert, wenn sie allein die Verantwortung für die regionale Versorgung mit akademischen Fachkräften schultern sollen. Sie benötigen hierfür zwingend

Kontakte und Partnerschaften mit der regionalen Wirtschaft und sonstigen Beschäftigten. Um diese mit Verbindlichkeit auszustatten, bieten sich Hochschule-Praxis-Netzwerke an. Sie vermeiden sowohl allein punktuelle Aktivitäten als auch ein systematisiertes Top-down-Programm, welches häufig als fremdbestimmt und aufgezwungen erlebt wird.

17.5.1. Handlungsschema

Als allgemeines Handlungsschema zur Qualifizierung von Hochschule-Praxis-Kooperationen können vier Schritte empfohlen werden:

- a. Problem(e) und Ziele definieren; dabei Prioritäten und Posterioritäten, mithin eine Zielhierarchie festlegen,
- b. Struktur entwickeln,
- c. Akteure gewinnen, binden und Akteursbeziehungen qualifizieren,
- d. Prozesse entwickeln.

Dieses Handlungsschema lässt sich unter Berücksichtigung folgender Hinweise umsetzen:

a. Problembestimmung, Zieldefinition, Zielhierarchie:

Der Ausgangspunkt ist die exakte Bestimmung des lösungsbedürftigen Problems bzw. der Probleme. Grundsätzlich geht es im gegebenen Fall um zweierlei: Regionale Beschäftigte haben Fachkräftebedarfe, und diese können mit geringerem Aufwand bedient werden, wenn Hochschulabsolventen in der Region gehalten werden, als wenn Fachkräfte aus anderen Regionen angeworben werden müssen. Im je konkreten Fall ist dieses grundsätzliche Problem allerdings regional unterschiedlich akzentuiert, etwa branchenspezifisch. Dies ist im Rahmen der Problemdefinition herauszuarbeiten.

Im Anschluss daran können solche Handlungsziele definiert werden, deren Erreichung mit hoher Wahrscheinlichkeit problemlösend wirkt – etwa frühzeitige Verbindungen zur beruflichen Praxis bereits in Studium und Lehre, wofür wiederum ganz unterschiedliche Umsetzungsmaßnahmen in Frage kommen.³

Sodann bedarf es einer Zielhierarchie, innerhalb derer Prioritäten und Posterioritäten festgelegt werden. Prioritäten sind vorrangig zu verfolgen; Posterioritäten können entweder in Angriff genommen werden, so-

³ vgl. unten 17.5.2. Umsetzungsstufen

weit daneben weitere Problemlösungsressourcen vorhanden sind, oder werden aufgeschoben auf spätere Zeitpunkte, wenn die prioritären Probleme bereits gelöst sein werden.

Zu beachten ist dabei, dass einzelne Zielerreichungen die Voraussetzungen für eine oder mehrere andere Zielerreichungen sein können. Ebenso kann es sein, dass die Umsetzung einzelner Ziele grundlegende Leistungslücken schließt, sodass es sinnvoll ist, diese vor allen anderen zu verfolgen. Entsprechend darf das Priorisierungsschema nicht dogmatisiert, sondern muss die Reihenfolge der hierarchisierten Ziele ggf. entsprechend angepasst werden.

Als Handlungsempfehlungen für die Problem- und Zieldefinitionsphase lassen sich formulieren:

- Die lösungsbedürftigen Probleme müssen kommuniziert und die je spezifischen Interessen offengelegt werden, um daran anschließend kongruente problembearbeitende Ziele zu definieren. Dies schafft die Voraussetzungen für Win-win-Situationen.
- Sowohl die Bedarfe der Unternehmen und sonstiger Beschäftigter wie auch die Angebote der Hochschulen sind aktiv zu kommunizieren, um die wechselseitige Problemsensibilität zu fördern.
- Seitens der Hochschulen ist eine Gesamtstrategie für Kooperationsaktivitäten vorteilhafter, als es vereinzelte Maßnahmen sind: Letztere wirken punktuell und können damit nicht adäquat die keineswegs nur punktuellen Problemlagen bearbeiten.

In diesem Zusammenhang sollten auch die wichtigsten Hemmnisse erfasst werden, die wünschenswerten Aktivitäten entgegenstehen. Solche Hemmnisse sind hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit zu bewerten. Sie müssen ggf. die Problemdefinition beeinflussen – wenn sie Teil der Problemanordnung sind – oder die Zieldefinition bzw. -priorisierung.

b. Strukturentwicklung:

Strukturell kommen grundsätzlich drei Möglichkeiten infrage: Die definierten problemlösenden Ziele können (a) im Rahmen einer vorhandenen Organisation, (b) einer neu zu schaffenden Organisation oder (c) im Rahmen eines (horizontalen) Netzwerks verfolgt werden. Als Handlungsempfehlungen für die Strukturentwicklung lassen sich formulieren:

- Jegliche Hochschule-Praxis-Kooperationen bedürfen an der jeweiligen Einrichtung der Unterstützung durch die Hochschulleitung, um ihnen die angemessene Priorität in der Agenda der Hochschule zu verschaffen.

- Um unklare Kooperationsstrukturen und ein fehlendes Kooperationsmanagement zu vermeiden, sind klare Verantwortlichkeiten und Kommunikationsstrukturen zu schaffen. Eine moderierende Stelle für die Netzwerksteuerung und die Lösung von netzwerkinternen Konflikten ist vorteilhaft.
- Kooperationsvereinbarungen zwischen den Beteiligten sollten auf Rahmenbedingungen fokussieren und nicht konkrete Einzelaktivitäten top-down festlegen, sondern diese einem jährlich zu aktualisierenden Arbeitsprogramm überantworten. Dies stärkt die Offenheit für neue Anforderungen und ermöglicht einen niedrighschwelligigen Einstieg interessierter Akteure in die Kooperationsstruktur.
- Zu vermeiden ist, dass durch den Aufbau von Kooperationsbeziehungen die Transaktionskosten in die Höhe getrieben. Geeignete Modelle zur vertraglichen Absicherung der Kooperation können dem entgegenwirken. Hierbei ist es von Vorteil, wenn diese nicht an jeder Hochschule einzeln entwickelt werden müssen, sondern auf einen gemeinsamen Wissens- und Erfahrungsvorrat zurückgegriffen werden kann.
- Bislang getrennte Bildungsaktivitäten von Hochschulen und Unternehmen sollten zum Anlass genommen werden, in eine Kooperation einzusteigen. Sie haben den Vorzug, Schnittmengen aufzuweisen, an denen angeknüpft werden kann. Das erleichtert den Kooperationsbeginn.
- Bottom-up-Initiativen an Hochschulen müssen unterstützt werden, um die dort zugrundeliegenden Motivationen zu nutzen und zu stärken. Sie können zudem als Referenzprojekte für andere Bereiche an der jeweiligen Hochschule dienen.
- Die wichtigsten Bottom-up-Initiativen stellen studentische Aktivitäten dar: Sie sind einerseits durch eine starke, nämlich berufseinstiegsorientierte Motivation getragen und erzeugen unschätzbare fachliche wie persönlichkeitsbildende Effekte bei den beteiligten Studierenden. Derartige Initiativen sind zudem für die Hochschule mit nur geringem Ressourcenaufwand verbunden. Vor diesem Hintergrund darf es an Hochschulen keine unüberwindlichen Hindernisse geben, solche studentischen Initiativen auch durch Ressourcen zu unterstützen. Das betrifft die Bereitstellung von Räumlichkeiten und technischer Infrastruktur, die Anerkennung der Tätigkeiten als Studienleistungen (ggf. nach einer hochschulinternen Zertifizierung), die Beschäftigung und Bezahlung von studentischen Aktivisten als SHKs sowie Angebote zur fachlichen Betreuung durch Hochschullehrer/innen. Motivationsfördernd wirken auch Prämierungen solcher Studenteninitiativen.

- Für Fachbereiche stellt die schlechte Anreizstruktur ein Hindernis für Kooperationen mit der Berufspraxis in Lehre und Studium dar. Kommen sie dennoch zustande, sind sie dann stark von individuellen Motivationen getragen und hängen an einzelnen Personen. Um zu einer Kontinuität zu gelangen, die auch das etwaige Ausscheiden einzelner Personen übersteht, und um intrinsische Motivationen extrinsisch zu stabilisieren, müssen Anreize geschaffen werden. Die wichtigste Anreizform stellt die Bereitstellung von Ressourcen dar.
- Personelle Ressourcen für Kooperationen müssen nicht nur an den Hochschulen bereitgestellt, sondern sollten auch für klein- und mittelständische Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, da diese typischerweise keine großen personellen Spielräume für nicht kurzfristig wirksam werdende Aktivitäten haben. Hier sind die Kammern, die Kommunen und ggf. die Länder gefragt.
- Einer speziellen Förderung, um Hochschule-Praxis-Kooperationen zu gestalten, bedürfen insbesondere die Fachhochschulen: Durch den weitgehend fehlenden Mittelbau entbehren sie eine Mitarbeitergruppe, die Hochschule-Praxis-Kooperationen im Alltag stabilisieren könnte.
- Ebenfalls an Fachhochschulen könnten Innovationsprofessuren eingerichtet werden, die ein im Vergleich zu sonstigen Professoren geringeres Lehrdeputat haben, um sich vorrangig angewandter Forschung und Entwicklung zu widmen und dieses Tätigkeitsprofil dezidiert zur Entwicklung von Hochschule-Praxis-Kooperationen auch im Bereich von Lehre und Studium nutzen sollten.
- Praktika stellen den Klassiker unter den berufsfeldorientierenden Elementen in Lehre und Studium dar. Soweit Praktika bei regionalen Beschäftigern stattfinden, sind sie in ihren Wirkungen kaum durch andere Aktivitäten zu übertreffende Instrumente des gegenseitigen Kennenlernens von Studierenden und etwaigen künftigen Beschäftigungsstellen. Daher muss die Praktikumsarbeit an den Hochschulen, soweit noch nicht geschehen, systematisiert werden. So sind Praktikumsberater/innen der Fakultäten bzw. Fachbereiche, wie sie an vielen Orten bereits vorhanden sind, flächendeckend einzuführen: Mit ihnen werden Ansprechpartner für Studierende wie für (regionale) Praktikumsanbieter installiert und damit die bisherige Zufälligkeit des Praktikums suchens und -findens – die selbstredend häufig aus der Region hinausführt – minimiert.

c. Akteure gewinnen, binden und Akteursbeziehungen qualifizieren:

Die Netzwerke, welche zur Lösung der hier interessierenden Probleme nötig sind, verbinden ebenso Organisationen und Struktureinheiten unterschiedlicher Subsysteme, Funktionslogiken und Kulturen wie auch Personen. Die Gewinnung der Netzwerkpartner muss sich am Netzwerkzweck orientieren. Die beteiligten Personen sind, sofern das Netzwerk funktioniert, dessen Kontinuitätsträger. Sie stellen daher einen Schlüsselfaktor des Gelingens dar. Hierbei kann ein konkretes Anliegen inhaltlich hervorragend fokussiert und technisch exzellent ausgestaltet sein und dennoch scheitern, weil die Kommunikation zwischen den Beteiligten nicht funktioniert oder z.B. ein Vorgesetzter die verfolgten Absichten unterläuft.

Daher ist es ratsam, die Bildung eines Netzwerks mit einer Diagnose des sozialen Systems, innerhalb dessen die Ziele umgesetzt werden sollen, zu verbinden: Wer sind die relevanten Personen, die den Netzwerkerfolg maßgeblich beeinflussen und damit das Netzwerk relevant behindern oder unterstützen können? Werden diese identifiziert, dann lässt sich z.B. abschätzen, von wo Einwände und Widerstände zu erwarten sind, und es kann dementsprechend agiert und vorgebeugt werden.

Als Handlungsempfehlungen für die Qualifizierung der Akteursbeziehungen lassen sich formulieren:

- Elementare Voraussetzung, um Akteure zu gewinnen, ist der Abbau von Kooperationsvorbehalten an Hochschulen und in Unternehmen. Hierfür ist neben dem Umstand, dass auf beiden Seiten hinreichend viele Interessen bedient werden, die Bildung von Vertrauen zentral. Dieses wird durch Kontinuität der Aktivitäten und feste Ansprechpartner auf beiden Seiten gestärkt.
- Fluktuierendes Personal an den Hochschulen führt dazu, dass die Akkumulation von Erfahrungen nur unzulänglich gelingt und Vertrauensbeziehungen schwer aufgebaut bzw. stabilisiert werden. Um an Hochschulen kontinuierlich die gleichen Ansprechpartner zu haben, bedarf es einer angemessenen Dotierung durch höhere Bewertung der entsprechenden Personalstellen und einer Personalpolitik, die auf stärkere Stabilität der Personalbesetzungen zielt.
- Verantwortliche bzw. Ansprechpartner müssen von organisatorischen Strukturen flankiert bzw. in diese eingebettet werden, damit Kooperationen nicht ausschließlich personengebunden bleiben.
- Verbände und Kammern müssen sich als Katalysatoren dauerhafter Kooperation zwischen Hochschulen und Unternehmen verstehen und entsprechend wirksam werden. Derart können Kooperationen auch

von allzu heftigen Auswirkungen entkoppelt werden, die durch Veränderungen der je spezifischen Interessenslagen bedingt sind.

- Ebenso sollten Verbände und Kammern als ‚Türöffner‘ wirksam werden, um Hochschulen den Zugang zu Unternehmensnetzwerken zu ermöglichen.
- Förderlich für Hochschule-Praxis-Kooperationen wäre eine stärkere Durchlässigkeit des Personals in beide Richtungen. Hierzu sind entweder Anpassungen des Dienstrechts oder die Nutzung von dessen Freiräumen vonnöten, um Freistellungen von Hochschulpersonal für Praxisausflüge zu erleichtern.
- Lehraufträge durch Praktiker aus Unternehmen bewirken bei den Lehrbeauftragten neben einer potenziellen Bereicherung der Lehre eine Kenntnis dessen, was an der Hochschule läuft, und das wiederum produziert häufig erst Ideen, wofür die Kooperationspotenziale auch hinsichtlich bestimmter Bedürfnisse des Unternehmens aktiviert werden könnten.

d. Prozessentwicklung:

Die Prozessentwicklung dient der Bearbeitung definierter Probleme. Sie ist folglich als Problembearbeitungsprozess zu organisieren. Dessen Grundmuster lässt sich als ein Phasenschema fassen, das mit einer Vier-Schritt-Abfolge beschrieben werden kann: Problemdefinition → Programmierung → Implementation → Evaluation [→ Beendigung oder Neu-Problemdefinition, usw.] (vgl. Schubert 1991: 69ff.; Scharpf 1982: 93):

- Am Anfang steht die Problemidentifizierung und präzise -formulierung (Problemdefinition).
- Diese führt zur Zieldefinition, wird verbunden mit einer Analyse der vorhandenen und benötigten Ressourcen – sächliche, personelle und finanzielle – sowie der Formulierung eines Handlungsprogramms (Programmierung). Hier spielt die Prioritätensetzung eine entscheidende Rolle.⁴
- Es folgt die konkrete Umsetzung der Absichten incl. der ggf. notwendigen Akquisition benötigter, aber noch nicht vorhandener Ressourcen (Implementation).
- Diese erzeugt Wirkungen, die sich beobachten lassen und bewertet werden können (Evaluation).

⁴ siehe oben „a. Problembestimmung, Zieldefinition, Zielhierarchie“

- Sind die gewünschten Wirkungen eingetreten und unerwünschte Nebenwirkungen ausgeblieben, kann der Vorgang beendet werden. Andernfalls ist die Phase der Evaluation an die Phase der Programmformulierung rückgekoppelt: Das Programm wird mit dem Wissen aus der Evaluation reformuliert – der Zyklus des Problembearbeitungsprozesses ist geschlossen und kann erneut durchlaufen werden.

Als Handlungsempfehlungen für die Phase der Prozessentwicklung lassen sich formulieren:

- Die definierten Zielsetzungen der Kooperation sind mit konkreten Leistungen der Partner zu unterlegen, um Verbindlichkeit zu schaffen.
- Es sollten zum einen möglichst schnell Erfolge und zum anderen regelmäßige Zwischenberichte präsentiert werden, um einerseits Anfangsenergien nicht verpuffen zu lassen, andererseits die Kooperationspartner fortwährend auf dem Laufenden über den Gesamtzusammenhang des Netzwerkes zu halten. Zu diesen Zwecken sollten kontinuierlich Daten (z.B. Teilnehmerbefragungen, Gründungserfolge, Gefördertenverbleib) erfasst werden, mittels derer sich Kooperationserfolge nachweisen lassen.
- An der Hochschule wirkt die mangelnde Transparenz von Einzelkontakten seitens einzelner Personen und Fachbereiche hinderlich. Sie sollte daher durch ein regelmäßiges zentrales Kooperationsreporting für die gesamte Hochschule vermieden werden.
- Der Mangel an sichtbarem Profil der Hochschulen und eine verwirrende Außendarstellung von Praxiskooperationen ist weit verbreitet (vgl. Pasternack et al. 2008: 38–80; 103–108). Dies behindert Kontaktaufnahmen und erschwert es, angemessene Fremdeinschätzungen der Leistungskraft zu erzeugen. Daher sollten die Außendarstellungen der Hochschule-Praxis-Kooperationen deutlich verbessert und insbesondere über ihre Leistungen präziser Auskunft gegeben werden, statt allein Gründungsintentionen und Absichtserklärungen mitzuteilen. Hierzu können häufig die Homepages aussagekräftiger als bisher gestaltet, Aktualisierungen regelmäßiger vorgenommen und ausgelassene Aktivitäten als solche gekennzeichnet werden. Voraussetzung dessen ist, dass die entsprechenden Ressourcen an der Hochschule bereitgestellt werden.
- Firmenkontaktmessen und Jobbörsen finden mittlerweile nahezu flächendeckend statt. Nach den unterdessen mehrjährigen Erfahrungen könnten diese zu systematischen Kooperationen in der Personalvermittlung ausgebaut werden.

- Wegen der Kürze der Studienzeit im neuen Studiensystem müssen Firmenkontakte bereits im 1. oder 2. Semester hergestellt werden.
- Die bessere Studierendenbetreuung, die das neue Studiensystem unter anderem vorsieht, muss sich auch auf die kontinuierliche Betreuung von Praxiskontakten und -erfahrungen der Studenten und Studentinnen beziehen. Praktika, die integrierter Bestandteil eines wissenschaftsbasierten Studiums sein sollen, müssen fachlich vor- und nachbereitet werden.
- Praktika sollten hochschulseitig so begleitet werden, dass auch für kürzer als ein Semester dauernde Praxisphasen problemlos Unternehmen gefunden werden. Voraussetzung dessen ist, dass die Studierenden nicht völlig ahnungslos hinsichtlich dessen, was sie erwartet, an die jeweilige Praktikumsstelle kommen. Vielmehr sollten sie durch Fallstudien, Projektarbeiten und sonstige aktivierende Lehr-Lern-Formen eine Vorstellung von den Anforderungen der Praxis haben. Andernfalls wird die mangelnde Neigung der Unternehmen und sonstiger potenzieller Praktikumsstellen, kürzere Praktika anzubieten, gering bleiben, da sie in der Regel nur sehr begrenzte Ressourcen haben, um Praktikanten einzuarbeiten und zu betreuen.
- In Kooperation mit Praxisvertretern bietet es sich an, auch neue Lösungen zur Integration von Praxisanteilen in die neuen Studiengänge zu erarbeiten.
- Seitens der Unternehmen und sonstiger Praktikumsanbieter muss die in Ostdeutschland weit verbreitete Übung, Praktika ohne Praktikumsentgelt anzubieten, überdacht werden. Wenn in den westdeutschen Bundesländern oder im Ausland bezahlte Praktika angeboten werden, um sich dort den frühzeitigen Zugriff auf den akademischen Nachwuchs zu sichern, dann sind entgeltfreie Praktika in ostdeutschen Unternehmen kein Haltefaktor für die künftigen Fachkräfte.

17.5.2. Umsetzungsstufen

Soll nun in Zusammenfassung dieser Hinweise ein allgemeines, d.h. von jeweils örtlichen Spezifika unberührtes Modell des Aufbaus von Hochschule-Praxis-Netzwerken vorgeschlagen werden, dann lässt sich folgendes formulieren:

(a) Um Prozess und Akteure nicht zu überfordern, die Ressourcenbegrenzungen zu berücksichtigen und in einigen Bereichen auch möglichst schnell sichtbar werdende Erfolge zu erreichen, die wiederum die Mitwirkungsbereitschaft zunächst zögerlicher Partner fördern, sollte ein

Hochschule-Praxis-Netzwerk in *Ausbaustufen* projiziert und mit Leben erfüllt werden.

(b) Werden drei Ausbaustufen zugrunde gelegt, dann lassen sich

- auf *Stufe 1* die Prioritäten, d.h. die Unverzichtbarkeiten umsetzen;
- auf *Stufe 2* diejenigen (weiteren) Initiativen starten, die zwar nicht prioritär, aber dringend wünschenswert sind, über die Einvernehmlichkeit zwischen den Partnern besteht und für die Problemlösungsressourcen vorhanden sind;
- auf *Stufe 3* die Projekte realisieren, die zunächst noch konfliktbehaftet sind, für die also erst ein jeweiliger Konsens unter den Beteiligten gefunden werden muss.

Übersicht 81 visualisiert die Handlungsschritte der Stufen 1 und 2.

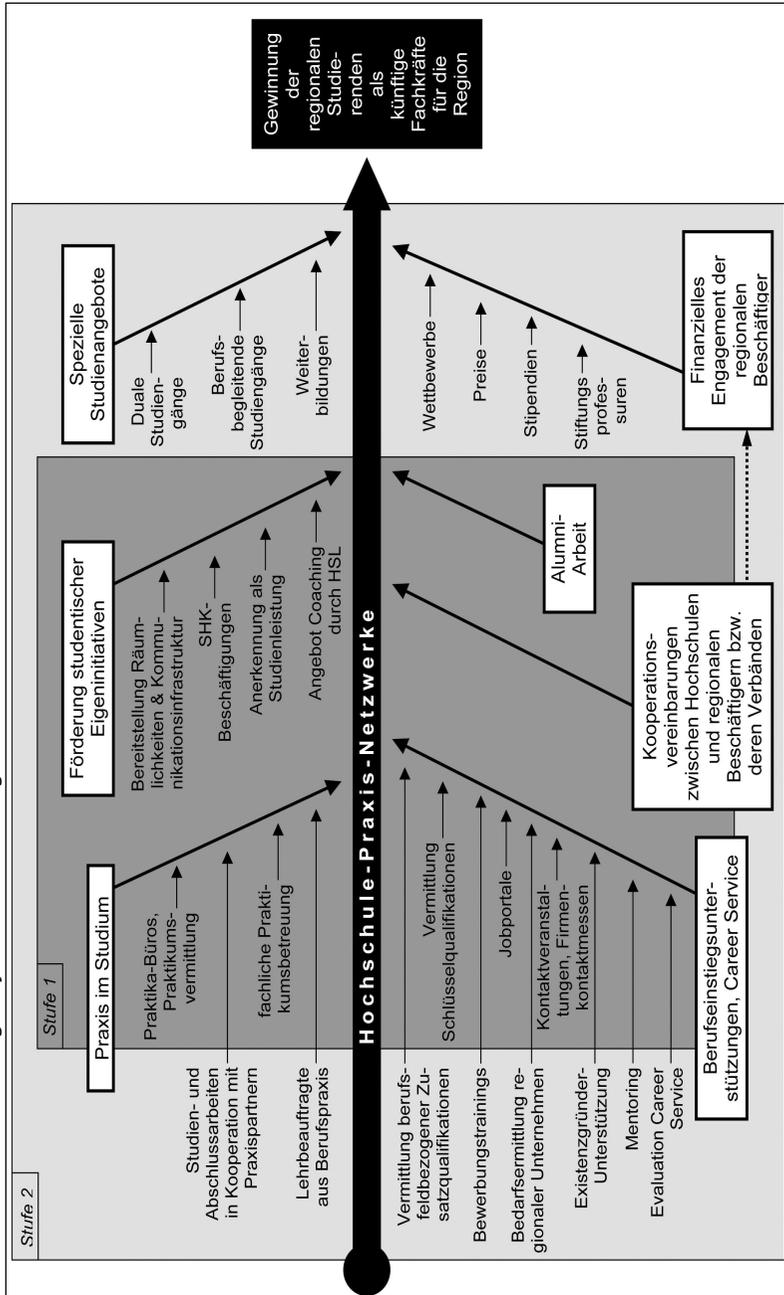
17.6. Fazit

Am Beispiel der ostdeutschen Bundesländer lässt sich regionalisiert betrachten, welche Wege Hochschulen gehen können, um zur Schließung der sich in ganz Deutschland anbahnenden Fachkräftelücke beizutragen. Dabei kann zweierlei vorausgesetzt werden: Die Reduzierung der Abwanderung insbesondere von Hochschulabsolventinnen und -absolventen muss ein zentraler Bestandteil der Problemlösung sein. Dies wiederum gelingt eher, wenn frühzeitig im Studium, d.h. *bevor* sich ein Abwanderungswunsch herausgebildet und ggf. verfestigt hat, Verbindungen zu regionalen Beschäftigern hergestellt werden.

Es erweist sich, dass Verzahnungen zwischen Hochschulen und Beschäftigungssektor benötigt werden, die über Career Centers oder sonstige berufsorientierende Angebote in der Schlussphase eines Studiums hinausgehen. Die Vorteile solcher Verzahnungen sind, dass sie in den Hochschulen verbesserte Kenntnisse der beruflichen Praxisanforderungen erzeugen, den individuellen beruflichen Einstieg erleichtern, für die Beschäftigter Planungssicherheit in der Personalentwicklung schaffen und die personalbezogenen betriebsintegrierenden Adaptionskosten verringern. Nicht zuletzt verschaffen Hochschule-Praxis-Kooperationen in Studium und Lehre den Hochschulen eine höhere Legitimität ihrer Ausstattungsbedürfnisse, da sie offensiver mit ihrer regionalen Unverzichtbarkeit argumentieren können.

Die studienbegleitenden Praxiskontakte dürfen dabei nicht mit einer Reduzierung der Wissenschaftlichkeit des Studiums einhergehen. Von

Übersicht 81: Umsetzungsstufen zur Etablierung von Hochschule-Praxis-Netzwerken



Hochschulabsolventen wird erwartet, dass sie auch dann entscheiden und handeln können, wenn für eine konkrete Situation noch kein erprobtes Handlungswissen vorliegt. Darauf kann keine noch so gute Praxisintegration in das Studium allein vorbereiten. Die Praxisintegration vermag Vorstellungen von der Art der Herausforderungen zu vermitteln, die im beruflichen Alltag zu bewältigen sein werden. Doch um die Herausforderungen selbst in all ihrer Vielfalt zu bestehen, werden Kompetenzen benötigt, die allein im Praxiskontakt nicht zu erwerben sind. Daher zielt Hochschulbildung auf Fertigkeiten zur Bewältigung von Situationen jenseits der Routine. Das unterscheidet sie von anderen Bildungswegen.

Literatur

- Baecker, Dirk (1999): Die Universität als Algorithmus. Formen des Umgangs mit der Paradoxie der Erziehung, in: Berliner Debatte Initial 3/1999, S. 63-75.
- Fabian, Gregor/Karl-Heinz Minks (2008): Muss i denn zum Städtele hinaus? Erwerbsmobilität von Hochschulabsolventen, in: HIS Magazin 3/2008, S. 4-5.
- Hägele, Helmut (2006): Evaluation der Gründungsförderung, in: Willi K. M. Dieterle (Hg.), Unternehmensgründungen aus Brandenburger Hochschulen. Qualifizierung durch Training, Beratung und Coaching, Weißensee Verlag, Berlin, S. 32-49.
- Hägele, Helmut / Gerhard Machalowski / Marco Puxi (2006): Mit dem Lotsendienst in die Selbständigkeit. Evaluation. Gemeinsame Existenzgründungsförderung des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie und des Ministeriums für Wirtschaft. Schlussbericht, unt. Mitarb. v. Tanja Gluding, Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie/Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik Köln, Köln/Berlin/Dresden; auch unter http://www.brandenburg.de/media/1336/lotsendienst_evaluation06.pdf (12.5.2008).
- Konegen-Grenier, Christiane/Winde, Mathias (2000): Public Private Partnership in der Hochschullehre, Deutscher Instituts-Verlag, Köln.
- König, Eckard/Volmer, Gerda (1999): Was ist Systemisches Projektmanagement?, in: dies. (Hg.), Praxis der systemischen Organisationsberatung, Deutscher Studien Verlag, Weinheim, S. 11–25.
- Lautenschläger, Arndt / Heiko Haase (2006): Gründungsförderung an Thüringer Hochschulen. Zur Erfolgsanalyse des GET UP-Gründernetzwerkes, COE Centers of Entrepreneurship FH Jena, Jena.
- Lutz, Burkart (2005): Geburtenberg und Überalterung. Herausforderungen für die Arbeitsmarktpolitik in Ostdeutschland, in: Forum Ostdeutschland der Sozialdemokratie (Hg.), Wo liegen die Entwicklungspotenziale des Ostens? Konsequenzen aus Bevölkerungsentwicklung und Strukturwandel für den Arbeitsmarkt, die Regionen und die Wirtschaftsförderung in Ostdeutschland, Berlin, S. 8-11.
- Pasternack, Peer/Roland Bloch/Daniel Hechler/Henning Schulze (2008): Fachkräfte bilden und binden. Lehre und Studium im Kontakt zur beruflichen Praxis in den ostdeutschen Ländern, Institut für Hochschulforschung (HoF), Wittenberg.
- Pellert, Ada (2002): Hochschule und Qualität, in: Thomas Reil/Martin Winter (Hg.), Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, S. 21-29.
- Scharpf, Fritz W. (1982): Der Erklärungswert ‚binnenstruktureller‘ Faktoren in der Politik- und Verwaltungsforschung, in: Joachim Jens Hesse (Hg.), Politikwissenschaft und

Verwaltungswissenschaft, Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 13, Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 90–104.

Schubert, Klaus (1991): Politikfeldanalyse, Leske + Budrich, Opladen.

Teichler, Ulrich (2003): Hochschule und Arbeitswelt. Konzeptionen, Diskussionen, Trends; Campus Verlag, Frankfurt a.M./New York.