

# Hochschule-Praxis-Kooperationen in Studium und Lehre

Erfolgs- und Risikofaktoren

---

PEER PASTERNAK

## 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 Curricula-gestaltung der gestuften Studiengänge hinreichende Freiräume für Praxiselemente bereithält.

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 Beschäftigte verlangen auch genau das, denn: Praktiker wissen, »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.

## **2. DER OSTDEUTSCHE SONDERFALL ALS KÜNFTIGER GESAMTDEUTSCHER NORMALFALL**

Eine periphere Großregion, die vom beginnenden Fachkräftemangel besonders betroffen ist, Anwerbungen von außen nur begrenzt zu realisieren vermag und daher möglichst große Verbleibsquoten der an den regionalen Hochschulen ausgebildeten Akademiker/innen benötigt, sind die ostdeutschen Bundesländer. Dort trifft der Rentenübertritt der Transformationsgeneration 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 niedrigere Übergangsquote vom Gymnasium an die Hochschule und einen deutlich reduzierten Umfang der nachwachsenden Generation in Folge des Geburtenknicks nach 1990. Zusammengenommen gefährdet dies den Generationsübergang in Unternehmen und bei sonstigen Beschäftigern (vgl. Lutz 2005: 10f.).

Diese ostdeutsche Problemlage ist indes keine, die allein regionale Bedeutung hat. Die Fachkräftelücke tritt hier 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% der ostdeutschen Hochschulabsolventen und -absolventinnen die ostdeutsche Großregion zum Zwecke der Erwerbstätigkeit (insgesamt sind nur 38% 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% 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.

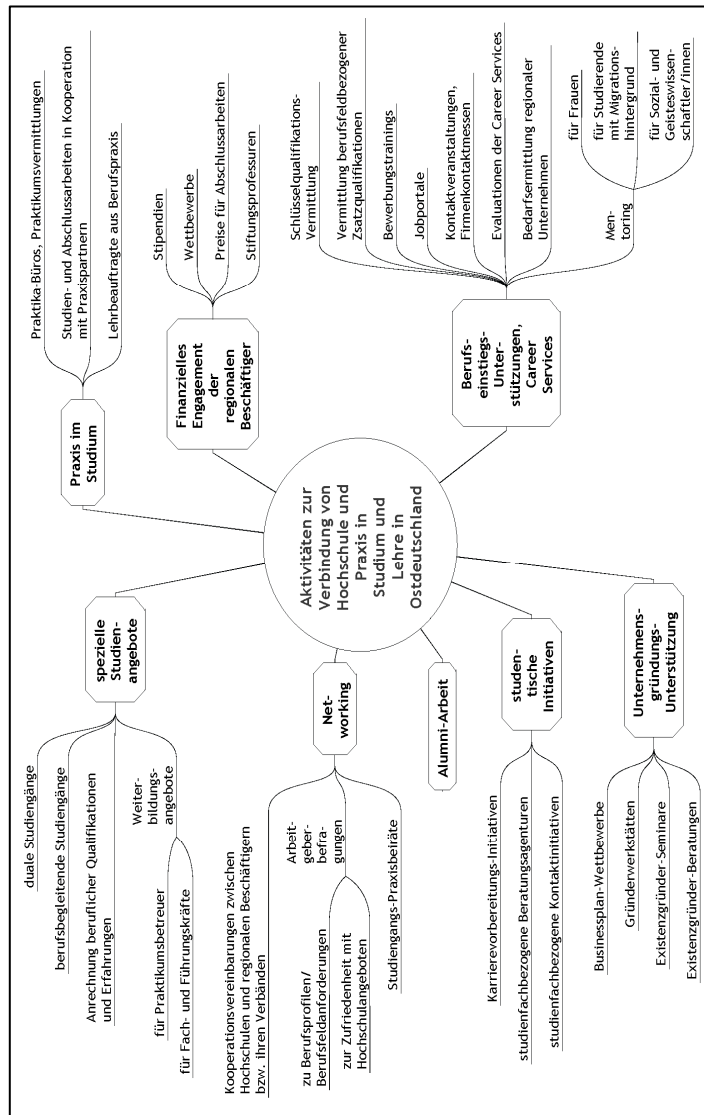
Eine frühzeitige studienintegrierte Verbindung zur beruflichen Praxis bei regionalen Beschäftigten kann diese Erlebbarkeit erzeugen und die Neigung ostdeutscher Hochschulabsolventen und -absolventinnen stärken, ihre beruflichen wie privaten Lebensperspektiven in der Hochschulregion zu finden. Es wird 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 Beschäftigten 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 (Abb. 1), welche Anregungs- und Übertragbarkeitspotenziale diese ermittelten Aktivitäten bergen und ob sich Erfolgs- bzw. Risikofaktoren gelingender Hochschule-Praxis-Kontakte identifizieren lassen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Im Auftrag des BMBF. Durchgeführt wurde eine Totalerhebung. Vgl. den Abschlussbericht Pasternack et al. (2008) und die Komplettübersicht aller recherchierten Aktivi-

Abbildung 1: Aktivitäten zur Verbindung von Hochschule und Praxis in Studium und Lehre in Ostdeutschland: Überblick



täten unter <http://www.hof.uni-halle.de/cms/download.php?id=142> (30.04.2012). Nicht behandelt wurde dort die Frage, was vor der Studienaufnahme getan werden kann, um der Abwanderungsneigung bereits an der Schwelle Schule-Hochschule entgegenzuwirken.

### 3. HINDERNISSE UND RISIKOFAKTOREN

Aus den Recherchen ließ sich eine Reihe von Hindernissen und Risikofaktoren, die gelingenden Hochschule-Praxis-Kooperationen 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.

#### 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 eingeschränkten 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 Ausgleiche 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 Existenz-

gründungen 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.

### 3.2 Organisationsprobleme in den Hochschulen

Sowohl Hochschulakteure 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 verwirrende Außendarstellung der Hochschulen, haushaltsrechtliche Restriktionen, die es unmöglich machten, Anreizsysteme für Praxiskooperationen zu etablieren, sowie die Studienstrukturreform: Die Umstellung auf die Bachelor-/Master-Studiengänge mit ihrer strafferen 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. Schließlich erschwere der Hochschulwechsel an der Schwelle vom Bachelor- zum Master-Studium den Zugang zur Hauptzielgruppe der fortgeschrittenen Studierenden.

Daneben ist Unter- oder Überkomplexität des eingesetzten Instrumentariums typisch: Entweder werden ein einziges oder einige wenige Instrumente gewählt, von dem bzw. denen dann die Lösung sämtlicher Fragen erwartet wird, obgleich jedes Instrument nur über einen begrenzten Wirkungsgrad verfügt; oder es wird ein »Overkill durch Parallelaktionen« (Pellert 2002: 25f.) initiiert, d.h. es werden zahlreiche Verfahren angewandt, die allerdings immer auf die gleichen Fachbereiche treffen. 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 benannt, dass die gremiengebundene Entscheidungserzeugung in der Hochschule nicht umstandslos mit der Schnelligkeit und Flexibilität zusammenpasse, welche seitens kooperierender oder kooperationswilliger Beschäftigter für notwendig gehalten werde. Die Career Services schließlich kooperierten 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 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.

### 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, kann ersatzweise versucht werden, verstetigte *Kontakte zu überregionalen Großunternehmen* herzustellen. Allerdings ließe sich damit zwar die Hochschule-Praxis-Integration fördern und der Berufserfolg der Absolventen steigern, zugleich aber förderte dies auch die Abwanderung.

### 3.4 Kulturelle Hindernisse

Hochschulen einerseits und Unternehmen, als die größte Gruppe unter den potenziellen Beschäftigten 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, sodass sie Kurse, die an der Hochschule extra (und kostenfrei) angeboten werden – beispielsweise um bestimmte Schlüsselqualifikationen zu erwerben – nicht wahrnehmen.

### 3.5 Probleme der Abstimmung und Organisation von Kooperationen

Kooperationen sind per definitionem Aktivitäten mehrerer Partner. Damit bestehen Abstimmungsnotwendigkeiten und kooperationsbezogene Organisationsfragen können in der Regel nicht in Form linearer Anweisungs-Umsetzungs-Sequenzen gelöst werden. Daher sind Kooperationsbeziehungen prinzipiell stör anfällig. Aufgrund 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 aufgrund 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 Abstimmungsbedarf 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 Unternehmensverbände 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 Hochschulen 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.

#### 4. ERFOLGSFAKTOREN

Allgemeiner Konsens herrscht über den zentralen Erfolgsindikator von Hochschule-Praxis-Kooperationen: die erfolgreiche Beschäftigung der Absolventen und Absolventinnen. Damit ist die Wirkungsdimension angesprochen – wenn auch nicht vollständig, denn zu den beschäftigungsbezogenen Wirkungen eines erfolgreichen Studiums zählen neben dem einfachen Umstand, eine Beschäftigung gefunden zu haben, auch die längerfristige Berufslaufbahn- bzw. Karriereentwicklung, 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.

#### 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.
- *gemeinsame/s Ziel/e*: Elementare inhaltliche Voraussetzung jeglicher Kooperation ist, dass *inhaltliche Anknüpfungspunkte* zwischen Hochschulen und Unternehmen bestehen und erkannt werden; die Offenlegung der jeweiligen Eigeninteressen ist hilfreich.
- 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 sogenannte 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 Gesamtstrategie 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.

gen dürfen nicht der operativen Umsetzung überlassen bleiben, sondern stellen strategische Weichenstellungen dar.

- Ebenso bedarf es einer *Synchronisierung von Zeitvorstellungen* und Planungshorizonten der Partner, die 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.

#### 4.2 Operatives Geschäft

Strategische Absichten werden operativ umgesetzt. Die Strategie, in der die Gesamtheit der Absichten zusammengefasst ist, bildet dabei 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* sollen 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 sind, entwickeln sich weiter;
- Vermeidung von *Unter- oder Überkomplexität* des eingesetzten Instrumentariums;
- Vermeidung von *Kooperations- bzw. Netzwerkbürokratie*;
- Gestaltung der *Bachelor/Master-Studienstrukturreform* 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.

## 5. 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 berufli-

chen Einstieg erleichtern, für die Beschäftigter Planungssicherheit in der Personalentwicklung schaffen und die personalbezogenen betriebsintegrierenden Adaptionkosten 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 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/Minks, Karl-Heinz (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/Machalowski, Gerhard/Puxi, Marco (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/13\\_36/lotsendienst\\_evaluation06.pdf](http://www.brandenburg.de/media/13_36/lotsendienst_evaluation06.pdf) (12.5.2008).

- Konegen-Grenier, Christiane/Winde, Mathias (2000): Public Private Partnership in der Hochschullehre. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Lautenschläger, Arndt/Haase, Heiko (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/Bloch, Roland/Hechler, Daniel/Schulze, Henning (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.
- Teichler, Ulrich (2003): Hochschule und Arbeitswelt. Konzeptionen, Diskussionen, Trends, Campus Verlag, Frankfurt a.M./New York.