

Peer Pasternack

Hochschule-Praxis-Netzwerke für Studium und Lehre

Ein Handlungsmodell

In Ostdeutschland, aber auch in den westlichen Bundesländern bahnt sich eine Fachkräftelücke an. Um diese Lücke regional zu mildern, müssen Abwanderungsneigungen des akademischen Nachwuchses in prosperierende(re) Regionen gedämpft werden. Entsprechende Aktivitäten müssen einsetzen, bevor sich ein Abwanderungswunsch verfestigt hat. Das setzt voraus, Perspektiven in der Region erlebbar zu machen. Hochschule-Praxis-Netzwerke können studienintegriert die Erfahrung vermitteln, dass die jeweilige Region Berufs- und Lebenschancen bereithält.

Die massive Fachkräftelücke in den ostdeutschen Bundesländern ist in einigen Beschäftigungssektoren bereits heute spürbar. Der Rentenübertritt der Transformationsgeneration innerhalb eines Zeitfensters von 15 Jahren trifft auf eine Situation, die gekennzeichnet ist durch anhaltende Ost-West-Mobilität bildungs- und aufstiegsorientierter junger Menschen, eine geringe West-Ost-Mobilität in dieser Altersgruppe, eine im Vergleich zu den westlichen Bundesländern niedrigere Übergangsquote vom Gymnasium an die Hochschule, und all das bei einem deutlich reduzierten Umfang der nachwachsenden Generation in Folge des Geburtenknicks nach 1990. Zusammengenommen gefährdet dies den Generationsübergang in Unternehmen und bei sonstigen Beschäftigten (vgl. Lutz 2005, S.10f.; Fabian/Minks 2008, S. 4f.). Diese ostdeutsche Problemlage ist indes keine, die allein regionale Bedeutung hat. Die Fachkräftelücke tritt hier aufgrund 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 akademisch qualifizierten 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). Sie werden dazu wesentlich durch das Image der jeweiligen Region, keine attraktiven Berufs- und Lebensperspektiven zu bieten, veranlasst. Solche Images ändern sich nur langsam und schwerfälliger als die reale Situation.

Vor diesem Hintergrund wurde im Auftrag des BMBF untersucht, was Hochschulen dazu beitragen und was sie beitragen können, ihre Studierenden auch über den Studienabschluss hinaus in der jeweiligen Region zu halten. Ausgangspunkt war die Annahme, dass entsprechende Aktivitäten frühzeitig einsetzen müssen, nämlich bevor sich ein Abwanderungswunsch herausgebildet und ggf. verfestigt hat, d.h. in einem frühen Stadium des Studiums.

Dabei kann es nicht um eine verengende Verzweckung von Hochschulstudien gehen. Es ist in Rechnung zu stellen, dass einerseits allgemein die Praxisferne der Absolventen deutscher Hochschulen beklagt wird, andererseits die einschlägige Fachdebatte differenzierter argumentiert:

KOOPERATIONEN



Funktionierende, regionale Hochschule-Praxis-Netzwerke können Absolventen davon abhalten, die Koffer zu packen.

Foto: Rainer Sturm/Pixelio

Dort 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, S. 15). 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.

Empirische Erhebung

Um die aktuelle Situation an den ostdeutschen Hochschulen zu ermitteln, wurden zunächst alle ostdeutschen (inklusive Berlin) Universitäten, Fachhochschulen, IHKs und daneben Verbände, insgesamt 83 Adressaten, schriftlich befragt. Der Rücklauf betrug 34 Prozent. Verbliebene Lücken wurden durch Internetrecherche und Dokumentenanalysen geschlossen. Der vertiefenden qualitativen Informationserhebung dienten 20 Experteninterviews und wiederum Dokumentenanalysen (vgl. Pasternack et al. 2008).

Insgesamt konnten 310 laufende lehr- und studienbezogene Hochschule-Praxis-Aktivitäten recherchiert werden. Daneben ließen sich 23 netzwerkförmige Kooperationsverdichtungen identifizieren. Die auf Lehre und Studium bezogenen Hochschule-Praxis-Kooperationen lassen sich hinsichtlich ihrer zeitlichen Platzierung im Studienverlauf nach (a) studienbegleitenden und -integrierten Aktivitäten sowie (b) Aktivitäten zur Förderung des Berufseinstiegs und studiennachgelagerten Aktivitäten unterscheiden. Daneben können zwei Aktivitätsgruppen herausgehoben werden: zum einen Stipendien, Preise, Wettbewerbe und Stiftungsprofessuren als ‚harte‘ Faktoren, die besonders anschaulich werden lassen, was die Beteiligten (finanziell) einzusetzen bereit sind, um frühzeitig Studierende zu fördern und an die Region zu binden; zum anderen studentische Initiativen, in denen sich exemplarisch das Maß an Entrepreneurship zeigt, welches nach allgemeiner Auffassung heutige Studierende und damit künftige Absolventen ausprägen sollen.

Aus der erhobenen Vielfalt lassen sich folgende Schwerpunkte der Hochschule und Praxis verbindenden Aktivitäten, soweit sie in Studium und Lehre wirksam werden, destillieren:

- ◆ *Alumni-Arbeit*, wobei eines der damit verfolgten Ziele im hiesigen Kontext relevant ist: die Mobilisierung der Berufserfahrungen und Praxiskontakte früherer Studierender der Hochschule für die heutige Studierendengeneration;
- ◆ *duale Studiengänge*, d.h. Studienangebote, die zu einem Studien- und gleichzeitig einem beruflichen Abschluss führen;
- *Praxis im Studium*: Praktika-Büros zur Praktikumsvermittlung und -betreuung, Studien- und Abschlussarbeiten in Kooperation mit Praxispartnern, Lehrbeauftragte aus der Berufspraxis usw.;
- ◆ *Career-Service-Aktivitäten*: Bewerbungstrainings, Jobportale, Kontaktveranstaltungen, Mentoring-Programme;
- *finanzielle Engagements* der (künftigen) regionalen Beschäftiger: Preise, Stipendien und Stiftungsprofessuren;
- ◆ *studentisches Engagement*: studentische Unternehmensberatungen und Karrierevorbereitungs-Initiativen sowie studentisch organisierte Kontaktmessen;
- ◆ *Unterstützungen für Unternehmensgründungen*: Businessplanwettbewerbe, Existenzgründerberatung, Gründerwerkstätten sowie die Bereitstellung von sächlichen und räumlichen Ressourcen.

Insgesamt wurde deutlich, dass es einer Verzahnung an der Schnittstelle Hochschule und Beschäftigungssektor bedarf, die über Career Centers oder sonstige berufsorientierende Angebote in der Schlussphase eines Studiums hinausgeht.

Die erhobenen Hochschule-Praxis-Kooperationen und Einschätzungen der Akteure ließen sich zunächst darauf auswerten, welche hemmenden und förderlichen Faktoren eine solche Relevanz haben, dass sie nicht allein fallspezifisch gelten. Das so identifizierte Verallgemeinerungspotenzial konnte sodann die Grundlage bilden, um ein Handlungsschema zu entwickeln.



Dr. phil. Peer Pasternack ist Forschungsdirektor am Institut für Hochschulforschung Wittberg (Hof).

Foto: Pressestelle Uni Leipzig/Jan Woitas

Handlungsschema zum Aufbau von Hochschule-Praxis-Netzwerken

Als allgemeines Handlungsschema zum Aufbau von Hochschule-Praxis-Kooperationen können vier Schritte empfohlen werden:

- (1) Problem(e) und Ziele definieren; dabei Prioritäten und Posterioritäten, mithin eine Zielhierarchie festlegen,
- (2) Struktur aufbauen,
- (3) Akteure gewinnen, binden und Akteursbeziehungen qualifizieren,
- (4) Prozesse entwickeln.

Problembestimmung, Zieldefinition, Zielhierarchie:

Ausgangspunkt ist die exakte Bestimmung des lösungsbedürftigen Problems bzw. der Probleme. Im gegebenen Fall sollen ostdeutsche Hochschulabsolventen in der Region gehalten werden. Dieses grundsätzliche Problem ist jedoch regional unterschiedlich akzentuiert, etwa branchenspezifisch. Dies ist im Rahmen der Problemdefinition herauszuarbeiten. Im Anschluss daran können Handlungsziele definiert werden, deren Erreichung mit hoher Wahrscheinlichkeit problemlösend wirkt – etwa frühzeitige Verbindungen zur beruflichen Praxis, wofür wiederum ganz unterschiedliche Umsetzungsmaßnahmen in Frage kommen.

Grundsätzlich ist keine Vollständigkeit der Problembearbeitung zu erreichen. Daher gilt es, in einer Zielhierarchie Prioritäten und Posterioritäten festzulegen. Prioritäten sind vorrangig zu verfolgen; Posterioritäten können entweder in Angriff genommen werden, soweit weitere Problemlösungsressourcen vorhanden sind oder werden auf spätere Zeitpunkte vertagt. 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, so dass 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.

Aus unserer empirischen Untersuchung lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für die Problem- und Zieldefinitionsphase 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 sonstigen Beschäftiger als 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.

Strukturaufbau

Strukturell kommen drei Möglichkeiten in Frage: Die definierten problemlösenden Ziele können (a) im Rahmen einer vorhandenen Organisation, (b) einer neu zu schaffenden Organisation oder (c) im Rahmen eines Netzwerkes verfolgt werden. Bei den Problemen der Befriedigung regionalen Fachkräftebedarfs in einer Situation sich anbahnenden Fachkräftemangels handelt es sich um solche, die komplexe Lösungsstrategien benötigen – komplex hinsichtlich der zu entfaltenden Aktivitäten, der zu bearbeitenden Ebenen, der einzubeziehenden Akteure und der zu berücksichtigenden Kulturen. Für solche Problembearbeitungen bieten sich Netzwerke als am ehesten geeignete Strukturen an. In ihnen werden wechselseitige Lernprozesse angestoßen, und über die heterogene Zusammensetzung der Netzwerkteilnehmer finden interorganisatorische Abstimmungsprozesse zwischen verschiedenen sozialen Kontexten wie Wissenschaft, Wirtschaft oder Politik statt. (Vgl. Windolf/Nollert 2001, S. 53; Gulati/Gargiulo 1999, S. 1443 ff.)

Um innerhalb von Netzwerken zu erfolgreichen Problembearbeitungen zu gelangen, sind einige erfolgsfördernde Faktoren zu erzeugen. Dazu zählen gemeinsame Ziele, mindestens ein als Netzwerkmotor wirkender Akteur, konfliktarme und konsensfähige Themenbereiche, konkrete Projekte, gemeinsames Grundverständnis für das Arbeitsfeld, Nutzen für alle Beteiligten, klare Strukturen, d.h. klare Zuständigkeiten und eine verbindliche Arbeitsteilung, Benennung fester Ansprechpartner, guter Informationsfluss, Offenlegung der jeweiligen Eigeninteressen, ausreichende Finanz- und Personalressourcen, persönliche Kontakte, gute Öffentlichkeitsarbeit, institutionelle Unterstützung der Zusammenarbeit, eine Netzwerkgröße, die Face-to-Face-Interaktion aller Beteiligten zulässt, sowie das Vorhandensein persönlicher Kompetenzen (vgl. Hamm 2007, S. 123).

Aus unserer empirischen Untersuchung lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für den strukturellen Aufbau solcher Kooperationen 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. Innerhalb von Netzwerken ist eine moderierende Stelle für die Netzwerksteuerung und die Lösung von netzwerkinternen Konflikten vorteilhaft.
- ◆ Kooperationsvereinbarungen 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 niedrigschwiligen Einstieg interessierter Akteure in die Kooperationsstruktur.
- ◆ Um zu vermeiden, dass der Aufbau von Kooperationsbeziehungen und insbesondere die vertraglich-juristische Absicherung die Transaktionskosten in die Höhe treiben und Unsicherheit auf beiden Seiten produzieren, müssen geeignete Modelle zur vertraglichen Absicherung der Kooperation bereitgestellt werden. Dabei ist es von Vorteil, wenn diese nicht an jeder Hochschule einzeln entwickelt werden müssen.
- ◆ 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. 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. Derartige Initiativen sind zudem für die Hochschule mit nur geringem Ressourcenaufwand verbunden. 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, sind Anreize zu schaffen. Die wichtigste Anreizform ist die Bereitstellung von Ressourcen.
- ◆ 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 für Hochschule-Praxis-Kooperationen, bedürfen insbesondere die Fachhochschulen: Durch den weitgehend fehlenden Mittelbau entbehren sie eine Mitarbeitergruppe, die die 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 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 systematisiert werden. So sind Praktikumsberater 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 Praktikumsuchens und -findens – die häufig aus der Region hinausführt – minimiert.

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 und stellen daher einen Schlüsselfaktor des Gelingens dar. Dabei 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 (vgl. König/Volmer 1999, S. 12): Welche Personen sind für das Netzwerkanliegen relevant? Was sind die subjektiven Deutungen der betreffenden Personen in Bezug auf das Netzwerkanliegen? Welche Regeln und Interaktionsstrukturen des sozialen Systems beeinflussen den Erfolg des Netzwerks?

Die Frage nach den relevanten Personen zielt auf eine Unterscheidung zwischen dem Gesamtsystem, in das ein Vorhaben eingebunden ist, und dem sogenannten Primärsystem. Das Primärsystem umfasst alle Personen, die den Netzwerkerfolg maßgeblich beeinflussen und damit das Netzwerk behindern oder unterstützen können – gleichgültig, ob diese Personen im Einzelfall etwas miteinander zu tun haben oder nicht, ob sie dem Netzwerk direkt angehören oder von ihm betroffene Personen sind (König/Volmer 1999, S. 12). Wird dieses Primärsystem identifiziert, dann lässt sich z.B. abschätzen, von wo Einwände und Widerstände zu erwarten sind, und es kann dementsprechend agiert und vorgebeugt werden. Da es sich beim Wissen über das Primärsystem häufig um „latentes Wissen“ handelt, das nicht unmittelbar zugänglich ist, muss eine entsprechende Analyse erfolgen. Gleiches gilt für die netzwerkbezogenen Deutungen der relevanten Personen sowie die erfolgskritischen Regeln und Interaktionsstrukturen.

Folgende Handlungsempfehlungen lassen sich für die Gewinnung der relevanten Akteure und die Qualifizierung der Akteursbeziehungen 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 ermöglichen.
- ◆ Förderlich für Hochschule-Praxis-Kooperationen ist eine stärkere Durchlässigkeit des Personals in beide Richtungen. Hierzu wären Anpassungen des Dienstrechts vonnöten, um Freistellungen von Hochschulpersonal für Praxisausflüge zu erleichtern.
- ◆ Lehraufträge durch Praktiker aus Unternehmen bewirken, neben einer potenziellen Bereicherung der Lehre, bei den Lehrbeauftragten 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.

Stichwörter

Studium und Lehre

Hochschule und Berufspraxis

Fachkräftemangel

Hochschule-Praxis-Netzwerke

Prozessentwicklung

Die Prozessentwicklung dient der Bearbeitung definierter Probleme. Sie ist folglich als Problembearbeitungsprozess zu organisieren. Dessen Grundmuster lässt sich als 4-Phasen-Schema fassen: Problemdefinition → Programmierung → Implementation → Evaluation [→ Beendigung oder Neu-Problemdefinition, usw.] (Schubert 1991, S 69ff.; Scharpf 1982, S. 93). Die Phasen des Problembearbeitungsprozesses sind selbstredend analytische Abstraktionen und kommen in der Realität nie derart getrennt vor. Nicht nur überlappen sie sich zeitlich, sondern sind durch feedbackgesteuerte Rückkopplungsschleifen auch komplex miteinander verflochten.

Aus unserer empirischen Untersuchung lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für die Entwicklung der diesbezüglichen Prozesse 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) erhoben 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 sind weit verbreitet. Dies behindert Kontaktaufnahmen und erschwert es, eine angemessene Einschätzung der Leistungskraft zu gewinnen. Daher sollten die Außendarstellungen der Hochschule-Praxis-Kooperationen deutlich verbessert werden und insbesondere über ihre Leistungen präziser Auskunft geben, statt allein Gründungsintentionen und Absichtserklärungen mitzuteilen. Hierzu sind insbesondere die Homepages aussagekräftiger zu gestalten, Aktualisierungen regelmäßiger vorzunehmen und ausgelaufene Aktivitäten als solche zu kennzeichnen. 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. Die Studierenden sollten bereits im Vorfeld durch Fallstudien, Projektarbeiten und sonstige aktivierende Lehr-Lern-

summary

Especially in East Germany, but also in the western federal states, a massive gap in skilled personnel is approaching. A chance to moderate this gap regionally is to curb the desires for migration of young academics to (more) prosperous regions. Such activities have to start before this desire for migration is consolidated. The prerequisite for this is to make prospects in the region more tangible. A systematic approach to this can be the development of networks between university and practice. These networks convey in a study-integrated way the experience that there are good prospects for jobs and life in the respective regions. This article formulates a model for the development of such university-practice-networks.

keywords

XXX

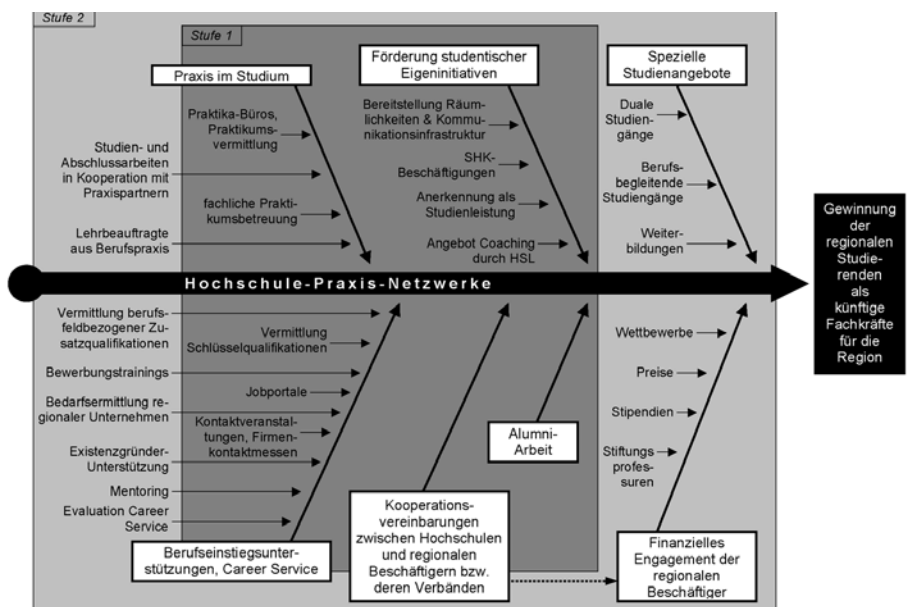
Formen eine Vorstellung von den Anforderungen der Praxis bekommen. Andernfalls wird die mangelnde Neigung der Unternehmen und sonstigen potenziellen Praktikumsstellen, kürzere Praktika anzubieten, gering bleiben, da sie in der Regel nur sehr begrenzte Ressourcen zur Praktikantenbetreuung haben.

- ◆ 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 sonstigen 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.
- ◆ Verbleibsstudien von Absolventen sollten zum Standard an jeder Hochschule werden, um den Berufserfolg ihrer Absolventen und Absolventinnen ermitteln, dokumentieren und öffentlich machen zu können. Solche Studien sollten zudem langfristig angelegt sein, um neben dem Berufseinstieg auch den weiteren Berufserfolg und -aufstieg ermitteln zu können.

Umsetzungsstufen

Für ein allgemeines, d.h. von jeweils örtlichen Spezifika unberührtes Modell des Aufbaus von Hochschule-Praxis-Netzwerken lassen sich diese Hinweise zusammenfassen:

- (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* projektiert und mit Leben gefüllt werden.
- (b) Werden drei Ausbaustufen zugrundegelegt, dann lassen sich auf *Stufe 1* die Prioritäten; auf *Stufe 2* diejenigen (weiteren) Initiativen starten, die zwar nicht prioritär, aber dringend wün-



Umsetzungsstufen zur Etablierung von Hochschule-Praxis-Netzwerken

schenswert sind, und auf *Stufe 3* die Projekte realisieren, die zunächst noch konfliktbehaftet sind, für die also erst ein Konsens unter den Beteiligten gefunden werden muss. Übersicht 1 visualisiert die Handlungsschritte der Stufen 1 und 2.

(c) Die Ausbaustufe 1 – Prioritäten – sollte umfassen:

- ◆ *elementare Schritte der Integration von Praxiserfahrungen ins Studium*: Einrichtung von Praktika-Büros bzw. sonstige institutionelle Unterstützungen für die Studierenden bei der Suche nach Praktikumsplätzen; fachliche Betreuung der Praktika an der Hochschule bzw. seitens des Fachbereichs;
- ◆ *Förderung studentischer Eigeninitiativen* – studentisch organisierte Firmenkontaktmessen, studentische Unternehmensberatungen usw., da hierbei die Hochschule intrinsisch motivierte Aktivitäten, die keine eigenen Personalressourcen kosten, mit vergleichsweise geringfügigem Einsatz stabilisieren kann: Naheliegender ist es, Räumlichkeiten und Kommunikationsinfrastruktur bereitzustellen, die Beschäftigung einzelner Protagonisten als studentische Hilfskräfte zu ermöglichen, die Mitwirkung als Studienleistung anzuerkennen (Scheinerwerb für ein bestimmtes Modul oder Teilanerkennung) und – aus Gründen der Qualitätssicherung insbesondere im letztgenannten Fall – anzubieten, die studentische Initiative durch eine/n Hochschullehrer/in zu coachen. Motivationsfördernd wirken auch Prämierungen solcher Studenteninitiativen;
- ◆ *elementare Elemente der Berufseinstiegsunterstützung*, etwa in Gestalt eines Career Centers: die Vermittlung multifunktionaler Fähigkeiten, sog. Schlüsselqualifikationen; die Einrichtung virtueller Jobportale; die Organisation von Kontaktveranstaltungen und Firmenkontaktmessen;
- ◆ *Abschluss von Kooperationsvereinbarungen* zwischen Hochschulen und regionalen Beschäftigern bzw. deren Verbänden, um frühzeitig zu sichern, dass begonnene Kooperationen stabilisiert und mit Verbindlichkeit versehen werden;
- ◆ *Alumni-Arbeit*, um eine Beziehungsressource zu nutzen, die wesentlich emotional grundiert wird – weshalb Alumnis, auf Unterstützungen für ihre Hochschule angesprochen, nicht nur oder vorrangig Kosten-Nutzen-Abwägungen folgen.

(d) Die Ausbaustufe 2 – Initiativen, die zwar nicht prioritär, aber dringend wünschenswert sind – sollte umfassen:

- ◆ *avancierte Schritte der Integration von Praxiserfahrungen ins Studium*: die Schaffung von Möglichkeiten, Studien- und Abschlussarbeiten in Zusammenarbeit mit Praxispartnern, also anhand praxisrelevanter Probleme zu schreiben; die Gewinnung von Berufspraktikern als Lehrbeauftragte;
- ◆ *weitere Elemente der Berufseinstiegsunterstützung*, verzugsweise in Gestalt eines Career Centers: Vermittlung berufsfeldbezogener Zusatzqualifikationen; Bewerbungstrainings; Bedarfsermittlung regionaler Unternehmen; Existenzgründer-Unterstützung; Mentoring-Programme; Evaluation der Career-Service-Angebote und deren entsprechende Weiterentwicklung;
- ◆ *spezielle Studienangebote*: duale sowie berufsbegleitende Studiengänge und Weiterbildungen;
- ◆ *finanzielles Engagement der regionalen Beschäftigter*: Wettbewerbe, Preise, Stipendien und Stiftungsprofessuren.

Literatur:

EFQM/Deutsches EFQM Center, *EFQM Levels of Excellence – Stufen der Excellence. Committed to Excellence – Verpflichtung zu Excellence. Leitfaden für Bewerber*, Frankfurt a.M. 2005, www.ilep.de/downloads/Committed_Bewerber_Leitfaden_D_4.0.pdf (Zugriff 12.2.2006).

Fabian, G./Minks, K.-H., *Muss i denn zum Städtele hinaus? Erwerbsmobilität von Hochschulabsolventen*. In: *HIS Magazin* 3/2008, S. 4-5.

Gulati, R./Gargiulo, M., *Where Do Interorganizational Networks Come From?* In: *The American Journal of Sociology* 5/1999, S. 1439-1493.

Hamm, B., *Netzwerke als Überlebensstrategie peripherer Regionen. Regionale Netzwerke und Erneuerbare Energien. Abschlussbericht, Trier 2007*, www.netzwerk-exzellenz.uni-trier.de/?dl=yes&file_id=50&rhash=1490744a62367c282a67f62e7d6932eb (Zugriff 10.4.2008)

König, E./Volmer, G., *Was ist Systemisches Projektmanagement?* In: dies. (Hg.), *Praxis der systemischen Organisationsberatung*, Deutscher Studien Verlag, Weinheim 1999, S. 11-25.

Lutz, B., *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 2005, S. 8-11.

Pasternack, P./Bloch, R./Hechler, D./Schulze, H., *Fachkräfte bilden und binden. Lehre und Studium im Kontakt zur beruflichen Praxis in den ostdeutschen Ländern (HoF-Arbeitsbericht 4/2008)*, Wittenberg 2008.

Scharpf, F. W., *Der Erklärungswert ‚binnenstruktureller‘ Faktoren in der Politik- und Verwaltungsforschung*. In: Hesse, J. J. (Hg.), *Politikwissenschaft und Verwaltungswissenschaft, Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 13*, Westdeutscher Verlag, Opladen 1982, S. 90-104.

Schubert, K., *Politikfeldanalyse*, Leske + Budrich, Opladen 1991.

Teichler, U., *Hochschule und Arbeitswelt. Konzeptionen, Diskussionen, Trends; Campus, Frankfurt a.M./New York 2003*.

Windolf, P./Nollert, M., *Institutionen, Interessen, Netzwerke. Unternehmensverflechtung im internationalen Vergleich*. In: *Politische Vierteljahresschrift* 42, 2001, S. 51-78.

(e) Die Ausbaustufe 3 – Projekte, die zunächst noch konfliktbehaftet sind, so dass erst Konsense über Ziele und Umsetzungen erzeugt werden müssen – kann jegliche weitere Initiativen und Aktivitäten umfassen. Dies betrifft etwa Verbleibsstudien, um den Berufserfolg der eigenen Studierenden dokumentieren zu können, oder gemeinsame Personalvermittlungsinitiativen von Hochschulen und Kammern.

Schlussbemerkung

Bei aller Orientierung an künftigen beruflichen Einsatzfeldern der heutigen Studierenden dürfen die Hochschulen allerdings eines nicht aus dem Blick verlieren: Eine ihrer unaufgebbaren Kernaufgaben besteht darin, ihre Studierenden auch zum distanzierten Blick auf die Praxis zu befähigen. Nicht nur wird die zunehmende Beweglichkeit von Berufsbildern ebenso kurvenreiche wie individuell unvorhersehbare Berufsbiografien erzeugen, auf die ein jegliches Studium nur bedingt konkret vorbereiten kann und daher vor allem allgemein vorbereiten muss. Vielmehr wird von Hochschulabsolventen erwartet, dass sie auch dann entscheiden und sicher 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 aber Vorstellungen von der Art der Herausforderungen zu vermitteln, die im beruflichen Alltag zu bewältigen sein werden. Hochschulbildung zielt auf die Bewältigung von Situationen jenseits der Routine. Das unterscheidet sie von anderen Bildungswegen.

Kontakt:

Dr. Peer Pasternack
Institut fuer Hochschulforschung (HoF) an der
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Collegienstr. 62
06886 Wittenberg
Tel.: +49 34 91 4 66-147
E-Mail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de
www.peer-pasternack.de