



Peer Pasternack
Roland Bloch
Daniel Hechler
Henning Schulze

Fachkräfte bilden und binden

Lehre und Studium im Kontakt zur
beruflichen Praxis in den
ostdeutschen Ländern

Peer Pasternack / Roland Bloch / Daniel Hechler / Henning Schulze: *Fachkräfte bilden und binden. Lehre und Studium im Kontakt zur beruflichen Praxis in den ostdeutschen Ländern (HoF-Arbeitsbericht 4/2008)*. Hrsg. vom Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Wittenberg 2008. 137 S. ISSN 1436-3550.

In den ostdeutschen Bundesländern bahnt sich eine massive Fachkräftelücke an – in einigen Beschäftigungssektoren ist sie 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 Beschäftigern.

Vor diesem Hintergrund erscheint es notwendig, dass möglichst viele der an den ostdeutschen Hochschulen ausgebildeten Fachkräfte nach ihrem Studienabschluss in den ostdeutschen Regionen gehalten werden. Aktivitäten, welche dies fördern, müssen frühzeitig einsetzen, nämlich *bevor* sich ein Abwanderungswunsch herausgebildet und ggf. verfestigt hat, d.h. in einem frühen Stadium des Studiums. Die Hochschulen allein sind damit organisatorisch und inhaltlich überfordert. Sie benötigen hierfür zwingend Kontakte und Partnerschaften mit der regionalen Wirtschaft und sonstigen Beschäftigern.

In die vorliegende Untersuchung wurden 46 ostdeutsche Hochschulen (incl. der einschlägigen Aktivitäten ihrer Studierendenschaften), 15 Industrie- und Handelskammern, 22 Verbände bzw. Initiativen und sechs Landesregierungen einbezogen. Eine Totalerhebung ergab 310 in Ostdeutschland laufende lehr- und studienbezogene Hochschule-Praxis-Aktivitäten. Diese wurden hinsichtlich der regionalen Aktivitätsdichte, ihrer Studienfachbindung, der regionalen Promotoren sowie der Risiko- und Erfolgsfaktoren ausgewertet. Zudem ließen sich 23 netzwerkförmige Kooperationsverdichtungen identifizieren. Zwei Fokusregionen (Jena-Weimar und Cottbus-Spree-Neiße) wurden exemplarischen Tiefenanalysen unterzogen. Ebenso finden sich vier Good-Practice-Beispiele ausführlicher dargestellt. Im Ergebnis der Analysen werden Handlungsempfehlungen zum systematischen Aufbau von Hochschule-Praxis-Netzwerken formuliert.

In the East German *Länder*, a massive gap in skilled personnel is approaching, already being drastic in some employment sectors. The transformation generation will be retiring over the next 15 years, while the East-West-mobility of educated and aspiring young people is persisting. This situation is further aggravated by a low West-East-mobility, a compared to the West German *Länder* low transfer rate from secondary to tertiary education as well as decreasing next generations caused by low birth rates after 1990. All in all, these trends jeopardize generational changes in corporations and for other employers.

Against this background the retention of as many skilled personell as possible after graduation from East German universities appears to be necessary. Supportive activities have to start as early as possible, namely before any desires for migration arise and are consolidated, i.e. at an early stage of the studies. Universities alone can master this task neither organizationally nor as regards to content. They are in need of contacts and partnerships with the regional economy and employers.

46 East German universities and universities of applied sciences (including relevant student activities), 15 chambers of industry and commerce, 22 associations or initiatives, and six *Länder* governments were included in this study. The census yielded 310 ongoing teaching or study related activities at the intersection between university and practice. These activities were analyzed with respect to regional concentration, liaison with study fields, regional promotors, as well as success and risk factors. 23 network-like aggregated cooperations were identified, complemented by in-depth analyses of two focus regions (Jena-Weimar and Cottbus-Spree-Neiße). Furthermore, this final report describes in detail four good practice examples. As a result of the analyses, recommendations for the systematic design of university-practice-networks are formulated.

Inhalt

Verzeichnis der Übersichten	6
1. Problemstellung und Untersuchungsdesign.....	7
1.1. Problemstellung	7
1.2. Projektfragestellungen	12
1.3. Untersuchungsdesign	12
2. Forschungsstand und bundesweite Aktivitäten	16
2.1. Praxisdistanz und Praxisorientierung im Hochschulstudium.....	16
2.2. Stärkung der Praxisorientierung im Hochschulstudium	18
2.2.1. Employability und Schlüsselqualifikationen	19
2.2.2. Career Services	22
2.2.3. Praxisorientierung auf Studiengangsebene.....	22
2.2.4. Praktikum und Abschlussarbeit im Unternehmen	24
2.2.5. Weitere Aktivitäten	26
2.3. Studien- und lehrbezogene Kooperationen zwischen Hochschule und Praxis	28
2.4. Netzwerke als Kooperationsrahmen	33
3. Empirische Bestandsaufnahme: Studienbezogene Hochschule-Praxis- Kooperationen in Ostdeutschland	38
3.1. Aktivitäten.....	38
3.1.1. Studienbegleitende/-integrierte Aktivitäten.....	41
3.1.2. Aktivitäten zur Förderung des Berufseinstiegs	44
3.1.3. Stipendien, Preise, Wettbewerbe und Stiftungsprofessuren.....	46
3.1.4. Studentische Initiativen	53
3.2. Fokusregionen: Exemplarische Tiefenanalysen.....	56
3.2.1. Jena-Weimar	57
Die Region Jena-Weimar und ihre Hochschulen (57). Aktivitäten (59). Kooperationen (65). Erfolgsfaktoren und Hindernisse (66). Fazit (67)	
3.2.2. Cottbus-Spree-Neiße	68
Die Region Cottbus und ihre Hochschulen (68). Aktivitäten (70). Kooperationen (73). Erfolgsfaktoren und Hindernisse (77). Fazit (79)	
3.3. Good-Practice-Beispiele	80
3.3.1. Die Arbeitsgemeinschaft Career Center Berlin-Brandenburg.....	81
3.3.2. Brandenburgisches Institut für Existenzgründung und Mittelstandsförderung (BIEM)	84
3.3.3. „Saxeed“ – Das Gründernetzwerk der vier Hochschulen Südwestsachsens	87
3.3.4. Das „Elisa“-Mentoring-Programm an der TU Dresden	89

4. Auswertungen: Akteure, Strukturen, Prozesse	92
4.1. Schwerpunktaktivitäten und regionale Aktivitätsdichte	92
4.2. Studienfachbezogene Initiativen	94
4.3. Hochschule-Praxis-Netzwerke.....	95
4.3.1. Formalisierte Netzwerke	96
4.3.2. Nicht- und teilformalisierte Netzwerke	99
4.4. Regionale Promotoren	101
4.5. Hindernisse und Risikofaktoren.....	103
4.5.1. Ressourcenprobleme.....	104
4.5.2. Organisationsprobleme in den Hochschulen	105
4.5.3. Unternehmensbezogene Probleme	106
4.5.4. Kulturelle Hindernisse.....	106
4.5.5. Probleme der Abstimmung und Organisation von Kooperationen	107
4.6. Erfolgsfaktoren	108
4.6.1. Strategieentwicklung	109
4.6.2. Operatives Geschäft.....	110
5. Fazit	111
5.1. Zusammenfassung.....	111
5.2. Hochschule-Praxis-Netzwerke: Handlungsempfehlungen	116
5.2.1. Handlungsschema.....	116
Problembestimmung, Zieldefinition, Zielhierarchie (116). Strukturaufbau (117). Akteure gewinnen, binden und Akteursbeziehungen qualifizieren (120). Prozessentwicklung (121)	
5.2.2. Umsetzungsstufen.....	123
Literatur	127
Anhang	
Anlage 1: Fragebogen schriftliche Befragung.....	133
Anlage 2: Interviewleitfaden Experteninterviews Fokusregionen	135
Anlage 3: Interviewleitfaden Experteninterviews Good-Practice-Beispiele	136
Anlage 4: Lehre und Studium im Kontakt zur beruflichen Praxis: Gesamtübersicht sämtlicher recherchierter Aktivitäten.....	137

Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 1:	Wanderung von Hochschulabsolventen	8
Übersicht 2:	Prognostizierte Entwicklung der Anzahl der Studienberechtigten in Ostdeutschland von 2007 bis 2020	9
Übersicht 3:	Risikofaktoren für die Befriedigung des ostdeutschen Fachkräftebedarfs	10
Übersicht 4:	Studienstrategien für bessere Berufsaussichten	21
Übersicht 5:	Varianten von Praxisphasen in bayerischen FH-Bachelorstudiengängen	23
Übersicht 6:	Aktivitäten an der Schnittstelle zwischen Studium und Beschäftigungssystem	27
Übersicht 7:	Formen der Kooperation zwischen Hochschulen und Unternehmen	29
Übersicht 8:	Motivlagen der Akteure in PPP	30
Übersicht 9:	Aktivitäten zur Verbindung von Hochschule und Praxis in Studium und Lehre in Ostdeutschland: Überblick	39
Übersicht 10:	Aktivitäten zur Verbindung von Hochschule und Praxis in Studium und Lehre in Ostdeutschland: Regions- und akteurspezifisch	40
Übersicht 11:	Duale Studiengänge an ostdeutschen Hochschulen	43
Übersicht 12:	Stipendien, Preise und Wettbewerbe mit Bezug zu Studium und Lehre	46
Übersicht 13:	Stiftungsprofessuren an ostdeutschen Hochschulen	49
Übersicht 14:	Hochschule-Praxis-Kooperationen mit finanziellem Einsatz	51
Übersicht 15:	Studentische Hochschule-Praxis-Initiativen	53
Übersicht 16:	Studentische Hochschule-Praxis-Initiativen: typisiert	56
Übersicht 17:	Lehr- und studienbezogene Hochschule-Praxis-Kooperationsaktivitäten in der Region Jena-Weimar	62
Übersicht 18:	Programm des Career Service der Bauhaus-Universität Weimar	64
Übersicht 19:	Angebote und Aktivitäten zur Gründungsförderung an der BTU Cottbus	71
Übersicht 20:	Fachspezifische Unternehmenskooperationen mit abgestimmten Lehrangeboten der BTU Cottbus	75
Übersicht 21:	Lehr- und studienbezogene Hochschule-Praxis-Kooperationsaktivitäten in der Region Cottbus-Spree-Neiße	76
Übersicht 22:	Mitgliedshochschulen in der Arbeitsgemeinschaft Career Service Berlin-Brandenburg	81
Übersicht 23:	Kooperationsbereiche der Career Center in Berlin und Brandenburg	82
Übersicht 24:	Angebotsstruktur der Arbeitsgemeinschaft Career Service Berlin-Brandenburg	83
Übersicht 25:	Das Lehrangebot von „Saxeed“ im Sommersemester 2008, aufgeschlüsselt nach Standorten	88
Übersicht 26:	Regionale Verteilung der Schwerpunktaktivitäten	93
Übersicht 27:	Verteilung der fächergebundenen Aktivitäten auf Fächergruppen	95
Übersicht 28:	Formalisierte Hochschule-Praxis-Netzwerke mit Studien-/Lehrbezug in den ostdeutschen Ländern	96
Übersicht 29:	Nicht- bzw. teilformalisierte Hochschule-Praxis-Netzwerke mit Studien-/Lehrbezug in den ostdeutschen Ländern	99
Übersicht 30:	Bedeutung der beteiligten Akteure innerhalb der Hochschule-Praxis-Kooperationen	102
Übersicht 31:	Erfolgsfaktoren für Hochschule-Praxis-Kooperationen	112
Übersicht 32:	Hindernisse und Risikofaktoren für Hochschule-Praxis-Kooperationen	114
Übersicht 33:	Priorisierungsprozess	117
Übersicht 34:	Umsetzungsstufen zur Etablierung von Hochschule-Praxis-Netzwerken	124

1. Problemstellung und Untersuchungsdesign

1.1. Problemstellung

Seit Jahren ist eine hohe Abwanderungsneigung junger Menschen aus Ost- nach Westdeutschland zu beobachten. Zugleich gibt es nur geringe Zuwanderungsraten in West-Ost-Richtung.¹ Beim Akademikernachwuchs sind vor allem zwei Statuspassagen mit einer hohen Ost-West-Mobilität verbunden: zunächst beim Übergang ins Studium und dann noch einmal beim Wechsel von der Hochschule in die Berufstätigkeit.

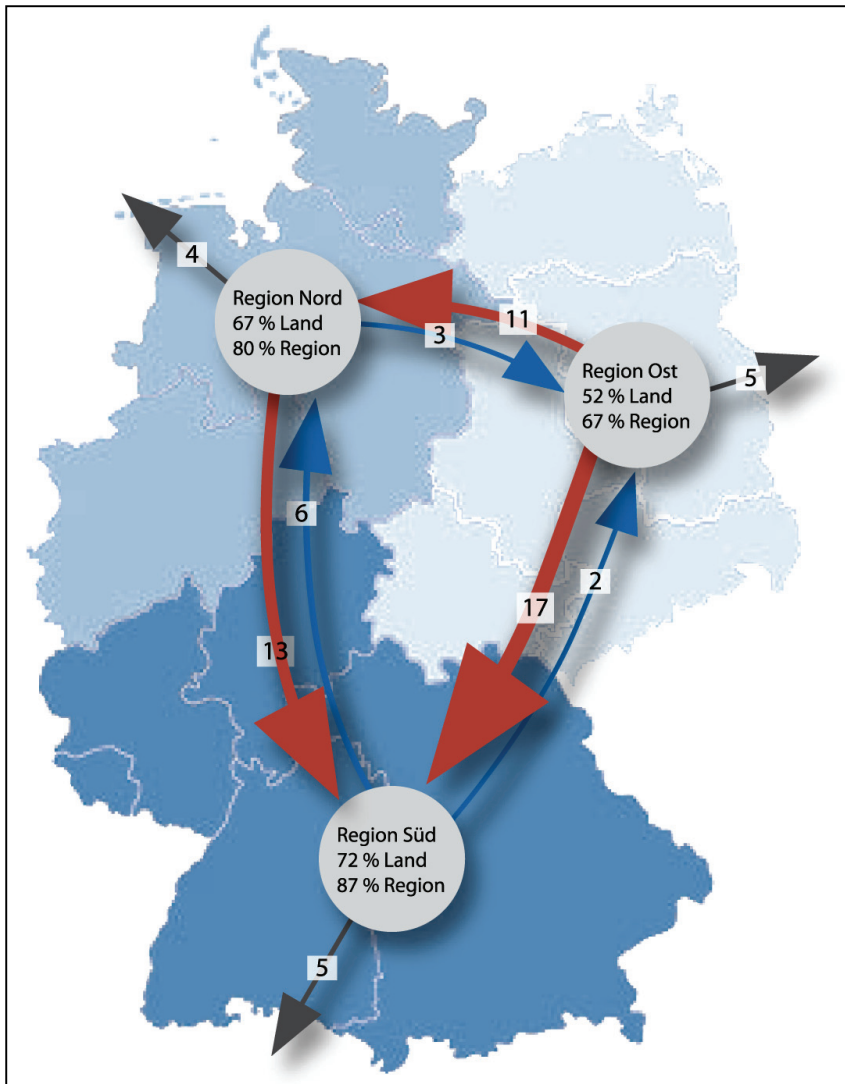
Seit den 1990er Jahren ist der Anteil der Studienanfänger/innen in den westdeutschen Ländern gestiegen, der eine Hochschulzugangsberechtigung in Ostdeutschland erworben hat. Wenn auch auf einem relativ geringen Niveau, so ist die Steigerung doch fast stetig und betrug im Wintersemester 2003/2004 etwa 5 % der Studienanfänger/innen an den westdeutschen Hochschulen (Heine et al. 2005: 204). Zu Beginn der 1990er Jahre hatten etwa 4.800 Studienanfänger/innen (Wintersemester 1991/92) aus Ostdeutschland ein Studium an einer westdeutschen Hochschule aufgenommen. Im Wintersemester 2003/04 hatte sich diese Zahl auf rund 10.700 Studienanfänger/innen erhöht.² Dabei sind es vor allem die besseren Arbeitsmarktchancen, die ostdeutsche Hochschulzugangsberechtigte zu einem Studium an einer westdeutschen Hochschule veranlassen (Lischka 2006: 36ff.).

Der gleiche Grund bewirkt, dass auch ein erheblicher Teil derjenigen, die in Ostdeutschland studiert haben, nach dem Examen in westliche Richtung abwandert (Übersicht 1). 28 % der dortigen Hochschulabsolventen verlassen die ostdeutsche Region 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 Region Ost verbleibt; auch das im inner-ostdeutschen Vergleich relativ prosperierende Sachsen vermag nur 46 % seiner Landeskinder nach dem Studium zu halten). (Fabian/Minks 2008: 4f.)

„Diese Form der Erwerbsmobilität findet sich über (nahezu) alle Fächergruppen hinweg. Sie kann aus der Sicht der Hochschulregion Ost nicht durch Zugänge von Absolventen aus anderen Ländern bzw. Regionen kompensiert werden. Der durchschnittliche Saldo, also das Verhältnis von Zu- und Abgängen, liegt in der Region Ost bei -18 Prozentpunkten, in den ingenieurwissenschaftlichen und IT-Fachrichtungen bei bis zu -40 Prozentpunkten. Nutznießer sind in erster Linie Länder der Region Süd“ (ebd.: 5).

¹ Der Wanderungssaldo der ostdeutschen Länder lag im Wintersemester 2005/06 bei -31.400 Studierenden (Destatis 2007: 29).

² Dabei schwankt der Anteil der Studierenden, die ein Studium im jeweiligen Heimatland aufnehmen, erheblich zwischen den ostdeutschen Ländern. In Brandenburg betrug dieser Anteil im Jahr 2003 48 %, in Sachsen-Anhalt 61 %, in Mecklenburg-Vorpommern 63 %, in Sachsen 65 % und in Thüringen 65,5 % (KMK 2005a: 25).



Übersicht 1: Wanderung von Hochschulabsolventen (in %)

Quelle: Fabian/Minks (2008: 5)

Lesehilfe: Bezogen auf die Region Ost zeigt die Abbildung: 52 % der erwerbstätigen Absolventen verbleiben in ihrem Bundesland, 67 % in der Region Ost; 5 % arbeiten im Ausland.

Diese kritische Abwanderungssituation verbindet sich mit einem spezifischen Nachwuchsproblem in den ostdeutschen Ländern, auf das seit geraumer Zeit aufmerksam gemacht wird: Im Bereich der Fachkräfte bahnt sich eine Gefährdung des Generationenübergangs in den Unternehmen an. Bereits heute klagen einige Branchen für einzelne Tätigkeitsfelder über Schwierigkeiten, angemessen qualifizierten Nachwuchs zu finden.

Dahinter steckt eine Situation, die Burkart Lutz als „demografische Falle“ gekennzeichnet hat: Seit 1995 und bis etwa 2010 drängen in Ostdeutschland wesentlich mehr Nachwuchswachsende in den Arbeitsmarkt, als Austritte in Rente zu verzeichnen

sind; die Folgen sind Arbeitslosigkeit bzw. Abwanderung. Mit dem Ende des laufenden Jahrzehnts jedoch wird sich das Verhältnis umkehren: Deutlich mehr Personen werden den Arbeitsmarkt verlassen als neu eintreten (Lutz 2000: 210).

Die Gründe dafür sind transformationsbedingt: Nach 1989 bildeten sich in einigen Wirtschaftsbereichen „ausgesprochene ‚Überlebensgemeinschaften‘ mit Fachkräften, die 1990 zwischen Mitte 30 und Anfang 50 waren und sich gemeinsam – oft mit hochwertigen, qualifikationsintensiven Produkten oder Leistungen – am Markt zu behaupten versuchten“. Diese Betriebe werden „in Bälde nennenswerte Teile ihrer heutigen Leistungsträger, Fach- und Führungskräfte, durch Übertritt in Rente verlieren, also genau in einer Zeit erstmals größere Quanten an Nachwuchskräften benötigen, in der der rapide Geburtenrückgang ab 1989/90 zu einer massiven Verknappung an Nachwuchskräften führt“ (Lutz 2005: 10f.).

Die tendenzielle Rückläufigkeit der Studienberechtigtenzahlen in Ostdeutschland wird in den kommenden Jahren durchaus dramatisch. Zudem wird der Trend noch durch eine, im Vergleich zum Westen Deutschlands, ohnehin geringere Studierneigung innerhalb der ostdeutschen Jahrgangskohorten, verfestigt (Übersicht 2). Für die nähere Zukunft ergibt sich:

- In Brandenburg sinkt die Zahl der Abiturienten in der Zeitspanne von 2007 bis 2013 um 51 %.
- Im gleichen Zeitfenster verringert sich in Sachsen die Zahl der Abiturienten um 54 %.
- In Thüringen wird die Abiturientenzahl zwischen 2007 und 2013 auf etwa 57 % reduziert sein.
- In Mecklenburg-Vorpommern sinkt die Zahl der Abiturienten von 7.470 im Jahr 2007 auf 3.050 Abiturienten im Jahr 2013, dies entspricht einem Rückgang der Hochschulzugangsberechtigten um 59 %.³ (Lewin/Pasternack 2007: 223)

Übersicht 2: Prognostizierte Entwicklung der Anzahl der Studienberechtigten in Ostdeutschland von 2007 bis 2020

Land Jahr	Brandenburg	Mecklenb.- Vorp.	Sachsen	Sachsen- Anhalt	Thüringen	Summe Ost-Dtl.	Summe West-Dtl.	Ge- samt
2007	13.600	7.470	20.900	19.480	11.500	72.950	344.700	417.650
2008	13.400	13.360	20.200	10.440	10.900	68.300	351.170	419.470
2009	12.300	6.120	17.100	8.570	9.180	53.270	359.270	412.540
2010	11.300	4.070	13.100	6.400	6.930	41.800	366.600	408.400
2011	9.300	3.450	11.000	5.450	5.880	35.080	410.530	445.610
2012	7.100	3.170	10.100	4.960	5.380	30.710	380.630	411.340
2013	6.600	3.050	9.700	4.630	5.000	28.980	400.470	429.450
2014	6.800	3.280	9.900	4.680	5.570	30.230	349.220	379.450
2015	6.900	3.720	10.300	5.000	5.990	31.910	343.910	375.820
2016	7.500	3.660	10.800	5.140	6.320	33.420	344.580	378.000
2017	7.500	3.680	11.200	5.380	6.140	33.900	344.120	378.020
2018	7.900	3.790	11.500	5.440	6.260	34.890	337.830	372.720
2019	8.000	3.900	11.800	5.360	6.370	35.430	329.870	365.300
2020	8.000	3.810	11.700	5.580	6.370	35.460	320.500	355.960

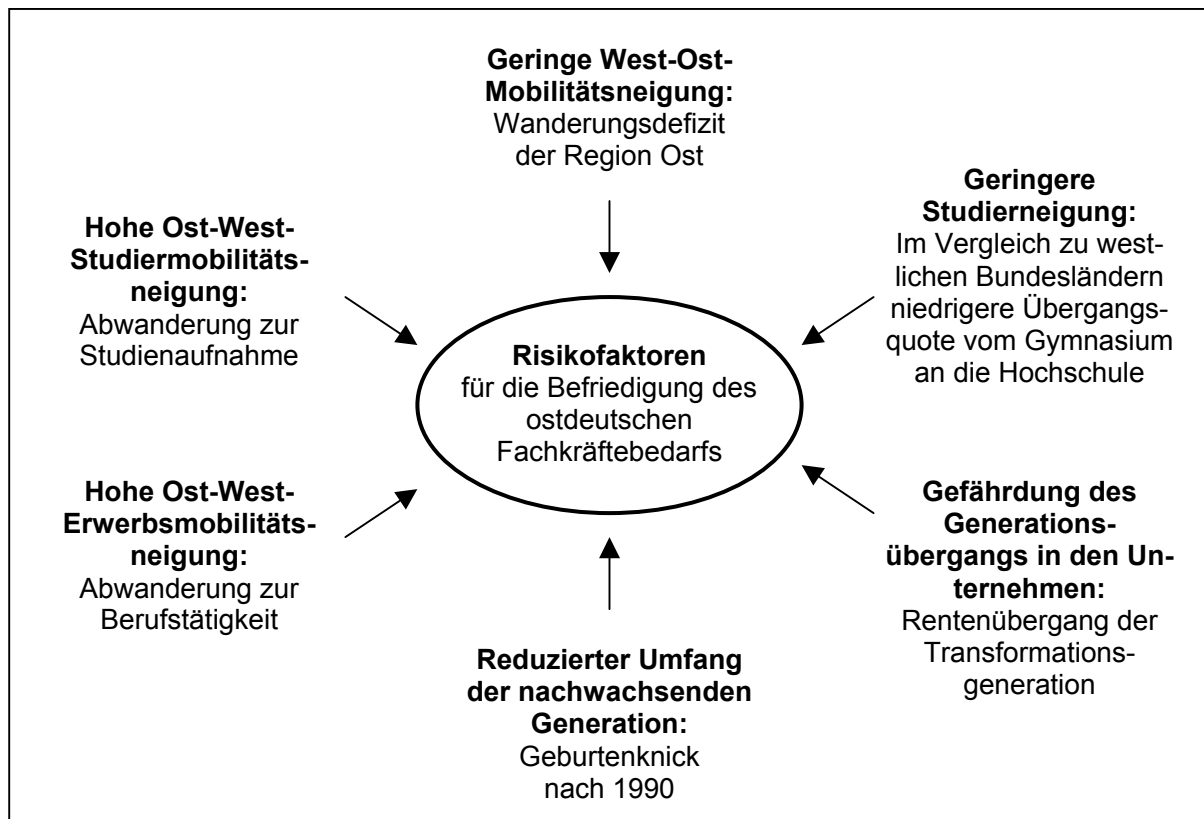
Quelle: KMK (2005: 9*)

Ab 2014 kann ein leichter Anstieg der Anzahl der Hochschulzugangsberechtigten in Ostdeutschland erwartet werden. Doch wird auch dann deren Zahl deutlich unter dem Niveau von 2007/08 liegen.

Gleichzeitig ist in den westlichen Bundesländern mit einem gravierenden Anstieg der Studienberechtigten zu rechnen. Daher enthält der zwischen Bund und Ländern vereinbarte „Hochschulpakt 2020“ für die ostdeutschen Länder eine Sonderregelung: Der dort absehbare Überschuss an Studienplatzkapazitäten soll genutzt werden, um die sich gesamtdeutsch abzeichnenden kapazitätsbedingten Engpässe zu beheben.

³ Sachsen-Anhalt kann hier wegen Unvergleichbarkeit des Jahres 2007 nicht einbezogen werden: Mit 76% ist dort der prognostizierte Rückgang der Abiturientenzahl im Vergleich aller ostdeutschen Länder im Jahr 2007 am größten, allerdings infolge Schulzeitverkürzung und dadurch doppelter Abiturjahrgänge (von 19.480 Abiturienten im Jahr 2007 über 10.440 im Jahre 2008 auf 4.630 Abiturienten im Jahr 2013).

zitativen Probleme abzumildern. Hierfür haben Bund und Ländergemeinschaft den ostdeutschen Ländern für die Jahre 2007 bis 2010 eine Pauschale von insgesamt 15 % der Mittel zugesagt, die vom Bund im Rahmen des Hochschulpakts jährlich zur Verfügung gestellt werden. Im Gegenzug verpflichteten sich die ostdeutschen Länder, die Studienanfängerzahlen auf der Basis des Jahres 2005 auch in den Folgejahren sicherzustellen (BMBF 2007a). Das nun zu lösende Problem wird darin bestehen, die derart finanziell geförderten Studienplätze auch mit Studierenden zu füllen.



Übersicht 3: Risikofaktoren für die Befriedigung des ostdeutschen Fachkräftebedarfs

Doch ist das Werben um Studierende aus Westdeutschland für die ostdeutschen Länder nicht nur aus Gründen der Auslastung ihrer Hochschulen von besonderem Interesse. Vielmehr stehen die östlichen Bundesländer – siehe oben – auch vor der Herausforderung, den Bedarf ihrer regionalen Arbeitsmärkte an hochqualifiziertem Fachpersonal zu befriedigen. Die Folgerungen liegen auf der Hand:

- Erstens muss eine doppelte Trendumkehr in der Mobilitätsneigung qualifikations- und aufstiegsorientierter junger Menschen bewirkt werden: Zum einen ist die hohe Abwanderungsneigung ostdeutscher Studieninteressenten zu dämpfen. Zum anderen ist die Mobilitätsneigung westdeutscher Studierwilliger zu erhöhen (da bislang 87 % aller deutschen Studierenden in ihrem Herkunftsbundesland oder einem der unmittelbaren Nachbarbundesländer, d.h. heimatnah studieren; vgl. KMK 2005a: 10).
- Zweitens müssen Maßnahmen zur deutlichen Attraktivitätssteigerung des Studiums an ostdeutschen Hochschulen ergriffen werden.

Beide Notwendigkeiten erhalten durch die sich anbahnende Fachkräftelücke in den ostdeutschen Unternehmen eine große Chance: Das Studium an ostdeutschen Hochschulen lässt sich mit der glaubwürdigen Aussicht auf attraktive Beschäftigungschancen in der Region unmittelbar im Abschluss an das Examen verbinden. Dies hat allerdings drei Voraussetzungen:

- Zum ersten benötigen die Qualifizierungsaktivitäten einen zeitlichen Vorlauf, damit um die Wende zum nächsten Jahrzehnt die dann benötigten Fachkräfte tatsächlich vorhanden sind. Mit anderen Worten: Die Aktivitäten zum Aufbau des in drei bis fünf Jahren erforderlichen Fachkräftepools müssen unverzüglich beginnen. Dazu gehört auch, bei den heute Studierenden bzw. demnächst ihr Studium Aufnehmenden eine explizite Wahrnehmung alsbald entstehender beruflicher Chancen in der Region zu vermitteln, um frühzeitig Abwanderungsorientierungen entgegen zu wirken.
- Zum zweiten bedarf es einer Verzahnung an der Schnittstelle Hochschule und Beschäftigungssektor, die über Career Centers oder sonstige berufsorientierende Angebote in der Schlussphase eines Studiums hinausgeht. Eine solche Verzahnung hat mehrere Vorteile: Sie
 - erzeugt in den Hochschulen verbesserte Kenntnisse der beruflichen Praxisanforderungen,
 - erleichtert den individuellen beruflichen Einstieg,
 - schafft für die Beschäftiger Planungssicherheit in der Personalentwicklung,
 - verringert auf Unternehmensseite die betriebsintegrierenden Adaptionskosten und
 - verschafft nicht zuletzt den Hochschulen eine höhere Legitimität ihrer Ausstattungsbedürfnisse, da sie offensiver mit ihrer regionalen Unverzichtbarkeit argumentieren können.
- Zum dritten müssen die spezifischen Angebote der ostdeutschen Hochschulen, die sie hinsichtlich einer frühzeitigen Verzahnung von wissenschaftlicher Ausbildung und praktischer Berufsorientierung unterbreiten, bekannt gemacht werden. Das wird eine wesentliche Voraussetzung sein, um auch auswärtige Studieninteressierte für ein Studium in den östlichen Bundesländern zu gewinnen.

Ohne Aktivitäten in dieser Richtung wird mittelfristig ebenso der Bestand ostdeutscher Unternehmen gefährdet bzw. ihre Innovationsfähigkeit geschwächt, wie auch ein unausgewogenes Qualifikationsprofil der ostdeutschen Bevölkerung erzeugt wird. Neben der Gewinnung regionsexterner Studierender steht also eine zweite zentrale Anforderung: Die an den ostdeutschen Hochschulen ausgebildeten Fachkräfte müssen zu wesentlichen Teilen auch nach ihrem Studienabschluss in der ostdeutschen Regionen gehalten werden. Aktivitäten, welche dies fördern, müssen frühzeitig einsetzen, nämlich *bevor* sich ein Abwanderungswunsch herausgebildet und ggf. verfestigt hat. Das heißt: Solche Aktivitäten müssen in einem frühen Stadium des Studiums beginnen.

Die Hochschulen allein sind damit organisatorisch und inhaltlich überfordert. Sie benötigen hierfür zwingend Kontakte und Partnerschaften mit der regionalen Wirtschaft und sonstigen Beschäftigern. Dem widmet sich die vorliegende Untersuchung.

Das Thema ist für die spezifische Situation der ostdeutschen Hochschulen bislang weitgehend unerschlossen. Die Kenntnisse zum aktuellen Stand von studien- und lehrbezogenen Kooperationen zwischen ostdeutschen Hochschulen und regionalen Unternehmen bzw. weiteren Beschäftigern sind nur zufälliger Art. Ansätze zu seiner Aufklärung finden sich in der einschlägigen Literatur lediglich im Rahmen von exemplarischen Schilderungen konkreter Ansätze zur Lösung von Einzelproblemen. Dagegen gibt es keine Untersuchungen zur systematischen Gestaltung von studien- und lehrbezogenen Hochschule-Praxis-Kooperationen in den östlichen Bundesländern. Dies

stellt insofern eine empfindliche Wissenslücke dar, da es diesbezüglich den oben beschriebenen dringenden Handlungsbedarf gibt. Das Problem der sich anbahnenden Fachkräftelücke in den ostdeutschen Unternehmen ist, wie erwähnt, möglichst sofort zu bearbeiten, da ab 2009 mehr Fachkräfte in Rente gehen als nach bisherigen Prognosen neue Fachkräfte regional zur Verfügung stehen werden. Ohne Aktivitäten in dieser Richtung würden zentrale politische Ziele wie die Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung der ostdeutschen Regionen und die Stärkung der Innovationsfunktion der Hochschulen in den östlichen Bundesländern unterlaufen.

1.2. Projektfragestellungen

Um politische Interventionen zielgenau und erfolgswahrscheinlich zu platzieren, wird systematisches Wissen über die Situation sowie deren Ursachen und Bedingungsfaktoren benötigt. Daher soll die hier vorgelegte Untersuchung mittels empirischer Aufklärung dazu beitragen, das Problem der Hochschule-Praxis-Verbindung in den ostdeutschen Regionen hochschulpolitisch bearbeiten zu können. Das heißt im einzelnen:

- Systematisierung der Kenntnisse über die bestehenden, i.d.R. punktuellen Hochschule-Praxis-Kontakte im Bereich von Studium und Lehre: Erfassung und Typologisierung;
- analytische Auswertung im Hinblick auf die Potenziale und Übertragbarkeit der ermittelten Aktivitäten;
- Erzeugung entsprechenden Handlungswissens, indem Good-Practice-Beispiele, Erfolgsfaktoren (bzw. Misserfolgskriterien) der Systematisierung von gelingenden Praxiskontakten, nicht-intendierte Effekte, Potenziale für den Auf- und Ausbau von Hochschule-Praxis-Netzwerken und regionale Katalysatoren für solche Entwicklungen herausgearbeitet werden;
- Schaffung der Voraussetzungen, mit den bereits vorhandenen Verzahnungen von wissenschaftlicher Ausbildung und praktischer Berufsorientierung aktiv für ein Studium an ostdeutschen Hochschulen werben zu können, indem eine Übersicht zu den entsprechenden Aktivitäten erstellt wird.

Hiermit soll ein Beitrag zur Schaffung einer problemangemessenen Sensibilität bei Hochschulen und regionalen Beschäftigern geleistet werden: hinsichtlich der Schärfe des kommenden Fachkräftenachwuchs-Problems einerseits und der Studienplätze-Auslastungsprobleme aufgrund geringerer Studienberechtigtenzahlen in den östlichen Bundesländern andererseits.

1.3. Untersuchungsdesign

Der Untersuchungsbereich wird durch die Angebote des Erststudiums, mithin Bachelor- und konsekutive Master-Studiengänge, gebildet. Da die Situationen in den östlichen Bundesländern durch fragmentierte Entwicklungen gekennzeichnet sind, ist auch eine Darstellung und Analyse von regionalen Unterschieden vorzunehmen. Es wird ein empirisch-analytischer Ansatz mit einer interventionistischen Komponente gewählt. Das heißt im einzelnen:

- Am Beginn steht eine *empirische Bestandsaufnahme* vorhandener Praxiskontakte der Hochschulen mit Relevanz für Lehre und Studium.
 - (a) Hierbei geht es um punktuelle Kooperationen und um Hochschule-Praxis-Netzwerke.
 - (b) Diese Aktivitäten werden erfasst sowie nach Formen, Umfang und Inhalten.
 - (c) Zu unterscheiden sind unterschiedliche Bezugsrahmen der Analyse: So sind in institutioneller Betrachtung Aktivitäten auf Hochschulebene und solche auf Fachbereichs- bzw. Studiengangsebene zu differenzieren; hinzu treten individuelle Aktivitäten, z.B. einzelner Hochschullehrer/innen. Hinsichtlich der Initiatorfunktion lassen sich Aktivitäten, die von Hochschulen ausgehen, von solchen, die von der regionalen Wirtschaft ausgehen, unterscheiden; hinzu treten studentische Initiativen. Auf Wirtschaftsseite wiederum sind Initiativen einzelner Unternehmen von solchen der regionalen Wirtschaftsverbände bzw. Kammern abzusetzen. Bezüglich der bildungs- und berufsbiografischen Platzierung können die Aktivitäten überdies danach unterschieden werden, ob sie unmittelbare Wirkungen im Studienablauf selbst haben oder allein auf die Bewältigung der Übergangsschwelle Hochschule/Beruf zielen.
 - (d) Neben einer Totalerhebung werden Tiefensondierungen zu zwei Fokusregionen und Sondererhebungen zu vier Good-Practice-Beispielen durchgeführt.
- Die Bestandsaufnahme wird *analytisch ausgewertet* im Hinblick auf die Potenziale und Übertragbarkeiten der ermittelten Aktivitäten. Besonderer Wert wird hierbei darauf gelegt, systematisierende Aktivitäten – bis hin zu verdichteten Hochschule-Praxis-Netzwerken – zu identifizieren. Zudem werden Faktoren, die behindernd wirken, und solche, die Schlüssel des Erfolgs sind oder sein können, herausgearbeitet.
- Schließlich zielt die Untersuchung darauf, *Handlungswissen* zu generieren. Dazu werden Handlungsempfehlungen formuliert, die sich aus der Auswertung der empirischen Erhebungen ableiten ließen.

Das methodische Vorgehen umfasste folgende Schritte:

1. *Internetrecherchen*: Feldvermessung und Ermittlung von relevanten Dokumenten;
2. *Dokumentenanalysen*: Ermittlung untersuchungsrelevanter Informationen;
3. *schriftliche Befragung*: einbezogen wurden (a) alle Universitäten und Fachhochschulen in den fünf östlichen Flächenländern und Berlin, d.h. 19 Universitäten und 21 Fachhochschulen, sowie (b) die 15 ostdeutschen IHKs und regionale Wirtschaftsverbände. Adressaten waren die Hochschulleitungen bzw. Prorektorate für Studium und Lehre, soweit vorhanden Hochschul- bzw. Fachbereichsbeauftragte für Praxiskontakte sowie bei den Kammern und Verbänden die jeweiligen Geschäftsführungen.⁴

Folgende Beteiligung wurde erzielt:

	angeschrieben	beantwortet
Universitäten	19	8
Fachhochschulen	27	12
IHKs	15	5
Verbände/Initiativen	22	3
Gesamt	83	28
Rücklauf		34 %

⁴ Fragebogen siehe Anhang, Anlage 1

4. *Experteninterviews*: Insgesamt wurden 20 Interviews – als offene Leitfadeninterviews – geführt.⁵ Sie dienten der vertiefenden Informationsbeschaffung. Die Interviewpartner/innen wurden zum einen danach ausgewählt, dass einige besonders aufschlussreich erscheinende und daher ggf. verallgemeinerbare Aktivitäten exemplarisch im Sinne von ‚Good-Practice-Beispielen‘ dargestellt werden sollten. Interview-Partner/in waren hier:

- *Christoph Diensberg*, Geschäftsführung Brandenburgisches Institut für Existenzgründung und Mittelstandsförderung e.V. (BIEM), 19.6.2008
- *Peter Häfner*, Geschäftsführer Gründernetzwerk „Saxeed“, Technische Universität Chemnitz, 17.6.2008
- *Matthias Kaiser*, Standortmanager des Zentrums für Gründungsförderung und -forschung, Brandenburgisches Institut für Existenzgründung und Mittelstandsförderung e.V. (BIEM) an der BTU Cottbus, 20.6.2008
- *Alexander Knuth*, Lotsendienst, Brandenburgisches Institut für Existenzgründung und Mittelstandsförderung e.V. – Centrum für Entrepreneurship und Innovation (BIEM-CEIP), Universität Potsdam, 17.6.2008
- *Franziska Pschera*, Projektkoordinatorin „Elisa“, Technische Universität Dresden, 19.6.2008.

Zum anderen wurden Experteninterviews in zwei Fokusregionen geführt; dazu nachfolgend.

5. *Fokusregionen*: Es werden zwei exemplarische Regionenporträts präsentiert, denen Tiefensondierungen zugrunde liegen. Dies ermöglicht präzisere Einblicke und gestattet, über bloße Sachstandsdarstellungen hinaus zu gehen. Es wurden daher zwei Fokusregionen ausgewählt, von denen – im ostdeutschlandinternen Vergleich – eine eher strukturstark (Jena-Weimar) und eine eher strukturschwach (Cottbus-Spree-Neiße) ist. Jede dieser Regionen verfügt über Hochschulen aus den beiden Hauptsegmenten des deutschen Hochschulsystems, also Universität und Fachhochschule. Die Interviewpartner/innen waren hier:

(a) Cottbus-Spree-Neiße:

- *Barbara Seide-Kutschik*, Leiterin des Career Service / Referat Außenbeziehungen der BTU Cottbus, Cottbus, 30.4.2008
- Prof. Dipl.-Architekt *Karl Plastrotmann*, Vizepräsident für Lehre, Studium und Internationales, FH Lausitz, Cottbus, 30.4.2008
- *Susann Krahl*, Projektleiterin der Firmenkontaktmesse „campus-X-change“ und Studentin im Fach Betriebswirtschaftslehre, FH Lausitz, Senftenberg, 30.4.2008
- Prof. Dr.-Ing. *Matthias Koziol*, Vizepräsident für Lehre, Personalentwicklung und wissenschaftliche Weiterbildung der BTU Cottbus, Cottbus, 30.4.2008
- *Sven Weickert*, Leiter des Geschäftsbereichs Hochschulpolitik der Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V., Berlin, 7.5.2008 und 6.6.2008
- *Jens Jankowsky*, Referent Innovation/Technologie der IHK Ostbrandenburg (Frankfurt/O.), 7.5.2008
- Prof. Dr. *Stefan Zundel*, Vizepräsident für Forschung und Technologietransfer, FH Lausitz, Cottbus, 27.8.2008

(b) Jena-Weimar:

- *Thomas Wagner*, Mitarbeiter Gründerwerkstatt neudeli, Bauhaus-Universität Weimar, 6.5.2008

⁵ Interviewleitfäden siehe Anhang, Anlagen 2 und 3

- *Reiner Bensch*, Referatsleiter Studieninformation und Beratung, Dezernat Studium und Lehre, Bauhaus-Universität Weimar, 6.5.2008
- *Juliane Zwinkmann*, Mitarbeiterin Career Service, Bauhaus-Universität Weimar, 6. 5.2008
- *Thomas Schumacher*, Vorstandsvorsitzender JenVision e.V. (studentische Unternehmensberatung), Friedrich-Schiller-Universität Jena, 6.5.2008
- *Sebastian Ratke*, Organisator der Jenaer Unternehmenstage (JUT), Friedrich-Schiller-Universität Jena, 6.5.2008
- Prof. Dr. *Thomas Reuter*, Prorektor für Studium und Lehre, FH Jena, 7.5.2008
- Prof. Dr. *Michael Meyer*, Prorektor für Forschung und Entwicklung, FH Jena, 7.5.2008
- *Anja Mehlhorn*, Referentin, FH Jena, 7.5.2008.

Im nachfolgenden Berichtstext werden Aussagen, die aus den Interviews stammen, codiert nachgewiesen (JW = Jena-Weimar, CB = Cottbus- Cottbus-Spree-Neiße, GP = Good-Practice-Beispiele; die Nummerierungen dienen dem elektronischen Interviewmanagement, sind jedoch nicht mit der oben angegebenen Reihenfolge der Interviewpartner/innen synchronisiert; explizite Verweise auf die Funktion des jeweiligen Interviewpartners finden im Berichtstext nur dann statt, wenn dies zur angemessenen Würdigung der Information nötig ist).

Um falschen Erwartungen zu begegnen, sei abschließend auf folgendes hingewiesen: *Nicht* erfasst wurden zweierlei Aktivitäten, die zwar zum Themenfeld „Hochschule-Praxis-Verbindungen“ gehören, jedoch für die hier zu untersuchende Fragestellung – wie solche Verbindungen für das grundständige Studium fruchtbar gemacht werden – nicht relevant sind: Aktivitäten, die ausschließlich wissenschaftliche Weiterbildung zum Gegenstand haben, und Initiativen, die sich allein auf Forschung und Transfer beziehen.

2. Forschungsstand und bundesweite Aktivitäten

2.1. Praxisdistanz und Praxisorientierung im Hochschulstudium

Die deutschen Hochschulen weisen eine lange Tradition der Ausbildung für die Berufspraxis auf, z.B. von Ärzten, Anwälten, Lehrern und Pastoren (Lenhardt 2005: 56). Inwiefern sich diese Ausbildung für die Berufspraxis in Studieninhalten niederschlagen sollte, ist aber bis heute umstritten. So wird allgemein die Praxisferne der Absolventen deutscher Hochschulen beklagt. Das gelte insbesondere für die Universitäten: „In vielen Fächern, deren Absolventen dauerhaft erhebliche Probleme auf dem Arbeitsmarkt haben, werden Strukturen und Inhalte der universitären Studiengänge bislang ausschließlich aus der Forschungsperspektive der Fachdisziplin heraus entwickelt. Darin kommt ein Defizit institutioneller Verantwortung zum Ausdruck“ (Wissenschaftsrat 1999: 59).

Zugleich wird in der einschlägigen Fachdebatte 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). 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 und Deutungsoffenheit gekennzeichnet sind. Das Handeln in solchen Situationen verträgt keine rein instrumentelle Anwendung von Wissen. Die berufliche Praxis benötigt immer weniger bloße technische Experten, da das professionelle Handeln von Akademikern neben der standardisierbaren Komponente der Wissensanwendung grundsätzlich auch eine nichtstandardisierbare Komponente umfasst. Auf die Bewältigung nichtstandardisierbarer Situationen müssen Studierende vorbereitet werden. Dafür ist eine „Kontaktinfektion mit Wissenschaft“ erforderlich (Daxner 2001: 74), und zwar mit einer autonomen Wissenschaft: Diese bietet den Raum, um den methodisch geleiteten Umgang mit fortwährend unzulänglichem Wissen zu erlernen. Biografisch steht dafür die angemessene Zeit nur in der von unmittelbaren Handlungszwecken entlasteten Situation des Studiums zur Verfügung. Indem Studierende am wissenschaftlichen Prozess teilhaben, können sie die Souveränität gewinnen, mit Situationen der Ungewissheit und konkurrierender Deutungen umzugehen.

Das Absolventenbild, von dem Hochschulbildung gerade heute ausgehen muss, zeichnet einen Akteur, der in komplexen und riskanten Handlungssystemen, die von gleichfalls komplexen wie riskanten Umwelten umgeben sind, folgelastige Entscheidungen – also Entscheidungen, die nicht nur ihn selbst, sondern auch andere berühren – treffen muss, der deshalb Situationsanalysen und Komplexitätsreduktionen solcher Art vornehmen können muss, wie sie auf Grund allein fachlicher Kenntnisse nicht vornehmbar sind. Wer heute studiert, wird – in welchem beruflichen Feld

auch immer – mit hoher Wahrscheinlichkeit morgen unter Zeitdruck und Ungewissheit komplizierte Sachverhalte entscheiden und in solchen Situationen sicher handeln müssen.

Dafür muss sie oder er zunächst rein technisch in der Lage sein, vorhandenes Wissen aktualisieren sowie effektiv neue Informationen aufnehmen und verarbeiten, Wesentliches von Unwesentlichem trennen, Ursache-Wirkungs-Bündel selektieren, Handlungsoptionen auswählen, Problemlösungsanordnungen organisieren und Prozesse steuern zu können. Dazu bedarf es eines souveränen Umgangs mit multikausalen Erklärungen und der Fähigkeit, Paradoxien, Dilemmata, Zielkonflikte, Alternativen sowie Optionalitäten denken und einbeziehen zu können. Der Einzelnen und die Einzelne soll mithin zu verantwortlichem Handeln in folgelastigen Entscheidungssituationen befähigt werden – und sich dazu selbst befähigen.

Hierfür genügt kein Studium, das lediglich instrumentelles Wissen vermittelt, für einen individualisierten Konkurrenzkampf stählt, aufs Funktionieren im Bekannten und Gegebenen hin ausbildet und ergänzend mit Techniken sozialer Minimalverträglichkeit – Konfliktmanagement, Kommunikationsfähigkeit – ausstattet. Benötigt wird bei den Hochschulabsolventen wissenschaftliche Urteilsfähigkeit, d.h. die Befähigung, komplexe Sachverhalte methodisch geleitet und kritisch zu analysieren und zu bewerten. Lebenskluge Beschäftigter verlangen auch genau das, denn: „Praktiker wissen, daß Praxis blind macht. Sie suchen nicht nach Leuten, die ihre Blindheit teilen“ (Baecker 1999: 64). Darin liegt der Kern des hochschulischen Bildungsauftrages, der mit dem Ausbildungsauftrag zu vermitteln ist: Praxisorientierung im Studium, die mit einer Schwächung der Theorieorientierung einherginge, wäre fahrlässig. Statt dessen geht es um die Verbindung von Theorie- und Praxisperspektive: Studierende und Absolventen müssen in die Lage versetzt werden, theoretisch angeleitet auf die Praxis schauen zu können – und genau damit die Blindheit des Praktikers nicht zu teilen.

Die Schnittstelle zwischen Hochschulbildung und Beschäftigungssystem ist seit der Hochschulexpansion der 1960er Jahre Gegenstand von Reformen gewesen. Anfangs verbanden sich dabei durchaus produktiv die antagonistischen Topoi „Hochschule in gesellschaftlicher Verantwortung“ und „Sicherung des Wirtschaftsstandorts“. Inzwischen werden Reformaktivitäten wesentlich durch bildungsökonomische Ansätze legitimiert, nach denen Hochqualifizierten eine herausragende Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg zukomme. Insbesondere postindustrielle Gesellschaften, für die wissensbasierte Dienstleistungen immer wichtiger werden, seien stärker auf ‚Humankapital‘ statt auf industrielle Produktionsstätten angewiesen. Hochschulen sollten dementsprechend die Ausbildung einer zunehmenden Zahl Hochqualifizierter gewährleisten.

Solche quantitativen Zielvorstellungen werden mit der inhaltlichen Vorgabe verbunden, den Praxisbezug des Hochschulstudiums zu stärken. Erklärtermaßen sollte dies in den 1970er Jahren durch institutionelle Neugründungen wie den Fachhochschulen erfolgen. Zwar können diese Neugründungen als erfolgreich gelten, doch rund 70 Prozent der deutschen Studierenden sind nach wie vor an den Universitäten eingeschrieben. Die Bildungsexpansion hat das Wachstum *aller* Einrichtungen des tertiären Bereichs befördert: 2007 waren rund 1.350.000 Studierende an den Universitäten und rund 542.000 an den Fachhochschulen eingeschrieben (Statistisches Bundesamt 2008: 138).

Solche quantitativen Verhältnisse kommen den Anforderungen der beruflichen Praxis in Ostdeutschland durchaus entgegen, jedenfalls dann, wenn man davon ausgeht, dass Universitätsstudierende ein eher generalistisches und FH-Studierende ein eher spezialistisches Studium absolvie-

ren. Da die ostdeutsche Wirtschaft klein- und mittelbetrieblich dominiert ist, hat sie hinsichtlich ihrer Fachkräfte spezifische Bedürfnisse: Aufgrund ihrer vergleichsweise kleinen Belegschaften sind kleine und mittlere Unternehmen besonders auf flexibel und vielseitig einsetzbares Personal angewiesen. Sie können nicht für jedes Spezialproblem einen Spezialisten oder eine Spezialistin einstellen, sondern benötigen vorrangig Generalisten, die wechselnde Anforderungen souverän bewältigen (vgl. Dohmen/Himpele 2007: 302f.).

2.2. Stärkung der Praxisorientierung im Hochschulstudium

Sowohl das Studium an den Universitäten als auch an den Fachhochschulen ist in Deutschland im internationalen Vergleich von einer langen Studiendauer, hohen Abbruch- und niedrigen Absolventenquoten gekennzeichnet (BMBF 2007). Insbesondere die lange Studiendauer gilt als Indikator für die mangelhafte Effizienz des deutschen Studiensystems mit Blick auf das Beschäftigungssystem. Der Wissenschaftsrat argumentiert diesbezüglich bildungsökonomisch:

„Studiendauer ist ein entscheidendes Kriterium beim Berufseinstieg, vor allem im Hinblick auf die Konkurrenz mit Absolventen aus anderen europäischen Ländern; lange Studienzeiten verursachen nicht nur höhere private Bildungsausgaben, sondern verkürzen auch die individuelle potenzielle Beschäftigungszeit. Dadurch entgeht den Studierenden für die Dauer des Studiums Einkommen; durch unverhältnismäßig lange Studienzeiten werden Bildungsinvestitionen nicht effizient genutzt; durch verzögerten Eintritt von Absolventen ins Erwerbsleben entgeht der Volkswirtschaft Wertschöpfung“ (Wissenschaftsrat 2005: 12).

Ähnliche Effizienzvorstellungen verbinden sich kritisch mit dem Studienabbruch und der Absolventenquote (vgl. Heublein u.a. 2005: 2). Zugleich entsprechen diese Quoten in etwa der strukturellen Unterfinanzierung des deutschen Hochschulsystems. Wenn das zu zirka einem Drittel nicht ausfinanzierte Hochschulsystem zirka ein Drittel Dropouts produziert, dann heißt das in der reziproken Betrachtung: Im Rahmen der Möglichkeiten, die ihm durch die gegebene Finanzierung eröffnet werden, arbeitet das System erfolgreich; nicht erfolgreich arbeitet es dort, wo es nicht finanziert wird. Insoweit können die Studienzeiten, Studienabbruch- und Absolventenzahlen als adäquate (Miss-)Erfolge des deutschen Hochschulsystems betrachtet werden: Die Quoten entsprechen den Erwartungswerten, die vor dem Finanzierungshintergrund realistischerweise angesetzt werden können.

Zugleich hat die seit dem Ende der 70er Jahre verstetigte Mangelausstattung der Hochschulen eine veränderungsabstinente Mentalität gefördert. Unabhängig von Leistbarkeit und tatsächlichen Kosten bindet diese Mentalität die Bereitschaft zu jeglichen Veränderungen daran, dass zunächst das Unterfinanzierungsproblem des Hochschulsystems, der konkreten Hochschule oder des jeweiligen Fachbereichs gelöst werden müsse. Allerdings gibt es durchaus auch Reformnotwendigkeiten, die im Rahmen von Organisationsveränderungen, internen Mittelumschichtungen oder/und Einstellungsänderungen umzusetzen sind. Nachfolgend (2.2.1.-2.2.5.) werden die entsprechenden Themen dargestellt und diskutiert, soweit sie im Zusammenhang mit dem Thema Berufsbefähigung und Praxisorientierung im Studium stehen.

2.2.1. *Employability und Schlüsselqualifikationen*

Die Studienreformen im Zuge des Bologna-Prozesses zielen darauf, sowohl die Effizienz des deutschen Studiensystems zu verbessern als auch die Praxisorientierung des Studiums zu stärken. Besonders die Einführung gestufter Studienstrukturen hat die berufliche Relevanz des Hochschulstudiums wieder ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt. Erklärtes Ziel der Studienreformen ist, mehr Studierende in einer kürzeren Zeit zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen (Wissenschaftsrat 2006: 65). Bachelorabsolventen hätten nunmehr „früher als bisher die Möglichkeit, die Hochschule mit einem berufsqualifizierenden Abschluss zu verlassen, in das Beschäftigungssystem zu wechseln und die berufliche Praxis intensiver kennenzulernen. Mit dem Abschluss ist die Option verbunden, nach einer Phase im Beruf oder parallel zur beruflichen Tätigkeit ein Magister-/Masterstudium aufzunehmen“ (Wissenschaftsrat 2000: 25).

Das nunmehr in der Regel dreijährige Bachelorstudium führt nach der Definition der Kultusministerkonferenz zum berufsqualifizierenden Regelstudienabschluss (KMK 2005: 4). Demgegenüber wurde vielfach die Skepsis artikuliert, inwiefern ein auf drei Jahre verkürztes Hochschulstudium den Anforderungen der beruflichen Praxis gerecht werden könne. Insbesondere in den Natur- und Ingenieurwissenschaften ist die fachliche Qualifikation des Bachelor-Abschlusses umstritten.

Allerdings sollen die neuen Studiengänge nicht nur fachlich qualifizieren. Sie sollen darüber hinaus überfachliche Kompetenzen vermitteln, die ebenfalls auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt werden. Denn klar definierte berufliche Anforderungen und Karrierewege seien immer weniger gegeben, und allein die fachliche Qualifikation sichere nicht Beschäftigung. Vielmehr müsse das Hochschulstudium auf „unbestimmte berufliche Aufgaben“ (Bürger/Teichler 2004: 20) vorbereiten. Ziel der neuen Studiengänge ist deswegen, die Beschäftigungsfähigkeit bzw. Employability der Studierenden zu fördern. Hierzu bedürfe es überfachlicher und multifunktionaler Fähigkeiten – sog. Schlüsselqualifikationen.

Darunter werden „relativ lange verwertbare Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Einstellungen und Werthaltungen zum Lösen gesellschaftlicher Probleme“ verstanden.

„Als Berufsqualifikationen sind es funktions- und berufsübergreifende Qualifikationen zur Bewältigung beruflicher Anforderungssituationen. Diese Fähigkeiten, Einstellungen und Haltungen reichen über die fachlichen Fähigkeiten und Kenntnisse hinaus und überdauern sie. Qualifikationsziel ist die berufliche Flexibilität und Mobilität“ (Beck 1993: 17f.).

Traditionell nahm man an, solche Fähigkeiten würden im Studium gleichsam nebenher erworben. Die Universität nach Humboldtschem Muster biete dafür einen hinreichenden Rahmen: Studierfreiheit, forschungsgebundene Lehre, Interaktion von Lehrenden und Studierenden sowie studentische Gruppendynamik. Vor diesem Hintergrund formuliert die heutige Forderung, Schlüsselqualifikationen im Hochschulstudium zu vermitteln, keine ‚Zusatzanforderungen‘. Sie ist vielmehr eine Reaktion auf jüngere Veränderungen: Das derzeitige Hochschulstudium vermittelt auf implizitem Wege die überfachlichen Fähigkeiten nicht mehr hinreichend; da einigermaßen treffsichere Bildungsbedarfsprognosen unmöglich sind, wird der fachfremde Berufseinsatz von Hochschulabsolventen zum Normalfall; die zunehmende Beweglichkeit von Berufsbildern wird ebenso kurvenreiche wie individuell unvorhersehbare Berufsbiografien erzeugen. Vor allem aber wandeln sich die konkreten beruflichen Handlungsanforderungen für Akademiker/innen grundlegend.

Hier setzt das Employability-Konzept an. Employability bezeichnete ursprünglich Strategien für den Wiedereintritt erwerbsloser Personen in das Beschäftigungssystem (Kehm/Teichler 2006: 64).⁶ Heute gilt Employability als ein allgemeines Konzept zur Erhöhung von Beschäftigungschancen. Es bezeichnet insoweit „die Fähigkeit einer Person, auf der Grundlage ihrer fachlichen und Handlungskompetenzen, Wertschöpfungs- und Leistungsfähigkeit ihre Arbeitskraft anbieten zu können und damit in das Erwerbsleben einzutreten, ihre Arbeitsstelle zu halten oder, wenn nötig, sich eine neue Erwerbsbeschäftigung zu suchen“ (Blancke u.a. 2000: 9). Die Förderung von Beschäftigungsfähigkeit soll Personen in den Stand versetzen, selbstständig eine Beschäftigung zu finden. Employability betont den beruflichen Nutzen individueller Handlungsdispositionen, z.B. Team-, Kommunikations-, Entscheidungs- oder Organisationsfähigkeiten. Solche Fähigkeiten, unter dem Label Schlüsselqualifikationen zusammengefasst, sollen im Studium systematisch vermittelt werden.

Einer aktuellen Bestandsaufnahme der Umsetzung des Bologna-Prozesses zufolge führe die Integration von Employability und Schlüsselqualifikationen in die neuen Studiengängen aber kaum zu Neuerungen:

„Die Vermittlung von Kernkompetenzen beschränkt sich in erster Linie auf Fach- und Methodenkompetenzen, Präsentationsformen, EDV sowie Spracherwerb. Für die Vermittlung von Selbst- und Sozialkompetenzen sowie allgemeine, überfachliche Methodenkompetenzen in den fachwissenschaftlichen Veranstaltungen bestehen kaum Vorstellungen und Ideen. Entsprechend ist auch die in dem Bologna-Prozess geforderte Employability meist auf das Absolvieren eines Praktikums, losgelöst vom Studium, konzentriert und unterscheidet sich dadurch nicht von dem, was landläufig als Praxisbezug bezeichnet wird“ (Pletl/Schindler 2007: 36).

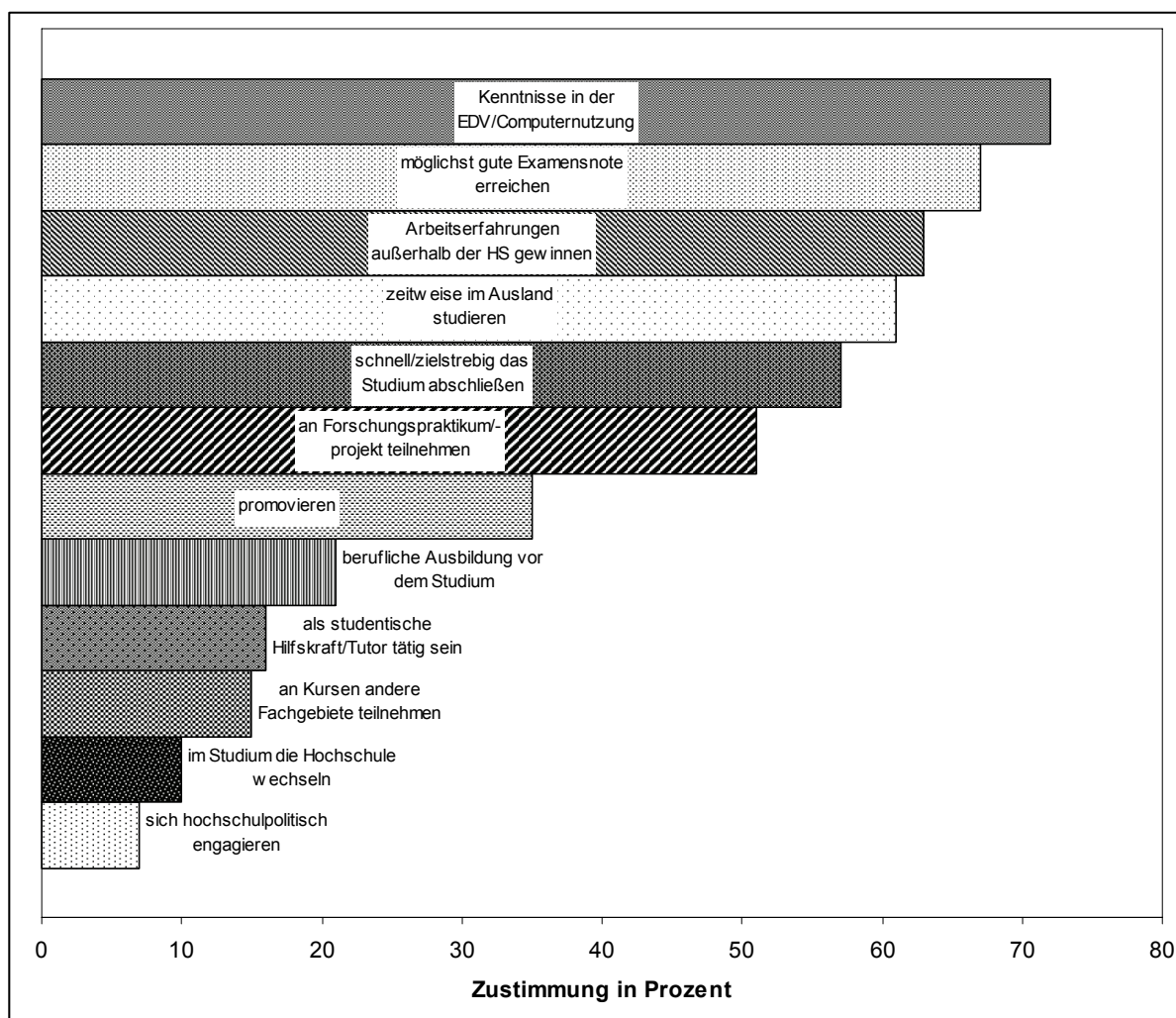
Aus der Perspektive der Studierenden ist diese Form von Praxisbezug sowohl im alten wie im neuen Studiensystem defizitär. In einer Absolventenstudie des noch mehrheitlich im alten Studiensystem studierenden Prüfungsjahrgangs 2001 wurde deutlich, dass „kooperative Projekte zwischen Hochschulen und Betrieben, eine Lernform, die manches Defizit des Studiums an Berufsnähe kompensieren könnte, an Universitäten und Fachhochschulen nur ausnahmsweise vorkommen. Hier wäre eine engere Kooperation auch von Seiten der Betriebe und Behörden durchaus hilfreich. Immerhin hat die relative Berufsferne der Hochschulausbildung mehr als 40 Prozent der Absolventinnen und Absolventen universitärer Studiengänge zu freiwilligen Betriebspraktika veranlasst. Die Rückkoppelung solcher Praxisphasen zwischen Betrieben und Hochschulen ist ebenso wie bei ‚studienintegrierten‘ Praxissemestern unbefriedigend“ (Briedis/Minks 2004: 22).

An dieser defizitären Verbindung zwischen Studium und Praxiselementen hat die Einführung der Bachelor-Studiengänge wenig geändert. Die ersten befragten Bachelor-Absolventen sehen Defizite in der Integration von Praxisphasen, der Einübung beruflich-professionellen Handelns und der Studien- und Berufsberatung (Minks/Briedis 2005a: 44f). An den Fachhochschulen entfallen gar Praxisanteile der alten Studiengänge durch die neue, nun straffere Studienorganisation (Minks/Briedis 2005a: 34).

⁶ Kritiker wenden ein, dass Employability aus diesem Grund kein passendes Konzept für Hochschulbildung sei: „Da Hochschulabsolventen in fast allen europäischen Ländern nur ein halb so großes Arbeitslosigkeitsrisiko tragen wie der Durchschnitt der Erwerbsbevölkerung, ist es unangebracht, im Rahmen des Bologna-Prozesses Maßnahmen zu ‚employability‘ zu fordern“ (Teichler 2005: 316).

Ungeachtet dieser Defizite verfolgen Studierende eigene Strategien zur Verbesserung ihrer Beschäftigungsfähigkeit, die nicht Teil des offiziellen Studienplans sind (Bloch 2007). Die regelmäßige Befragung der Studierenden an deutschen Hochschulen im Rahmen des Studierendenurveys der AG Hochschulforschung Konstanz zeichnet ein Bild dieser Strategien, wie es Übersicht 4 wiedergibt.

Übersicht 4: Studienstrategien für bessere Berufsaussichten



Quelle: Bargel u.a. (2005: 15)

Fünf der ersten sechs Studienstrategien können durch Aktivitäten der Hochschulen gefördert werden, etwa durch das Anbieten von Computerkursen, die Vermittlung von Praktikumsplätzen, Unterstützung bei der Organisation von Auslandsaufenthalten, Studienberatung und spezielle Kurse (z.B. Zeitmanagement) sowie durch die Vermittlung von Projekt- bzw. Abschlussarbeiten in Unternehmen. Ein Aspekt der Praxisorientierung des Studiums ist somit die Förderung solcher studentischer Strategien.

2.2.2. *Career Services*

Career Services bündeln die berufsvorbereitenden und -beratenden Angebote innerhalb der Hochschulen und kooperieren mit Partnern aus der Praxis (vgl. Wissenschaftsrat 1999: 47). Die Einrichtung von Career Services soll zu „einer besseren, das heißt engeren, aber stets kritisch reflektierten Abstimmung zwischen Hochschulbildung und Beschäftigungssystem beitragen und die Kommunikationskultur zwischen Wissenschaft und Wirtschaft sowie anderen ... Arbeitgebern fördern“ (Jörns 2005: 5).

Aktivitäten der Career Services umfassen Information und Beratung, Angebote zur studienbegleitenden Zusatzqualifizierung, insbesondere zur Aneignung von Schlüsselqualifikationen, und die Vermittlung von Kontakten zu Arbeitgebern. Extern kooperieren Career Services vornehmlich mit regionalen Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und den Hochschulteams der Arbeitsämter.

„Die Formen der Kooperation reichen von formalisierten Beispielen der Zusammenarbeit zwischen den Partnern Hochschule, Hochschulteam und Vertretern der Wirtschaft, z.B. in einem eingetragenen Verein, über gemeinsam getragene Koordinierungsstellen bis hin zu informeller Zusammenarbeit bzw. Berater-Netzwerken. Dementsprechend gibt es enge und lose Formen der Kooperation. Zu beobachten ist, dass teilweise eine oder mehrere Hochschulen bzw. Hochschulformen in die Zusammenarbeit eingebunden sind“ (Jörns 2002: 207).

Viele, aber noch längst nicht alle Hochschulen haben einen Career Service oder ein Career Center eingerichtet. Gefördert werden diese Institutionalisierungen insbesondere durch die Nachfrage von Studierenden einerseits und von Personalverantwortlichen in Unternehmen andererseits. In den Hochschulen kämpfen Career Services häufig mit Anerkennungsproblemen, da die Vorbereitung auf die berufliche Praxis nicht als Aufgabe der Hochschule gesehen wird. Solche Anerkennungsprobleme bestehen eher an Universitäten als an Fachhochschulen.

Career Services werden aus einem Mix unterschiedlicher Quellen finanziert: Haushaltsmittel der Hochschulen, Sonderprogramme der Ministerien, Mittel der Arbeitsverwaltung, Drittmitteleinnahmen aus der Wirtschaft und schließlich Gebühreneinnahmen von Studierenden (ebd.: 211).

2.2.3. *Praxisorientierung auf Studiengangsebene*

Gemeinsam von Hochschulen und Unternehmen konzipierte und durchgeführte Studiengänge sind ein wichtiges Instrument der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft im Ausbildungsbereich (Wissenschaftsrat 2007: 30). Duale Studiengänge an Fachhochschulen stellen die am stärksten institutionalisierte Variante der Kooperation zwischen Hochschule und Praxis in Studium und Lehre dar. Diese sind dadurch gekennzeichnet, dass das Studium zwei Lernorte, die Hochschule und den Betrieb, integriert. Duale Studiengänge sind in der Regel ausbildungsintegrierte Studiengänge, die beide Lernorte als komplementär konzipieren und sowohl zu einem Hochschul- als auch zu einem Berufsausbildungsabschluss führen. Weitere Varianten der studiengangsbezogenen Kooperation zwischen Hochschule und Praxis sind berufsintegrierte Studiengänge, die auf die Vereinbarkeit von Studium und Beruf und weniger auf eine inhaltliche Verzahnung

der beiden Lernorte zielen, sowie praxisorientierte Studiengänge, die Vollzeitstudiengänge durch betriebliche Tätigkeiten ergänzen (Harney u.a. 2001: 21f).

Unter letztere fallen die meisten Fachhochschulstudiengänge, denn das Fachhochschulstudium sieht in der Regel Praxisphasen vor. Darunter fallen Praxissemester, obligatorische Praktika und Abschlussarbeiten in Unternehmen.⁷ Desweiteren ist die Vermittlung der Studieninhalte an den Fachhochschulen stärker auf die Praxis bezogen, u.a. auch durch die Berufungsvoraussetzungen von Professoren, die über mindestens drei Jahre Berufserfahrung außerhalb des Hochschulbereichs verfügen müssen. Hinzu kommen Lehraufträge, die von Vertretern der Berufspraxis übernommen werden (Wissenschaftsrat 1999: 45f).

Generell verändern sich Umfang und Inhalt der Praxisphasen an den Fachhochschulen durch die Einführung von Bachelorstudiengängen (vgl. Jahn 2001). Die bislang in FH-Diplomstudiengängen üblichen zwei praktischen Studiensemester werden deutlich reduziert, teilweise gar in die Zulassungsvoraussetzungen integriert, wie eine Untersuchung bayerischer FH-Bachelorstudiengänge zeigt (Übersicht 5).

Übersicht 5: Varianten von Praxisphasen in bayerischen FH-Bachelorstudiengängen

Zulassungsvoraussetzungen	Studienjahr		
	1.	2.	3.
Praktikum abgeschlossene Berufsausbildung	Verlegung von Praxisanteilen in die Semesterferien Aufteilung in kleine Zeiteinheiten Vorpraktikum	Auffächerung des praktischen Studiensemesters auf den Zeitraum eines Jahres praktisches Studiensemester im Ausland	praktisches Studiensemester mit Einbindung durch vor- und nachbereitende Lehrveranstaltungen praktisches Studiensemester mit anschließender Bachelorarbeit in der Wirtschaft Beteiligung an Projekten in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft

Quelle: Stewart (2006: 101)

Die erste HIS-Bachelor-Absolventenstudie bestätigt den Trend zur Reduktion des Praxissemesters:

„Im Bachelorstudium an Fachhochschulen scheint sich tatsächlich ein Ersetzen des Praxissemesters durch Betriebspraktika abzuzeichnen. Nur gut die Hälfte der Fachhochschulbachelors hat noch ein Praxissemester absolvieren müssen. ... Bei den Absolventen der an Fachhochschulen angebotenen Bachelorstudiengänge der Informatik (90 % vs. 67 %) und der Ingenieurwissenschaften (87 % vs. 58 %) ist ein im Vergleich zu den zeitgleich befragten Absolventen tradierter Abschlüsse deutlich verringerter Anteil der Praxissemester zu verzeichnen“ (Minks/Briedis 2005a: 34f.).

Die universitären Studiengänge weisen insgesamt eine geringere Praxisorientierung auf als das Studium an der Fachhochschule. Doch auch die Universitäten sollen künftig stärker Verantwortung für den Beschäftigungserfolg ihrer Absolventen übernehmen. So schlägt der Wissenschaftsrat vor, die Beschäftigungsquote von Absolventen in die Leistungsbilanzen der Hochschulen auf-

⁷ Vgl. unten 2.2.4. Praktikum und Abschlussarbeit im Unternehmen

zunehmen und ggf. durch leistungsbezogene Mittelvergabe zu fördern. Zudem wird von den Hochschulen erwartet, dass sie unterschiedliche Fachqualifikationen zu neuen Studiengängen verknüpfen, wie z.B. im Wirtschaftsingenieurwesen und den Gesundheitsberufen (Wissenschaftsrat 1999: 60). Desweiteren empfiehlt der Wissenschaftsrat den Ausbau dualer Ausbildungsangebote (ebd. 2006: 75).

2.2.4. *Praktikum und Abschlussarbeit im Unternehmen*

Das *Praktikum* ist die zentrale studentische Strategie zur unmittelbaren beruflichen Qualifizierung (Bloch 2007: 84). Formal existieren zwei Modelle des Praktikums während des Studiums: erstens das Pflichtpraktikum, das in den Studienverlauf integriert ist und für das in den Studienordnungen Kriterien festgelegt sind, z.B. für pädagogische oder medizinische (Famulatur) Praktika; zweitens das freiwillige Praktikum, für das es „alleine der Verantwortung und Eigenmotivation der Studierenden überlassen [ist], ob, zu welchem Zeitpunkt innerhalb des Studiums, wo und wie lange sie Praktika absolvieren. Praktika in dieser Variante sind also rein fakultative Studienelemente und demnach einer völlig individuellen, von jeglichen universitären Vorgaben freien und unabhängigen Gestaltung überlassen“ (Egloff 2002: 221). Doch auch das Pflichtpraktikum erfordert maßgebliche Eigeninitiative der Studierenden, bleibt es doch „trotz der rigide wirkenden universitären Bestimmungen zum Praktikum, die den Eindruck entstehen lassen, dass daraus auch nur ein bestimmtes, institutionell sanktioniertes Praktikum folgen kann, alleine den Studierenden überlassen, die Vorgaben umzusetzen, also selbstorganisiert den Übergang vom Studium in das Praktikum zu vollziehen“ (ebd.: 223).

Die Vermittlung von Praktikumsplätzen betrifft also beide Modelle des Praktikums. Für Pflichtpraktika existieren häufig Praktikabüros oder -beauftragte auf Fachbereichs- oder Instituts-ebene, die Kontakte zu Unternehmen und Einrichtungen vermitteln. Teilweise bieten Institute und Fachbereiche auch Praktikumsbörsen im Internet an, auf denen Unternehmen ihre Praktikumsplätze inserieren.

Über Praktikumsplätze und Praktikanten liegen keine genauen Zahlen vor. Häufig handelt es sich um nicht sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse, die dementsprechend nicht statistisch erfasst werden (Rebien/Spitznagel 2007). Umstritten ist, inwiefern das Praktikum eine proaktive Strategie von Unternehmen zur Personalrekrutierung ist (Briedis/Minks 2007), oder ob Praktikanten nicht vielmehr billige Arbeitskräfte ohne Beschäftigungsperspektive sind (Grühn/Hecht 2007). Einer aktuellen Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zufolge entfielen 2004/05 rund 2,3 Prozent aller Einstellungen auf ehemalige Praktikanten; in Ostdeutschland waren es überdurchschnittliche 3,2 Prozent.⁸ Das Praktikum wird häufiger von kleinen Betrieben als Strategie der Personalrekrutierung genutzt (Rebien/Spitznagel 2007: 2). Ein Zusammenhang zwischen Praktikum und Übernahme in ein Beschäftigungsverhältnis existiert somit, aber dieser lässt sich nicht speziell für Hochschulabsolventen nachweisen. Die IAB-Studie legt vielmehr nahe, dass das Praktikum vorrangig eine Strategie für den Wiedereintritt in den Ar-

⁸ Zugrunde gelegt wurden alle gemeldeten Praktika, allerdings nicht differenziert nach Bildungsabschlüssen. Ein Praktikum wird häufiger von Personen mit mittleren Berufsabschlüssen absolviert, nicht selten, um aus der Erwerbslosigkeit heraus eine Beschäftigung zu finden (Rebien/Spitznagel 2007: 2).

beitsmarkt ist. Allerdings absolvieren Studierende Praktika nicht mit dem Ziel des direkten Berufseinstiegs, sondern zur Verbesserung ihrer künftigen Beschäftigungschancen – Praktika sind fester Bestandteil des Lebenslaufs, mit dem Studierende bzw. Absolventen sich bewerben (Bloch 2007: 90f).

Die *Abschlussarbeit im Unternehmen* kombiniert Wissens- mit Personentransfer. Häufig folgt aus dieser punktuellen Kooperation ein festes Beschäftigungsverhältnis nach Studienabschluss: 23 Prozent aller Fachhochschulabsolventen des Prüfungsjahrgangs 2001 (Diplom) haben über eine Verbindung aus Praktikum und Abschlussarbeit ihre erste Stelle gefunden. An den Universitäten waren es demgegenüber nur 13 Prozent. Vorrangig Absolventen technischer Fachrichtungen sowie Mediziner nutzen diese Möglichkeit des Berufseinstiegs (Briedis/Minks 2004: 110ff.).

Die Abschlussarbeit in Unternehmen verstärkt vor allem die regionalen Effekte der Fachhochschulen. Dabei sind, wie eine Fallstudie über die FH Brandenburg zeigt, „die Studierenden über Diplom- und teilweise Projektarbeiten sowie über ihre Praktikumstätigkeit die wichtigsten Mittler zwischen Hochschule und Region“ (Buck-Bechler 1999: 24). Als Strategie der Personalrekrutierung dient die Abschlussarbeit vor allem „kleinen und mittelständischen Unternehmen, die nur über begrenzte Kapazitäten in der Forschung einerseits und der Personalentwicklung andererseits verfügen“ (Achstetter u.a. 2007: 35).

Auch hinsichtlich der Abschlussarbeit erscheint die Einführung von Bachelorstudiengängen problematisch: In der Regel entfällt die Phase, in der bisher die Diplomarbeit erstellt wurde, bzw. wird erheblich verkürzt. Deswegen müssten Hochschulen und Unternehmen adäquaten Ersatz schaffen, wenn nicht die Abschlussarbeit in Unternehmen als Element der Personalrekrutierung wegfallen soll. Vorgeschlagen werden etwa sechs- bis neunmonatige Trainee-Programme für Bachelor-Absolventen der Natur- und Ingenieurwissenschaften (ebd.) – was deutlich macht, dass ein der Diplomarbeitsphase vergleichbarer Zeitraum kaum noch in das Bachelorstudium integriert werden kann, sondern gleichsam als Post-Bachelorphase hinzuaddiert werden muss. Für die universitären Bachelorabsolventen lässt sich hier im Vergleich zu den traditionellen Abschlüssen ein deutlicher Zuwachs von Praktika statt des direkten Berufseinstiegs beobachten (Minks/Briedis 2005b: 100).

Für die Gestaltung der Abschlussarbeit in Unternehmen hat der Wissenschaftsrat die folgenden Empfehlungen gegeben:

- „Eine enge Kooperation zwischen Hochschule und Unternehmen bei der Betreuung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist sicherzustellen. Hierzu gehört neben regelmäßigen Konsultationen des betreuenden Hochschullehrers auch die Teilnahme an Seminaren und anderen Veranstaltungen strukturierter Promotionsprogramme. In deren Planung und Qualitätssicherung sollten auch Wissenschaftler aus Unternehmen einbezogen werden.
- Der freie Informationsaustausch zwischen dem im Unternehmen tätigen wissenschaftlichen Nachwuchs und seinem akademischen Betreuer muss gewährleistet sein.
- Der Betreuer der Arbeit seitens des Unternehmens muss ausreichend wissenschaftlich qualifiziert sein und ausreichend Zeit für seine Betreuungsfunktion zur Verfügung stellen. Eine enge Kooperation des Betreuers mit der Hochschule ist notwendig.
- Die Absolventen müssen die Möglichkeit haben, die Ergebnisse ihrer Arbeit innerhalb eines angemessenen Zeitrahmens zu publizieren. Dabei sollte der Zeitpunkt der Publikation (abge-

sehen vom Zeitpunkt der Abgabe/Publication der Abschlussarbeit) verhandelbar sein, um möglichen Geheimhaltungs- oder Patentierungsabsichten des Unternehmens Rechnung zu tragen.

- Der Zugang des wissenschaftlichen Nachwuchses zu Daten und Ressourcen des Unternehmens muss sichergestellt sein.
- Mit der hier vom Wissenschaftsrat vorgeschlagenen Verbesserung der Betreuung von Abschlussarbeiten in Unternehmen geht die Erwartung einher, dass dem wissenschaftlichen Nachwuchs, der seine Abschlussarbeit in einem Unternehmen durchgeführt hat, hieraus keine Nachteile für seinen weiteren Qualifikationsweg in der Wissenschaft entstehen“ (Wissenschaftsrat 2007: 102).

2.2.5. Weitere Aktivitäten

Sowohl Universitäten als auch Fachhochschulen vergeben *Lehraufträge an Vertreter der beruflichen Praxis*. Diese Form des personengebundenen Wissenstransfers dient einerseits dazu, den Studierenden Praxisperspektiven zu vermitteln. Andererseits können Lehrbeauftragte auch Katalysatoren der Kooperation zwischen Hochschule und Praxis sein: Sie „sind in besonderer Weise geeignet, die Problematiken des Erkenntnisaustauschs zwischen Wissenschaft und Wirtschaft an den Hochschulen und Forschungseinrichtungen zu thematisieren. Sie können Wissenschaftlern die Bedürfnisse und Interessen von Unternehmen bei Kooperationen mit der Wissenschaft erläutern und hierdurch entscheidend zur Reduktion von Hemmnissen beitragen“ (Wissenschaftsrat 2007: 50). Weil Professoren an den Fachhochschulen mindestens über drei Jahre berufspraktische Erfahrung verfügen müssen, fördern sie durch ihre Kontakte ebenfalls Kooperationen.

Die Praxisperspektive im Studium wird auch durch Gastvorträge von Vertretern der Berufspraxis gefördert. Hinzu kommen *Stiftungsprofessuren*. „Stiftungsprofessuren ermöglichen die gezielte Förderung praxisrelevanter und neuer interdisziplinärer Forschungsfelder und können so einen wichtigen Beitrag zur Profilbildung von Hochschulen leisten. In den vergangenen Jahren hat beispielsweise die Zahl der gestifteten Gründerlehrstühle deutlich zugenommen, was das gesteigerte Interesse der Hochschulen widerspiegelt, eine unternehmerische Kultur in der Lehre zu verankern und Instrumente zur Gründungsförderung zu etablieren“ (ebd.: 36f.). Solche Professuren werden mit Hilfe privater Mittel eingerichtet und in der Regel für fünf Jahre finanziert, um danach von der Hochschule weitergeführt zu werden.

Zwar sind Stiftungsprofessuren ein Instrument zur Forschungsförderung, doch verbindet sich mit ihnen häufig auch die Förderung unternehmerischer Aktivitäten, gerade solcher von Studierenden. Nicht selten werden mittlerweile Entrepreneurship-Professuren eingerichtet, die studentische Unternehmensgründungen unterstützen. Hochschulsponsoring in Studium und Lehre beschränkt dabei sich nicht auf Stiftungsprofessuren: Exkursionen werden finanziert, Lehrpreise vergeben und – wenn auch bislang in eher geringem Umfang – Stipendienprogramme aufgelegt.

Firmenkontaktmessen oder *Absolventenbörsen* gehören unterdessen zum Standardrepertoire vieler Hochschulen. Auf ihnen können Studierende und Absolventen Kontakte zu Personalverantwortlichen der Unternehmen knüpfen. Häufig werden direkt auf diesen Messen bereits Einstellungsgespräche geführt und Assessment-Center durchgeführt. Für die Unternehmen reduzieren

sich so die Kosten der Personalrekrutierung. Dies ist auch Ziel von Unternehmenspräsentationen an den Hochschulen, wie sie häufig in den Wirtschaftswissenschaften genutzt werden. Viele Hochschulen versuchen mittlerweile auch, durch verschiedene Aktivitäten die Existenzgründung von Studierenden und Absolventen zu unterstützen, z.B. durch Gründernetzwerke und -stipendien.

Der persönliche Kontakt zwischen Studierenden und Arbeitgebern wird durch *Mentoring-Programme* fördert:

„Kernpunkt der Mentoren-Firmenkontakte ist die kontinuierliche und qualifizierte Mitarbeit von Studenten in einem Unternehmen bzw. einer außeruniversitären Einrichtung. Diese Mitarbeit, die sich über mehrere Semester erstrecken sollte, wird durch einen direkten Ansprechpartner für den Studenten in der Firma, den Mentor, begleitet, so dass eine vertraute Arbeitsatmosphäre entstehen kann. Studenten, die an einem Mentoren-Firmenprogramm an ihrer Hochschule teilnehmen, sollten ihre Praxiserfahrungen konkret und kreativ in ihr Studium einbringen und diese mit Hilfe von kompetenten Beratern reflektieren und im Hinblick auf die persönliche Studien- und Berufssituation analysieren. Des Weiteren sollten sie befähigt werden, eine Kompetenz- bzw. Defizitanalyse vorzunehmen, um sich auf der Erkenntnisgrundlage gezielt Zusatzqualifikationen anzueignen und damit das individuelle Qualifikationsprofil zu erweitern und die beruflichen Perspektiven zu verbessern“ (Jörns 2002: 228).

Mentoring-Programme werden häufig zur Förderung von Frauen eingesetzt, etwa in naturwissenschaftlich-technischen Fächern (Bloch/Hüttmann 2003).

Schließlich sind viele Kooperationen zwischen Hochschulen und Praxis aus *studentischen Initiativen* entstanden. Studierende füllen selbst jene Lücken – etwa Praktikumsbörsen, Firmenkontaktmessen, Projektkooperationen –, die die Hochschulen (noch) nicht zu füllen vermögen. Häufig sind diese Initiativen Auslöser späterer Institutionalisierungen einzelner Projekte. An vielen Hochschulen existieren zudem studentische Unternehmensberatungen, die direkte Praxiserfahrungen bieten.

Übersicht 6: *Aktivitäten an der Schnittstelle zwischen Studium und Beschäftigungssystem*

Praxisorientierung im Studium	duale Studiengänge Praxissemester Pflichtpraktikum Abschlussarbeiten in Unternehmen Lehrende aus der beruflichen Praxis
berufsvorbereitende Aktivitäten	Erwerb von Schlüsselqualifikationen Bewerbungstraining Praktikum
beschäftigungsvermittelnde Aktivitäten	Firmenkontaktmessen Absolventenbörsen Abschlussarbeiten in Unternehmen Praktikum
Kontakt- und Beratungsaktivitäten	Karriereberatung Mentoring Gründernetzwerke
sonstige Aktivitäten	Lehrpreise Stipendienprogramme Exkursionen Schülerprojekte Stiftungsprofessuren studentische Initiativen

Übersicht 6 fasst die Bandbreite an Aktivitäten an der Schnittstelle zwischen Studium und Beschäftigungssystem zusammen.

2.3. Studien- und lehrbezogene Kooperationen zwischen Hochschule und Praxis

In den „Empfehlungen zur Interaktion von Wissenschaft und Wirtschaft“ nennt der Wissenschaftsrat (2007) die folgenden Formen nachhaltiger Kooperationsbeziehungen:

- Strategische Partnerschaften,
- Cluster,
- Spin-offs,
- Stiftungsprofessuren,
- gemeinsam betreute Abschlussarbeiten.

Spin-offs und Cluster sind Forschungsk Kooperationen. Auch strategische Partnerschaften sind vorrangig forschungsorientiert, doch können studien- und lehrbezogene Kooperationen ein Bestandteil sein: „Hierzu stehen verschiedene geeignete Instrumente zur Verfügung, wie z.B. Stiftungsprofessuren, Vorlesungen oder Seminare von Unternehmensmitarbeitern oder die Mitwirkung bei der Entwicklung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Die Unternehmen sollten diese Instrumente systematisch und nicht ausschließlich vor dem Hintergrund ihres Rekrutierungsbedarfs unterstützen, um die Qualität der Ausbildung nachhaltig zu erhöhen“ (Wissenschaftsrat 2007: 93f.).

Beidseitig nutzbringende Kooperationsbeziehungen zwischen Hochschulen und Unternehmen werden als Public Private Partnership (PPP) bezeichnet:

„Im PPP werden die unterschiedlichen Kompetenzen und Kräfte beider Partner zu einer Win-Win-Situation verbunden und genutzt. ... Alle Partner bringen sich auf der Grundlage von Leistungen und Gegenleistungen, z.B. in Form von Know how, Geld-, Personal-, Dienst-, Media- oder Sachleistungen, in die Partnerschaft ein, schaffen dadurch ein Aktionsprogramm und -budget, partizipieren an allen inhaltlichen und kommunikativen Maßnahmen und können darüber hinaus durch eigene unterstützende Maßnahmen den daraus für sie resultierenden Nutzen verstärken“ (Beier 2003: 41f.).

PPP basiert auf der Annahme einer prinzipiellen Interessensymmetrie der beteiligten Akteure:

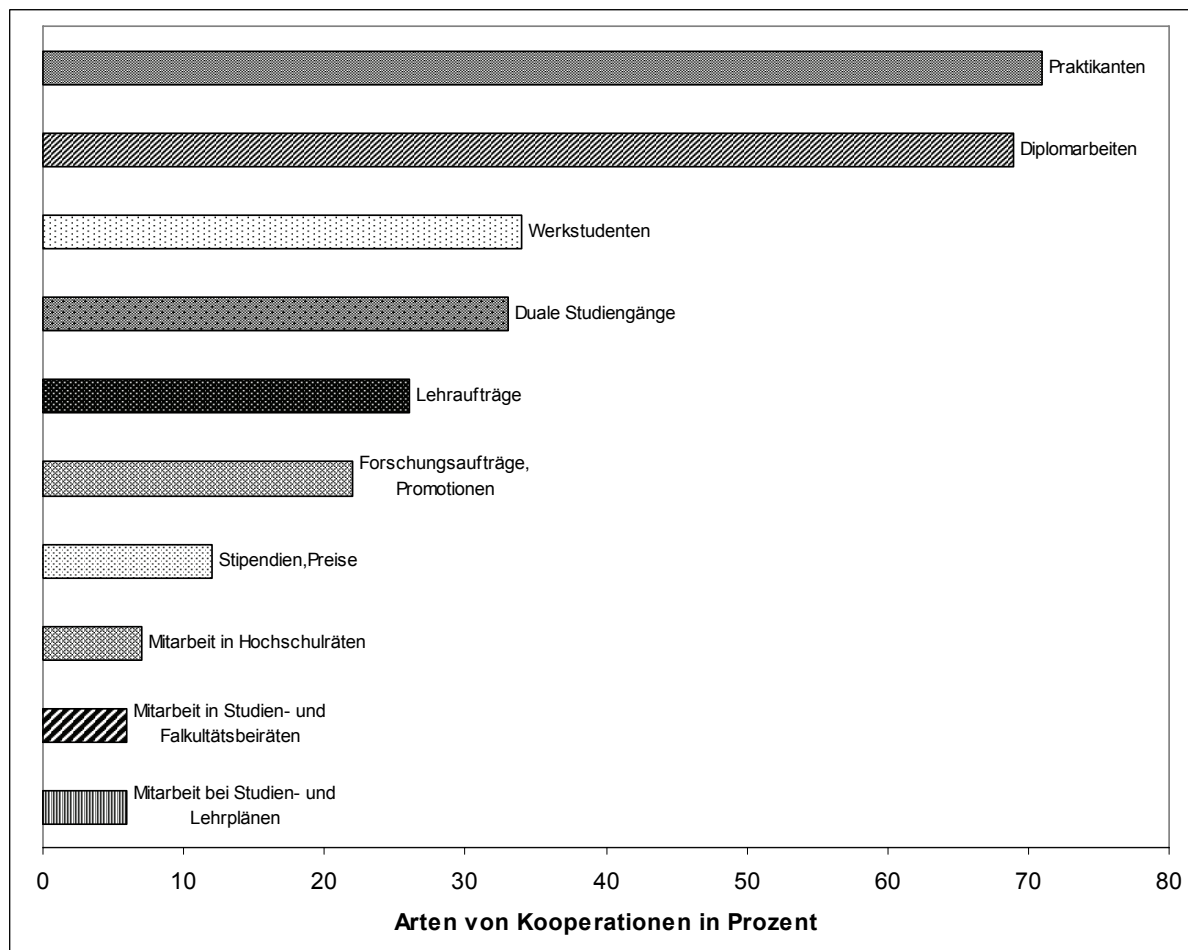
„Die *Unternehmen* haben Initiativ- und Mitsprachemöglichkeiten bei der Gestaltung einer funktionalen, berufsfeldbezogenen Ausbildung, und sie können künftige Mitarbeiter frühzeitig anziehen, aber auch für Mitarbeiter mit dem Wunsch nach Weiterqualifikation und Aufstieg passgenaue Angebote vorbereiten. Die *Hochschulen* haben unmittelbaren Zugang zum Berufsfeld und den Kontakt zu einer besonders leistungsbereiten Gruppe von Studierenden, die Vorbildrollen übernehmen können. Die *Studierenden* können ihre individuelle Lebensplanung voranbringen und für besondere Anstrengungen verbesserte Chancen eintauschen“ (Stifterverband 2007: 56, Herv. i.O.).

Eine Vielzahl von Akteuren kann an PPP beteiligt sein: Hochschulleitungen, Fachbereiche, Transferzentren, Studienberatungen, Career Services, studentische Initiativen, Unternehmen, lokale Industrie- und Handelskammern, Arbeitgeber-/Unternehmerverbände, Hochschulteams der Arbeitsagenturen (vgl. Wissenschaftsrat 1999: 46).

In Befragungen zu Kooperationen zwischen Hochschule und Praxis werden die unterschiedlichen Akteure lediglich in private und öffentliche differenziert. In der Regel werden zudem nur die jeweiligen Leitungsebenen befragt. Systematische Erhebungen zu studien- und lehrbezogenen

Kooperationen zwischen Hochschulen und Unternehmen existieren nicht (Stifterverband 2007: 64).

Übersicht 7: Formen der Kooperation zwischen Hochschulen und Unternehmen



Quelle: Pankow (2008: 15)

Immerhin liegen Befragungen von Unternehmen durch die Industrie- und Handelskammern vor, in denen studien- und lehrbezogene Kooperationen mit abgefragt werden, beispielsweise in einer aktuellen Befragung durch den Deutschen Industrie- und Handelskammertag zu Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen (Pankow 2008). Demzufolge kooperiert über die Hälfte der befragten 2.135 Unternehmen mit Hochschulen in Studium und Lehre, davon häufiger mit Fachhochschulen (67 %) als mit Universitäten (54 %).

Darüberhinaus existieren zwei Untersuchungen speziell zu studien- und lehrbezogenen Kooperationen zwischen Hochschulen und Unternehmen. Konegen-Grenier und Winde (2000) untersuchen PPP speziell in der Hochschullehre, während eine Befragung durch den Stifterverband (2007) Kooperationen sowohl in der Lehre als auch in der Forschung thematisiert.

Konegen-Grenier und Winde führten eine schriftliche Befragung von 111 Weiterbildungseinrichtungen sowie 850 Dekanen und Fachbereichsleitern zu PPP in der Hochschullehre durch.⁹

⁹ Zum Rücklauf werden keine Angaben gemacht.

Desweiteren wurden 70 Ansprechpartner in Unternehmen telefonisch befragt (Konegen-Grenier/Winde 2000: 10). Die Untersuchung konzentrierte sich auf die Identifikation von Motivlagen, Problembereichen und Erfolgsfaktoren. Übersicht 8 fasst die dort ermittelten Motivlagen zusammen.

Übersicht 8: Motivlagen der Akteure in PPP

Motive der öffentlichen Partner	Erweiterung der Ressourcen Arbeitsmarktorientierung ¹⁰ Profilbildung	Gemeinsame Motive	Gemeinwohlorientierung Regionalförderung Innovationsorientierung Entwicklung neuer Studienschwerpunkte Entwicklung neuer Organisationsstrukturen Internationalisierung der Hochschulausbildung ¹¹ Bewältigung von Nachwuchsproblemen
Motive der privaten Partner	Förderung von Schlüsselqualifikationen Optimierung der Rekrutierung und Personalentwicklung Verbesserung der Wettbewerbsposition		

Quelle: Konegen-Grenier/Winde (2000: 135ff.)

Laut der Studie überwiegen die Gemeinsamkeiten. Dennoch sind studien- und lehrbezogene Kooperationen keine Selbstverständlichkeit an deutschen Hochschulen. Die Gründe hierfür seien vielschichtig. So herrschten oft unterschiedliche Zeitvorstellungen zwischen Hochschulen und Unternehmen vor, deren Auseinanderklaffen durch schwerfällige Entscheidungswege an den Hochschulen noch zusätzlich verstärkt werde. Auf Hochschuleseite hingegen müsste „oft erst Verständnis für das Bedürfnis der Unternehmen nach straffer, verbindlicher Planung entwickelt werden“ (Konegen-Grenier/Winde 2000: 166).¹² Innerhalb der Hochschulen könnten Spannungen zwischen Hochschullehrern eines Fachbereichs, etwa Konkurrenzängste, geschürt werden. Häufig fehlten besondere Anreize für Hochschullehrer, sich in Praxiskooperationen zu engagieren¹³, ebenso wie eine Gesamtstrategie der Hochschule für solche Kooperationen. Auf Seite der Unternehmen seien die Hauptprobleme die fehlende Kontinuität des Engagements und der oft unzurei-

¹⁰ „Die Hochschulen sind ausdrücklich daran interessiert, die Anforderungen der Unternehmen auch in die Gestaltung der Lehrinhalte mit einzubeziehen. Die Entscheidung über die Curricula der kooperativen Aus- und Weiterbildungsangebote erfolgt ... in paritätisch besetzten Kommissionen“ (Konegen-Grenier/Winde 2000: 142).

¹¹ „In fast allen untersuchten kooperativen Studienprojekten finden sich Ansätze zur Internationalisierung durch partielle Einführung des Englischen, die Anerkennung der Studienleistungen nach dem Credit-Point-System und die Möglichkeit, einen Bachelor- oder Masterabschluss zu erwerben“ (Konegen-Grenier/Winde 2000: 140).

¹² Die Erwartungshaltung der Unternehmen tritt besonders deutlich bei dualen Studiengängen hervor. Ausgehend von den eigenen Bedarfsvorstellungen wird erwartet, dass die Studierenden direkt nach Abschluss des Studium im Betrieb einsetzbar sind (Jahn 2001: 15).

¹³ „Gleichzeitig fehlen den Hochschulleitungen personalpolitische Handlungsinstrumentarien, um gegebenenfalls weitere Hochschullehrer zur Mitwirkung an einer bereits erfolgreich begonnenen Partnerschaft zu bewegen“ (Konegen-Grenier/Winde 2000: 168).

chende finanzielle Beitrag. In diesem Zusammenhang wird auch an die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen für das Ausbildungssystem appelliert.¹⁴

Die bestehenden Kooperationen werden laut der Untersuchung unterschiedlich organisiert. Geregelt würden sie häufig durch Kooperationsvereinbarungen. Hierfür müssten feste Ansprechpartner auf beiden Seiten vorhanden sein. Bei Forschungs- und Weiterbildungsaktivitäten würden wesentlich häufiger als bei studien- und lehrbezogenen Kooperationen neue Einrichtungen gegründet, etwa Stiftungsinitiativen, An-Institute oder gGmbHs. In bezug auf Studium und Lehre bestünden organisatorische Vernetzungen vorrangig in gemeinsamen Fachkommissionen, Beiräten, Kuratorien und sonstigen Informationsnetzwerken.

Finanziert werden die kooperativen Angebote laut der Befragung aus einer Vielzahl von Quellen: Strukturförderprogramme der Länder, Hochschulsonderprogramme, Projektförderung durch den Bund oder dem europäischen Regionalentwicklungsfonds. Zudem leisteten Unternehmen in verschiedenen Formen direkte materielle Beiträge, etwa durch Personalförderung (z.B. Stipendien, Stiftungsprofessuren), Ausbildungsvergütung in dualen Studiengängen, Anschubfinanzierungen, Infrastrukturleistungen (Gebäude, Sachausstattung) oder die Beteiligung an Stiftungen. Die Hochschulen brächten durch ihr Personal ihre Fach- und Methodenkompetenz ein, gewährleisteten die Qualität der kooperativen Angebote und zertifizierten das erfolgreiche Absolvieren der Angebote. In der Regel wird die Durchführung komplett von den Hochschulen organisiert.

Auf der Grundlage der Befragungsergebnisse identifizieren Konegen-Grenier und Winde (2000: 158-165) die folgenden Erfolgsfaktoren für PPP in der Hochschullehre:

- engagierte Verantwortungsträger,¹⁵
- Übereinstimmung zwischen Hochschulen und Unternehmen bezüglich der Ziele der Kooperation,
- Offenheit für spezifische Bedürfnisse und Probleme der Beteiligten,
- Vorhandensein eines strategischen Konzepts (Ziele, Inhalte, Organisation),
- Unterstützung durch die Hochschuladministration,
- Unterstützung durch das politische Umfeld, insbesondere durch die Wissenschaftsadministration,
- Kommunikation innerhalb der beteiligten Unternehmen,
- verbindliche Vereinbarung über Ziele und Inhalte der Partnerschaft,
- kontinuierliche Information der Beteiligten und Interessenten.

An der Befragung durch den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft beteiligten sich Hochschulen, Unternehmen, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen sowie Verbände und Wissenschaftsorganisationen. Darüber hinaus wurden zahlreiche Experten konsultiert.¹⁶ Kooperationen in Studium und Lehre waren dabei ursprünglich gar nicht als Thema der Befragung vorgesehen.

¹⁴ Vgl. auch Wissenschaftsrat (1999: 74): „Mit dem Bedeutungsrückgang des Staates als Arbeitgeber von Hochschulabsolventen kommt der Wirtschaft eine größere gesellschaftliche Verantwortung für die Gestaltung des Verhältnisses von Arbeitsmarkt und Hochschulen zu.“

¹⁵ „Der persönliche Einsatz ist umso bedeutsamer, als die Kooperationen nicht in ein etabliertes institutionelles Netz mit definierten Zuständigkeiten eingebettet sind, sondern einen solchen institutionellen Rahmen in vielen Fällen selber erst herstellen müssen“ (Konegen-Grenier/Winde 2000: 160).

¹⁶ Für eine Liste der beteiligten Akteure und Personen siehe Stifterverband (2007: 138ff).

Viele der befragten Hochschulen und Unternehmen wiesen aber explizit auf bestehende Kooperationen in diesem Bereich hin und gaben dazu Auskunft.

Studien- und lehrbezogene Kooperationen kommen demnach durch die Berufsorientierung des Bachelor-Abschlusses und die obligatorische Beteiligung von Vertretern der Berufspraxis an der Akkreditierung der neuen Studiengänge zustande. Die Intensität der Kooperationen mit Unternehmen variierte nach Hochschultyp. Am ausgeprägtesten seien Kooperationen an privaten Hochschulen, die sowohl gegenüber ihren Studierenden als auch gegenüber Unternehmen einen hohen Grad an Kundenorientierung aufwiesen (Stifterverband 2007: 53). Aber auch öffentliche Fachhochschulen seien durch vielfältige Kooperationsbeziehungen charakterisiert, die von dualen Studiengängen über Abschlussarbeiten, Praktika und Praxissemestern bis zu Lehraufträgen und Honorarprofessuren von Unternehmensmanagern reichen. An den öffentlichen Universitäten hingegen existierten bislang nur wenige studien- und lehrbezogene Kooperationen mit Unternehmen. Die häufigste Variante stellten dort mittlerweile Unternehmensvertreter in Hochschulräten dar. Auch seien viele lehr- und studienbezogene Kooperationen dem Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung zuzuordnen. Kooperationen fänden in der Regel in Form von Einzelaktivitäten wie Praktikumsbörsen, Gastvorträgen von Wirtschaftsvertretern oder studentischen Initiativen statt.

In der Befragung wurde deutlich, dass „regionale Nähe vor allem dann wichtig ist, wenn es um Fragen der Ausbildung, um Unternehmensgründungen von Hochschulabsolventen oder wissenschaftlichen Mitarbeitern, um kleine und mittlere Unternehmen sowie – meist – wenn es um Kooperationen der Fachhochschulen geht“ (ebd.: 76).¹⁷ Kooperationen würden befördert durch unternehmerische Professoren bzw. unternehmerisches Denken an der Hochschule, Anreizstrukturen, durch die Vermittlung zwischen unterschiedlichen Kulturen (Zeitvorstellungen, Organisationsstrukturen), durch die Integration von Alumni als wichtigster Personengruppe für die Vermittlung von Kooperationen und durch einen längerfristigen Zeithorizont:

„Damit Zusammenarbeit auf einer Vertrauensbasis gelingen kann, muss wechselseitige Fremdheit durch Kommunikation überwunden werden. Hochschulen, die darin erfolgreich sind, pflegen Netzwerke ihrer Absolventen („Alumni“). Sie machen ihr Leistungsangebot mit allen gängigen Methoden bekannt: Internet-Auftritt, Kommunikation mit den Industrie- und Handelskammern der Region, Präsentationen auf Messen, Einladungen an Unternehmen ... und Besuche von Unternehmen, nicht zuletzt, um das Umfeld für Praktika und Qualifikationsarbeiten ihrer Studierenden im einzelnen zu kennen und diese Kenntnis zu aktualisieren und zu erweitern“ (ebd.: 95).

Nachdenklich müsse allerdings stimmen, dass viele, insbesondere große Unternehmen, sich stärker in internationalen Kooperationen engagieren, die als strategische Investition in Zukunftsmärkte gelten. So würden am chinesisch-deutschen Hochschulkolleg in Schanghai 18 Stiftungsprofessuren aus Deutschland finanziert (ebd.: 59).

Für die spezifische Situation der ostdeutschen Hochschulen ist das Thema bislang weitgehend unerschlossen. Die Kenntnisse zum aktuellen Stand von studien- und lehrbezogenen Kooperationen zwischen ostdeutschen Hochschulen und regionalen Unternehmen bzw. weiteren Beschäfti-

¹⁷ Zwar sind die Fachhochschulen traditionell wirtschaftsnaher, aber „die Gestaltung des Regionalbezugs erfordert Zeit, die Fachhochschulprofessoren aufgrund der höheren Lehrbelastung und seltener zur Verfügung stehenden Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter oftmals nicht haben“ (Buck-Bechler 1999: 13).

gern sind nur zufälliger Art. Ansätze zu seiner Aufklärung finden sich in der einschlägigen Literatur lediglich im Rahmen von exemplarischen Schilderungen konkreter Ansätze zur Lösung von Einzelproblemen. Solche Einzelprobleme sind insbesondere

- die Praxis-Integration in einzelne Studiengänge (vgl. Baitsch et al. 2000; Prößler/Last 2001/2002);
- neue didaktische Wege zur Stärkung des Praxisbezugs (vgl. Szagun 2001; Blin 2003);
- die Gestaltung dualer Studiengänge (vgl. Grünwald/Klehr 2001/2002; Jahn 2001) sowie
- Fragen des Berufseinstiegs nach Studienabschluss (vgl. Kutsch/Stiehler 2001; Teichmann/Busch 2002).

Dagegen gibt es keine Untersuchungen zur *systematischen* Gestaltung von studien- und lehrbezogenen Hochschule-Praxis-Kooperationen in den östlichen Bundesländern.

2.4. Netzwerke als Kooperationsrahmen

Punktuelle Aktivitäten können wertvoll sein und sind im Regelfall besser, als auf problembearbeitende Initiativen überhaupt zu verzichten. Sie haben allerdings auch einige strukturelle Nachteile. Insbesondere hängen punktuelle Aktivitäten typischerweise von konjunkturellen Problemwahrnehmungen, einigen wenigen Personen und deren wechselseitigem Vertrauen sowie häufig von befristeten Projektfinanzierungen ab. Eine andere Variante ist, die Initiativen innerhalb eines hierarchisch entworfenen und zentral gesteuerten Konzepts zu systematisieren und als Top-down-Programm umzusetzen. Das wiederum geht häufig mit dem Nachteil einher, dass es als fremdbestimmt und aufgezwungen erlebt wird. Derart werden intrinsische Motivationen erstickt. Einen alternativen Ansatz, der sowohl allein punktuelle Aktivitäten als auch das systematisierte Top-down-Programm vermeidet, stellt die Bildung von Hochschule-Praxis-Netzwerken dar.

Netzwerke werden als Synthese der unsichtbaren Hand des Marktes und der sichtbaren Hand der Organisation gepriesen (Powell 1990: 303). Sie entgingen als idealer Koordinationsmechanismus sowohl dem Versagen der Märkte angesichts von Unsicherheit und langen Zeithorizonten als auch der innovationstötenden Indifferenz von Organisationen gegenüber den feinen Unterschieden und ihrer Unfähigkeit, Zeithorizonte offen zu halten (Rammert 1997).

Netzwerke lassen sich definieren als eine Struktur, in der „individuelle oder korporative Akteure über relativ viel Autonomie verfügen, gleichwohl über strukturierte und relativ stabile Beziehungen miteinander verknüpft sind. Diesen (Netzwerk-)Beziehungen wird oftmals ein eher kooperativer denn kompetitiver Charakter zugeschrieben, der aus in den Beziehungsgeflechten gültigen Normen wie Reziprozität, Selbstverpflichtung, Vertrauen oder Verlässlichkeit resultiert“ (Sydow 2003: 330, in Anlehnung an Powell 1990).

Als Vorzüge gelungener Netzwerkbildung werden insbesondere genannt: Sie erhöhen die Umweltsensitivität und senken die Transaktionskosten, verhindern opportunistisches Verhalten von Kooperationspartnern, sorgen für ein schnelles Diffundieren von Informationen, ermöglichen die Kontrolle der Konkurrenz, erlauben eine Umverteilung von Risiken sowie das Poolen von Ressourcen, es werden wechselseitige Lernprozesse angestoßen, und über die heterogene Zusammensetzung der Netzwerkteilnehmer finden schließlich interorganisatorische Abstimmungspro-

zesse zwischen verschiedenen sozialen Kontexten wie etwa Wissenschaft, Wirtschaft oder Politik statt (vgl. z.B. Windolf/Nollert 2001: 53; Gulati/Gargiulo 1999: 1443ff.).

Ebenso werden auch Tücken beschrieben, die sich mit Netzwerken verbinden können: Analog zu Organisationen haben Netzwerke die Tendenz zur Zielverschiebung und zur Generierung eigener Zwecke (Krücken/Meier 2003: 20f.). Sie reproduzieren die bekannten Nebenwirkungen von flachen Hierarchien (vgl. Kühl 2000) wie Strukturkonservatismus in egalitären Netzwerken oder Angleichungsdruck in asymmetrischen Kooperationen (Wilkesmann 2001: 313). Der erhöhte Abstimmungsbedarf kann die Transaktionskosten in die Höhe treiben und zeitnahe Entscheidungen verhindern. Verschärfen kann sich dieses Problem zum einen durch die Bindung von Netzwerken an Vertrauen und Verhandlung, also die notwendige Berücksichtigung individueller Partikularismen, und zum anderen durch die Wachstumsdynamik von Netzwerken, reagieren Netzwerke doch auf ungelöste Probleme gelegentlich mit der Einbeziehung weiterer Partner (Krücken/Meier 2003: 20). Sie können zudem schnelle, aber suboptimale Ergebnisse und ausschließende Effekte zeitigen (Smith-Doerr 2003: 27ff.), und sie neigen zur Externalisierung von Kosten (Wilkesmann 2001: 313).

In der Literatur werden einige Schlüsselfaktoren beschrieben, die zu Netzwerkbildungen führen und diese fördern können. Grundlegend lässt sich hierzu festhalten: Unsicherheit bzw. Umweltkontingenz führt zu Netzwerkbildung. Im einzelnen werden folgende fördernde Faktoren genannt:

- bestehende Vertrautheit und Vertrauen, persönliche Kontakte, bestehende Reputation durch direkte frühere Kooperationen (*relational embeddedness*) (Gulati/Gargiulo 1999: 1444);
- dichte bestehende Verflechtungen in gemeinsamen Organisationen befördern die Entstehung von dichten Netzwerken (Windolf/Nollert 2001: 74f);
- Existenz eines gemeinsamen Partners beider Organisationen, d.h. möglich Vermittlung durch eine dritte Partei (*structural embeddedness*) (Gulati/Gargiulo 1999: 1446);
- bei zunehmender Ausdifferenzierung eines Netzwerks steigert sich das erkennbare relationale Profil und damit Kooperationsbereitschaft (*level of structural differentiation*), besonders zwischen Organisationen mit ähnlicher Netzwerkzentralität beider Organisationen (*positional embeddedness* und *structural homophily*), jedoch nicht bei peripheren Organisationen (ebd.: 1450);
- Unsicherheit über alternative Möglichkeiten zur Akquise bestimmter Ressourcen, also Austausch von markanten Kompetenzen, im Regelfall Austausch von Know-how (Kompetenz und Informationen = *tacit knowledge*) (Smith-Doerr 2003: 15ff.; Powell 1990: 324f.);
- Netzwerke können schnell neue Informationen verbreiten und interpretieren, während Hierarchie und Markt unter starker Informationskontrolle leiden (Powell 1990: 325f.);
- Existenz von strukturellen Löchern, hier verbinden Brücken zwischen zwei getrennten Akteuren/Netzwerken (*bridging structural holes* = „natürliche“ Grenzen im sozialen Raum überschreiten) (Burt 1992), besondere Bedeutung haben daher *broker* und *boundary-spanners* (Morath 1996: 44);
- kontinuierlich notwendige und komplementäre Zusammenarbeit bzw. Zwang zur operativen Integration anderer Organisationen (Gulati/Gargiulo 1999);
- Erfordernis hoher Geschwindigkeit (Powell 1990: 325f.);
- unsichere Umwelt, daher Bedarf an Flexibilität und Sensitivität (ebd.);
- hohes Risiko und Kosten eines explorativen Projekts (Rammert 1997);

- projektbasierte Arbeit (Smith-Doerr 2003: 15f.);
- regionale Agglomerationen (ebd.: 18f.);
- Organisationsgeschichte: jüngere Firmen eher zur Kooperation bereit;
- Ressourcenabhängigkeit: mangelnde eigene Ressourcen der beteiligten Organisationen und somit Bedarf an externen Ressourcen;
- gelingende Etablierung oder Rückgriff auf eine gemeinsame Kultur, welche den Sinn-Bezug zwischen den einzelnen Akteuren sichert; Konsens ersetzt formelle Regulierungen, allerdings setzt Vertrauen eine gewisse Homogenität der Netzwerkteilnehmer voraus (Powell 1990: 326)

Bei vollständiger oder überwiegender Abwesenheit dieser positiven Faktoren ist eine netzwerkförmige Kooperation unwahrscheinlich und eine Abwicklung der Leistungsbeschaffung über Markt oder Organisation naheliegend. Eine stabile Umwelt senkt den Informationsbedarf und den Zwang zur Flexibilität und Sensitivität. Aber auch in einer unsicheren Umwelt wird Netzwerkbildung unwahrscheinlich, wenn eine lange Organisationsgeschichte oder ein großer Pool an eigenen Ressourcen gegen einen Autonomieverzicht durch Netzwerkeinbindung spricht.

Risikofaktoren gibt es jedoch auch dann, wenn Netzwerke bereits etabliert werden konnten. Zunächst können Umweltveränderungen die Netzwerkbeziehungen obsolet oder dysfunktional machen. Wo dies nicht der Fall ist, kann die Dynamik der Netzwerke selbst oder an einzelnen Netzwerkknoten zu Problemen führen. Die beiden Verfallsformen des Netzwerkes sind Sklerose oder Desintegration. Beides wird zumeist einem ungünstigen Netzwerkmanagement zugeschrieben. *Sklerotisch* können Netzwerke werden, wenn sich folgende Bedingungen verfestigen:

- Abschluss nach außen: Netzwerke begrenzen sich auf regionale Suche, dies führt zum Abschneiden von aktuellen Entwicklungen und zu Kompetenzdefiziten, dadurch kommt es zu einem Verlust der Sensitivität (Smith-Doerr 2003: 27);
- sozialer Ausschluss und Konformitätsdruck bzw. Strukturkonservatismus macht sich breit, dadurch Einschränkung der Innovations- und Kritikfähigkeit (Wilkesmann 2001: 313);
- Vernachlässigung des Marktmechanismus, was Verluste der Effizienzgewinne von Netzwerkbildung verursachen kann (Morath 1996: 42f.);
- hohe Interdependenz der beteiligten Organisationen, d.h. hohe Ein- und Ausstiegskosten und Autonomieverlust (*lock-in*-Effekt) (Smith-Doerr 2003: 30f.).

Desintegration kann einsetzen, sobald sich die folgenden Bedingungen verfestigen:

- dem Netzwerk gelingt es nicht, genügend Ressourcen und Legitimation/Reputation zu akquirieren;
- die zentrale Organisation versagt in der Koordinations- und Integrationsleistung; massive Abhängigkeit von, d.h. Autonomieverlust gegenüber anderen Netzwerkteilnehmern macht sie zum Spielball anderer Organisationen, die um Führung und Ausrichtung des Netzwerks konkurrieren (Morath 1996: 16ff.);
- der Diversifikationsgrad oder die Zahl der Netzwerkteilnehmer wird dysfunktional und sprengt das Koordinationspotenzial (ebd.);
- mangelnder gemeinsamer Sinn-Bezug: Netzwerkkultur, Zieldefinitionen etc.;
- hoher Kommunikationsaufwand zum Erhalt des Netzwerks;
- zunehmende interne Kontrolle führt zu Dissens.

Die Bedingungen des Erfolgs und Scheiterns solcher Netzwerke, die Ähnlichkeiten zu lehr- und studienbezogenen Hochschule-Praxis-Netzwerken aufweisen, sind in Deutschland verschiedentlich anhand konkreter Beispiele empirisch untersucht worden.

So weist Broda-Kaschube (2005: 39f.) anhand der Netzwerkentwicklung in der „lernenden Region“ Wartburgkreis auf dort aufgetretene Anfangsprobleme hin: Ein initiiertes Netzwerk bedürfe anfangs besonderer Fokussierung darauf, grundständige Kommunikations- und Interaktionsstrukturen zur Erzielung von Verstärkungseffekten zu etablieren. Die zunächst unklaren Kommunikations- und Entscheidungswege sowie eine diffuse Kompetenzverteilung machen Formalisierungen notwendig, d.h. die Festlegung von Verbindlichkeiten und Funktionsträgern.

Eine begleitende Evaluation des BMBF-Förderprogramms InnoRegio hebt vier Erfolgsfaktoren für die Entwicklung der geförderten Netzwerke hervor: „Das in der Region verfügbare und für die Netzwerke mobilisierbare unternehmerische und wissenschaftliche Potenzial, eine klare, am wirtschaftlichen Erfolg orientierte Zielsetzung, die Einsicht in den individuellen Nutzen derartiger Kooperationen und eine leistungsfähige Netzwerksteuerung“ (BMBF 2005: 69). Hervorzuheben ist, dass es als unabdingbar bezeichnet wird, die schnelle Erfahrung des Netzwerknutzens zu schaffen – auch wenn dieser sich realistischerweise erst im weiteren Zeitverlauf manifestieren (ebd.).

Im Rahmen einer Begleitforschung zur Arbeits- und Wirkungsweise von Erneuerbaren-Energie-Netzwerken in der Region Trier als Teilprojekt des Exzellenzclusters der Universitäten Trier und Mainz „Gesellschaftliche Abhängigkeiten und soziale Netzwerke“ (Hamm 2007) konnten fördernde und hemmende Faktoren der Netzwerkbildung und -entwicklung formuliert werden:

- *fördernde Faktoren*: Überzeugungstäter als Netzwerkmotor; ein gemeinsames Ziel; konfliktarme und konsensfähige Themenbereiche; Positivsummenspiel als gleich großer Nutzen für alle Beteiligten; klare Strukturen, d.h. klare Zuständigkeiten und eine verbindliche Arbeitsteilung; guter Informationsfluss; Offenlegung der jeweiligen Eigeninteressen; ausreichende Finanzressourcen; ausreichende Personalressourcen; persönliche Kontakte und Sympathie; gute Öffentlichkeitsarbeit; ein gemeinsames Grundverständnis für das jeweilige Arbeitsfeld; institutionelle Unterstützung der Zusammenarbeit; Benennung fester Ansprechpartner; ausgeglichene Machtbalance; keine Angst vor Machtverlust; Netzwerkgröße mit *Face-to-Face*-Interaktion aller Beteiligten; Vorhandensein persönlicher Kompetenzen; konkreter Anlass; konkretes Projekt und eine vorhandene Dynamik im Netzwerk (ebd.: 123);
- *hemmende Faktoren*: kein gemeinsamer Nenner, d.h. kein gemeinsames Problembewusstsein; fehlende Verantwortlichkeiten; mangelnder Informationsfluss; Konkurrenzsorgen; keine ausreichenden Personalressourcen; persönliche Spannungen; keine Überzeugungstäter, kein Netzwerkmotor vorhanden; Zahl der Teilnehmer zu groß; Vertrauen kann nicht aufgebaut werden; zu wenig Zeit für Netzwerkaufbau; formale Einschränkungen; fehlende (Zwischen-) Resümees und Erfolge; mangelnde Regelung von Machtverteilung; unklare Entscheidungsgrundlage; hoher Kommunikationsaufwand; Terminfindungsprobleme; nicht alle Akteure sind eingebunden (ebd.: 124).

Ein Bericht des Stifterverbandes zur Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen nennt als Barrieren einer gelingenden Netzwerkbildung: Interessensgegensätze, fehlende Motivation (vor allem für eine langfristige Kooperation), ungünstige Kosten-Nutzen-Bilanzen, schlechte Anreizstrukturen, fehlende persönliche Kontakte, dienstrechtliche Barrieren sowie Unsicherheit in

der juristischen Ausgestaltung der Kooperation (Frank et al. 2007: 7ff.). Im einzelnen lassen sich aus dieser Beschreibung folgende Probleme destillieren:

- *Probleme in der Forschung:* mangelnde Transparenz von Einzelkontakten und Unternehmen, unklare Lösungsroutinen bei Interessensgegensätzen (Konflikt zweier Kulturen), fehlende Aufmerksamkeit von Seiten der Hochschulleitung für Forschungsnetzwerke, einseitige Abhängigkeiten (Autonomieverluste), fehlendes Engagement seitens der Unternehmen und wenn Engagement, dann nur kurzfristige Kontakte, fehlende Anreize (ebd.: 7ff.);
- *Probleme in der Lehre:* geringe Bezahlung der Lehre, getrennte Bildungsaktivitäten von Hochschulen und Unternehmen, mangelnde Motivation bei den Unternehmen;
- *Probleme der Förderung:* Angst beim Informationsaustausch, Kooperationskosten übersteigen (auch bei staatlicher Förderung) die Gewinne; bürokratische, unzusammenhängende, diskontinuierliche Förderung, massive Zugangsbarrieren (ebd.: 14);
- *Probleme der Unternehmensgründung:* fehlendes Wagniskapital; das Dienstrecht an Universitäten und Forschungseinrichtungen und deren Wunsch, gute Kräfte zu halten – Lösung: Freistellung des Personals für Unternehmensgründungen mit Rückkehrrecht (ebd.: 16f.);
- *Probleme des Vertrauens, der Kommunikation und des Interessensausgleichs:* Mangel an persönlichen Kontakten, über die Netzwerke in der Regel initiiert werden; fehlende Sichtbarkeit des Profils, mangelnde hochschulinterne Motivation; Unsicherheit hinsichtlich der rechtlichen Regelung dieser Kooperation bzw. fehlende gute Modelle vertraglicher Vereinbarungen (z.B. Patentrecht, geistiges Eigentum), deren Erarbeitung die Transaktionskosten in die Höhe treibt (ebd.: 18f.);
- *Technologietransferstellen und Patentverwertungsagenturen:* fehlende Dienstleistungseinstellung bei Mitarbeitern dieser Einrichtungen, häufige Fluktuation der Mitarbeiter (keine Erfahrung, keine Vertrauensbildung), finanzieller Druck; fehlende Durchlässigkeit in beide Richtungen gegenüber Personen, über die der Wissenstransfer verläuft; schlechte Bezahlung.

Diesen Hemmnissen werden die Vorteile gegenübergestellt, die Hochschulen und Unternehmen aus gelingenden Netzwerkbildungen ziehen könnten:

- *Hochschulen* könnten dank der Kooperationen mit der Wirtschaft: die Profilbildung steigern, neue Entwicklungen im Studienaufbau und in den Lehrinhalten fördern, durch Praxismodule und Personaltransfer den Arbeitsmarktbezug der Hochschulausbildung verbessern, neue Finanzierungsquellen erschließen, den Zugang zu Praxisfeldern und ihren Problemstellungen ermöglichen, den Technologietransfer beschleunigen, Forschern eine berufliche Perspektiven innerhalb und außerhalb der eigenen Institution bieten.
- *Unternehmen* könnten dank der Zusammenarbeit mit Hochschulen: die Wettbewerbsfähigkeit durch beschleunigte Innovationsprozesse erhöhen; den Nachwuchs mit Qualifikationen sichern, für die es eine starke Nachfrage gibt; Eliteförderung und Personalrekrutierung betreiben; Netzwerke etablieren helfen, die für andere Kooperationen genutzt werden können; den Zugang zu öffentlichen Forschungsprogrammen erleichtern und Spezialkenntnisse verfügbar machen, die in öffentlichen Einrichtungen erarbeitet wurden; das Forschungsrisiko verringern, das Beschäftigungsrisiko besser verteilen helfen; die Schaffung neuer Unternehmensbereiche ermöglichen oder junge, technologieorientierte Unternehmensgründungen stabilisieren. (Ebd.: 24f.)

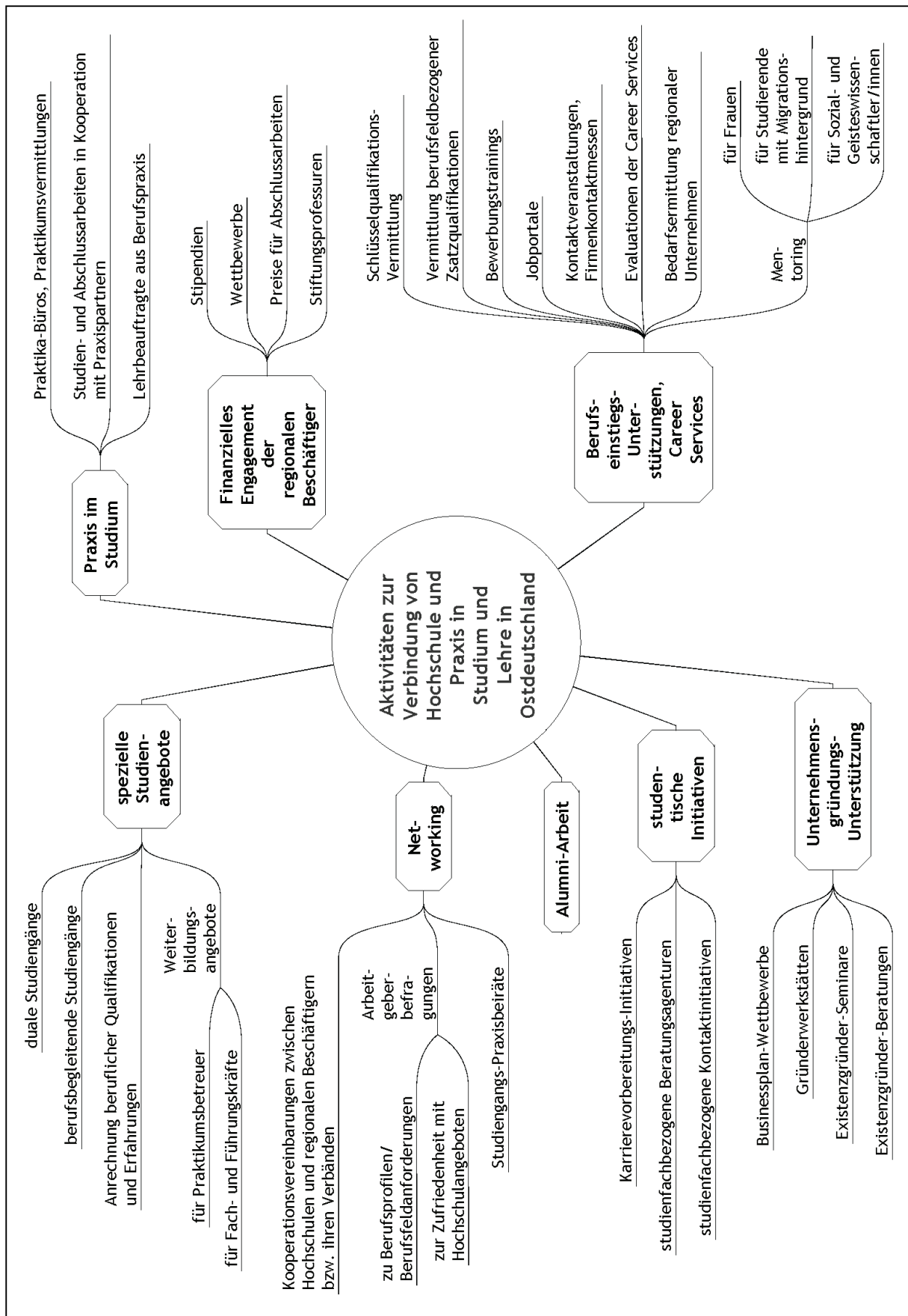
3. Empirische Bestandsaufnahme: Studienbezogene Hochschule-Praxis-Kooperationen in Ostdeutschland

3.1. Aktivitäten

Die auf Lehre und Studium bezogenen Hochschule-Praxis-Kooperationen lassen sich hinsichtlich ihrer zeitlichen Platzierung im Studienverlauf nach (a) studienbegleitenden und -integrierten Aktivitäten (nachfolgend 3.1.1.) sowie (b) Aktivitäten zur Förderung des Berufseinstiegs und studienachgelagerten Aktivitäten (3.1.2.) unterscheiden. Bei ersteren stehen die unmittelbaren Wirkungen auf den Studienablauf selbst im Vordergrund; letztere zielen vorrangig auf die Bewältigung der Übergangsschwelle Hochschule/Beruf. Daneben sollen im folgenden zwei Aktivitätsgruppen herausgehoben werden: zum einen Stipendien, Preise, Wettbewerbe und Stiftungsprofessuren, da diese einen ‚harten‘ Faktor darstellen, der besonders anschaulich werden lässt, was die Beteiligten (finanziell) einzusetzen bereit sind, um frühzeitig Studierende zu fördern und an die Region zu binden (3.1.3.); zum anderen studentische Initiativen, da sich in solchen exemplarisch das Maß an Entrepreneurship zeigt, welches nach allgemeiner Auffassung heutige Studierende und damit künftige Absolventen, die möglichst in der Region gehalten werden sollen, ausprägen sollen (3.1.4.).

Eine Gesamtdarstellung aller recherchierten Aktivitäten findet sich im Anhang (Anlage 4).¹⁸ Zwischen den einzelnen Kategorien der Aktivitäten, wie sie im folgenden unter 3.1.1.-3.1.4. dargestellt werden, gibt es naturgemäß fallweise Überschneidungen. Entsprechend finden sich einzelne Aktivitäten auch doppelt oder mehrfach verzeichnet. Übersicht 9 zeigt zunächst überblicksweise die Vielfalt der recherchierten Aktivitäten.

¹⁸ Dort sind auch ergänzend Hinweise auf Webpräsentationen der einzelnen Initiativen verzeichnet. Siehe <http://www.hof.uni-halle.de/cms/download.php?id=142>.



Übersicht 9: Aktivitäten zur Verbindung von Hochschule und Praxis in Studium und Lehre in Ostdeutschland: Überblick

Insgesamt ließen sich seitens der in die Untersuchung einbezogenen 46 Hochschulen (einschließlich ihrer Studierendenschaften), 15 IHKs, 22 Verbände bzw. Initiativen und sechs Landesregierungen 310 lehr- und studienbezogene Hochschule-Praxis-Aktivitäten in Ostdeutschland recherchieren (Übersicht 10).

Übersicht 10: Aktivitäten zur Verbindung von Hochschule und Praxis in Studium und Lehre in Ostdeutschland: Regions- und akteursspezifisch

Regionaler Bezugsrahmen	Zentrale Akteure	Anzahl der Aktivitäten
Östliche Bundesländer allgemein	Kooperationsverbund Nord-Ost (KONO) – KOWA-Zusammenschluss	1
	Studierende	1
Berlin-Brandenburg	Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg	2
	Wirtschaft und Hochschulen	1
Berlin	Wirtschaft und FH	1
	Hochschulen gemeinsam	1
	Studierende	7
	TU Berlin	6
	FU Berlin	4
	HU Berlin	12
	ASFH Berlin	8
	FHW Berlin	6
	FHTW Berlin	8
	EFH Berlin	5
	TFH Berlin	9
	Gesamt	67
Brandenburg	Landesregierung	2
	IHK Ost-Brandenburg	1
	9 Hochschulen in Kooperation	1
	Hochschul-Technologietransferstellen	1
	Studierende	6
	BTU Cottbus	8
	EUV Frankfurt/O.	4
	U Potsdam	3
	FH Brandenburg	3
	FH Eberswalde	4
	FH Lausitz	7
	FH Potsdam	5
	TFH Wildau	6
Gesamt	51	
Mecklenburg-Vorpommern	Hochschulen gemeinsam	1
	FHs gemeinsam	1
	Wirtschaft	1
	IHK Rostock	3
	Studierende	2
	U Greifswald	4
	U Rostock	3
	FH Stralsund	3
	FH Wismar	5
	Gesamt	23
Mitteldeutschland	Unternehmen, Städte, Kammern: Wirtschaftsinitiative Mitteldeutschland	1
Sachsen	Wirtschaft und Hochschulen	2
	Hochschulen Südwestsachsens	1
	Landesregierung	2
	Rotary-Club	1
	Studierende	13
	TU Chemnitz	4
	TU Dresden	20

Regionaler Bezugsrahmen	Zentrale Akteure	Anzahl der Aktivitäten
	TU BA Freiberg	4
	U Leipzig	3
	IHI Zittau	2
	HTWK Leipzig	3
	H Mittweida	5
	Westsächsische H Zwickau	7
	HTW Dresden	3
	HTWS Zittau/Görlitz	3
	Gesamt	73
Sachsen-Anhalt	Hochschulen gemeinsam	2
	Hochschulen und Landesregierung	1
	Wirtschaft, Kammern und Hochschulen	1
	IHK Halle-Dessau	2
	Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Sachsen-Anhalt e.V.	1
	Studierende	10
	MLU Halle	2
	U Magdeburg	5
	H Anhalt	3
	H Harz	5
	H Magdeburg-Stendal	5
	FH Merseburg	4
Gesamt	41	
Thüringen	Hochschulen und Kammern	1
	Hochschulen gemeinsam	2
	Kammern	2
	Landesregierung	1
	Studierende	6
	U Erfurt	3
	TU Ilmenau	1
	U Jena	7
	Bauhaus-U Weimar	7
	FH Erfurt	3
	FH Jena	10
	FH Nordhausen	3
	FH Schmalkalden	3
Gesamt	49	
Gesamt		310

3.1.1. Studienbegleitende/-integrierte Aktivitäten

Studienbegleitende bzw. -integrierte Aktivitäten holen entweder Praxiselemente ins Studium hinein und ermöglichen dadurch frühzeitige Praxiskontakte, oder sie simulieren Situationen, die der beruflichen Praxis entstammen, im Lehrbetrieb.

Der Klassiker der erstgenannten Variante ist das Praktikum. Um dieses herum haben sich mittlerweile an zahlreichen Hochschulen Strukturen aufgebaut:

- *Praktikumsordnungen* regeln vielerorts formale und qualitative Aspekte der Praktikadurchführung.
- *Praktika-Büros*, welche die Studierenden bei der Suche nach Praktikumsstellen unterstützen und während des Praktikums betreuen, gibt es unterdessen an zahlreichen Hochschulen bzw. Fachbereichen.

- *Studien- und Abschlussarbeiten* in Kooperation mit Praxispartnern gehören zu den inzwischen normalen Kooperationsformen zwischen Fachbereichen bzw. Professoren/Professorinnen einerseits und Praxispartnern andererseits. Die Hochschule Mittweida z.B. gibt an, dass Diplomarbeiten und Bachelorprojekte zu 90 % in der Industrie ausgeführt werden (schriftliche Befragung).
- An der Alice-Salomon-Fachhochschule Berlin findet sich ein bemerkenswertes Projekt zur Qualitätssteigerung von Praktika: *Praktikumsbetreuer/innen*, die an den Praktikumseinrichtungen (hier: in der sozialen Arbeit) für die Betreuung und Anleitung der PraktikantInnen zuständig sind, können eine *Weiterbildung* an der Hochschule absolvieren, um sich zu aktiven Mittlern zwischen Hochschule und Praxis zu entwickeln.

Simulationen beruflicher Handlungssituationen lassen sich über Fallstudien und Projektlehrformen in das Studium integrieren. Solche didaktischen Formate wurden von den Hochschulen in unseren Befragungen allerdings nur selten angegeben. Häufiger wurden praxisintegrierende Aktivitäten wie Lehraufträge, die durch Berufspraktiker wahrgenommen werden, Studentenwettbewerbe und Vorbereitungen auf die Zeit nach dem Studium genannt (dazu nachfolgend 3.1.2.). Gleichwohl gibt es auch curriculare Innovationen, die explizit auf die Vermittlung praxisorientierter Kompetenzen zielen. Ein Beispiel dafür ist die „Entrepreneurship Education“, wie sie etwa vom Centrum für Entrepreneurship und Innovation der Universität Potsdam angeboten wird. Das Angebot ist in Wissensbausteine gegliedert, die hier exemplarisch zitiert sein sollen (BIEM-CEIP 2008: 21-25):

- *Entrepreneurship und Business-Plan*: „... Ziel der Übung ist die Entwicklung eines Business-Plans für ein Unternehmen. Die Studierenden bilden Gründerteams und können am Business-Plan-Wettbewerb Berlin/Brandenburg teilnehmen“;
- *Entrepreneurship und Internationalisierung*;
- *Innovationsmanagement*: „... Abgerundet wird die Vorlesung durch ein Übung mit ausgewählten IT-Tools im Gründerlabor“;
- *Technologiemanagement*: „... An der Veranstaltung nehmen Studierende der Wirtschaftswissenschaften und der mathematisch-naturwissenschaftlichen Fakultät teil, so dass interdisziplinäre Teams gebildet werden können“;
- *Forschungsseminar*: „In diesem Hauptseminar werden mit den Studierenden neue Forschungsthemen des Gründungs- und Innovationsmanagements bearbeitet. Ziel ist die Schärfung der theoretisch-analytischen Fähigkeiten und das Kennenlernen von Vorgehensweisen in der empirischen Innovations- und Entrepreneurship-Forschung. ...“;
- *Kreativitätstechniken / Ideenwerkstatt*;
- *Patentmanagement*;
- *Übungsfirmen*: „In Übungsfirmen sollen die vermittelten Vorlesungsinhalte anwendungsorientiert ergänzt und vertieft werden, um Handlungskompetenzen für die Praxis zu erwerben“:
 - Übungsfirma „Diagnostik“: „leistet ... einen praxisorientierten Beitrag zur Vermittlung spezifischer diagnostischer Kompetenzen für Studierende der BWL und Psychologie. Aufbauend auf studienbedingten Vorkenntnissen entwickeln die Seminarteilnehmer marktfähige Dienstleistungen der Personal- und Managementdiagnostik und bringen diese selbstständig zur Anwendung“;
 - Übungsfirma „Uni-Shop“: „... wird der Uni-Shop für Merchandising-Produkte der Universität Potsdam weiterentwickelt. ... Die Projektgruppen ... beschäftigen sich ... mit Aufga-

ben in den Bereichen Vertrieb, Kommunikation/Werbung, Produktentwicklung und Marktforschung“;

- Übungsfirma „Lehrfilmproduktion/Managementtraining“: „Die Aufgabe der Übungsfirma besteht darin, betriebswirtschaftliche Grundlagen aus den Bereichen Führung und Zusammenarbeit filmisch darzustellen.“ Zu den Einzelaufgaben zählen u.a. „die redaktionelle Aufbereitung von Managementthemen, die Konzeption eines Lehr- und Trainingskonzepts, die Drehbucheerstellung, die Produktionsplanung und -leitung, der Dreh vor Ort sowie die Post-Production. Ebenso werden ... Konzepte für die Vermarktung der produzierten Kurzfilme entwickelt. ... Um sicherzustellen, dass neben der wirtschaftlichen Seite, welche von den Wirtschaftsstudenten abgedeckt wird, auch Erfahrungen aus dem Medienbereich eingebracht werden, ist eine Zusammenarbeit mit den Europäischen Medienwissenschaften der Uni Potsdam und den Studierenden der Hochschule für Film und Fernsehen (HFF) entstanden“;
- Übungsfirma „Planspiel“.

Die Hochschulen selbst betrachten als herausragende Beiträge, die sie zur Versorgung der Region mit Fachkräften erbringen, die Unterhaltung dualer und berufsbegleitender Studiengänge sowie das Angebot von Weiterbildungen. Duale Studiengänge werden keineswegs nur an Berufsakademien angeboten, sondern auch von zahlreichen Hochschulen. Die ostdeutschen Hochschulen bewegen sich mit ihrem prozentualen Anteil an den gesamtdeutschen dualen Studiengängen und der darin Studierenden im Rahmen ihres Bevölkerungsanteils und ihres Anteils an der gesamtdeutschen Studierendenschaft (Übersicht 11). Dass der Anteil nicht höher ist, verweist auf ein spezifisch ostdeutsches Problem: Da für jeden dualen Studienplatz ein Unternehmenspartner benötigt wird, der den parallelen Ausbildungsplatz bereitstellt, stößt die Expansion dualer Studiengänge eher unternehmens- als hochschuleitig an Grenzen.

Übersicht 11: *Duale Studiengänge an ostdeutschen Hochschulen*

	Hochschulen	Studiengänge	Anzahl beteiligte Unternehmen	Studierende
Mecklenburg-Vorpommern	3	5	148	215
Brandenburg	2	2	16	27
Berlin	3	19	338	1.604
Sachsen-Anhalt	6	9	116	171
Sachsen	7	11	214	353
Thüringen	6	7	100	179
Summe	27	53	932	2.549
Bundesweit	178	315	5.331	12.254
Anteil Ostdeutschland am Gesamt	15 %	17 %	17,5 %	21 %

Ohne Berufsakademien.

Quelle: http://www.ausbildungplus.de/duale_studien/pdf/PDF_Duale_Studiengaenge.pdf, Stand 4/2007 (Zugriff 12.4.2008), eigene Berechnungen

Weitere studienbegleitende und -integrierte Aktivitäten werden im Rahmen der Initiativen, die der Bewältigung der Schwelle Hochschule-Beschäftigung dienen, umgesetzt. Dazu im folgenden.

3.1.2. Aktivitäten zur Förderung des Berufseinstiegs

Diverse Aktivitäten finden sich an den Hochschulen, mit denen während des Studiums auf die Zeit danach vorbereitet wird. Sie zielen auf zwei verschiedene berufliche Einsatzvarianten: (a) auf die Existenzgründung und Selbstständigkeit sowie (b) auf den beruflichen Einstieg im Angestelltenstatus bzw. die Unternehmensnachfolge. Es geht also sowohl darum, die Gründungsneigung zu fördern, da insbesondere in Ostdeutschland die Firmengründungskultur als unterentwickelt gilt (Dieterle 2006: 11), wie es ebenso darum geht, den Fachkräftebedarf bestehender Unternehmen zu decken. Gleichwohl handelt es sich dabei um zwei verschiedene Ziele, die je nach Akteur auch unterschiedlich gewichtet werden. Aus Sicht bestehender Unternehmen muss die Förderung der Gründung neuer Unternehmen nicht nur ein Grund ungeteilter Freude sein: Denn auf diese Weise werden sowohl potenzielle Fachkräfte dem Einsatz in bereits bestehenden Firmen entzogen als auch mögliche Konkurrenten gefördert.

Zur Vorbereitung auf die Selbstständigkeit werden an zahlreichen Hochschulen Unterstützungen zur Existenzgründung angeboten. Dazu zählen:

- Businessplan-Wettbewerbe,
- Existenzgründer-Seminare und Gründerwerkstätten sowie
- Existenzgründer-Beratungen.

Diese Angebote scheinen an den meisten Hochschulen mittlerweile auch nahezu Standard zu sein (gleichwohl die Organisationseinheiten, von denen sie durchgeführt werden, häufig in prekärem Status sind).

Businessplan-Wettbewerbe richten sich nicht zwingend allein an Studierende. Die bedeutendsten ostdeutschen Businessplan-Wettbewerbe finden in Berlin-Brandenburg und in Thüringen statt. Dort sind auch instruktive Handbücher erarbeitet worden (BWP 2008; IHK Ostthüringen o.J.), die zahlreiche Anregungen weit über den je konkreten Wettbewerb hinaus enthalten. Studierende gehören neben sonstigen Gründungswilligen zu den Adressaten der Wettbewerbe. Überdies werden auch im Rahmen von Aktivitäten, die während des Studiums auf Existenzgründungen vorbereiten, Studierende animiert, Businesspläne zu erstellen. Hierfür gibt es mehrere öffentliche Förderprogramme sowohl des Bundes (z.B. EXIST¹⁹) als auch der Länder.

Eines der Landesprogramme ist „GET UP Thüringer Gründer Netzwerk“, das seit 1998 daran arbeitet, in Lehre und Forschung die Gründerkultur zu stärken sowie innovative Unternehmensgründungen aus dem Hochschulbereich zu fördern. Es wirkt insofern curriculumverändernd, als es auf eine dauerhafte Verankerung von gründungsrelevanten Veranstaltungen in den Lehrprogrammen hinwirkt. An der FH Jena z.B. wurden in diesem Zusammenhang Unternehmensgründungsseminare für Betriebswirte, Sozialwissenschaftler und Ingenieure, Unternehmensplanspiele, Assessment Center für Gründer, Kreativitätsworkshops, Seminare zur Präsentation und Kommunikation sowie der Erwerb einer „Zusatzqualifikation ‚Ausbildung der Ausbilder‘“ implementiert (Beibst/Lautenschläger 2005: 2f.; vgl. auch dies. 2006).

¹⁹ vgl. Krantz/Lilischkis/Wessels (2000) und Fraunhofer-Institut für System und Innovationsforschung (2006)

Ebenso wird aber auch darauf hingewiesen, dass „der Sinn gründungsfördernder Maßnahmen an Hochschulen darin bestehen sollte, Studierenden, Absolventen und Wissenschaftlern den Weg in die unternehmerische Selbstständigkeit zu erleichtern und etwaig vorhandene Gründungshemmnisse zu reduzieren“. Betrachte man aber gleichzeitig auch die Statistiken zur Überlebenswahrscheinlichkeit von Neugründungen im Hinblick auf Erfahrungshorizont, Branchenkenntnis und Alter der Akteure, dann erscheine es durchaus als diskussionswürdig, „Studierende bereits während oder direkt nach dem Studium zur Unternehmensgründung zu drängen (Lautenschläger/Haase 2006: 21). Im Rahmen des Bundesprogramms EXIST-SEED sind immerhin Projekte förderfähig, die Existenzgründungen bis drei Jahre nach Abschluss des Studiums vorsehen.

Allerdings ergeben Auswertungen der Gründungsinitiativen auch, dass allein die Beschäftigung mit dem Thema Selbstständigkeit und unternehmerisches Handeln schon ein Gewinn für die künftige berufliche Laufbahn sei:

„Dies gilt auch für Gründungsprojekte, die nach einer mehr oder weniger langen Zeit wieder eingestellt werden. Sofern sich daraus keine ‚Altlasten‘ ergeben, die das weitere berufliche Agieren stark einschränken, und dies zu verhindern ist auch Aufgabe einer durchdachten Gründungsplanung, sind die mit diesem Gesamtprozess (Information – Konzeption – Realisierung) verbundenen Lerneffekte eine wesentliche Hilfe für spätere Aktivitäten in der Arbeitswelt.“ (Tödt 2006: 151)

Der Vorbereitung der Kontaktabahnung zu möglichen Beschäftigern wird mittlerweile sehr häufig im Rahmen eines Career Centers geleistet. Auch dies wird man unterdessen als weitgehenden Standard bezeichnen können – wobei die Career Center allerdings in der Regel unter Ausstattungsproblemen leiden. Trotz der Ressourcenprobleme ließen sich zahlreiche CC-Aktivitäten an den ostdeutschen Hochschulen ermitteln:

- Schlüsselqualifikations-Vermittlung,
- Vermittlung berufsfeldbezogener Zusatzqualifikationen,
- Bewerbungstrainings,
- Jobportale,
- Kontaktveranstaltungen und Firmenkontaktmessen,
- Evaluationen der Career Services,
- Bedarfsermittlung regionaler Unternehmen,
- Mentoring, z.B. für Frauen oder für Sozial- und Geisteswissenschaftler/innen.

Auf einzelne dieser Maßnahmen wird im Fortgang des vorliegenden Reports noch einzugehen sein.

Schließlich ist darauf hinzuweisen – und unten zu vertiefen²⁰ –, dass im Bereich der Anbahnung sowohl der beruflichen Selbstständigkeit als auch des Kontakts zu potenziellen Beschäftigern in besonderer Weise auch studentische Initiativen tätig sind.

²⁰ dazu unten 3.1.4. Studentische Initiativen

3.1.3. Stipendien, Preise, Wettbewerbe und Stiftungsprofessuren

Stipendien, Preise, Wettbewerbe, Gründungsförderungen und Stiftungsprofessuren stellen für unser Thema einen ‚harten‘ Indikator dar: Sie lassen besonders anschaulich werden, was die Beteiligten (finanziell) einzusetzen bereit sind, um frühzeitig Studierende zu fördern und an die Region zu binden. Übersicht 12 listet auf, welche diesbezüglichen Aktivitäten in den ostdeutschen Ländern recherchiert werden konnten.

Übersicht 12: Stipendien, Preise und Wettbewerbe mit Bezug zu Studium und Lehre

Art der Aktivität / zentraler Akteur	Beschreibung
Berlin-Brandenburg	
Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg	Jährlich (seit 1995) organisiert von der Investitionsbank Berlin, der Investitionsbank des Landes Brandenburg und der Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V.
Berlin	
B!gründet – Gründernetzwerk der Berliner Hochschulen	seit Juli 2005; Partner: alle Berliner Hochschulen, ipal GmbH (IP Asset Management Unternehmen der Berliner Hochschulen), Wissenschaftsgemeinschaft Leibniz, Existenz-Gründer-Institut Berlin e.V., Technologie Coaching Center GmbH (TCC); Gründernetzwerk; Leistungen: u.a. max. 12 Monate Förderung von Gründungen durch EXIST-Gründerstipendien, monatliche Unterstützung und Sachmittel in Abhängigkeit vom Businessplan; des weiteren Räumlichkeiten an der Hochschule, Coaching
<i>TFH Berlin</i>	
Gründerzentrum/ Gründerwerkstatt	Unterstützung von Unternehmensgründungen in Form von Anschubfinanzierung (Stipendien), Beratungsleistung (BWL, Mentoring), Infrastruktur
Brandenburg	
<i>Europa-Universität Viadrina Frankfurt (O.)</i>	
Stipendienprogramm	Viadrina-Stipendium für Studierende in grundständigen Studiengängen, in Zusammenarbeit mit der ArcelorMittel Eisenhüttenstadt GmbH, für Studierende in grundständigen und konsekutiven Studiengängen der Wirtschaftswissenschaften mit Interesse an einer künftigen Tätigkeit bei ArcelorMittel, Absolvierung eines Praktikums ist erwünscht, Anfertigung einer Studienabschlussarbeit und die Aufnahme in ein Traineeprogramm sind nicht ausgeschlossen, im Hauptstudium, 10 Monate Förderdauer, € 250/Monat
<i>FH Lausitz</i>	
BASF Process Engineering Award	Preis für beste Studienleistung und Diplomarbeit im Studiengang Chemieingenieurwesen; dotiert mit 1.000 €, jährlich seit 2006; Stifter: BASF Schwarzheide GmbH
Betriebsstipendienprojekt	Integration von Studierenden in Unternehmen ab dem 1. Semester, verbunden mit einem monatlichen Betriebsstipendium (€ 200,-, pro Semester Steigerung um € 50,-), ein Praxistag pro Studienwoche und praxisrelevante Aufgabenstellung für Studien- und Graduarbeiten durch die Unternehmen; 4 beteiligte Studiengänge, Start mit jeweils fünf bis sieben regionale Partnerunternehmen im WiSe 2008/2009
Mecklenburg-Vorpommern	
MvWin Businessplan-Wettbewerb Mecklenburg-Vorpommern	Jährlich vom Allgemeinen Unternehmensverband Neubrandenburg e.V. als Projektträger veranstaltet, gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus des Landes
<i>Universität Greifswald</i>	
Ideenwettbewerb	Gründerwettbewerb; Studierende können nur unter Anleitung eines Mentors (Professor/in) teilnehmen; wird im Auftrag des Landes Mecklenburg-Vorpommern von Universität Greifswald und Technologiezentrum Vorpommern organisiert

Art der Aktivität / zentraler Akteur	Beschreibung
Sachsen	
Businessplan-Wettbewerb futureSAX	Businessplan-Wettbewerb Sachsen GmbH (Tochter der Sächsischen Aufbaubank/ Förderbank); jährlich
<i>TU Dresden</i>	
Preis für beste Absolventen Fakultät Maschinenwesen	Ferchau-Förderpreis für die drei besten Absolventen des Abschluss-Jahrganges, seit 2008, jährlich; dotiert mit 750, 500 und 250 Euro
Preise für beste Abschlussarbeiten/Studienleistungen Fakultät Bauingenieurwesen	<p>Kurt-Beyer-Preis für herausragende Abschlussarbeiten, von der HOCHTIEF AG gestiftet, mit 5.000 Euro dotiert</p> <p>Gottfried-Brendel-Preis: jährlich für Studierende des 9. Semesters im Rahmen des Großen Belegs für besondere Leistungen im Fach Entwurf von Ingenieurbauwerken, gestiftet von BilfingerBerger</p> <p>Günther-Grüning-Preis: jährlich für hervorragende Große Belege (des 9. Semesters) oder Diplomarbeiten mit Themenstellungen auf folgenden Gebieten a) Fortentwicklung von Nachweisverfahren für Standsicherheit, Gebrauchstauglichkeit und Zuverlässigkeit von Bauwerken, b) Fortentwicklung numerischer Verfahren zur Tragwerksanalyse, c) Beiträge zur Sicherheitsbeurteilung von Tragwerken, gestiftet von der Landesvereinigung der Prüfungingenieure für Bautechnik in Sachsen, gestiftet von der Landesvereinigung der Prüfungingenieure für Bautechnik in Sachsen</p> <p>Preis der Franz und Alexandra Kirchhoff-Stiftung: für die beste Diplomarbeit auf dem Gebiet des Straßenbaus</p> <p>Johann-Ohde-Preis: für hervorragende Diplomarbeiten, Dissertations- und Habilitationschriften im Fach Geotechnik, gestiftet von der Bauer Spezialtiefbau GmbH, mit 1.000 Euro dotiert.</p> <p>EUROVIA-Straßenbau-Preis: jährlich von der EUROVIA Services GmbH Materialprüfanstalt verliehen</p>
<i>TU Bergakademie Freiberg</i>	
Kompetenzoffensive Nachhaltigkeit	<p>instiutionalisierte Kooperation der TU Freiberg mit 75 Unternehmen, darunter Siemens AG, ThyssenKrupp AG, Haver&Boecker OHG, VerbundNetz Gas AG und Deutsche Solar AG, zur Förderung von Forschung und Nachwuchs; Umfang 7 Mio. € plus 1 Mio. €/Jahr (Dr. Erich Krüger Stiftung)</p> <p>100 Promotionsvorhaben ausgeschrieben</p>
ThyssenKrupp Steel Award	damit wird einmal im Jahr ein/e Student/in für besondere Studienleistungen ausgezeichnet – Stipendium in Höhe von 250 Euro pro Monat
Strategische Partnerschaft	mit der Siemens AG zur Förderung von Forschung und Nachwuchs, Umfang: 750.000 €/Jahr
<i>Westsächsische H Zwickau</i>	
Preise für herausragende Abschlussarbeiten	im Rahmen der Exmatrikulationsfeiern der Fachbereiche; Stifter sind regionale Industrie, Industrieverbände und Fördervereine; jährlich
Hochschulverein Mentor e.V.	Förderverein für Hochschule mit hoher Beteiligung von Wirtschaftsunternehmen bzw. Einzelpersonen mit unternehmerischen Hintergrund, als Ziele sind u.a. definiert: Bereitstellung von Mitteln für Lehre, Unterstützung von Studierenden durch Förderpreise und Stipendien
<i>Region Vogtland</i>	
Innovationspreis für Praktikums- und Diplomarbeiten	gestiftet vom Rotary Club Plauen; teilnahmeberechtigt: FHs aus dem Vogtland; jährlich
Sachsen-Anhalt	
Businessplan-Wettbewerb Sachsen-Anhalt	organisiert von H Magdeburg-Stendal, Investitionsbank Sachsen-Anhalt, ego innovativ (Initiative aus Mitteln des Ministerium für Arbeit und Wirtschaft des Landes und des Europäischen Sozialfonds), Existenzgründungsoffensive ego (Gemeinschaftsinitiative von Land und Wirtschaft), jährlich

Art der Aktivität / zentraler Akteur	Beschreibung
<i>Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Sachsen-Anhalt e.V.</i>	
Stipendieninitiative Sachsen-Anhalt	Stipendien für Studierende der Ingenieurwissenschaften; drei Typen von Stipendien, unterschieden nach Studienphase (Starter-Stipendium, Dual Stipendium, Pre-Degree-Stipendium), Stifter sind: FAM Förderanlagen und Baumaschinen GmbH, isM - integral systemtechnik GmbH, Barleben, Kranbau Köthen GmbH, Mansfelder Kupfer und Messing GmbH, MWE Magdeburger Walzwerk Engineering GmbH, Novelis Deutschland GmbH, regiocom GmbH, Thalemail Equipment & Services GmbH, TOTAL Raffinerie Mitteldeutschland GmbH, VEM Group; Trägerschaft: IHK Halle-Dessau, IHK Magdeburg; Schirmherr: Minister für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt; 22 Stipendien à 200 bis 500 €; 2007 abgeschlossen, Fortsetzung für 2008 geplant
<i>Hochschule Magdeburg-Stendal</i>	
Studienpreise	Auszeichnung der besten Studien- und Abschlussarbeiten, jährlich
Thüringen	
STIFT-Preis für hervorragende anwendungsorientierte Promotions- und Diplomarbeiten	jährliche Preise für Abschlussarbeiten und Promotionen in den Natur- und Ingenieurwissenschaften (pro HS 1000 € für Diplomarbeiten und 3000 € für Promotionen); Träger: Stiftung für Technologie, Innovation und Forschung Thüringen
Jenaer Ideenwettbewerb	jährlich seit 2000 im Rahmen des Gründer- und Innovationscampus Jena – Weimar; Prämierung innovativer Geschäftsideen (mit insgesamt 2.250,- € sowie der Übernahme der Kosten für eine Patentanmeldung)
Businessplan-Wettbewerb Thüringen	Jährlich (2008 zum 11. Mal); Veranstalter: IHK Ostthüringen
IHK-Preis für Diplomarbeiten	je ein Preis an der FH Schmalkalden und an der TU Ilmenau für die beste Diplomarbeit, jährlich, dotiert mit € 2.500,-; gestiftet von der IHK Südthüringen
<i>Bauhaus-Universität Weimar</i>	
Gründerwerkstatt neudeli	seit 2001 Gründerunterstützung für Studierende, Absolventen und Mitarbeiter (Stipendien, Arbeitsplätze, Firmenkontakte), neudeli-Tag für Junggründer, Kooperation u.a. mit der Microsoft Deutschland GmbH (Initiative „unternimm was“), gefördert durch das BMW im Rahmen des EXIST-Gründerprogramms
Förderpreis für herausragende Diplomarbeiten	Jährlich (2008 zum neuntenmal) ; F.A. Finger-Institut für Baustoffkunde; gestiftet von Dornburger Zement (KMU Dorndorf-Stednitz)
Peter-Schuhmacher-Preis	Stipendien für Studierende, pro Jahr 4 Stipendien à 2000 €; Stifter: HeidelbergCement AG
Stipendien für Studierende der Werkstoffwissenschaft	Institut für Werkstoffwissenschaft; 3 Stipendien à 250 € monatlich; jeweils für ein Semester mit Verlängerungsoption bis zum Ende der Regelstudienzeit; gestiftet von Hans Lingl Anlagenbau und Verfahrenstechnik GmbH & Co. KG, IBU-tec GmbH & Co. KG

Quellen: Schriftliche und mündliche Befragungen, Internetrecherchen

Ein ebenso harter, da finanzgebundener Indikator dafür, wie sich die regionalen Beschäftigten für die jeweiligen regionalen Hochschulen engagieren, sind Stiftungsprofessuren. Hinter der Entscheidung, eine Professur zu stiften, steht typischerweise eine Motivationsbündel. Vorrangig verbindet sich damit das Interesse daran, in der Region zu einem bestimmten Fachgebiet oder Thema die Forschung anzuregen oder zu intensivieren. Im natur- und ingenieurwissenschaftlichen Bereich ist ein solches Interesse im Regelfall nicht gänzlich selbstlos, sondern mit Erwartungen an Erträge verbunden, die sich aus Kooperationen mit der Hochschule ergeben. Die Finanzierung der jeweiligen Professur wird in der Regel für fünf Jahre durch den Stifter abgesichert. Allerdings ist dies üblicherweise mit der vertraglichen Zusicherung verbunden, dass die Professur anschließend von der Hochschule aus dem eigenen Haushalt weitergeführt wird. Neben Forschungserträgen

haben Stiftungsprofessuren auch Auswirkungen auf die Lehre. Mit ihnen wird die Ausbildungskapazität in einem bestimmten Studiengang erhöht oder ein bestimmter Studiengang bzw. eine zuvor nicht gegebene Spezialisierung in der Lehre überhaupt erst ermöglicht.

Übersicht 13 verzeichnet die aktuellen Stiftungsprofessuren, die im Untersuchungsgebiet von den Hochschulen gemeldet wurden. Hierbei wird zunächst nicht danach unterschieden, ob der Stifter aus der Region stammt oder nicht. In einer clusternden Auswertung, die unten vorgenommen wird,²¹ werden dann allerdings nur die Professuren aufgenommen, in denen sich das stiftende Engagement eines *regionalen* Akteurs zeigt.

Übersicht 13: *Stiftungsprofessuren an ostdeutschen Hochschulen*

Hochschule	Fachgebiet	Fach	Stifter	Förderbeginn
Alice-Salomon H Berlin	Erziehung und Bildung im Kindesalter	Elementarpädagogik	FRÖBEL Gruppe	Kooperationsvertrag am 24.4.08 unterzeichnet
HU Berlin	Gewerblicher Rechtsschutz	Jura	Deutsche Vereinigung für gewerblichen Rechtsschutz und Urheberrecht e.V. (GRUR)	2003
HU Berlin	Systems Neurobiology and Neural Computation	Biologie	BMBF	2006
HU Berlin	Nonlinear optimization	Mathematik	DFG, FZ Mathematik	2003
HU Berlin	Stochastische Analysis und Stochastik der Finanzmärkte	Mathematik	DFG, FZ Mathematik	2005
HU Berlin	Digitale Bibliotheken	Bibliothekswissenschaft	Alfred Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung	2005
HU Berlin	Entrepreneurship/ Innovationsmanagement	Wirtschaftswissenschaften	SAP AG	2005
HU Berlin	Versicherungs- und Risikomanagement	Wirtschaftswissenschaften	Stifterverband für die deutsche Wissenschaft	2003
TU Chemnitz	Commerzbank-Stiftungsprofessur für ausländische Gastwissenschaftler: Monetäre Ökonomie, Bankwirtschaft, öffentliche und private Finanzierung	Wirtschaftswissenschaften	Commerzbank AG	2003, jeweils für ein Semester
TU Chemnitz	Unternehmensgründung	Maschinenbau	Sparkasse Chemnitz	2002
TU Dresden	Mobile Nachrichtensysteme	Elektro- und Informationstechnik	VodafoneD2 GmbH	k.A.
TU Dresden	Systems Engineering	Informatik	Heinz Nixdorf Stiftung	k.A.
TU Dresden	Entrepreneurship und Innovation	Wirtschaftswissenschaften	SAP AG	k.A.
TU Dresden	Stadtumbau und Stadtforschung	Architektur	Deutsche Stiftung Denkmalschutz	k.A.
TU Dresden	Energiewirtschaft	Wirtschaftswissenschaften	DREWAG Stadtwerke Dresden GmbH	k.A.
TU Dresden	Stammzellentransplantation	Medizin	Deutsche Knochenmarkspenderdatei GmbH	k.A.

²¹ s.u. Punkt 4.1. Schwerpunktaktivitäten und regionale Aktivitätsdichte: Übersicht 26

Hochschule	Fachgebiet	Fach	Stifter	Förderbeginn
TU Dresden	Immungenetik	Medizin	Deutsche Knochenmarkspenderdatei GmbH,	k.A.
TU Dresden	Suchtforschung	Psychologie	BMBF/Freistaat Sachsen	k.A.
TU Dresden	Industriewasserwirtschaft	Forst-, Geo- und Hydrowissenschaften	Gelsenwasser AG	k.A.
TU Dresden	Italienische Sprache und Kultur	Romanistik	Italienisches Außenministerium	k.A.
TU Dresden	Grundlagen und Interventionen bei Essstörungen und assoziierten Störungen	Psychologie	Privatpersonen	k.A.
TU Bergakademie Freiberg	Alfred-Pott-Stiftungsprofessur für Gastechnik	Maschinenbau, Verfahrens- und Energietechnik	Stifterverband	1995
H Harz	Elektromaschinenkonstruktion	Automatisierung und Informatik	VEM motors GmbH Wernigerode	2008
FH Jena	Solar	SciTec	Carl-Zeiss-Stiftung	2008
FH Jena	Mixed Signal and Optoelectronics Sensor IC-Design	Elektro- und Informationstechnik	Ernst-Abbe-Stiftung, MAZeT GmbH	2007
Universität Jena	Juniorprofessur Advanced Computational Photonics	Photonik	Carl Zeiss AG, Ernst-Abbe-Stiftung	2007
Universität Jena	Experimentelle Andrologische Urologie mit Schwerpunkt Endokrinologie	Medizin	Jenapharm GmbH	2004
Universität Jena	Mathematik- und Informatik-Didaktik	Mathematik/ Informatik	CASIO Europe GmbH	2003
Universität Magdeburg	Arbeitsmarktökonomik (Juniorprofessur)	Wirtschaftswissenschaften	Stifterverband	k.A.
Universität Magdeburg	Computervisualistik/Software-engineering (Juniorprofessur)	Informatik	Stifterverband	2007
H Magdeburg-Stendal	Verfahrens- und Anlagentechnik	Wasser- und Kreislaufwirtschaft	Städtische Werke Magdeburg GmbH, Stadtwerke Stendal GmbH, Trinkwasserversorgung Magdeburg GmbH	2008
FH Potsdam	Klaus-Krone-Stiftungsprofessur für technologieorientierte Existenzgründung und innovative Dienstleistungen, zugleich Direktor des Brandenburgischen Instituts für Existenzgründung und Mittelstandsförderung (Biem e.V.)	interdisziplinär	krone management & technologie	2002
FH Potsdam	Sigmund-Freud-Stiftungsprofessur für psychoanalytisch orientierte Entwicklungspsychologie	Sozialwesen	Hamburger Stiftung zur Förderung von Wissenschaft und Kultur	2005
Universität Weimar	Gerd Bucorius-Stiftungsprofessur für Geschichte und Theorie der Kulturtechniken	Medien	Zeit Stiftung	2001
Internationales Hochschulinstitut Zittau	Innovationsmanagement und Mittelstandsforschung	keine weitere Zuordnung	Stifterverband, regionale/ überregionale Unternehmen	2005

Hochschule	Fachgebiet	Fach	Stifter	Förderbeginn
BTU Cottbus	Hochfrequenznachrichtentechnik	Elektrotechnik	Prof. Ulrich L. Rhode	2008
FH Lausitz	Entrepreneurship, Inhaber ist gleichzeitig Leiter des Gründer- und Entwicklungszentrums	Informatik/ Elektrotechnik/ Maschinenbau	Vattenfall Europe Mining & Generation, EMIS Holding, Sparkasse Niederlausitz	2005

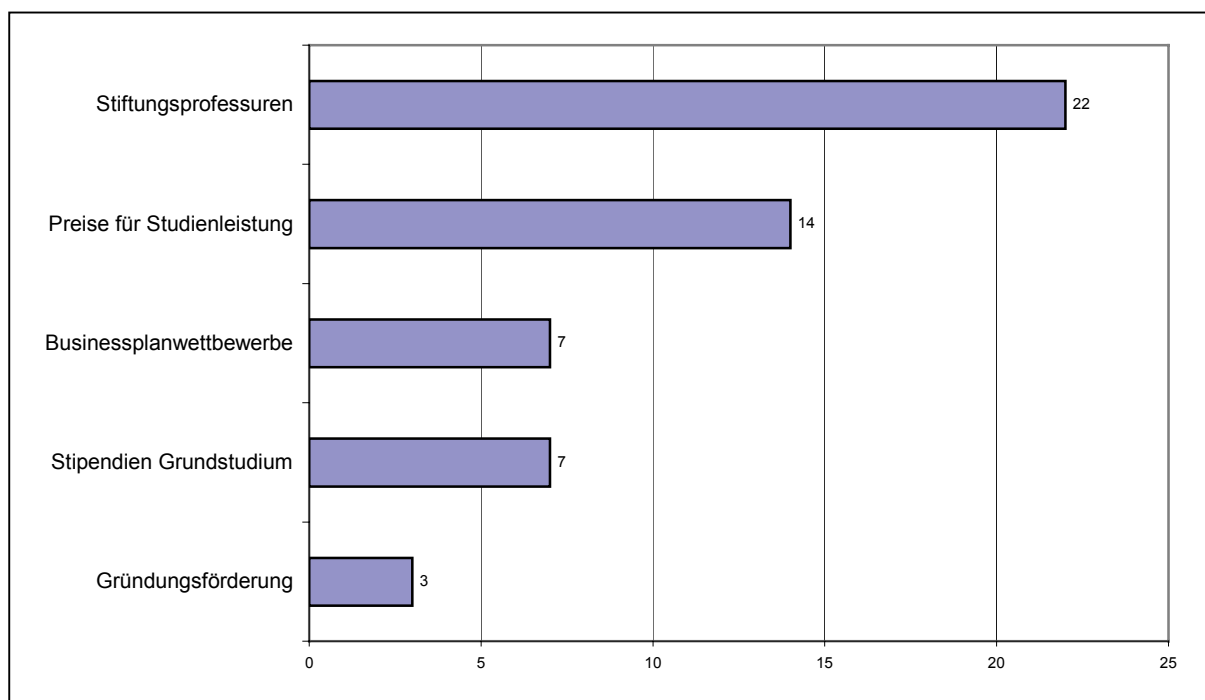
Quellen: Schriftliche und mündliche Befragungen, Internetrecherchen

Die in den Übersichten 12 und 13 aufgelisteten Aktivitäten lassen sich übersichtlich zusammenfassen. Es handelt sich um:

- Businessplan- und Ideenwettbewerbe,
- Gründungsförderungen,
- Stipendien im Grundstudium,
- Preise für Studienleistungen bzw. Abschlussarbeiten und
- Stiftungsprofessuren.

Die Größenordnung sind dabei sehr unterschiedlich. Quantitativ herausstechend sind unter diesen Aktivitäten die Stiftungsprofessuren und die Preise. Werden diejenigen Professuren, die von Stiftern ohne speziell regionale Interessen finanziert werden, nicht mitgezählt, dann bleiben 22 Professuren, deren Stiftung auf finanziellen Einsatz regional engagierter Akteure zurückgeht. 14 Preise werden in jedem Jahr an den ostdeutschen Hochschulen an Studierende verliehen. Stipendien hingegen gibt es lediglich sechs. Diese sind zudem typischerweise nicht lebensunterhaltsfinanzierend, sondern von ihrer Höhe her eher motivierende Büchergelder. (Übersicht 14)

Übersicht 14: Hochschule-Praxis-Kooperationen mit finanziellem Einsatz



Ob die bisherigen Initiativen in dieser Richtung tatsächlich in einem wirklich relevanten Ausmaß dazu beitragen, dass die Studierenden der ostdeutschen Hochschulen als Absolventen in den ostdeutschen Regionen verbleiben, muss bezweifelt werden. Die finanziellen Engagements wirken einerseits im bisher gegebenen Umfang nur sehr punktuell. Andererseits sind den ostdeutschen Unternehmen, da überwiegend klein- und mittelbetrieblich, auch vergleichsweise enge Grenzen ihres finanziellen Engagements gesetzt. Allerdings wird für viele Unternehmen die Lösung ihres Fachkräftenachwuchsproblems eine existenzielle Frage werden – und existenzielle Fragen verdienen besonderen Einsatz. Vor diesem Hintergrund ist es aufschlussreich, was die IHK Ostbrandenburg in einem „Leitfaden zur Kooperation Wirtschaft – Wissenschaft“ anhand eines (anonymisierten) Fallbeispiels vorstellt:

„Fallbeispiel Automobilteilezulieferer. Auf Grund eines stark gestiegenen Durchschnittsalters der Beschäftigten wurde seitens der Unternehmensführung der Entschluss gefasst, neue Hochschulabsolventen mit spezifischen Fähigkeiten zu rekrutieren, um von deren Dynamik und neuen Methodik zu profitieren, neue Anregungen zu bekommen und sich weiter zu entwickeln. Die direkte Kontaktaufnahme zeigte sich auch nach mehreren Versuchen als nicht erfolgreich, weshalb sich für den nachfolgend beschriebenen Rekrutierungsversuch entschieden wurde:

Es sollten Rekrutierungen an Gymnasien mit naturwissenschaftlichem Unterricht stattfinden. Um gezielt und frühzeitig Einfluss auf den Berufswunsch von Schulabgängern zu nehmen, wird den besten Schülern aus den jeweiligen Jahrgängen eine Art Darlehensvertrag angeboten. Damit wird eine Teilfinanzierung des Ingenieurstudienganges ermöglicht. Das Darlehen wird jährlich um einen bestimmten Betrag erhöht und steigert somit zusätzlich die Motivation der Studenten. Dieser verpflichtet sich im Gegenzug:

1. fünf Jahre in diesem Unternehmen zu arbeiten
2. seine Diplomarbeit bei dem Unternehmen zu schreiben (in der Regel mit anschließender Dissertation)
3. seinen jeweiligen Leistungsstand regelmäßig nachzuweisen.

Wenn diese drei Bedingungen eingehalten werden, gilt der Vertrag als erfüllt und der betreffende Student muss sein erhaltenes Darlehen nicht zurückzahlen.

Durch diese Methode werden die Schüler, später Studenten und dann Absolventen als zukünftige Mitarbeiter gewonnen. Als Auswahlverfahren dient dem hier dargestellten Unternehmen ein Talentscout, der die Schüler vorsortiert, und anschließend ein Bewerbungsgespräch mit dem Geschäftsführer. Es wird jeweils versucht, eine gleichbleibende Anzahl Studenten von ca. 10 in dem jeweiligen Ausbildungsprogramm zu haben, um am Ende gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter zu erhalten.

Die Betreuung der Studenten ist ‚Chefsache‘. Der Geschäftsführer steht den Studenten bei Sorgen und Problemen persönlich zur Verfügung. Die praktische Ausbildung erfolgt unmittelbar durch die jeweiligen Abteilungsleiter, um den Studenten die erforderlichen Kompetenzen aus erster Hand zu vermitteln (learn from the best). Auf diese Weise erreichte das hier beschriebene Unternehmen, dass sich die Einarbeitungszeit um ca. ein Jahr verkürzt und der Student stets motiviert an seine Arbeit geht. Außerdem wurde in dem Unternehmen festgestellt, dass unter den jeweiligen Vorgesetzten der Studenten ein Wettbewerb ausgebrochen ist, der zusätzlich dafür sorgt, dass die Studenten hervorragende Ergebnisse erzielen. Sie müssen nach erfolgreicher Beendigung des Studiums nicht auf die Suche nach einem geeigneten Unternehmen gehen, sondern können gleich in einem bekannten Arbeitsumfeld durchstarten.“ (IHK Ostbrandenburg 2008: 27f.)

3.1.4. Studentische Initiativen

In studentischen Initiativen zeigt sich besonders deutlich das Maß an Entrepreneurship, welches nach allgemeiner Auffassung heutige Studierende und damit künftige Absolventen, die möglichst in der Region gehalten werden sollen, ausprägen sollen. Insgesamt konnten 44 Aktivitäten zur Verbindung von Studium und Praxis ermittelt werden, die entweder unter maßgeblicher Beteiligung von Studierenden oder – der Regelfall – allein und eigeninitiativ von ihnen entwickelt wurden und getragen werden (Übersicht 15).

Übersicht 15: Studentische Hochschule-Praxis-Initiativen

Aktivität / Träger	Kurzbeschreibung	Internet
Berlin		
Career Service Network - Netzwerk für Geistes- und Sozialwissenschaftler/innen	organisiert Informationsveranstaltungen und Workshops, um Studenten und Absolventen beim Übergang vom Studium in den Beruf zu unterstützen	http://www.career-service-network.de/ (Zugriff: 10.5.08)
TU Berlin		
Company Consulting Team e.V. (CCT)	Unternehmensberatung, seit 1993	http://www.cct-ev.de/ (Zugriff: 10.5.08)
FU Berlin		
Politikfabrik	Politikberatung; seit 2003	www.politikfabrik.de/ (Zugriff: 10.5.08)
Careerpoint Soziologie	Projektseminar am Institut für Soziologie; Bewerbungstrainings und Informationsveranstaltungen mit Vertretern aus der Praxis, Kontakte zu Organisationen und Unternehmen her (Praktikumsstellen, Diplomarbeiten und Stellenangebote), Austausch mit SoziologInnen in Form eines Mentorenprogramms	http://www.politika-berlin.de/public/2006/06/30/careerpoint-soziologie-der-fu-berlin-3/ (Zugriff: 10.5.08)
HU Berlin		
JungChemikerForum – Berlin	Organisation der jungen Mitglieder der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh e.V.), bundesweit, seit 1997	http://www.jungchemikerforum.de/ (Zugriff: 10.5.08)
Biotechnologische Studieninitiative (btS) e.V.	Initiative zur Intensivierung des Kontaktes zwischen Universität und Spitzenunternehmen der Life Science Branche; bundesweite Initiative; ostdeutsche Standorte: Berlin, Halle	http://bts-ev.de/ (15.5.2008)
TFH Berlin		
experts4you	Unternehmensberatung, seit 2000	http://www.experts4you.de/ (26.4.2008)
Brandenburg		
BTU Cottbus		
Microsoft Student Program	Trainingsprogramm, firmengebunden, Umsetzung durch „Student Partner“ von Microsoft; offenbar ruhend, Aktivität bis 2007 dokumentiert	http://www.studentprogram.de/TUCottbus/DesktopDefault.aspx?tabindex=0&tabid=1 (27.4.2008)
Jalta Consultants	Unternehmensberatung	http://www.jalta.de/ (12.5.2008)
Europa-Universität Viadrina Frankfurt(O.)		
Active Portfolio Management	Management eines Investment Portfolio Scheinerwerb möglich	http://apm.euv-frankfurt-o.de/index.php?id=home (12.5.2008)
Viadrina Consulting Group e.V.	Unternehmensberatung	http://www.vcg-ev.de/verein.htm (12.5.2008)

Aktivität / Träger	Kurzbeschreibung	Internet
Universität Potsdam		
uniClever e.V.	Unternehmensberatung, organisiert eine Firmenkontaktmesse namens uniContact; seit 1997	http://www.uniclever.de/ (27.4.2008)
FH Lausitz		
campus-X-change	von auf SHK-Basis beschäftigten Studierenden organisierte Firmenkontaktmesse, Coaching durch Hochschule, Scheinerwerb bzw. Anerkennung als Praktikum möglich	http://www.campus-x-change.de/ (9.4.2008)
Mecklenburg-Vorpommern		
Universität Greifswald		
Capufaktur e.V.	Unternehmensberatung, Mitausrichtung der Firmenkontaktmesse	http://www.capufaktur.de/ (12.5.2008)
Universität Rostock		
studentische unternehmensberatung rostock e.V.	Unternehmensberatung, seit 1993	http://www.stub-rostock.de/ (27.4.2008)
Sachsen		
TU Chemnitz		
Marketing zwischen Theorie und Praxis e.V.	Schwerpunkt Wirtschaftswissenschaften; Seminar-, Exkursions- und Praktikumsangebot	http://www.mtp.org/mtp-si-te/regionale%20homepage/gscrh.nsf/(ynDK_contentByKey)/home.html (13.5.2008)
JOLANI	Unternehmensberatung, seit 2002, aktueller Stand unklar	http://www.tu-chemnitz.de/spektrum/03-2/seiten/seite24.htm (27.4.2008)
TU Dresden		
bonding Hochschulgruppe Dresden	bundesweite Initiative zur Berufsvorbereitung; Dresden ist einziger Standort in öBl; Veranstalter von Firmenkontakt-messen und Seminaren	http://www.bonding.de/dresden (12.5.2008)
K. Studentische Unternehmensberatung e.V.	Unternehmensberatung, offenbar ruhend, Aktivität bis 2001 dokumentiert	http://www.k-ontakt.de/index.html (12.5.2008)
PAUL e.V. Studentische Unternehmensberatung	Unternehmensberatung	http://www.paul-consultants.de/ (27.4.2008)
Students in Free Enterprise (SIFE) Dresden	Förderung sozialen Unternehmertums durch Engagement in gemeinnützigen Einrichtungen	http://st.sife.de/index.php (Zugriff: 16.5.2008)
TU Bergakademie Freiberg		
Freiberger Börseninitiative e.V.	Schwerpunkt Theorie und Praxis der Finanz- und Kapitalmärkte; Seminar-, Exkursions- und Praktikumsangebot, Aktivitäten offenbar ruhend	http://www.fbi.tu-freiberg.de/cms/index.php (27.4.2008)
Prisma Junior Consulting e.V.	Unternehmensberatung, seit 2000	http://pj-consulting.jcnetwork.de/ (27.4.2008)
Universität Leipzig		
Market Team Leipzig e.V.	Schwerpunkt Wirtschaftswissenschaften; Seminar-, Exkursions- und Praktikumsangebot	http://www.market-team.org/leipzig/index.php?um=0&fk_gs=L&tid=71 (27.4.2008)
Campus Inform e.V.	Unternehmensberatung, seit 1998	http://www.campusinform.de/website/ (12.5.2008)
Marketing zwischen Theorie und Praxis e.V.	Schwerpunkt Wirtschaftswissenschaften; Seminar-, Exkursions- und Praktikumsangebot, Aktivitäten offenbar ruhend	http://www.mtp.org/mtp-si-te/regionale%20homepage/gslrh.nsf/(ynDK_contentByKey)/home.html (12.5.2008)

Aktivität / Träger	Kurzbeschreibung	Internet
Akademischer Börsenverein Leipzig e.V.	Schwerpunkt Theorie und Praxis der Finanz- und Kapitalmärkte; Seminar- und Exkursionsangebot	http://www.uni-leipzig.de/~sbv/CMS//index.php?id=10 (12.5.2008)
Internationales Hochschulinstitut Zittau		
VALUEast ³ Management Consulting e.V.	Unternehmensberatung	
Sachsen-Anhalt		
Universität Halle		
Akademischer Börsenkreis Universität Halle e.V.	Schwerpunkt Theorie und Praxis der Finanz- und Kapitalmärkte; Seminar- und Exkursionsangebot, Aktivitäten offen- bar ruhend	http://www.boersenkreis-halle.de/ (12.5.2008)
Campus Contact Halle e.V.	Unternehmensberatung, seit 1997	http://www.campuscontact.de/ (Zugriff: 09.4.2008)
Universität Magdeburg		
submit e.V.	Unternehmensberatung, seit 2000	
Sidium e.V.	Unternehmensberatung	http://www.sidum.de/ (12.5.2008)
Market Team e.V.	Veranstaltungen mit Firmen	
Storm e.V.	Marketingplattform, Vermittlung von Praxiserfahrungen bei regionalen Unternehmen	
Hochschule Harz		
HIT e.V.	Verein von Studierenden der Tourismuswirtschaft, Ziel ist Erfahrungsaustausch von Wissenschaft und Praxis im Tourismus, Förderung der Wirtschaftszusammenarbeit und Verbesserung der Studienmöglichkeiten, seit 1997	http://www.hit-wr.de/Uberuns.html (27.4.2008)
KICKS e.V.	Unternehmensberatung, seit 2002	http://www.kicks-consulting.de/ (27.4.2008)
H Magdeburg-Stendal		
Ferndurst und Wissensweh	Internationalisierungsinitiative	
Meisterklassen	studentische Initiativen in Medien und Industrial Design	
Thüringen		
TU Ilmenau		
student consulting ilmenau e.V.	Unternehmensberatung, seit 1997	http://www.sci-ev.de/ (27.4.2008)
Universität Jena		
JenVision e.V.	Unternehmensberatung	http://www.jenvision.de/webseite/index.php (12.5.2008)
Jenaer Unternehmenstage (JUT)	Messe und Workshops von Unternehmen zur Personalrekrutierung, organisiert von JenVision e.V., Kooperationspartner u.a. die Commerzbank AG, Robert Bosch Fahrzeugelektrik Eisenach GmbH, Ernst & Young, Schott AG, Boston Consulting Group	http://www.jut-info.de/ (12.5.2008)
Jenaer Kontaktmesse für Mediziner	Kontaktmesse für Studierende der Medizin (Berufseinstieg und Famulatur an Kliniken), organisiert vom Fachschaftsrat Medizin und vom Europäischen Medizinstudenten-Bund (EMSA)	http://idw-online.de/pages/de/news242606 (Zugriff: 21.5.08)
Bauhaus-Universität Weimar		
Backup Filmfestival	Förderung von studentischen Medienprojekten; organisiert von netzwerk filmfest e.V. in Kooperation mit der Fakultät Medien. Förderer sind die Thüringer Staatskanzlei, Gründerwerkstatt neudeli, e-werk weimar e.V., Film e.V. Jena, Theaterhaus Jena, Stiftung Weimarer Klassik, Goethe-Institut Weimar	http://www.backup-festival.de/ (12.5.2008)

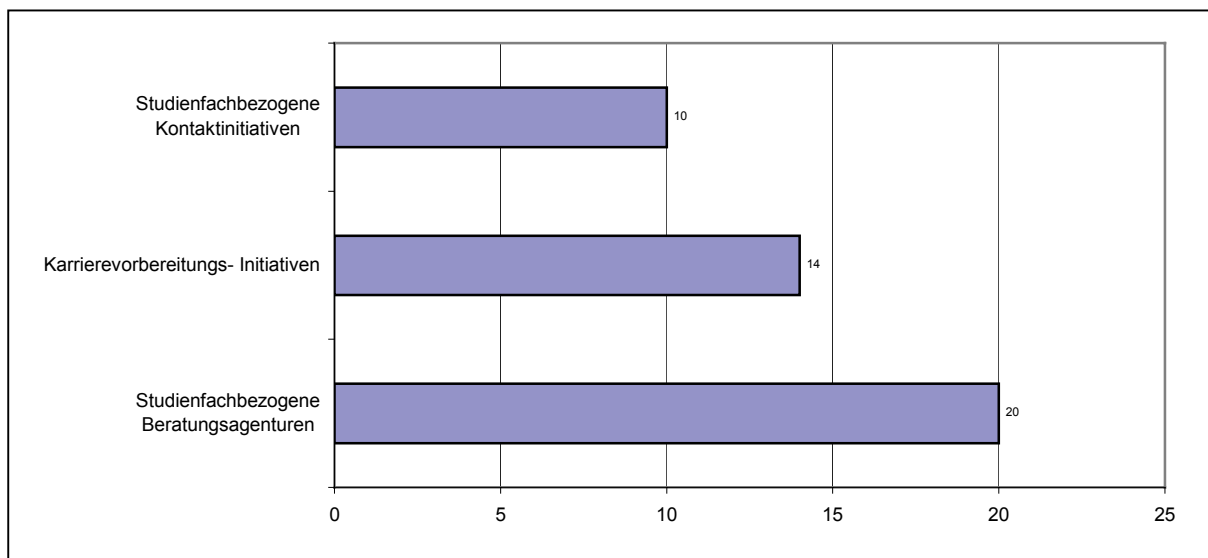
Aktivität / Träger	Kurzbeschreibung	Internet
FH Nordhausen		
ContactTo e.V.	Verein zur Herstellung von Kontakten zwischen Unternehmen und der FH Nordhausen, Ausrichtung einer Firmenkontaktmesse	http://www.contactto.de/index.html (12.5.2008)

Quellen: Schriftliche und mündliche Befragungen, Internetrecherchen

Unterscheiden lassen sich drei Aktivitätsgruppen:

- Karrierevorbereitungs-Initiativen, die ohne Bindungen an ein bestimmtes Studienfach Aktivitäten zur individuellen Entwicklung arbeitsmarktbezogener Kompetenzen, Kenntnisse und Kontakte entfalten;
- studienfachbezogene Beratungsagenturen, d.h. Agenturen, die von Studierenden einzelner Fächer – meist, aber nicht nur Wirtschaftswissenschaftler/innen – unterhalten werden, um kommerziell Beratungsleistungen zu erbringen;
- studienfachbezogene Kontaktinitiativen, die innerhalb eines Studienfaches Aktivitäten zur individuellen Entwicklung arbeitsmarktbezogener Kompetenzen, Kenntnisse und Kontakte entfalten.

Übersicht 16: *Studentische Hochschule-Praxis-Initiativen: typisiert*



3.2. Fokusregionen: Exemplarische Tiefenanalysen

Neben der Gewinnung eines Gesamtüberblicks, wie er oben²² vorgenommen wurde, ist es sinnvoll, exemplarische Tiefensondierungen vorzunehmen. Dies ermöglicht präzisere Einblicke und gestattet, über bloße Sachstandsdarstellungen hinaus zu gehen. Es wurden daher zwei Fokusregionen ausgewählt, von denen – im ostdeutschlandinternen Vergleich – eine eher strukturstarke (Jena-

²² Punkt 3.1. Aktivitäten

Weimar) und eine eher strukturschwach (Cottbus-Senftenberg) ist. Jede dieser Regionen verfügt über Hochschulen aus den beiden Hauptsegmenten des deutschen Hochschulsystems, also Universität und Fachhochschule.

3.2.1. Jena-Weimar

Die Region Jena-Weimar und ihre Hochschulen

Jena gilt als eine der zukunftsträchtigsten Städte Deutschlands. Im „Prognos Zukunftsatlas 2007“ belegt Jena Platz 20 von 439 Städten und Kreisen. Weimar verfügt demgegenüber über einen ausgeglichenen Chancen-Risiken-Mix (Platz 239) (Prognos AG 2007: 7).²³ Innerhalb der ostdeutschen Länder kann die Region Jena-Weimar deswegen als eher strukturstarke Region angesehen werden. Dafür sprechen auch vergleichsweise niedrige Arbeitslosenquoten: 13,6 Prozent in der Stadt Weimar, 11,1 Prozent im Weimarer Land, 9,4 Prozent in der Stadt Jena und 9,8 Prozent im Saale-Holzland-Kreis (MWFT 2008b: 1).

Thüringen hat rund 2,3 Millionen Einwohner. Wie die übrigen ostdeutschen Länder außer Brandenburg weist es einen negativen Binnenwanderungssaldo (Zu- und Fortzüge im Bundesgebiet) auf: Zwischen 1991 und 2006 verlor Thüringen 173.000 Einwohner; allein 2006 waren es 14.270 (Statistisches Bundesamt 2008b: 54). Die Stadt Jena hat jedoch in den letzten Jahren keine Einwohner verloren; die Einwohnerzahl stieg vielmehr leicht von 99.000 (1998) auf 102.000 (2006). Ähnlich ist die Situation in Weimar: Die Einwohnerzahl pendelt zwischen 62.000 (1998) und 64.000 (2006).²⁴

Die Wirtschaftsstruktur Thüringens wird vom verarbeitenden Gewerbe und dem Bergbau²⁵ geprägt. Für das Jahr 2007 ergab sich für Thüringen eine Beschäftigtendichte in der Industrie von 54 Personen je 1.000 Einwohnern. Mit diesem Wert liegt Thüringen unter dem bundesweiten Durchschnitt von 64,5 Personen, aber deutlich vor den anderen ostdeutschen Ländern (Sachsen: 45, Sachsen-Anhalt: 41, Brandenburg: 29, Mecklenburg-Vorpommern: 26, Berlin: 25) sowie Hamburg (48) und Schleswig-Holstein (38) auf Platz 9 im bundesweiten Vergleich (MWFT 2008a: 27). Dabei reichte die Spanne der Thüringer Beschäftigtendichte in der Industrie von 22 Personen in der Stadt Weimar bis zu 133 Personen in der Stadt Eisenach.

Die Bedeutung der Industrie spiegelt sich ebenfalls in der Umsatzverteilung wider: Die Wirtschaftszweige mit den größten Umsätzen waren 2007 die Hersteller von Kraftwagen und -teilen (3,9 Mrd. Euro), das Ernährungsgewerbe (2,9 Mrd. Euro), die Hersteller von Metallerezeugnissen (2,6 Mrd. Euro), die Hersteller von Geräten der Elektrizitätserzeugung (2,2 Mrd. Euro) und die Hersteller von Gummi- und Kunststoffwaren (2,2 Mrd. Euro). Die umsatzstärksten Kreise waren

²³ Im Zukunftsatlas werden Daten zu Dynamik, Stärke, Demografie, soziale Lagen und Wohlstand, Arbeitsmarkt, Wettbewerb und Innovation aufbereitet.

²⁴ Thüringer Landesamt für Statistik: Daten und Fakten – Thüringer Daten (<http://www.statistik.thueringen.de/datenbank/startmenue.asp>, Zugriff 21.5.2008)

²⁵ Sowohl Sanierungsbergbau als auch noch aktiver Bergbau (Kaliabbau an der Werra, soletechnische Kalisalzgewinnung in Bleicherode-Kehmstedt sowie Steine- und Erden-Bergbau, letzterer mit ca. 30 Millionen Tonnen Jahresförderung). (<http://www.thueringen.de/de/tmlnu/aktuell/presse/18803/uindex.html>, Zugriff 19.6.2008)

die Stadt Eisenach mit 2,43 Mrd. Euro, der Wartburgkreis mit 2,36 Mrd. Euro, der Landkreis Gotha mit 2,24 Mrd. Euro und der Landkreis Sömmerda mit 2,07 Mrd. Euro (MWTA 2008a: 6). In Jena erwirtschafteten 39 Industriebetriebe mit jeweils mehr als 50 Beschäftigten 2007 einen Umsatz von 1,23 Mrd. Euro; in Weimar setzen 10 Betriebe dieser Größenordnung 246 Mio Euro um (ebd.: 20)

Die Mehrzahl der 204 Thüringer Großunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten ist in den Wirtschaftszweigen Verarbeitendes Gewerbe (N=75) und Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen (N=47) angesiedelt. Insgesamt aber wird die Thüringer Wirtschaftsstruktur von kleinen Unternehmen geprägt: 90 Prozent der aktiven 80.000 Thüringer Unternehmen beschäftigen weniger als 10 Personen und weitere sieben Prozent weniger als 50 Personen.²⁶ Im Jahr 2007 verzeichnete Thüringen zudem 13 Prozent weniger Gewerbeanmeldungen als im Vorjahr, wobei alle Wirtschaftsbereiche von der nachlassenden Gründungstätigkeit betroffen sind (ebd.: 12).

Von den rund 3.200 Unternehmen in der Stadt Jena haben 88 Prozent weniger als 10 Beschäftigte. 75 Unternehmen beschäftigen mehr als 50 Personen und 19 Großunternehmen mehr als 250 Personen. In Weimar sind rund 2.500 Unternehmen aktiv, von denen 90 Prozent weniger als 10 Personen beschäftigen; 52 Unternehmen haben mehr als 50 Beschäftigte, und sechs Unternehmen mehr als 250.²⁷

An der Friedrich-Schiller-Universität Jena studieren knapp 21.000 Studierende. Die Universität verfügt über zehn Fakultäten: die rechtswissenschaftliche, wirtschaftswissenschaftliche, philosophische, physikalisch-astronomische, chemisch-geowissenschaftliche, biologisch-pharmazeutische und medizinische Fakultät sowie die Fakultäten für Sozial- und Verhaltenswissenschaften und für Mathematik und Informatik. Ohne die medizinische Fakultät beschäftigt die Universität Jena 268 Professoren und Professorinnen sowie 800 wissenschaftliche Mitarbeiter/innen.²⁸ An der FH Jena sind zur Zeit knapp 5.000 Studierende eingeschrieben. 122 Professoren und Professorinnen sowie 165 Mitarbeiter/innen verteilen sich auf die Fachbereiche Betriebswirtschaft, Elektrotechnik und Informationstechnik, Grundlagenwissenschaften, Maschinenbau, Medizintechnik und Biotechnologie, SciTec (Präzision, Optik, Materialien, Umwelt), Sozialwesen und Wirtschaftsingenieurwesen.²⁹ An der Bauhaus-Universität Weimar sind rund 4.000 Studierende in den Fakultäten Architektur, Bauingenieurwesen, Gestaltung und Medien immatrikuliert.³⁰ Daneben sind in Weimar die Hochschule für Musik „Franz List“ und die Thüringer Fachhochschule für öffentliche Verwaltung angesiedelt.

²⁶ Thüringer Landesamt für Statistik: Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen und Wirtschaftsabschnitten, URL <http://www.tls.thueringen.de/seite.asp?aktiv=dat01&startbei=datenbank/default2.asp> (Zugriff 13.6.2008)

²⁷ Thüringer Landesamt für Statistik: Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen und Kreisen, URL <http://www.tls.thueringen.de/seite.asp?aktiv=dat01&startbei=datenbank/default2.asp> (Zugriff 13.6.2008)

²⁸ http://www.uni-jena.de/Daten_Fakten_Zahlen.html (Zugriff 21.5.2008).

²⁹ <http://www.fh-jena.de/index.php/browse/228> (Zugriff 21.05.2008).

³⁰ Thüringer Landesamt für Statistik, <http://www.statistik.thueringen.de/datenbank/startmenue.asp> (Zugriff 21.5.2008)

Aktivitäten

An den untersuchten Hochschulen in der Region Jena-Weimar findet sich eine Vielfalt von beschäftigungsvermittelnden und berufsvorbereitenden Aktivitäten. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Vermittlung von Kontakten zu Unternehmen. Insbesondere an der Schnittstelle Personalvermittlung/-rekrutierung sind Hochschulen und Unternehmen stark miteinander vernetzt. Firmenkontaktmessen und Job- bzw. Praktikumsbörsen im Internet gehören zum Standardrepertoire entsprechender Aktivitäten an der FH Jena und den Universitäten Jena und Weimar.

An der Bauhaus-Universität Weimar ist man derzeit bemüht, Kontakte zwischen Studierenden, Absolventen und Arbeitgebern im Rahmen einer *elektronischen Plattform* zu unterstützen. Hier können Studierende und Absolventen Bewerbungsprofile in einer Datenbank anlegen, während die Arbeitgeber Stellen und Praktikumsplätze anbieten. Die Bauhaus-Universität hat einen Antrag zum Aufbau einer landesweiten Plattform beim Land Thüringen gestellt. Erwartet wird, dass mit einer solchen, vornehmlich auf die Bedürfnisse regionaler Unternehmen zugeschnittenen Plattform auch der Verbleib der Hochschulabsolventen gefördert wird: Wenn es gelingt, den Absolventen Beschäftigungsperspektiven zu bieten, so können diese auch in der Region gehalten werden (JW3).

Am Fachbereich Betriebswirtschaft der FH Jena wurde das regionale Jobportal „STAFFfitter.de“ in Kooperation mit regionalen Unternehmen und dem Personalentwicklungsinstitut i.b.s. human & technical resources entwickelt.³¹ Auch hier können fächerübergreifend Bewerbungsprofile hinterlegt werden. Vornehmlich regionale Unternehmen inserieren Stellen- und Praktikumsangebote. Ein landesweites Jobportal („FuThuer – Zukunftsperspektive in Thüringen“) wurde zudem an der benachbarten FH Schmalkalden aufgebaut.

Angesichts des sich abzeichnenden Fachkräftemangels steigt die Nachfrage der regionalen Unternehmen nach Angeboten der Hochschulen zur Personalvermittlung. Die Unternehmen betreiben bereits während des Studiums Personalrekrutierung, sprechen die Hochschulen direkt auf Kontaktmöglichkeiten hin an und setzen auch Unternehmenspräsentationen ein, um mit Studierenden in Kontakt zu treten (JW3, JW6). *Firmenkontaktmessen* stellen dabei die direkteste Form der Personalrekrutierung dar. Hier führen die Unternehmen Assessment-Center und Bewerbungsgespräche vor Ort an den Hochschulen durch.

Ein Beispiel für eine solche Firmenkontaktmesse sind die „Jenaer Unternehmenstage“ (JUT), die von Studierenden der Universität Jena organisiert werden. Auf der 2008 zum zweiten Mal stattfindenden fünftägigen Veranstaltung führen Unternehmen eigene Workshops durch, für die sich Studierende im Vorfeld bewerben müssen und von den Unternehmen ausgewählt werden. Die Studierenden kooperieren sowohl mit überregionalen Unternehmen (den Unternehmensberatungen Ernst & Young und Boston Consulting Group) als auch mit regionalen Niederlassungen (Bosch AG, Commerzbank AG) und regionalen Unternehmen (Schott AG). Die Firmenkontaktmesse entspringt wesentlich studentischer Eigeninitiative. Die Universität Jena stellt lediglich ihr Prestige und die Räumlichkeiten zur Verfügung. Gerade die Anforderungen der Eigeninitiative werden von den beteiligten Studierenden positiv gesehen, weil Selbstständigkeit auf dem Arbeitsmarkt gefragt sei (JW4, JW5).

³¹ <http://www.flexnett.de/stafffitter/index.htm> (Zugriff: 20.5.2008)

Auch an der Bauhaus-Universität Weimar fand 2008 eine Firmenkontaktmesse statt. Sie wird von regionalen wie überregionalen Unternehmen genutzt. Hier zeigt sich der Einfluss der konjunkturellen Lage deutlich: Vor zwei Jahren war eine vergleichbare Veranstaltung noch am mangelnden Interesse der Arbeitgeber gescheitert (JW3). Das hat sich deutlich geändert: An der am 11.6.2008 erstmalig veranstalteten Firmenkontaktmesse der Bauhaus-Universität Weimar beteiligten sich 30 Firmen, Verbände und Beratungseinrichtungen (Bauhaus-Universität Weimar 2008). Ähnlich ist die Situation an der FH Jena. Dort „reicht der Platz schon nicht mehr aus. Man merkt, wie der Arbeitsmarkt aussieht, dass nämlich dringend die Ingenieure gebraucht werden, die wir ausbilden“, beschreibt der Prorektor für Studium und Lehre die Unternehmensnachfrage nach der hiesigen Firmenkontaktmesse (JW6).

Die FH Jena kooperiert dauerhaft mit Unternehmen und der IHK Ostthüringen im Rahmen von *dualen Studiengängen*. Angeboten werden drei unterschiedliche Formen des dualen Studiums: Erstens das Studium plus, das in Anlehnung an das Modell der Berufsakademien die Lernorte Hochschule und Praxisbetrieb integriert; zweitens das Studium-Trainee, das Studierenden Praxisphasen durch Werkverträge, i.d.R. in der vorlesungsfreien Zeit, ermöglicht, und drittens die Möglichkeit, bei Verlängerung der Studienzeit um ein Jahr parallel einen Ausbildungsabschluss zu erlangen (JW6).

Desweiteren nutzen die Unternehmen *Studienangebote* und *Stiftungsprofessuren*, um ihre Inhalte in die Hochschulen zu tragen. An der FH Jena ist hierfür der in Kooperation mit der Solarindustrie entwickelte Bachelorstudiengang „Photovoltaik- und Halbleitertechnologie“ das Paradebeispiel. Die maßgebliche Initiative ging dabei von den Unternehmen aus, die nun auch eine Stiftungsprofessur bereitstellen (JW7). Der Studiengang soll ab dem Wintersemester 2008/09 an der FH Jena angeboten werden.

Berufsvorbereitende Angebote können genauso ‚von unten‘ entstehen: An der Universität Jena wurde 2002 die *studentische Unternehmensberatung* JenVision e.V. gegründet. Ziel des Vereins ist die Förderung des Austauschs zwischen Theorie und Praxis und die Weiterbildung der Mitglieder. Einerseits führen die beteiligten Studierenden externe Beratungsprojekte für Unternehmen durch, andererseits bilden sie sich intern z.B. durch Projektmanagement-Schulungen fort. Unter den etwa 25 aktiven Mitgliedern befinden sich hauptsächlich Studierende der Betriebswirtschaftslehre. Als studentischem Verein werden JenVision e.V. von der Universität kostenlos infrastrukturelle Leistungen zur Verfügung gestellt.

Auch *Informations-, Kontakt- und Beratungsangebote* gehören zur Palette der Aktivitäten der untersuchten Hochschulen in der Region Jena-Weimar. Dabei liegt ein Schwerpunkt auf der Förderung von *Gründungsaktivitäten* unter anderem von Studierenden. Diese Aufgabe nimmt an der Universität Jena der Gründerservice des Servicezentrums Forschung und Transfer wahr; an der FH Jena existiert ein Existenzgründerprogramm. Mit der Gründerwerkstatt „neudeli“ wurde 2001 an der Universität Weimar eine Einrichtung exklusiv zur Förderung von Gründungsaktivitäten geschaffen.

Die Gründerwerkstatt wird aus Mitteln des EXIST-Gründerprogramms des Bundesministeriums für Wirtschaft finanziert. Nach der nunmehr bereits dritten erfolgreichen Antragstellung wird „neudeli“ gegenwärtig bis Ende 2010 gefördert. Die Gründerwerkstatt richtet sich an Studierende, Absolventen und Mitarbeiter der Universität Weimar, wobei Studierende kurz vor dem Studienabschluss die Hauptzielgruppe darstellen (JW1). Interessierte werden zu Gründungsanforderungen

(z.B. Erstellen eines Businessplans) beraten, sie können sich für Büroräume bewerben und so die Universität Weimar als Geschäftsadresse nutzen. Zentrale Aktivität von „neudeli“ ist die Vermittlung von Kontakten zu Unternehmen: „Wir versuchen, Gründer auf die Wirtschaft da draußen vorzubereiten und an Partnerunternehmen weiter zu vermitteln“ (JW1).

Seit 2005 ist die Microsoft AG im Rahmen der bundesweiten Gründungsinitiative „Unternehm was“³² Hauptsponsor von „neudeli“-Aktivitäten wie dem „neudeli-Tag für Junggründer“. Über Sponsoring hinaus vermittelt ein internationales Großunternehmen wie Microsoft Kontakte, zu denen die Gründerwerkstatt sonst keinen Zugang hätte (JW1). Daneben existieren Kooperationen mit regionalen Unternehmen hauptsächlich im Sponsoringbereich. Informelle Kontakte werden auf Networking-Veranstaltungen der Gründerwerkstatt geknüpft und gepflegt, z.B. bei Symposien mit Unternehmensvertretern oder Gastvorträgen. Auch mit Einrichtungen der Universität wie dem Career Service, dem Dezernat für Studium und Lehre, dem sich im Aufbau befindlichen Transferzentrum Design und dem Rektor wird eng kooperiert. Die Bauhaus-Universität übernimmt zudem alle administrativen Aufgaben.

Die Studierenden bewerben sich für eine Förderung bei „neudeli“. Sie werden durch eine Kommission ausgewählt, der neben Universitätsvertretern auch Vertreter von regionalen Unternehmen und der regionalen Politik angehören. Seit 2001 wurden ca. 130 Projekte gefördert, die zu rund 50 Unternehmensgründungen führten. Die Mehrzahl davon habe sich am Markt behaupten können. Allerdings verließen rund 70 Prozent der Gründer spätestens nach der erfolgreichen Startphase die Region; so böten Städte wie Leipzig, Berlin und Hamburg für z.B. Produktdesigner einfach mehr Möglichkeiten (JW1).

Schließlich engagieren sich die untersuchten Hochschulen auch an der Schnittstelle zwischen *Schule und Hochschule*. Die Arbeitsgruppe „Unternehmen Ausbildung“, der neben dem Prorektor für Studium und Lehre der FH Jena Vertreter regionaler Unternehmen sowie der Gymnasien angehören, versucht, langfristige Strategien gegen den Studienabbruch umzusetzen. Die Schüler/innen werden frühzeitig von Praxis- und Hochschulvertretern über Berufsbilder und Studienanforderungen informiert, während letztere sich zugleich ein Bild vom Wissensstand der Schüler/innen machen können (JW6).

Übersicht 17 dokumentiert die studien- und lehrbezogenen Aktivitäten in der Region übersichtsweise.

³² „Unternehm was“ ist die High-Tech-Gründerinitiative von Microsoft. Unterstützt werden High-Tech-Gründungen. Die Förderung reicht von kostenlosen Workshops zur Vermittlung von Vertriebs- und Marketing-Know-how über den Zugang zu Kunden- und Partnernetzwerken von Microsoft bis zur Bereitstellung von Technologien (<http://www.microsoft.com/germany/gruender/default.msp>, Zugriff: 21.5.08).

Übersicht 17: Lehr- und studienbezogene Hochschule-Praxis-Kooperationsaktivitäten in der Region Jena-Weimar

Aktivität / Zentraler Akteur	Beschreibung
Thüringen allgemein	
Thüringer Gründer Netzwerk	Partnerschaft zwischen den Hochschulen, Technologie- und Gründerzentren sowie den Industrie- und Handelskammern; unterstützt Existenzgründer aus dem technologieorientierten und wissensbasierten Bereich; bündelt Gründeraktivitäten; Partner: Bauhaus-Universität Weimar, Projekt neudeli; Fachhochschule Erfurt; Fachhochschule Jena; Fachhochschule Nordhausen; Fachhochschule Schmalkalden; Friedrich-Schiller-Universität Jena; Technische Universität Ilmenau; Universität Erfurt; Applikationszentrum Ilmenau; BioCentiv GmbH; Business and Innovation Centre Nordthüringen GmbH; Gründer und Innovationszentrum; Innovations- und Gründerzentrum GmbH Rudolstadt; Technologie- und Gründerzentrum Gera GmbH; TGZ Ilmenau GmbH; Technologie- und Innovationspark Jena GmbH; Technologie- und Medienzentrums Erfurt GmbH; Technologie- und Gründer-Fördergesellschaft Schmalkalden; Industrie- und Handelskammer Erfurt; Industrie- und Handelskammer Ostthüringen zu Gera; Industrie- und Handelskammer Südthüringen; Finanziert durch: Arbeitsgemeinschaft der Thüringer Industrie- und Handelskammern; Thüringer Kultusministerium; Weitere Kooperationspartner: BioInstrumente Jena e. V.; THÜRINGEN innovativ GmbH; Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Arbeit
Gründer- und Innovationscampus Jena-Weimar	Förderung von Gründungsaktivitäten von Studierenden, Nachwuchswissenschaftlern und Mitarbeitern der Bauhaus-Universität Weimar und der Universität Jena mit Fokus auf die Studiengänge Bauingenieurwesen, Architektur, Gestaltung und Medien (Fokus Weimar) und den Naturwissenschaften (Fokus Jena) sowie Alumni aus beiden Hochschulen, u.a. über den „Jenaer Ideenwettbewerb“ (jährlich seit 2000), der innovative Geschäftsideen prämiiert (mit insgesamt 2.250,- € sowie der Übernahme der Kosten für eine Patentanmeldung); Beteiligte: Gründerwerkstatt neudeli, Servicezentrum Forschung und Transfer der Universität Jena
Businessplan-Wettbewerb Thüringen	Jährlich (2008 zum 11. Mal); Veranstalter: IHK Ostthüringen
FuThuer – Zukunftsperspektive in Thüringen	Thüringer Jobportal an der FH Schmalkalden in Kooperation mit der Ferchau Engineering GmbH (Schweinfurt)
STIFT-Preis für hervorragende anwendungsorientierte Promotions- und Diplomarbeiten an Thüringer Hochschulen	Jährliche Preise für Abschlussarbeiten und Promotionen in den Natur- und Ingenieurwissenschaften (pro HS 1000 € für Diplomarbeiten und 3000 € für Promotionen); Träger: Stiftung für Technologie, Innovation und Forschung Thüringen
Universität Jena	
Career Service	Beratung, Coaching und Bewerbungstraining in Kooperation mit dem Career Center Jena; Organisation des Firmenkontaktgesprächs Jena in Kooperation mit der internationalen Studentenvereinigung AIESEC; Vermittlung von Praktika in Kooperation mit den Praktikantenämtern der Fachbereiche
Gründer Service (Servicezentrum Forschung und Transfer)	Teil von EXIST-SEED, Verweis auf Gründer- und Innovationscampus Jena-Weimar, "One-Stop-Agency" für Gründungsberatung, Erstkontakt und als Wegweiser für den gesamten Prozess von Gründungen aus der Hochschule, Betreuung und Coaching von Gründungsprojekten im Rahmen des EXIST-Gründerstipendiums, Ausbildungsangebote
JenVision e.V.	studentische Unternehmensberatung
Jenaer Unternehmenstage (JUT)	Jährliche Messe und Workshops von Unternehmen zur Personalrekrutierung, organisiert von JenVision e.V., Kooperationspartner u.a. die Commerzbank AG, Robert Bosch Fahrzeugelektrik Eisenach GmbH, Ernst & Young, Schott AG, Boston Consulting Group
eTransfer-Forum	Bereich Informatik; u.a. jährliche Absolventenmesse im IT-Bereich; Kooperationspartner: Transferstelle der Uni Jena, Vertreter der Ausgründungen aus den Fachbereichen, Projektpartner aus der lokalen und überregionalen Industrie, Thüringer Koordinierungsstelle NWT, Bundesagentur für Arbeit Erfurt, STIFT Thüringen

Aktivität / Zentraler Akteur	Beschreibung
Jenaer Kontaktmesse für Mediziner	Jährliche Kontaktmesse für Studierende der Medizin (Berufseinstieg und Famulatur an Kliniken), organisiert vom Fachschaftsrat Medizin und vom Europäischen Medizinstudenten-Bund (EMSA)
Stiftungs-Juniorprofessur	für „Advanced Computational Photonics“; seit 2007; Stifter: Carl Zeiss AG, Ernst-Abbe-Stiftung
Stiftungsprofessur	für „Andrologische Urologie“; seit 2004; Stifter: Jenapharm GmbH
Stiftungsprofessur	für „Mathematik- und Informatik-Didaktik“; seit 2003; Stifter: CASIO Europe GmbH

FH Jena

Career Service	Seminare und individuelle Trainings für Studierende zu Karriereplanung, Studienorganisation, Stärkung der sozialen Kompetenzen, Präsentationstechniken/ Rhetorik, Zeit- und Selbstmanagement, Vorbereitung auf den Berufseinstieg. Austausch mit Unternehmen und Trägern: Unterstützung und Begleitung von bestehenden Netzwerken und deren Weiterentwicklung sowie Neugründung, Partner im Bereich der Personalvorauswahl, unterstützt Zugang zu künftigen Fach- und Führungskräften
Servicezentrum Forschung und Transfer	Firmenkontaktbörse
Existenzgründerprogramm	Gründerstipendien u.a. für Studierende, Antragstellung über das Servicezentrum Forschung und Transfer; gefördert im Rahmen von EXIST
Praktikums-, Diplomarbeits-, Jobbörse	seit 1996; Initiative von Studierenden, Mitarbeitern und Professoren; JWI – Verein der Jenaer Wirtschaftsingenieure, Liste der kooperierenden Unternehmen; Förderer sind die activus eShopping GmbH, Intershop Communications AG, Oechsler AG, Schott Glas AG, SIM Automation GmbH & Co. KG, Viega GmbH & Co. KG, ZBV-Automation Berse + Elsas GmbH
Jobportal „STAFFfinder.de“	Fachbereich Betriebswirtschaft; Bewerbungsdatenbank und Stellenanzeigen, in Kooperation mit regionalen Unternehmen und dem Personalentwicklungsinstitut i.b.s. human & technical resources
Praktikantenämter der Fachbereiche	Vermittlung von Praktika
Duale Studiengänge	dualer Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen (BA), berufsbegleitender Pflegestudiengang, berufsbegleitender Bachelorstudiengang Optometrie; Kooperationspartner: Kompetenzzentrum StudiumPlus Altenburger Land (Verein), Unternehmen aus Altenburg, Klinikum Ingolstadt, ZVA-Fortbildungszentrum Knechtsteden/ Rhein-Kreis Neuss
Workshop Begegnungen	Jährlicher interdisziplinärer Workshop für Studierende zu Schnittpunkten zwischen Kultur, Technik und Wirtschaft; Zugang zu kulturellen Sponsoringprojekten der Jenoptik AG; Ziel: Vermittlung sozialer Kompetenzen
Sponsoring von Lehrveranstaltungen	Sponsoring der Lehrveranstaltungsreihe „Ausgewählte Aspekte moderner Unternehmensführung aus Praxissicht“ durch die Bauerfeind AG, Zeulenroda
Stiftungsprofessur	für „Solar“; seit 2008; Stifter: Carl-Zeiss-Stiftung
Stiftungsprofessur	für „Mixed Signal and Optoelectronics Sensor IC-Design“; seit 2007; Stifter: Ernst-Abbe-Stiftung, MAZeT GmbH
Alumni-Aktivitäten	dezentral in den Fachbereichen bzw. Instituten

Bauhaus-Universität Weimar

Gründerwerkstatt neudeli	Gründerunterstützung für Studierende, Absolventen und Mitarbeiter (Stipendien, Arbeitsplätze, Firmenkontakte), neudeli-Tag für Junggründer, Kooperation u.a. mit der Microsoft Deutschland GmbH (Initiative „unternimm was“); gefördert durch das BMW im Rahmen des EXIST-Gründerprogramms; seit 2001
--------------------------	---

Aktivität / Zentraler Akteur	Beschreibung
Career Service (im Aufbau)	Bewerbungstraining, Coaching, Beratung, Firmenmesse, Job-/Praktikumsbörse, Werkstattgespräche mit Unternehmen; Kooperationspartner: Hochschulteam der Arbeitsagentur Erfurt, Zentrale Studienberatungen (Universität Weimar, Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar), Studiengang Kulturmanagement der Hochschule für Musik, Architektenkammer Thüringen, Gründerwerkstatt neudeli, Thüringer Koordinierungsstelle „Naturwissenschaft und Technik für Schülerinnen, Studentinnen und Absolventinnen“, Verband Bildender Künstler, Verband Deutscher Industriedesigner, Studentenwerk, future, Fachbereiche, Alumni-Netzwerk
Backup Filmfestival	Jährlich; studentische Initiative; Förderung von studentischen Medienprojekten; organisiert von netzwerk filmfest e.V. in Kooperation mit der Fakultät Medien. Förderer sind die Thüringer Staatskanzlei, Gründerwerkstatt neudeli, e-werk weimar e.V., Film e.V. Jena, Theaterhaus Jena, Stiftung Weimarer Klassik, Goethe-Institut Weimar
Förderpreis für herausragende Diplomarbeiten	Jährlich (2008 zum neuntenmal) ; F.A. Finger-Institut für Baustoffkunde; gestiftet von Dornburger Zement (KMU Dorndorf-Steudnitz)
Peter-Schuhmacher-Preis	Stipendien für Studierende, pro Jahr 4 Stipendien à 2000 €; Stifter: HeidelbergCement AG
Stipendien für Studierende der Werkstoffwissenschaft	Institut für Werkstoffwissenschaft; 3 Stipendien à 250 € monatlich; jeweils für ein Semester mit Verlängerungsoption bis zum Ende der Regelstudienzeit; gestiftet von Hans Lingl Anlagenbau und Verfahrenstechnik GmbH & Co. KG, IBU-tec GmbH & Co. KG
Gerd Bucorius-Stiftungsprofessur	für „Geschichte und Theorie der Kulturtechniken“ im Fach Medien; seit 2005; Stifter: Zeit Stiftung

Quelle: schriftliche und mündliche Befragungen, eigene Recherchen

Das Konzept des *Career Service* der Bauhaus-Universität Weimar verdeutlicht modellhaft, welche beschäftigungsvermittelnden und -vorbereitenden Angebote in vergleichbaren Einrichtungen gebündelt werden können (Übersicht 18).

Übersicht 18: *Programm des Career Service der Bauhaus-Universität Weimar*

Qualifizierung und Training	Berufsbiografische Orientierung und Kontakte		Information und Service
<i>Kurse zum Karriere-start:</i> Beratung/Coaching, Kommunikation/Kompetenz, Management/Organisation, Freiberufler/Existenzgründer, Arbeiten im Ausland	<i>Werkstattgespräche:</i> Vorträge und Erfahrungsberichte aus der Praxis	<i>Exkursionen:</i> Firmenbesichtigungen, Messebesuche	Beratung, Bibliothek, Weiterbildung
	<i>Firmenkontaktmesse:</i> Präsentation von Firmen, Knüpfen von Kontakten	<i>Netzwerk Lounge:</i> Netzwerkabend für Studierende, Firmen und Agenturen	Alumni-Arbeit
	<i>Stellenbörse:</i> aktuelle Stellenangebote, Veröffentlichung von Trainee-Stellen und Praktika	<i>Firmenpool:</i> exklusive Datenbank mit Firmenkontakten für Praktika und Berufseinstieg	
	<i>Mentorenprogramme:</i> Betreuung von Absolventen beim Übergang in das Berufsleben		

Quelle: Career Service der Bauhaus-Universität Weimar: Berufseinstieg und Karriere. Flyer

Kooperationen

Die IHK Ostthüringen hat Kooperationsvereinbarungen mit der FH Jena und der Universität Jena geschlossen,³³ die allerdings wesentlich Kooperationen in der Forschung und der wissenschaftlichen Weiterbildung betreffen. So ist etwa ein Vertreter der FH Jena stellvertretender Vorsitzender des Weiterbildungsausschusses der IHK Ostthüringen.³⁴

Aber auch in Studium und Lehre existieren in der Region Jena-Weimar institutionalisierte Kooperationsbeziehungen. Wie mittlerweile üblich, sind Unternehmen an der FH Jena sowohl im Hochschulrat als auch in den Fachbereichsbeiräten vertreten (JW6). Dieses Konzept wird auch von der studentischen Unternehmensberatung JenVision e.V. verfolgt: Dort gehören neben Vertretern der Hochschulleitung Praxisvertreter aus dem Kuratorium der Universität Jena dem Verein an.

Für die Akkreditierung von Studiengängen werden von der FH Jena regionale Unternehmen zur Qualität der Absolventen befragt und können Änderungswünsche formulieren. Die (starke) Nachfrage nach Absolventen der FH Jena durch die Industriebetriebe als Hauptabnehmer könne als eine laufende Evaluation des Studienangebots angesehen werden (JW6). Der Prorektor für Forschung und Entwicklung sieht die FH Jena als gut vernetzt: Regelmäßige Kontakte bestehen zur IHK, zur Bundesvereinigung der Mittelständischen Wirtschaft (BVMW) und zu regionalen Unternehmen (JW7).

Der Zugang zu Unternehmen und bestehenden Netzwerken wird als entscheidend für die Anbahnung von Kooperationen gesehen (JW1, JW4, JW5). Die studentischen Unternehmensberater etwa werden regelmäßig zu ‚Visitenkarten-Partys‘ von der BVMW eingeladen. Hierfür ist die Unterstützung durch die Universität notwendig, um Vorurteile gegenüber studentischen Beratungsleistungen abzubauen (JW4). Die Gründerwerkstatt „neudeli“ wird nicht nur von der eigenen Hochschulleitung unterstützt, sondern profitiert auch von den Kontakten ihres Hauptsponsors Microsoft, der als ‚Türöffner‘ zu anderen Unternehmen fungiert. Mehrere Veranstaltungen mit Praxisvertretern wie z.B. der „neudeli-Tag“ dienen der systematischen Kontaktpflege (JW1). Für die FH Jena sind hier auch die Kontakte der Professoren, die FH-typisch über mehrjährige Berufserfahrung verfügen, von großem Nutzen (JW6).

Bedingt durch die konjunkturelle Entwicklung und den steigenden Fachkräftebedarf häufen sich auch Anfragen der Unternehmen an die Hochschulen. In der Regel geht es dabei um konkreten Personalbedarf und nicht um längerfristige Engagements (JW6). Solche Anfragen werden mittlerweile auch an die Career Services gestellt (JW2, JW8). Mit Angeboten wie Firmenkontaktmessen bedienen die Hochschulen diese Nachfrage. Denkbar ist aber auch, dass aus Unternehmensanfragen kooperative Studienangebote entstehen wie – siehe oben – an der FH Jena.

³³ mdl. Mittlg. Frank Zimmermann, Sachgebietsleiter Technische und IT-Weiterbildung, IHK Ostthüringen, 20.5.2008

³⁴ IHK Ostthüringen, http://www.gera.ihk.de/servicemarken/wir_ueber_uns/ausschuesse/ausschuss_weiterbildung.jsp (Zugriff: 20.5.08).

Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Den Interviewpartnern fiel es schwer, eindeutige Erfolgsfaktoren für Kooperationen zwischen Hochschule und Praxis zu benennen. So herrscht zwar Konsens über den zentralen Erfolgsindikator – erfolgreiche Beschäftigung der Absolventen und Absolventinnen –, nicht aber über die Faktoren, die diesbezügliche Kooperationen fördern. Vielmehr wiesen die Interviewpartner auf bestehende Hindernisse für langfristige Kooperationen hin.

Darunter fallen zunächst beschränkte Ressourcen, was aus der Wirtschaftsstruktur in der Region Jena-Weimar resultiere. Jena verfüge demnach über eine kleinteiligere Industrie ohne hohe Eigenkapitaldecke, weswegen nur eingeschränkte Möglichkeiten zur materiellen Unterstützung der Hochschulen bestünden. Kooperiert werden müsse hauptsächlich mit kleinen und mittelständischen Unternehmen, die alleine z.B. keinen Stiftungsprofessuren finanzieren könnten (JW7). In Weimar stellt sich dieses Standortproblem in verschärfter Weise: Die wenigen in der Region ansässigen größeren mittelständischen Unternehmen befinden sich in Jena und unterstützten vorzugsweise Aktivitäten an ihrem Standort. Kontakte zu überregionalen Großunternehmen sollen den Weimarer Standortnachteil ausgleichen, befördern aber unter Umständen die Abwanderung von Absolventen bzw. Gründern (JW1). Kleine und mittelständische Unternehmen verfügten zudem kaum über personelle Ressourcen für kontinuierliche Kooperationsaktivitäten (JW1).

Auch fehle den Hochschulen Personal, um Kooperationen aufzubauen und zu verstetigen. So würde man an der Universität Weimar gern das Hochschulsponsoring forcieren, doch stehe hierfür kein Personal zur Verfügung (JW3). An der Fachhochschule Jena wiederum gebe es, wie an Fachhochschulen üblich, kaum wissenschaftliche Mitarbeiter, die Kooperationen mit der Praxis vorantreiben könnten (JW6). Die Wirtschaftsverbände sollten die Hochschulen bei der Kontaktanbahnung und -verstetigung unterstützen. Ansonsten bestünde die Gefahr, dass Kooperationen nur auf den kurzfristigen Bedarf von Unternehmen zugeschnitten sind. „Solche Schnittstellen sollten gefördert werden, weil wir nicht immer an die Entscheidungsträger herankommen. Das ist sehr konjunkturabhängig. Wenn sie uns brauchen, dann sind sie da; wenn sie uns nicht brauchen, dann sind sie nicht da“ (JW3).

Für den Aufbau von Kooperationen sehen die Interviewpartner die Unterstützung durch Bundesmittel als absolut notwendig an (JW1, JW6, JW7). Das Land Thüringen stelle beispielsweise nur begrenzt Fördermittel für Gründungsaktivitäten bereit. Der „Innovationsfonds Thüringen“ hat einen Umfang von drei Millionen Euro, wobei allein die FH Jena als eine von neun Thüringer Hochschulen Anträge auf 1,3 Millionen Euro gestellt habe (JW7). Denkbar wäre auch eine spezielle Förderung der Fachhochschulen, um personelle Defizite durch den weitgehend fehlenden Mittelbau auszugleichen. Wer die Studienabschlüsse an der Universität und der Fachhochschule angleichen wolle, müsse auch für gleiche Bedingungen sorgen (JW6).

Einig waren sich die Interviewpartner auch darin, dass solche Förderprogramme vorrangig günstige Rahmenbedingungen für Kooperationen schaffen sollten, nicht aber Kooperation ‚verordnen‘: „Man kann das nicht von außen steuern, man muss wirklich Rahmenbedingungen schaffen. Den Hochschulen muss aufgezeigt werden, dass Kooperationen positiv sind, und den Unternehmen muss aufgezeigt werden, dass Kooperieren mit öffentlichen Institutionen ihren Zwecken förderlich ist“ (JW1). Auf beiden Seiten müssten Anreize zur Kooperation geschaffen werden. Bedingungen für eine erfolgreiche Kooperation sind nach Auffassung des Mitarbeiters der Gründerwerkstatt neudeli:

- inhaltliche Anknüpfungspunkte zwischen Hochschulen und Unternehmen,
- verbindliche Absprachen über zu erbringende Leistungen,
- konzentrierte Kooperationen: Kooperationsportfolio aus Groß- und Kleinunternehmen,
- Kontinuität der Kooperationen (JW1).

Schließlich trafen Kooperationen mit Unternehmen an den Hochschulen auch auf Skepsis. Befürchtet wurde, dass die Studieninhalte zu stark an ökonomischen Verwertungsinteressen ausgerichtet würden (JW3). Solche Vorbehalte gegenüber ökonomischen Interessen bestünden ebenso unter Studierenden; so sähen viele Studierende in den künstlerisch orientierten Studiengängen der Universität Weimar Gründungsaktivitäten und Unternehmenskooperationen grundsätzlich kritisch (JW1).

Probleme ergäben sich zudem aus der Umstellung auf die neuen Studiengänge. Die straffere Studienorganisation und die kürzere Regelstudienzeit gingen zu Lasten von Praxisanteilen und -initiativen während des Studiums (JW1, JW4, JW6, JW7). An der FH Jena entfiel das Praxissemester in den Bachelorstudiengängen weitgehend. Kürzere Praxisphasen seien aber nicht im Interesse der Unternehmen: „Finden Sie mal eine Praxisstelle, die einen Praktikanten für acht Wochen nimmt! Sobald der sich eingearbeitet hat, ist die Zeit schon wieder vorbei“ (JW6). Auch für Gründungsaktivitäten lasse das Bachelor- wie das Masterstudium kaum Zeit. Der häufige Hochschulwechsel für das Masterstudium erschwere zudem den Zugang zur Hauptzielgruppe der fortgeschrittenen Studierenden (JW1). Schließlich bestünden auch während des zweijährigen Masterstudiums kaum Zeitfenster für Gründungsaktivitäten oder das Engagement in studentischen Initiativen (JW1, JW4).

Fazit

„Was ist für den Freistaat Thüringen ... wichtiger als eine Universität, die gezielt auf die Wirtschaftspotenzen der Region ausgerichtet Forschung anbietet, damit Neuansiedlungen befördert, und die entsprechendes Personal ausbildet, das aus diesem Potenzial auf Dauer etwas machen kann?“ (Klaus Dicke, Rektor der Friedrich-Schiller-Universität Jena, 2008)

Hochschule und Praxis sind der Region Jena-Weimar in vielfältiger Weise miteinander vernetzt. Studien- und lehrbezogene Kooperationen reichen von Studienangeboten und Stiftungsprofessoren über Gründungsaktivitäten bis zu Firmenkontaktmessen und Praktikumsbörsen. Besonders bei beschäftigungsvermittelnden Angeboten zeigt sich deutlich der konjunkturelle Einfluss auf Kooperationen zwischen Hochschule und Praxis. Wesentlich stärker als in der Forschung sind Kooperationen in Studium und Lehre abhängig vom kurzfristigen Personalbedarf der Unternehmen. So sind zahlreiche Kooperationen zwischen Hochschulen und regionalen wie überregionalen Unternehmen durch die aktuell günstige Konjunktur in ihrem Zustandekommen befördert worden.

Die Hochschulen sind dabei bestrebt, die Kooperationen zu verstetigen, damit diese auch unter ungünstigeren ökonomischen Bedingungen Bestand haben. Zu diesem Zweck werden Praxisvertreter in die entsprechenden Gremien mit eingebunden, sei es im Hochschulrat, in Fachbeiräten oder im studentischen Verein. Die personelle Integration sorgt nicht nur für Kontinuität in der Kooperationsbeziehung, sondern eröffnet den Hochschulen weitergehende Kontaktmöglichkeiten: So wirken bestehende Kontakte zu Unternehmen und Verbände als ‚Türöffner‘. Die Hochschulen

werden in regionale Netzwerke der Industrie- und Handelskammern und anderer Wirtschaftsverbände integriert und können dort für Kooperationen werben.

Allerdings ist die Region Jena-Weimar, von einigen Jenaer Ausnahmen abgesehen, von kleinen und mittelständischen Unternehmen geprägt, die nur beschränkt über jene Ressourcen verfügen, die für eine dauerhafte Kooperation nötig wären. Die untersuchten Hochschulen haben auf diese strukturelle Herausforderung in zweierlei Weise reagiert: Zum einen haben sie für einige Projekte, vor allem im Gründungsbereich, öffentliche Mittel insbesondere vom Bund eingeworben. Die entsprechenden Kooperationsbeziehungen sind daher in ihrer Ausgestaltung und Kontinuität abhängig von der fortgesetzten öffentlichen Förderung. Angesichts der Wirtschaftsstruktur und der limitierten Etats der Hochschulen ist es fraglich, ob bei einem Wegfall der öffentlichen Förderung die Kooperationsbeziehungen im derzeitigen Umfang und Intensität aufrecht erhalten werden könnten. Zum anderen kooperieren die Hochschulen vor allem bei beschäftigungsvermittelnden Angeboten häufig mit überregionalen Unternehmen. Sofern diese nicht über regionale Niederlassungen verfügen, verschärfen solche Kooperationen aber den drohenden Fachkräftemangel durch die Abwerbung von Hochqualifizierten. Nichtsdestotrotz profitieren die Hochschulen von ihren Kontakten zu überregionalen Großunternehmen, weswegen ein ausgeglichenes Kooperationsportfolio zwischen kleinen, mittelständischen und Großunternehmen regionaler und überregionaler Herkunft ratsam scheint.

Es zeigt sich zudem, dass die untersuchten Hochschulen der Region Jena-Weimar bereit sind, sich flexibel auf die Anforderungen der Wirtschaft einzulassen. Es sind weniger Zumutungen der Unternehmen, die als hinderlich für Kooperationen befürchtet werden, als vielmehr starre Vorgaben der Studienorganisation, wie sie im Zuge der Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge oft implementiert werden. Insbesondere in das Studium integrierte Praxisphasen geraten unter Druck, wobei der Versuch, bestehende erfolgreiche Modelle wie das Praxissemester mit anschließender Abschlussarbeit im Unternehmen in das neue Studiensystem zu integrieren, häufig studienzeitverlängernd wirkt. Umso vielversprechender erscheint angesichts dieser Problematik die Entwicklung kooperativer Bachelorstudiengänge wie an der FH Jena.

3.2.2. Cottbus-Spree-Neiße

Die Region Cottbus-Spree-Neiße und ihre Hochschulen

Die in Südbrandenburg in Grenznähe zu Polen gelegene Region Cottbus-Spree-Neiße zählt zu den strukturschwachen Regionen der BRD. Im „Prognos Zukunftsatlas 2007“ belegt der Landkreis Spree-Neiße den letzten Rang (439) mit „sehr hohen Zukunftsrisiken“. Innerhalb der Region weist die Stadt Cottbus jedoch ein stabiles Profil mit „ausgeglichener Chancen-Risiken-Mix“ (2007: Rang 184) und offenbar wachsendem Zukunftspotenzial auf (zum Vergleich 2004: Rang 346).³⁵ Die Arbeitslosenquote beträgt im Landkreis Spree-Neiße 15,7 Prozent und in Cottbus 15,1 Prozent (Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2008a).

³⁵ <http://www.prognos.com/Die-Karten.377.0.html> (Zugriff: 18.05.2008). Im Zukunftsatlas werden Daten zu Dynamik, Stärke, Demographie, soziale Lagen und Wohlstand, Arbeitsmarkt, Wettbewerb und Innovation aufbereitet.

Die Gesamtbevölkerung Brandenburgs beläuft sich auf rund 2,5 Millionen, die Stadt Cottbus hat 103.000 Einwohner und der Landkreis Spree-Neiße 134.000.³⁶ Im Gegensatz zu den anderen östlichen Bundesländern ist der Binnenwanderungssaldo Brandenburgs insgesamt ausgeglichen (Statistisches Bundesamt 2008b: 54). Gleichwohl sind die Bevölkerungszahlen sowohl für die Stadt Cottbus als auch für den Landkreis Spree-Neiße seit 1992 konstant rückläufig: Cottbus hat im Zeitraum 1992-2007 insgesamt rund 28.000 Einwohner verloren; im Landkreis Spree-Neiße beläuft sich der Bevölkerungsrückgang auf 14.000.³⁷

In der Wirtschaftsstruktur Brandenburgs ist der industrielle Sektor vergleichsweise schwächer vertreten. Der Bereich der öffentlichen und privaten Dienstleister liegt mit einem 27,7-Prozent-Anteil an der Bruttowertschöpfung über dem Bundesdurchschnitt,³⁸ der Anteil des produzierenden Gewerbes mit 20,4 Prozent dagegen signifikant darunter (MW 2007: 75, Daten für 2006). Dieser Sachverhalt tritt auch in der Beschäftigtenstatistik zu Tage: 13,4 Prozent der Erwerbstätigen sind 2006 im produzierenden Gewerbe beschäftigt, der Bundesdurchschnitt liegt bei 20 Prozent. Im Ergebnis befindet sich Brandenburg beim Vergleich der Beschäftigtendichte in der Industrie nach Bundesländern mit Rang 14 auf einem der hinteren Plätze (MWTA 2008a: 27).

91 Prozent der 2007 in Brandenburg aktiven Unternehmen beschäftigten weniger als 10 Personen, weitere 7 Prozent weniger als 50. Die Mehrzahl der 205 ansässigen Großunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten verteilte sich auf die Wirtschaftsbereiche Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen (N=52), Verarbeitendes Gewerbe (N=36) sowie Erziehung und Unterricht (N=28).³⁹

Die 2006 umsatzstärksten Industriezweige sind das Ernährungsgewerbe (2,6 Mrd. Euro), die Chemische Industrie (1,9 Mrd. Euro) sowie Metallerzeugung und -bearbeitung (1,9 Mrd. Euro). Die höchsten Anteile am Industrieumsatz verzeichnen die Landkreise Uckermark (3,1 Mrd. Euro) und Teltow-Fläming (2,5 Mrd. Euro); der Landkreis Spree-Neiße erzeugt 1,5 Mrd. Euro (MW 2007: 77, 82). Während das Bruttoinlandsprodukt in der Stadt Cottbus zwischen 2002 und 2005 um 8,6 Prozent angewachsen ist, lässt sich für den Landkreis Spree-Neiße im gleichen Zeitraum ein Rückgang um 14,1 Prozent verzeichnen (ebd.: 20). 2007 waren in Cottbus 12 Industriebetriebe mit einer Beschäftigtenzahl von über 50 Personen angesiedelt, im Landkreis Spree-Neiße 25 (Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2008c). Die strukturbestimmenden Wirtschaftszweige sind hier die Chemische Industrie, Energiewirtschaft sowie das Ernährungsgewerbe.

Mit der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus (BTU) und der Fachhochschule Lausitz, welche auf die Standorte Cottbus und Senftenberg verteilt ist, verfügt die Region über zwei Hochschulen mit vorwiegend technisch-naturwissenschaftlicher Orientierung:

- An der *BTU Cottbus* sind zurzeit rund 5.000 Studierende eingeschrieben, davon ca. 1.000 Studentinnen und Studenten aus dem Ausland. Die Universität verfügt über insgesamt fünf Fakultäten mit den Fachbereichen Mathematik, Naturwissenschaften, Informatik, Architektur,

³⁶ Zahlen vom 30.4.2007 (Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2008b)

³⁷ Eigene Berechnungen auf der Grundlage der Angaben in Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Brandenburg (2006) und Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2008b).

³⁸ Dieser lag 2006 im Wirtschaftsbereich öffentliche und private Dienstleister bei 22,3 Prozent, im Bereich des produzierenden Gewerbes (ohne Baugewerbe) bei 25,4 Prozent (Statistisches Bundesamt 2007).

³⁹ Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen, URL http://www.statistikportal.de/Statistik-Portal/de_enterprise.asp?reg=12 (Zugriff: 18.5.2008).

Bauingenieurwesen, Stadtplanung, Maschinenbau, Elektrotechnik, Wirtschaftsingenieurwesen, Umweltwissenschaften und Verfahrenstechnik. Daneben gibt es vier zentrale wissenschaftliche Einrichtungen: Centrum für Energietechnologie Brandenburg, Forschungszentrum Landschaftsentwicklung und Bergbaulandschaften, Humanökologisches Zentrum sowie Zentrum für Rechts- und Verwaltungswissenschaften. Von den insgesamt rund 1.150 Beschäftigten sind rund 630 wissenschaftlich tätig, darunter 125 Professorinnen und Professoren.⁴⁰

- An der *Fachhochschule Lausitz* sind rund 3.400 Studierende immatrikuliert; davon studieren 2.000 zurzeit am Standort Senftenberg. Aktuell zählt die FH Lausitz 230 StudentInnen und Studenten aus dem Ausland. Die Hochschule verfügt über fünf Fachbereiche: Architektur/Bauingenieurwesen/Versorgungstechnik, Bio-, Chemie- und Verfahrenstechnik, Informatik/Elektrotechnik/Maschinenbau, Musikpädagogik und Sozialwesen.⁴¹ Es sind 342 MitarbeiterInnen beschäftigt, rund die Hälfte als Professorinnen und Professoren.⁴²

Aktivitäten

Die Schwerpunkte der lehr- und studienbezogenen Hochschule-Praxis-Aktivitäten in der Region Cottbus-Spree-Neiße liegen in den Bereichen Berufsvorbereitung sowie Praktikums- und Stellenvermittlung. Auf die unternehmensseitig gewachsene Nachfrage nach entsprechenden Dienstleistungen wurde an beiden Hochschulen mit einer Bündelung und dem Ausbau der Angebote reagiert. An der BTU Cottbus erfüllt diese Funktion ein Career Center; die Fachhochschule Lausitz richtet die Firmenkontaktmesse „campus-X-change“ aus.

Das Career Center an der BTU Cottbus wurde 2002 mit dem Ziel eingerichtet, eine zentrale Anlaufstelle für Arbeitgeber zu schaffen (CB 1). Zu den Aufgaben des Career Centers zählen die Vermittlung von Praktikumsplätzen, Diplom- und Abschlussarbeiten und Stellenangeboten, die Mitorganisation von Firmenpräsentationen sowie die Ausrichtung einer Firmenkontaktmesse.⁴³ Im Repertoire ist außerdem ein Paket von Zusatzqualifikationen für Studierende, das von Rhetorikseminaren, Assessment-Trainings bis zu Veranstaltungen zur Existenzgründung reicht (BTU Cottbus 2008b). Entsprechende Angebote stoßen bisher allerdings auf eher mäßige Nachfrage seitens der Studierenden. Ein weiterer Arbeitsfokus liegt in der Vermittlung von ausländischen StudentInnen.

Die Leitung des Career Centers ist beim Referat Außenbeziehungen der BTU Cottbus angesiedelt; die Hauptarbeit leisten drei studentische Hilfskräfte (SHK) in den Arbeitsbereichen Layout/Grafikbearbeitung, Onlinedienste und Marketing. Gehälter und Sachkosten werden aus Drittmitteln finanziert; die BTU stellt die Räumlichkeiten in Form eines universitätszentral gelegenen Lokals. Mit den Unternehmen existieren jeweils Kooperationsvereinbarungen von mindestens drei Jahren Laufzeit; für Leistungen wird teilweise eine Organisationspauschale erhoben.

⁴⁰ Alle Angaben: <http://www.tu-cottbus.de/btu/de/universitaet/leitbild/> (Zugriff 18.5.2008)

⁴¹ Alle Angaben: <http://www.fh-lausitz.de/ueber-uns/die-hochschule/leitbild.html> (Zugriff 18.5.2008)

⁴² Angabe der Mitarbeiterzahl laut Hochschule, die Anzahl der ProfessorInnen an der Fachhochschule Lausitz betrug 2006 176 (Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2007).

⁴³ Die 8. Firmenkontaktmesse an der BTU Cottbus fand am 28. Mai 2008 unter Beteiligung von 21 Unternehmen, zwei Krankenkassen und der Agentur für Arbeit Cottbus statt (BTU Cottbus 2008a).

Nach Darstellung der Leiterin hat die Arbeit des Career Centers den Charakter eines Ergänzungsangebots zu den bestehenden intensiven Praxiskontakten auf Fachbereichs- bzw. Professurebene. Mittelfristig sei geplant, die Vermittlungs- und Qualifizierungsangebote derart zu gestalten, dass sie bereits Studierende im grundständigen Studium erreichen. Dazu zählen die Zusammenarbeit mit der studentischen Erstsemesterberatung, die terminliche Verlegung der Firmenkontaktmesse in die erste Semesterwoche sowie die Einrichtung von Firmenpatenschaften (CB 1). Das Career Center der BTU Cottbus ist Mitglied der Arbeitsgemeinschaft Career Center Berlin-Brandenburg.⁴⁴

Umfangreiche Hochschule-Praxis-Aktivitäten der BTU Cottbus lassen sich weiterhin in den Bereichen akademische Gründungsförderung und Weiterbildung verzeichnen. Beide Hochschulen sind Mitglied im Brandenburgischen Institut für Existenzgründung und Mittelstandsförderung (BIEM e.V.);⁴⁵ an der BTU Cottbus ist diese Mitgliedschaft im Zentrum für Gründungsförderung und -forschung institutionalisiert. Die Angebotspalette an der BTU zu Gründungsfragen und -aktivitäten verdeutlicht Übersicht 19.

Übersicht 19: Angebote und Aktivitäten zur Gründungsförderung an der BTU Cottbus

Einrichtung	Angebote und Aktivitäten
Zentrum für Gründungsförderung und -forschung	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammenstellung aller Lehrveranstaltungen der Hochschule mit Gründungsbezug - Bereitstellung von gründungsrelevantem Informationsmaterial und Literatur, Information über Gründungsinitiativen und -wettbewerbe sowie Kontaktmessen, Dokumentation von Best-Practice-Beispielen - wissenschaftliche Begleitung und Dokumentation von Existenzgründungen - Vermittlung des EXIST III Gründerstipendiums des BMWi - strategischer Partner des Businessplan Wettbewerbs Berlin-Brandenburg - Ausrichtung des Wettbewerbs „BTU-Gründerinnen und Gründer gesucht!“ (in Kooperation mit dem Hochschul-Lotsendienst) - Gründungsforschung in Kooperation mit verschiedenen Professuren der Hochschule
Technologie-transferstelle	<ul style="list-style-type: none"> - Hochschul-Lotsendienst (hier in Kooperation mit der FH Lausitz): kostenfreie persönliche Beratung durch Mitarbeiter der Hochschule, Finanzierung und Vermittlung externer Berater (bis zu 2.600 € je TeilnehmerIn), Durchführung von Schulungsassessments, Coaching - Gründerzimmer (in Kooperation mit der Professur für Planung und Innovationsmanagement): Beratungsangebot, Büroinfrastruktur - Kontaktvermittlung zum Businessplan Wettbewerb Berlin-Brandenburg
Roland-Berger-Gründerpreis	<ul style="list-style-type: none"> - Prämierung von erfolgreichen Existenzgründungsvorhaben von Studierenden, MitarbeiterInnen oder Absolventinnen der BTU Cottbus (seit 2002) - jährliche Vergabe, Dotierung: 3.000 €, Stifter: Roland Berger Stiftung für europäische Unternehmensführung

Quellen: <http://www.tu-cottbus.de/projekte/de/biem/startseite/>; <http://www.tu-cottbus.de/einrichtungen/de/technologie-transfer/existenzgruendung/>; <http://www.tu-cottbus.de/btu/de/forschung/preise/roland-berger-gruenderpreis/> (Zugriffe 18.5.2008)

⁴⁴ vgl. Punkt 3.3.1. Die Arbeitsgemeinschaft Career Center Berlin-Brandenburg

⁴⁵ vgl. Punkt 3.3.2. Brandenburgisches Institut für Existenzgründung und Mittelstandsförderung (BIEM)

Auf Initiative der BTU Cottbus kam am 15. Juni 2007 erstmal ein „Weiterbildungsfrühstück“ mit Vertretern aus Politik, Wirtschaftsunternehmen und öffentlicher Verwaltung zustande. Gegenstand waren die strategischen Planungen der Hochschule zum Ausbau des postgradualen Studienangebots unter gezielter Einbeziehung der kleinen und mittelständischen Unternehmen aus der Region. Zielgebiet der zukünftigen Weiterbildungsaktivitäten sind vor allem „Mangelberufe“, z.B. in den Bereichen Bergbau und Chemie (CB 4 und BTU 2007: 17). Beide Hochschulen der Region haben zudem ihre Aktivitäten im Bereich des Übergangs Schule-Hochschule in letzter Zeit verstärkt; an der BTU Cottbus wird hierbei besonders der geringe weibliche Nachwuchs in den technisch orientierten Studiengängen problematisiert.

Die Firmenkontaktmesse „campus-X-change“ an der Fachhochschule Lausitz besteht seit 2002 und fand 2008 zum siebten Mal statt. Die Messe versteht sich als „Plattform für die Vermittlung von Praktika, Diplomarbeiten und Arbeitsplätzen an alle Studenten, Absolventen und Abiturienten“ und „ideale Basis für den Dialog zwischen Unternehmen, Hochschulen, Nachwuchskräften, Absolventen und Studierenden“ (FH Lausitz 2008a: 3). Sie ist mit 54 Ausstellern die größte Veranstaltung ihrer Art in der Region; die Schirmherrschaft hat der Wirtschaftsminister des Landes Brandenburg.

Organisation und Durchführung liegen vollständig in der Verantwortung von Studierenden; Betreuung und Coaching erfolgen durch einen Professor der Hochschule. Das Organisationsteam setzt sich aus vier Studentinnen und Studenten in den Arbeitsbereichen Projektleitung, allgemeine Messeorganisation, Messebau/Finanzen sowie Kongressorganisation zusammen. Die Beschäftigung erfolgt auf der Basis von Studentische-Hilfskraft-Verträgen an der Hochschule. Die Studierenden können sich zudem ihre im Rahmen der Messeorganisation geleistete Arbeit als Studienleistung (Praktikums- oder Leistungsschein) anrechnen lassen. Die FH Lausitz stellt ausgestattete Büroräume auf dem Campus in Senftenberg zur Verfügung. Die Veranstaltung selbst findet in der hochschuleigenen Turnhalle statt. Sachkosten, die vor allem durch Messebau und Öffentlichkeitsarbeit anfallen, werden durch Sponsoren und Standgebühren der Aussteller finanziert. 2008 erwirtschaftete die Messe nach Angaben der Veranstalter einen Überschuss (FH Lausitz 2008a: 13). Die „campus-X-change“ betreibt überdies das zentrale Jobportal der FH Lausitz (CB 3).

Im Rahmen der 8. „campus-X-change“ richtete die FH Lausitz in Kooperation mit der BASF Schwarzheide GmbH, der Vattenfall Europe Mining AG sowie der Lausitzer Rundschau den 1. Transferkongress der Fachhochschule Lausitz zu „Transfernachfrage und -angebot der Hochschulen nach der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen“ aus. Unter Teilnahme von Vertretern aus Hochschule, Wirtschaft und von Wirtschaftsverbänden wurden zwei Probleme diskutiert: zum einen der zu erwartende Fachkräftemangel, zum anderen die Frage, wie die Praxisorientierung des FH-Studiums unter den neuen Bedingungen der konsekutiven Studiengänge gewährleistet werden kann (FH Lausitz 2008b und 2008c).

Die Fachhochschule Lausitz präsentierte ein Betriebsstipendienprojekt, mit dem sie gemeinsam mit der IHK Cottbus ab dem Wintersemester 2008/2009 die Verzahnung von Studium und Praxis in den Studiengängen Bauingenieurwesen, Kommunikations- und Elektrotechnik sowie Versorgungstechnik fördern will. In diesen Bereichen besteht nach Einschätzung der Hochschule eine besonders große Diskrepanz zwischen Studienanfängerzahlen und Absolventenbedarf. Das Betriebsstipendienprojekt soll aus folgenden Elementen bestehen:

- Die Studierenden werden bereits ab dem ersten Semester in die betrieblichen Abläufe der Partnerunternehmen integriert; dazu ist im Studienplan u.a. ein Praxistag pro Woche vorgesehen.
- Nach erfolgreicher Bewerbung erhalten die Teilnehmenden ein monatliches Stipendium von mindestens 200 Euro, das sich mit jedem weiteren erfolgreich absolvierten Semester um 50 Euro erhöht.
- Die Hochschule zeichnet für Betreuung und Mentoring der Studierenden sowie studienorganisatorische Fragen verantwortlich, während die beteiligten Unternehmen das Stipendium stiften und den praxisseitigen Part übernehmen, bspw. durch „studiumsadäquate Aufgabenstellungen“ für Studien- oder Graduiierungsarbeiten.

Das Ziel dieses Projekts ist eine möglichst frühzeitige und langfristige Bindung der zukünftigen AbsolventInnen an die Betriebe. Nach Auskunft der FH Lausitz konnten für das Projekt bereits pro Studiengang zwischen fünf und sieben Partnerunternehmen gewonnen werden. Die unternehmensseitige Resonanz wird bisher auch vom Kooperationspartner überaus positiv eingeschätzt, wie der Reaktion der IHK Cottbus auf eine entsprechende schriftliche Anfrage zu entnehmen ist:

- *HoF*: Welchen Beitrag leistet die IHK Cottbus als Kooperationspartner im Betriebsstipendienprojekt? *IHK Cottbus*: „Wir unterstützen bei der Ansprache geeigneter Unternehmen und vertreten das Angebot öffentlichkeitswirksam.“
- *HoF*: Welche Motive veranlassen Arbeitgeber aus Ihrer Sicht zur Beteiligung am Projekt? *IHK Cottbus*: „Die Unternehmen haben eine Chance, interessante Praktikanten und möglicherweise künftige berufliche Nachwuchskräfte zu gewinnen.“
- *HoF*: Stoßen Sie bei der Akquise von Partnerunternehmen auf Hindernisse und welcher Art sind diese ggf.? *IHK Cottbus*: „Nein, die Unternehmen sind ausgesprochen aufgeschlossen und an dem Angebot interessiert.“⁴⁶

Während sich der Kooperationspartner mit Wirkungserwartungen noch zurückhält, formuliert die FH Lausitz klare Zielvorstellungen an das Projekt: Durch dezidiert regionalen Bezug seien – neben einem Attraktivitätsgewinn angesichts sinkender Studienanfängerzahlen – mit dem Betriebsstipendienmodell auch stabilisierende Effekte für das unmittelbare wirtschaftliche Umfeld der Hochschule intendiert. Das Projekt hat Pilotcharakter und soll, bei entsprechend positiver Resonanz seitens der Studierenden, auf weitere Studiengänge ausgeweitet werden (FH Lausitz 2008d und Interview CB7).

Kooperationen

Den quantitativ wie qualitativ höchsten Stellenwert haben studien- und lehrbezogene Praxis-Kooperationen der BTU Cottbus und der Fachhochschule Lausitz auf der Fachbereichsebene mit Konzentration auf die naturwissenschaftlich-technischen Studiengänge. Die Kontakte sind punktueller Natur und haben in erster Linie die praxisseitige Ergänzung des jeweiligen Lehrangebots zum Ziel. Hauptpartner sind in der Region ansässige Unternehmen; es bestehen daneben überregionale

⁴⁶ schr. Mittlg. IHK Cottbus, Dr. Andreas Kotzorek, Stellv. Hauptgeschäftsführer der IHK Cottbus, Geschäftsbereich International/Volks- und Außenwirtschaft/Wirtschafts-/Finanz- und Grundsatzfragen, 26.9.2008

Kooperationen⁴⁷ und verstetigte Kontakte zu regionalen Stadtverwaltungen (CB 4). Als wesentliche Kooperationsvarianten an der BTU Cottbus werden genannt:

- die Vergabe so genannter kleiner Lehrdeputate an UnternehmensvertreterInnen,
- fachspezifische Unternehmenskooperationen mit abgestimmten Lehrangeboten,
- praxisbezogene Themenstellungen in der Lehre sowie
- die Vermittlung und begleitende Organisation von Praktika bzw. Diplomvorhaben.

Im Falle der „kleinen Lehrdeputate“⁴⁸ genießen die Fachbereiche bei der Ausgestaltung der Kontakte weitgehende Autonomie; regulierende Eingriffe durch die Hochschulleitung beschränken sich auf den Bereich der Qualitätssicherung. Die Anträge der Fachbereiche auf Vergabe eines Lehrdeputats sind mit Besetzungsempfehlungen verbunden; ein relevantes Vergabekriterium ist dabei die Reputation der Kandidatin oder des Kandidaten. Verträge über Lehraufträge sind grundsätzlich auf ein Semester befristet, die Entscheidung über eine Vertragsverlängerung erfolgt u.a. anhand des Ergebnisses der Evaluation der jeweiligen Veranstaltungen durch die Studierenden (CB 4).

Für eine fachspezifische Firmenkooperation beispielhaft ist der zum Wintersemester 2003/2004 gemeinsam mit der Bahn-Tochtergesellschaft DB-ProjektBau GmbH von der BTU Cottbus eingerichtete Vertiefungsschwerpunkt „Leit- und Sicherungstechnik für Bahnsysteme“ im Bachelor-Studiengang Elektrotechnik. Auf Basis eines Kooperationsvertrags unterstützt das Unternehmen den Lehrbetrieb mit praxisorientierten Inhalten und stellt dazu u.a. eigenes Lehrpersonal bereit (BTU 2003). Eine Übersicht über die weiteren Kooperationen der BTU liefert Übersicht 20.

Die dritte o.g. Kooperationsvariante ist die Integration praxisbezogener Themenstellungen in die Lehre. Hierfür ist die Zusammenarbeit von regionalen Stadtverwaltungen und Wohnungsbau-gesellschaften mit den verschiedenen Professuren der Fakultät für Architektur, Bauingenieurwesen und Stadtplanung an der BTU Cottbus exemplarisch. Besonders im Fachbereich Stadtentwicklung haben Projektarbeiten generell Realitätsbezug; die Studierenden sind in Projektierungsverfahren von Stadtumbau- und Infrastrukturprojekten in der Region aktiv beteiligt. So dienten Entwürfe von Studentinnen und Studentinnen des Fachbereichs als Grundlage für das Straßenausbauvorhaben „Nordring“ in Cottbus; andere Projektarbeiten hatten die – real anstehende – Neugestaltung des Cottbuser Schillerplatzes, Planungen der Stadt zum Neubau der Ortseinfahrt B115 usw. zur Grundlage.⁴⁹ Entsprechende Kooperationen werden einerseits als wertvolle praxisseitige Ergänzung des Lehrangebotes gewertet, andererseits stellen sie aus Sicht der Akteure eine praktische Transferleistung dar, welche die Integration der BTU in Stadt und Region fördert (CB 4).

⁴⁷ Die BTU verzeichnet im Sommersemester 2008 insgesamt knapp 90 Hochschulkooperationsverträge mit Industrieunternehmen (<http://www.tu-cottbus.de/btu/de/forschung/kontakt/kooperationen-im-in-und-ausland/>; Zugriff: 18.5.2008)

⁴⁸ Beispielhaft können hier genannt werden: Kooperation mit Volkswagen Nutzfahrzeuge in den Fachbereichen Wirtschaftsingenieurwesen und Maschinenbau (ein Lehrauftrag mit 1-2 Vorträgen pro Semester), Kooperation mit der Inros Lackner AG im Fachbereich Bauingenieurwesen (Lehrauftrag Spannbetonbau/Brückenbau) (Firmenkooperationen Lehre 2008: 2).

⁴⁹ http://www.tu-cottbus.de/insl/index.php?id=stadttech_archiv (Zugriff: 18.5.2008)

Übersicht 20: *Fachspezifische Unternehmenskooperationen mit abgestimmten Lehrangeboten der BTU Cottbus*

Kooperationspartner	Studiengänge (Abschlüsse)	Beiträge der Kooperationspartner	Kooperationsgrundlage und –dauer
DB Systemtechnik / DB ProjektBau GmbH	Elektrotechnik (Bachelor, Master, Diplom); Civil Engineering (Master)	3 Lehraufträge mit insgesamt 16 SWS	Kooperationsvertrag seit 2002
MTU Aero Engines GmbH	Maschinenbau (Bachelor, Master, Diplom)	2 Lehraufträge mit insgesamt 4 SWS	Vereinbarung zur Unterstützung und Durchführung der Lehrbeiträge seit 2003 über zunächst 5 Jahre
Rolls Royce Deutschland Ltd & Co KG	Maschinenbau (Bachelor, Master, Diplom)	6 Lehraufträge mit insgesamt 12 SWS	Rahmenvereinbarung über die Zusammenarbeit bei Forschungs- und Entwicklungsarbeiten seit 2003, Einzelvereinbarung über die Durchführung der vereinbarten Lehrmodule seit 2008 für weitere 5 Jahre
Siemens	Power Engineering (Master); Elektrotechnik (Master)	0,5 Finanzierung Gastprofessur mit 8 SWS Lehrdeputat	k. A.
Vattenfall Europe Mining AG und Vattenfall Europe Generation AG & Co KG	Structural Engineering (Master), Studienschwerpunkt Bau und Betrieb von Kraftwerken	Beteiligung an der Lehre durch Vortragsreihen, Lehraufträge, Bereitstellung (zunächst) eines Arbeitsplatzes für Masterarbeit	Vertragliche Vereinbarung seit 2008, ergänzt um Vereinbarungen zur Forschungskooperation auf gleichem Gebiet

Nur *abgeschlossene* Kooperationsvereinbarungen.

Quelle: Firmenkooperationen Lehre (2008)

Zukünftig verstärkter Handlungsbedarf besteht nach Einschätzung von VertreterInnen der BTU Cottbus im Bereich der studienbezogenen Praktika. Ablauf und Inhalt derselben sind durch Praktikumsordnungen der jeweiligen Fachbereiche geregelt, welche u.a. das Vorhandensein von PraktikumsberaterInnen (ProfessorInnen oder Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen) vorschreiben. Im Zusammenhang mit der erfolgten Umstellung auf die modularisierten Studiengänge werden an der BTU Cottbus hier zurzeit Möglichkeiten erwogen, zu einer stärkeren Konzentration auf die Übergangsphase zwischen Studium und Beruf zu gelangen (CB 4).

An der Fachhochschule Lausitz bestehen auf Fachbereichsebene ebenfalls beständige Kontakte mit regionalen Großbeschäftigern; als Beispiele werden die Kooperation mit BASF im Bereich Bio-, Chemie- und Verfahrenstechnik sowie der gemeinsam mit der Vattenfall AG betriebene duale Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen genannt. Es existieren darüber hinaus Kooperationen mit regionalen Unternehmen in der Solarbranche (CB 2). Als Bestandteil des „Bündnisses für Senftenberg“ zwischen dem Landkreis Spree-Neiße, der Stadt Senftenberg, der FH Lausitz und der Vattenfall AG wurde 2005 eine Stiftungsprofessur „Entrepreneurship“ eingerichtet; Stifter sind neben Vattenfall die Sparkasse Niederlausitz und die EMIS Holding. Die Professur ist mit der Leitung eines Gründer- und Entwicklungszentrums verbunden.⁵⁰ Das oben beschriebene Betriebs-

⁵⁰ CB 3 und <http://idw-online.de/pages/de/news126926> (Zugriff: 5.5.2008)

stipendienprojekt wird mit vier beteiligten Studiengänge im Wintersemester 2008/2009 starten, wofür bis jetzt jeweils fünf bis sieben regionale Partnerunternehmen gewonnen werden konnten.

Beide Hochschulen der Region sind über die Technologietransferstellen in das landesweite Netzwerk „iq-Brandenburg“ eingebunden. Hauptziel der wesentlich von der Industrie- und Handelskammer Ostbrandenburg initiierten Plattform ist die Förderung technologieorientierter Kooperationen zwischen regionalen Wissenschaftseinrichtungen und Unternehmen. Zum Angebotsprofil von „iq-Brandenburg“ zählen dabei u.a. die Vermittlung von Studierenden und HochschulabsolventInnen für Praktika und Abschlussarbeiten sowie die Unterstützung von Unternehmensgründungen (CB 6).

Übersicht 21 dokumentiert die lehr- und studienbezogenen Hochschule-Praxis-Aktivitäten in der Region.

Übersicht 21: Lehr- und studienbezogene Hochschule-Praxis-Kooperationsaktivitäten in der Region Cottbus-Spree-Neiße

Aktivität / Zentraler Akteur	Beschreibung
BTU Cottbus	
Career Center	berufsvorbereitende und studienbegleitende Seminarangebote; Vermittlung von Praktika und Diplomarbeiten; Exkursionen; Trainings; Firmenkontaktmesse, mit Schwerpunkt Berufsübergang und ausländische Studierende, eingebunden in die Arbeitsgemeinschaft der Career Center Berlin-Brandenburg; Seminarangebote tw. kostenpflichtig
Firmenkooperationen	v. a. mit großen ansässigen Unternehmen wie ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH, envia Mitteldeutsche Energie AG, BASF Schwarzheide GmbH, MAN AG und Vattenfall Europe Mining AG sowie regionalen Stadtverwaltungen; das Aktivitätenspektrum umfasst: - die Vergabe kleiner Lehrdeputate an Wirtschaftsvertreter/innen, - abgestimmte Lehrangebote, - fachspezifische Firmenkooperationen, - praxisbezogene Themenstellungen in der Lehre sowie - die Vermittlung von Praktika bzw. Diplomarbeits-themen; in Kooperation mit der BASF AG ist die Einrichtung von Zertifikatsstudiengängen geplant; strategischer Ausbau des Weiterbildungsangebots in Kooperation mit regionalen KMU
Zentrum für Gründungsförderung und -forschung (BIEM an der TU Cottbus)	eines von vier Zentren des BIEM e.V., zentrale Anlaufstelle der BTU zu Gründungsfragen und -aktivitäten; Angebote: - Zusammenstellung aller Lehrveranstaltungen der Hochschule mit Gründungsbezug - Bereitstellung von gründungsrelevantem Informationsmaterial und Literatur, Informationsangebot über Gründungsinitiativen und -wettbewerbe sowie Kontaktmessen, Dokumentation von Best-Practice-Beispielen - wissenschaftliche Begleitung und Dokumentation von Existenzgründungen - Vermittlung des EXIST Gründerstipendiums (BMWi) - strategischer Partner des Businessplan Wettbewerbs Berlin-Brandenburg - Ausrichtung des Wettbewerbs „BTU-Gründerinnen und Gründer gesucht!“ (in Kooperation mit dem Hochschul-Lotsendienst) - Gründungsforschung in Kooperation mit verschiedenen Professuren der Hochschule
Technologietransferstelle	u.a. Programm zur Gründungsförderung mit: - Hochschul-Lotsendienst (in Kooperation mit der FH Lausitz): kostenfreie persönliche Beratung durch Mitarbeiter der Hochschule, Finanzierung und Vermittlung externer Berater (bis zu 2.600 € je Teilnehmer/in), Durchführung von Schulungsassessments, Coaching - Gründerzimmer (in Kooperation mit dem Lehrstuhl für Planung und Innovationsmanagement): Beratungsangebot, Büroinfrastruktur - Kontaktvermittlung zum Businessplan Wettbewerb Berlin-Brandenburg Mitglied im Netzwerk iq-Brandenburg

Aktivität / Zentraler Akteur	Beschreibung
Stiftungsprofessur	für "Hochfrequenznachrichtentechnik" im Fach Elektrotechnik; ab 2008 über 5 Jahre; Stifter: Prof. Ulrich L. Rhode
Roland-Berger- Gründerpreis der BTU Cottbus	Prämierung von erfolgreichen Existenzgründungsvorhaben von Studierenden, MitarbeiterInnen oder AbsolventInnen der BTU Cottbus; jährliche Vergabe seit 2002, Dotierung: 3.000 €; Stifter: Roland Berger Stiftung für europäische Unternehmensführung
KOWA	Workshopangebot zum Berufseinstieg (in Kooperation mit dem Career Service); „campus office“ mit Informations- und Beratungsangebot zu Beruf und Arbeit; Einzelprojekte zur Beschäftigungssicherung, Frauenförderung und Qualifikationsentwicklung
Jalta Consultants	studentische Unternehmensberatung
Microsoft Student Program	firmengebundenes Trainingsprogramm auf Basis studentischer Initiativen; Aktivitäten offenbar ruhend (laut Homepage bis 2007)
FH Lausitz	
Firmenkontaktmesse „campus-X-change“	jährliche Firmenkontaktmesse der FH Lausitz, studentische Initiative; jährlich seit 2002; 2008 mit 54 Ausstellern (größte regionale Firmenkontaktmesse) unter Schirmherrschaft des Brandenburger Wirtschaftsministers, zusätzlich Betreuung des Jobportals der FH Lausitz
Firmen- Kooperationen	u. a. mit den regionalen Großunternehmen BASF Schwarzheide GmbH (Fachbereich Bio-Chemie- und Verfahrenstechnik) und Vattenfall, Vorträge von UnternehmensvertreterInnen als praxisseitige Ergänzung des Lehrbetriebs
Transfer- Kongress	Kongress zur „Transfernachfrage und -angebot der Hochschulen nach der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen“ - in Kooperation mit der BASF Schwarzheide GmbH, der Vattenfall Europe Mining AG und der Lausitzer Rundschau (Medienpartner) - Teilnahme von VertreterInnen aus Hochschule, Wirtschaft und von Wirtschaftsverbänden; erstmals 2008
Lausitzer Technologie Transfer (LAUTT)	Technologietransferstelle der FH Lausitz, u. a. Angebot zur Existenzgründung: - Hochschul-Lotsendienst (in Kooperation mit der BTU Cottbus): kostenfreie persönliche Beratung durch Mitarbeiter der Hochschule, Finanzierung und Vermittlung externer Berater (bis zu 2.600 € je Teilnehmer/in), Durchführung von Schulungsassessments, Coaching - Kontaktvermittlung zum Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg und zum Lausitzer Existenzgründerwettbewerb LEX; Mitglied im Netzwerk iq-Brandenburg
Stiftungsprofessur	für „Entrepreneurship“ im Fach Informatik/Elektrotechnik/Maschinenbau, Inhaber ist gleichzeitig Leiter des Gründer- und Entwicklungszentrums; eingerichtet 2005; Stifter: Vattenfall Europe Mining & Generation, EMIS Holding, Sparkasse Niederlausitz;
BASF Process Engineer- ing Award	Preis für beste Studienleistung und Diplomarbeit im Studiengang Chemieingenieurwesen; dotiert mit 1.000 €, jährlich seit 2006; Stifter: BASF Schwarzheide GmbH
Betriebsstipendiumsproj- ekt	in den Studiengängen Bauingenieurwesen, Kommunikations- und Elektrotechnik sowie Versorgungstechnik; monatlich mindestens 200 €, pro weiterem Semester 50 € zusätzlich; ein Praxistag pro Studienwoche und praxisrelevante Aufgabenstellung für Studien- und Graduierungsarbeiten durch die Unternehmen; pro Studiengang fünf bis sieben regionale Partnerunternehmen; Projektbeginn: Wintersemester 2008/09

Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Auf die dem vorliegenden Bericht zu Grunde liegenden Problemstellungen – demografische Entwicklung einerseits, prognostizierter Fachkräftemangel und rückläufige Studienanfängerzahlen in der Region andererseits – angesprochen, zeigen sich die befragten Akteure grundsätzlich sensibilisiert. Einschätzungen zur Problemdringlichkeit und zum aktuellen Handlungsbedarf fallen dabei unterschiedlich aus.

Seitens der Vereinigung der Unternehmerverbände Berlin-Brandenburg (UVB) wird ein hohes Problembewusstsein signalisiert. Handlungsbedarf besteht nach dortiger Einschätzung vor allem auf Seiten der Wirtschaft. Namentlich bei den kleinen und mittleren Unternehmen in der Region sei noch „Überzeugungsarbeit“ zu leisten, um sie verstärkt auf den Hochschulbereich zu orientieren. Diese müsse größeres Vorausdenken bei der Personalplanung, professionalisiertes Hochschulmarketing sowie den Willen zu Investitionen in zukünftiges Personal bspw. durch Stipendien beinhalten. Die bisherigen Ergebnisse der Studienstrukturreform werden durch die UVB insgesamt positiv bewertet; ein kritischer Punkt sei die mit der Umstellung auf die Bachelor- und Masterstudiengänge verbundene massive Verkürzung der Praktikumszeiträume (CB 5).

Aus Sicht des für den Hochschulbereich zuständigen IHK-Mitarbeiters ist in der regionalen Wirtschaft zurzeit noch kein akuter Fachkräftebedarf wahrnehmbar; in spezifischen Branchen werde sich die Nachwuchssituation jedoch perspektivisch zum Problem entwickeln. Bei den Hochschulkooperationen sei die Technologieorientierung der Unternehmen ausschlaggebender Faktor, in anderen Branchen bestehe Nachholbedarf (CB 6).

Allgemein wird die bisherige Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und regionalen wie überregionalen Großbeschäftigern positiv bilanziert. Dagegen teilen die unterschiedlichen Interviewpartner/innen die Einschätzung, dass die kleinen und mittleren Unternehmen bei den Hochschulkooperationen bisher eher unterrepräsentiert sind. Ursache dafür sei eine relativ hohe Einstiegsschwelle. Als Haupthindernisse werden benannt:

- fehlende personelle und finanzielle Kapazitäten bei den Unternehmen zu kontinuierlichem Engagement an den Hochschulen;
- kontakthemmende Berührungängste sowie Wissensdefizite hinsichtlich der Hochschulstrukturen und deren Leistungsfähigkeit.

Während regionale Großunternehmen wie Vattenfall über die entsprechenden Ressourcen verfügen, Personal und Geldmittel für kontinuierliches und gezieltes Hochschulmarketing, Lehraktivitäten sowie Förderpreise und Stipendienprogramme einzusetzen, stelle für kleine regionale Beschäftigter mitunter schon die Teilnahme an einer Firmenkontaktmesse eine Herausforderung dar (CB 3). Als erfolgreich erweisen sich vor diesem Hintergrund solche Aktivitäten, die ein kontinuierliches Engagement der Unternehmen bei niedrigem Ressourceneinsatz ermöglichen bzw. bei denen die Hochschulen den Hauptteil der Koordinationsleistung erbringen: An erster Stelle stehen hier Career- und Vermittlungsangebote wie Jobportale und Kontaktmessen. Nach Aussage der interviewten Akteure arbeiten die entsprechenden Einrichtungen an den Hochschulen, namentlich die Career Services und Technologietransferstellen, jedoch bereits am Kapazitätslimit. Das behindere einen nachfragegemäßen Ausbau der Angebote (CB 1, CB 6). Von der FH Lausitz wird zusätzlich der fehlende akademische Mittelbau als Hinderungsgrund für die Intensivierung von Unternehmenskontakten benannt (CB 2).

Hochschulseitig gelten bestehende Erfahrungen des Lehrpersonals im Umgang mit Wirtschaftsunternehmen – i.d.R. durch vorangegangene Tätigkeit in einem solchen – als erfolgsbegünstigender Faktor für die Zusammenarbeit. Dies deckt sich mit der Einschätzung der Unternehmensvertretungen, dass bei der Herstellung von Hochschule-Praxis-Kontakten eine beträchtliche kulturelle Schwelle zu überwinden sei. In dieser Hinsicht als erfolgversprechend gelten Ver-

anstaltungen mit semiformellem Charakter wie das „Weiterbildungsfrühstück“ der BTU Cottbus oder die Wirtschaftsempfänge der Industrie- und Handelskammern (CB 4).

Neben den bereits genannten Hemmnissen wird von den Interviewpartnern die begrenzte Attraktivität der regionalen Beschäftiger für die HochschulabsolventInnen problematisiert. Brandenburg befinde sich in deutlicher Lohnkonkurrenz zum Südwesten Deutschlands. Ein mit dem dortigen vergleichbares Lohnniveau böten in Brandenburg lediglich die großen Beschäftiger. Diese könnten dem Fachkräftenachwuchs zudem höhere Mobilitätschancen innerhalb des Unternehmens bieten (CB 5). Gerade für die Absolventinnen und Absolventen der technischen und naturwissenschaftlichen Studiengänge an den regionalen Hochschulen bestehe zwar de facto eine Arbeitsplatzgarantie, doch sei diese häufig an die Abwanderung in ein anderes Bundesland gebunden. Während an der BTU Cottbus und der FH Lausitz großer Wert auf einen Bewusstseinswandel hin zu verstärktem regionalen Engagement gelegt wird, besteht nach Einschätzung der Hochschulakteure hier wirtschaftsseitig noch Handlungsbedarf. Namentlich wird kritisiert, dass die politische Repräsentanz der kleinen und mittleren Unternehmen durch die Industrie- und Handelskammern nur unzulänglich wahrgenommen werde.

Fazit

An den beiden untersuchten Hochschulen in der Region Cottbus-Spree-Neiße sind, bedingt durch die integrale Rolle von Praktika in den Curricula, Praxis-Kontakte der einzelnen Professuren der Normalfall. Einen hochschulzentralen Aktivitätsschwerpunkt bildet der Career-Bereich mit Stellen- und Praktikumsbörsen sowie Firmenkontaktmessen; die unternehmensseitige Nachfrage nach entsprechenden Vermittlungsdienstleistungen ist in letzter Zeit kontinuierlich angestiegen. Sowohl die BTU Cottbus als auch die FH Lausitz engagieren sich im Gründungsgeschehen und sind in bestehende Landesinitiativen und -netzwerke eingebunden. Es existieren verschiedene Varianten lehrbezogener Kooperationen mit der Wirtschaft. Diese haben ihren Schwerpunkt in den naturwissenschaftlich-technischen Fachbereichen. Die Bandbreite reicht von der punktuellen Vergabe von Lehrdeputaten bis zur kooperativen Gestaltung einzelner Studiengänge.

Die Hochschulen der Region zeigen deutliche Bestrebungen, bestehende Praxis-Kontakte zu verstetigen bzw. auszubauen. Besonderes Augenmerk wird auf die kooperative Gestaltung von Praxis-Phasen im Studium als Faktor einer gegenseitigen Stärkung von Hochschulen und Wirtschaft gelegt. Für entsprechende Aktivitäten ist das Betriebsstipendienprojekt der FH Lausitz exemplarisch. Als potenziell zukunftssträchtig gilt auch die am Bedarf der Unternehmen orientierte Entwicklung postgradualer Studienangebote. Neben der Nutzung bestehender Kontaktmöglichkeiten über die Netzwerke und Plattformen der Industrie- und Handelskammern bzw. Unternehmerverbände gestalten die Hochschulen den Dialog mit der Wirtschaft dabei zunehmend in Eigenregie. Beispiele für entsprechende Ansätze zu einer – bestehende kulturelle Barrieren überwindenden – direkten Kommunikation sind das „Weiterbildungsfrühstück“ der BTU Cottbus und der Transferkongress der FH Lausitz.

Den Ambitionen nach einem Ausbau der Praxis-Kontakte sind jedoch ressourcenseitig Grenzen gesetzt: Die Aktivitäten sind entweder, wie vor allem im Bereich der Gründungsförderung, an zeitlich befristete Förderprogramme gebunden oder müssen zusätzlich aus den bereits knappen Hochschuletats finanziert werden. Eine Ausnahme bildet der Career-Bereich, in welchem beide

Hochschulen ein hohes Maß an Pragmatismus demonstrieren und bei vergleichsweise geringem Ressourceneinsatz umfangreiche Angebote geschaffen haben. In nachvollziehbarer Konsequenz kommen vor allem solche Unternehmen als Partner in Frage, die entsprechende Ressourcen in die Liaison einbringen können – neben den wenigen regionalen Großbeschäftigern sind dies vor allem überregional engagierte Unternehmen. An dieser Stelle verstärkt sich der Eindruck eines Zielkonflikts: Der auf Grund des Lohngefälles bereits evidente strukturelle Nachteil regionaler kleiner und mittlerer Beschäftigter in der Konkurrenz um den Fachkräftenachwuchs wird durch ihre Unterrepräsentanz bei einschlägigen Hochschulaktivitäten potenziell noch verschärft. Aus Sicht der Hochschulen gibt es jedoch zurzeit wenig Veranlassung, dies zu problematisieren – das Engagement überregionaler Unternehmen gilt vielmehr als Attraktivitätsindikator.

3.3. Good-Practice-Beispiele

Das zu lösende Problem – demografisch problematische Entwicklungen, verrentungsbedingtes Ausscheiden einer kompletten Generation Fachkräfte aus den Unternehmen und daher der Zwang, die verbreitete Ost-West-Wanderung junger Akademiker/innen zu stoppen – ist recht jung und vielerorts auch noch nicht oder nicht hinreichend erkannt. Daher sind auch Beispiele der Problemlösung noch vergleichsweise neu bzw. ursprünglich in Reaktion auf andere, benachbarte Probleme entstanden, etwa um das in Ostdeutschland als unzulänglich eingeschätzte Gründungsgeschehen zu fördern. Daraus wiederum ergibt sich, dass auch Good-Practice-Beispiele eher schwierig zu identifizieren sind und sich insbesondere Aussagen zu ihrer Wirksamkeit und ihren Wirkungen noch kaum treffen lassen. Vielmehr müssen plausible Erfolgserwartungen an deren Stelle treten.

Um zu einer Bestimmung von Good-Practice-Beispielen zu gelangen, wurden diese Erfolgserwartungen nach folgenden Kriterien indiziert: (a) Mehrdimensionalität und multithematische Anlage der Hochschule-Praxis-Kooperation; (b) Einbeziehung von mehr als einer Hochschule (außer beim Beispiel unter 3.3.4.: dieses ist mittlerweile auf nur noch eine Universität beschränkt, wird hier aber dennoch behandelt, da es exemplarische Anregungen für die Lösung des zentralen Problems, bildungs- und aufstiegsorientierte junge Frauen in Ostdeutschland zu halten, bereithält); (c) explizite politische Unterstützung; (d) Gestaltung sowohl von Studienprozessen als auch des Übergangs vom Studium in den Beruf; (e) durchgehend, soweit zu eruieren, positive Zufriedenheitsrückmeldungen; (f) interne Reflexivität; (g) Kontinuität; (h) realistische Zukunftsperspektive der Kooperation.

Diese acht Kriterien erlauben es, auf der Basis der Informationslage, die im Rahmen unserer Recherchen erzeugt werden konnte, vier Aktivitäten als Good-Practice-Beispiele vorzustellen: die „Arbeitsgemeinschaft Career Center Berlin-Brandenburg“ (nachfolgende 3.3.1.), das „Brandenburgische Institut für Existenzgründung und Mittelstandsförderung“ (BIEM) (3.3.2.), „Saxeed – Das Gründernetzwerk der vier Hochschulen Südwestsachsens“ (3.3.3.) sowie das „’Elisa’-Mentoring-Programm an der TU Dresden“ (3.3.4.).

3.3.1. Die Arbeitsgemeinschaft Career Center Berlin-Brandenburg

In der Arbeitsgemeinschaft „Career Service“ arbeiten die entsprechenden Einrichtungen von derzeit 13 Hochschulen aus Berlin und Brandenburg zusammen. Wesentliche Ziele des durch die Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin-Brandenburg e.V. (UVB) koordinierten Netzwerks sind der Informationsaustausch zwischen den Career Centers mit Personalabteilungen von Unternehmen und studentischen Initiativen, die Entwicklung neuer Seminarangebote, die Koordination von Firmenkontaktmessen und die gemeinsame Erprobung neuer Vermittlungsinstrumente (Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg 2005: 5).⁵¹

Die Arbeitsgemeinschaft ist im Rahmen der 1998 ins Leben gerufenen „Initiative für Beschäftigung“ entstanden, hauptsächlich mit dem Ziel, das Konzept der Career-Service-Center als Antwort auf eine konstatierte mangelnde Praxisorientierung der HochschulabsolventInnen zu implementieren. Projektinitiatoren waren die DaimlerChrysler Services AG und die Dresdner Bank AG. Nach Ende der Projektphase formulierten die beteiligten Akteure ein wechselseitiges Interesse an einer Fortführung der Zusammenarbeit, und die AG Career Service Berlin-Brandenburg wurde unter koordinierender Federführung und Finanzierung⁵² der UVB institutionalisiert. Projektbezogene Treffen finden einmal im Monat statt. Während das Netzwerk sich anfangs auf die Berliner Hochschulen beschränkte, sind mittlerweile fünf Einrichtungen aus Brandenburg hinzugekommen (Übersicht 22). Die Arbeitsgemeinschaft ist in das Career Service Netzwerk Deutschland (CSND) eingebunden.

Übersicht 22: Mitgliedshochschulen in der Arbeitsgemeinschaft Career Service Berlin-Brandenburg

Bundesland	Mitgliedshochschulen
Berlin (8 Hochschulen)	Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege
	Fachhochschule für Wirtschaft
	Fachhochschule für Technik und Wirtschaft
	Freie Universität
	Humboldt-Universität
	Technische Fachhochschule
	Technische Universität
	Universität der Künste
Brandenburg (5 Hochschulen)	Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)
	Fachhochschule Potsdam
	Universität Potsdam
	Brandenburgische Technische Universität Cottbus
	Technische Fachhochschule Wildau

Quelle: Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V. (2005)

⁵¹ Sofern keine abweichenden Quellen angegeben sind, basieren alle im folgenden Abschnitt gemachten Angaben auf den Interviews CB5 und CB5a.

⁵² Der Ressourceneinsatz erfolgt hier indirekt über die Koordinationsleistung der UVB, zuständig für die Arbeitsgruppe ist der Leiter des Geschäftsbereichs Hochschulpolitik.

In Kontinuität zum Programm der „Initiative für Beschäftigung“ wird in der Selbstdarstellung des Netzwerks „häufig ... mangelnde Praxisorientierung der Absolventen/-innen“ als ein Hauptproblem des Übergangs in die berufliche Tätigkeit benannt, die aus der traditionellen Fokussierung der deutschen Hochschulen auf wissenschaftliche Exzellenz resultiere (Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V. 2005: 5). Die beteiligten Einrichtungen sehen sich hier in einer wichtigen kompensatorischen Funktion; bisherige Aktivitäten werden dabei positiv bilanziert: „Mittlerweile haben sich die Career Center als erste Ansprechpartner von Unternehmen etabliert, wenn es um Fragen der Rekrutierung und berufspraktischen Qualifizierung des akademischen Nachwuchses geht“ (ebd.). Durch ihre Orientierung auf Praxisbezug und Berufsbefähigung seien die Career Center zudem Vorläufer der Studienreform und entscheidende Unterstützer und Multiplikatoren bei der Gestaltung der neuen Abschlüsse. Die Career Center betonen ihre Schnittstellenfunktion mit vielfältigen hochschulinternen und -externen Kooperationsmöglichkeiten (Übersicht 23).

Übersicht 23: Kooperationsbereiche der Career Center in Berlin und Brandenburg

externe Kontakte	interne Kontakte
Politik und Verwaltung	Fakultäten/Fachbereiche
Unternehmen	Studienberatung
Unternehmensverbände	Wissenschaftliche Weiterbildung
Hochschulteams der Arbeitsagenturen	Akademische Auslandsämter
Stiftungen	Gleichstellungsbeauftragte
internationale Ebene	Technologietransferstellen
Businessplan-Wettbewerbe	Mentoring-Netzwerke
	Alumni-Netzwerke
	BIEM-Institute
	Lotsendienst

Quelle: Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg (2006)

Als konkrete Ergebnisse der Zusammenarbeit werden die Einrichtung einer gemeinsamen internetbasierten Job- und Praktikumsbörse (<http://web.fu-berlin.de/jobportal/>) im April 2003 sowie die Herausgabe einer Broschüre mit Informationen und Ansprechpartnern aller beteiligten Career Center benannt; deren Neuauflage ist in Vorbereitung. Übersicht 24 dokumentiert aktuelle Tätigkeitsfelder der in der Arbeitsgemeinschaft vernetzten Career-Einrichtungen.

Als weiteres wichtiges Tätigkeitsfeld der Arbeitsgemeinschaft gilt die Implementierung und Ausgestaltung von berufsqualifizierenden Modulen in den Bachelor- und Master-Studiengängen. Zudem soll das Engagement im Gründungsgeschehen verstärkt werden, u.a. durch Optimierung der Hochschulinfrastruktur sowie die Entwicklung von Anreizsystemen für Gründer/innen. Zusätzlich zum bestehenden Jobportal ist die Einrichtung einer gemeinsamen Firmenkontaktmesse der Arbeitsgemeinschaft in Berlin geplant.

Übersicht 24: Angebotsstruktur der Arbeitsgemeinschaft Career Service Berlin-Brandenburg

berufsorientierende Beratung und Information	berufsbefähigende Qualifizierung	Erleichterung des Berufseinstiegs
Unterstützung bei der Orientierung auf dem Arbeitsmarkt	Seminarangebot zum Erwerb von Schlüsselkompetenzen	internetbasierte Stellenbörsen der einzelnen Akteure, gemeinsames Jobportal der Arbeitsgemeinschaft
Karriereplanung und –coaching	Einführungsworkshops in konkrete Berufsfelder	Firmenkontaktmessen, gemeinsame Jobmesse der Arbeitsgemeinschaft in Planung
Entwicklung von Bewerbungsstrategien	Lehrveranstaltungen zum Erwerb von Basiswissen in den Bereichen Wirtschaft, Recht und EDV	individuelle Personalvermittlung
Selbstinformationsangebote (einschlägige Literatur und Linksammlungen)	Vermittlung von studienbegleitenden Tätigkeiten, Praktika sowie Praxispartnern für Studien- und Abschlussarbeiten	
Informations- und Beratungsangebot zu Unternehmensgründungen		

Quelle: Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg (2005)

Die grundsätzlich als aktivitätsfördernd wahrgenommene regionale Dichte und Pluralität der Hochschullandschaft in Berlin und Brandenburg erweist sich dabei als potenzieller Hemmnisfaktor. Denn die erfolgreiche Veranstaltung von Firmenkontaktmessen gilt, wie ein umfassendes Portfolio an Career-Angeboten allgemein, an den Universitäten und Hochschulen längst als wichtiges Instrument der Außendarstellung. Auf einer ‚abstrakten‘ Ebene befinden sich Akteure hier in einer Konkurrenzsituation; das Motiv der Reputationsmaximierung durch exklusive Angebote und Dienstleistungen steht mit dem Netzwerkgedanken in potenziellem Konflikt. Bisher überwiegt nach Einschätzung des Interviewpartners jedoch der aus dem intensiven Informationsaustausch resultierende Gewinn die entsprechenden Risiken einer Zusammenarbeit. (CB5a)

Innerhalb des Netzwerks existieren darüber hinaus kontroverse Positionen hinsichtlich der Möglichkeiten einer einheitlichen Vergütung von Vermittlungsleistungen durch die Unternehmen. Von Seiten der Hochschulen wird grundsätzlich auf die Kosten verwiesen, die diesen bspw. durch die Einrichtung von Jobportalen entstünden. Von Unternehmerseite wird dagegen das Argument angeführt, die Kostenpflichtigkeit der Leistungen stehe im Widerspruch zur öffentlichen Aufgabe der Hochschulen als steuerlich finanzierte Einrichtungen. Die Konsensfindung der Netzwerkpartner gestaltet sich hier schwierig. Ursächlich sind dafür auch die konjunkturbedingt unterschiedlichen Erfolgsaussichten für Praxis-Aktivitäten einzelner Hochschulen: Gerade in den technisch-naturwissenschaftlichen Fächern – und damit tendenziell an den Technischen Universitäten und Fachhochschulen – sind diese zurzeit sehr hoch; das führt zu stärkerem Bewusstsein „für das Geschäft“, kombiniert mit einer erhöhten Belastungswahrnehmung. Demgegenüber stehen die eher vorsichtig agierenden Hochschulen mit einer stärker geistes- und sozialwissenschaftlichen Orientierung, die, als bisher konjunkturell eher Benachteiligte, ein hohes Maß an Entgegenkommen zu zeigen bereit sind. Auf entsprechende Zielkonflikte wurde innerhalb des Netzwerks bisher mit Pragmatismus und Flexibilität reagiert.

3.3.2. *Brandenburgisches Institut für Existenzgründung und Mittelstandsförderung (BIEM)*

Als hochschulübergreifendes Institut aller neun Brandenburger Hochschulen für den Gründungsbereich versteht sich das Brandenburgische Institut für Existenzgründung und Mittelstandsförderung e.V. (BIEM) als die zentrale Anlaufstelle für alle akademischen Gründungen aus Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen im Land Brandenburg. Die Aktivitäten von BIEM umfassen die Erforschung des regionalen Gründungsgeschehens, die Sensibilisierung und Qualifizierung des Gründernachwuchses, die Förderung technologie- und wissensbasierter Gründungen, die Kooperation mit allen gründungsrelevanten Akteuren in Brandenburg und die Beteiligung an gründungsbezogenen Pilotprojekten.⁵³

BIEM entstand 2001 als Gründerinitiative der Universität und der Fachhochschule Potsdam und wurde 2003 um die Fachhochschule Brandenburg erweitert. Gemeinsam gelang diesen Hochschulen die Einwerbung von 1 Mio. Euro für das EXIST-Transfer-Projekt „Brandenburger Existenzgründer im Netzwerk“ (BEGiN) beim BMBF 2002-2005. Für dieses Netzwerk übernahm BIEM die Projektleitung. Parallel dazu wurden 2003 die Existenzgründungsaktivitäten der Hochschulen Süd- und Ostbrandenburgs (BTU Cottbus, Viadrina Frankfurt/Oder, FH Lausitz, TFH Wildau) durch die Gründung der EXIST-Partnerregion „S.T.E.P. – Start, Training, Entwicklung, Professionalisierung in der Region Süd- und Ostbrandenburg“ gebündelt.

Bereits die „Empfehlungen zur Hochschulentwicklung im Land Brandenburg“ von 2003 hatten dem BIEM und der angeschlossenen Klaus-Krone-Stiftungsprofessur „sehr gute institutionelle Voraussetzungen für die Netzwerk- und Gründeraktivitäten der Hochschulen“ (Landeshochschulrat Brandenburg 2003: 87) attestiert und eine weitere Bündelung der Initiativen von Hochschulen und Arbeitsverwaltung hinsichtlich des gezielten Wissens- und Fachkräftetransfers und der Förderung der Gründungsaktivitäten angeregt. Drei Jahre später empfahl das „Landesinnovationskonzept Brandenburg 2006“ zur „Optimierung der Gründungsförderung an den Forschungseinrichtungen“ die „Einbindung aller Brandenburgischen Hochschulen (und deren Gründer-Lehrstühle) in das BIEM“ (MW 2006: 33). Dieser politische Rückhalt führte im Oktober 2006 schließlich zur Gründung des Vereins BIEM e.V., der alle Brandenburger Hochschulen umfasst. Auch in den Zielvereinbarungen zwischen dem Land Brandenburg und den Hochschulen wird die politische Unterstützung sichtbar, indem die verstärkte Kooperationen mit BIEM in den Bereichen Technologietransfer, Unternehmens- und Existenzgründung sowie Nachwuchsförderung festgeschrieben wurde (MWFK o.J.).⁵⁴

BIEM kooperiert u.a. mit den Ministerien für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie (MASGF), für Wissenschaft, Forschung und Kultur (MWFK) und für Wirtschaft (MW) sowie mit der Mittelbrandenburgischen Sparkasse Potsdam, der Zukunftsagentur Brandenburg, dem Businessplan Wettbewerb Berlin-Brandenburg, dem Landkreis Potsdam-Mittelmark, der IHK, der

⁵³ BIEM, http://www.biem-brandenburg.de/index.php?article_id=1 (Zugriff: 16.6.2008).

⁵⁴ Lediglich in den Zielvereinbarungen der Universität Potsdam und der Fachhochschule Potsdam, die als Gründungsmitglieder dieses Netzwerkes einer solchen Zielformulierung wohl nicht bedürfen, und der Fachhochschule Eberswalde findet sich keine explizite Nennung des BIEM.

Handwerkskammer, der Unternehmerverband Berlin und Brandenburg (UVB) und der Krone Management und Technologie GmbH & Co. KG.⁵⁵

BIEM verfügt nicht über eine Grundfinanzierung, sondern trägt sich selbst. Entsprechend ist es auf das Einwerben von Dritt- und Fördermitteln angewiesen. Dabei ist BIEM recht erfolgreich: So werden vier „EXIST III“-Projekte an drei BIEM-Hochschulen gefördert (GP3).

BIEM ist dezentral organisiert. An jeder brandenburgischen Hochschule soll an den einschlägigen Professuren jeweils ein *Zentrum für Gründungsförderung und -forschung* entstehen. Der Aufbau dieser Zentren ist an den neun Hochschulstandorten unterschiedlich weit fortgeschritten. Neben der ungleichen Ressourcenausstattung liegt dies am unterschiedlichen Engagement der einzelnen Hochschulen im Gründungsbereich. So entstand bereits 2004 an der Universität Potsdam das „Centrum für Entrepreneurship und Innovation“ (BIEM-CEIP), während das Unternehmensgründungszentrum „Centre for Entrepreneurship“ (CfE) an der EUV Viadrina erst 2008 gegründet wurde. An anderen Hochschulen wiederum findet der Auf- bzw. Ausbau eines systematischen Gründungsmanagements erst seit der Bewilligung von Geldern des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) im April 2008 statt, mit denen Standortmanager finanziert werden.

Die Standortmanager bilden neben dem Vorstand zugleich die zweite Ebene der regelmäßigen Kontaktpflege innerhalb des Netzwerkes. Auf beiden Ebenen finden monatliche Arbeitstreffen statt, die vor allem dem Informationsaustausch und der Koordination der Aktivitäten dienen (GP3, GP5). Projekte einzelner Standorte können durch den Erfahrungsaustausch expandieren: Aktivitäten der FH Brandenburg zur Unternehmensnachfolge als Alternative zur Unternehmensgründung sollen beispielsweise auf die anderen Standorte übertragen werden (GP5).

Als Erfolg von BIEM kann neben dem Einwerben von Fördergeldern die Koordination des Lotsendienstes gelten. Als „erstes standortübergreifendes Projekt nach der Neuordnung der Existenzgründer-Betreuung an den Brandenburger Hochschulen“ (FH Brandenburg 2007) wird der Lotsendienst seit 2007 an fünf brandenburgischen Hochschulstandorten (FH Eberswalde, Universität Potsdam, FH Potsdam, HFF Potsdam-Babelsberg sowie FH Brandenburg) von BIEM e.V. getragen. Dies erzeugt durch ein gemeinsames Overhead Synergieeffekte und erlaubt den „Lotsen“ eine Konzentration auf ihre eigentliche Aufgabe (GP4). Der Lotsendienst – der in anderer Trägerschaft auch an den anderen brandenburgischen Hochschulen existiert – ist eine Maßnahme der Gründungsförderung, in deren Zuge gründungswillige Studierende, Absolventen und wissenschaftliche Mitarbeiter/innen ein Assessment Center und Beratungsleistungen durch Experten kostenlos in Anspruch nehmen (MASGF 2007: 8f.).

Darüberhinaus koordiniert BIEM den gemeinsamen Auftritt der brandenburgischen Hochschulen bei den deutschen Gründer- und Unternehmertagen (deGUT) und der Hochschulaktivitäten im Rahmen des Businessplan-Wettbewerbs Berlin-Brandenburg.

Neben den BIEM-Aktivitäten Gründerservice, Networking und Forschung zum Gründungsgeschehen wird angestrebt, den Gründungsbezug verstärkt im *Lehrangebot* der Hochschulen zu verankern: So offerieren die lokalen BIEM-Institute – in höchst unterschiedlichem Umfang – Kurse zum Gründungsmanagement und der Unternehmensführung. An der Universität Potsdam wird beispielsweise der Lehrschwerpunkt „Gründungs- und Innovationsmanagement (GIM)“ fachbereichsübergreifend angeboten. Ergänzend können Lehrveranstaltungen zum Unternehmens- und

⁵⁵ BIEM, http://www.biem-brandenburg.de/index.php?article_id=10 (Zugriff: 16.6.2008)

Gründungsmanagement und zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen in den einzelnen Fakultäten besucht werden, etwa in der mathematisch-naturwissenschaftlichen Fakultät. Auch bestehen hier die Möglichkeiten, die erworbenen Kenntnisse im Rahmen einer sog. Übungsfirma zu vertiefen oder Seminar- und Diplomarbeiten am BIEM-CEIP zu verfassen.⁵⁶ Ähnliche Lehrangebote mit Gründungsbezug bieten auch die wirtschafts-, rechts- und ingenieurwissenschaftlichen Professuren der BTU Cottbus im Rahmen des Curriculums.⁵⁷ Darüber hinaus zielt das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie im Rahmen von EXIST III geförderte Ausbildungsprogramm „EPE – Entrepreneurial Postgraduate Education“ auf die Verankerung managementbezogener Kompetenzentwicklung in strukturierten Doktorandenprogrammen der Universität Potsdam und der mit ihr verbundenen außeruniversitären Einrichtungen.

Ebenfalls aktiv ist BIEM im Weiterbildungsbereich. Hier sind insbesondere der MBA BioMedTech und MBA InfoTech an der Universität Potsdam hervorzuheben (BIEM 2008: 10f.).

Ingesamt fällt die Wahrnehmung der Netzwerkarbeit durch die Beteiligten sehr positiv aus, auch wenn der vergleichsweise kurze Zeitraum seit der Gründung von BIEM die Aktivitäten zu meist als *work in progress* erscheinen lässt und noch keine wirkliche Erfolgskontrolle erlaubt. Als Erfolgsfaktoren werden vor allem die Unterstützung von Seiten der Politik genannt, die sich nicht zuletzt in solchen symbolischen Akten wie der Teilnahme der Bildungsministerin am BIEM-Symposium zeige (GP3, GP5). Das Potsdamer BIEM-Centrum für Entrepreneurship und Innovation (BIEM-CEIP) hat auch quantitative Daten zu seiner eigenen Entwicklung veröffentlicht: Hatte es 2004 zwei Mitarbeiter/innen, so werden für 2007 26 Mitarbeiter/innen angegeben. Die Zahl der studentischen Hilfskräfte stieg von zwei auf zehn. Die eingeworbenen Drittmittel betrugen 2004 2,16 Mio. Euro und 2007 2,8 Mio Euro. Lief 2004 eine Promotion, so waren es 2007 20. Wurden anfangs zwei bis vier Kurse im Gründungsbereich angeboten, sind es 2007 21. Die Zahl der abgeschlossenen Diplom- und Masterarbeiten pro Jahr stieg von 4 auf 21. (BIEM-CEIP 2008: 45)

Positiv wahrgenommen wird auch die klare Netzwerkstruktur von BIEM. Die Einbeziehung aller brandenburgischen Hochschulen scheint keine Furcht vor Zentralisierungstendenzen zu provozieren, da die Diversität der Netzwerkteilnehmer – bedingt durch hochschulspezifische oder regionale Interessen – nicht als hemmend, sondern als Herausforderung gesehen werde (GP3, GP4).

Problematisch erscheint dagegen die mangelnde Planungssicherheit durch befristete Projektlaufzeiten, die eine langfristige angelegte inhaltliche Arbeit behindere. Auch die Umstellung auf die neuen Studiengänge wird ambivalent gesehen: Einerseits könnten durch den stärkeren Arbeitsmarktbezug des Bachelor gründungsrelevante Inhalte besser ins Curriculum integriert werden, andererseits lasse die straffe Studienorganisation kaum Zeit für praktische Erfahrungen neben dem Studium (GP3).

⁵⁶ BIEM-CEIP (<http://www.ceip.uni-potsdam.de/cms/index.php?id=lehre>, Zugriff: 19.6.08)

⁵⁷ BTU Cottbus (<http://www.tu-cottbus.de/projekte/de/biem/gruendungslehre/>, Zugriff: 19.6.08)

3.3.3. „Saxeed“ – Das Gründernetzwerk der vier Hochschulen Südwestsachsens

„Saxeed“ ist das Gründernetzwerk der südwestsächsischen Hochschulen in Chemnitz, Freiberg, Mittweida und Zwickau. Entstanden ist es auf Initiative der Stiftungsprofessur für Unternehmensgründung, die 1997 von der Sparkasse Chemnitz an der TU Chemnitz eingerichtet worden war. 2002 wurde „Saxeed“ gegründet und zunächst bis 2005 aus Fördermitteln des BMBF („EXIST-Transfer“-Programm) finanziert. In dieser ersten Projektphase wurden vornehmlich Anlaufstellen für Gründungsinteressierte an der TU Chemnitz sowie den Fachhochschulen Mittweida und Zwickau geschaffen. In der zweiten Förderphase ab 2005 wurde „Saxeed“ mit der Integration der TU Bergakademie Freiberg zum regionalen Gründernetzwerk der südwestsächsischen Hochschulen ausgebaut. Dabei habe eine wesentliche Rolle gespielt, dass die Bündelung der Gründungsaktivitäten der einzelnen Hochschulen politisch gewollt war (GP1). Bis 2008 wird „Saxeed“ aus Mitteln des Freistaats Sachsen und des Europäischen Sozialfonds mit einem Gesamtumfang von 1,5 Millionen Euro finanziert (TU Chemnitz 2006). Die Weiterförderung von „Saxeed“ u.a. im Rahmen des „EXIST III“-Programms des Bundesministeriums für Wirtschaft ist beantragt; das sächsische Wirtschaftsministerium habe bereits seine finanzielle Unterstützung zugesagt (GP1).

Koordiniert wird „Saxeed“ mittlerweile an der Professur für Marketing und Handelsbetriebslehre der TU Chemnitz. An allen beteiligten Partnerhochschulen existieren lokale Büros. „Saxeed“ kooperiert mit den Partnern IHK Südwestsachsen, Sächsische Aufbaubank, future-SAX-Businessplan-Wettbewerb Sachsen GmbH, Technologie Centrum Chemnitz, Chemnitzer Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH, Handwerkskammer Chemnitz, Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau GmbH, Gründer- und Innovationszentrum Freiberg/Brand-Erbisdorf GmbH, InnoRegio Freiberg e.V. sowie mit den Gründerprojekten „Dresden exists“ und „Smile“ (Leipzig). Mitglieder des Beirats von „Saxeed“ sind unter anderem zwei Unternehmensvertreter. Im Vergleich zu anderen Gründernetzwerken, wie etwa in der Fokusregion Jena-Weimar,⁵⁸ ist „Saxeed“ personell gut ausgestattet: Beschäftigt werden neun Gründerbetreuer/innen und wissenschaftliche Mitarbeiter/innen, die größtenteils aus Drittmitteln finanziert und an den beteiligten Hochschulen angestellt sind (GP1).

Laut Selbstdarstellung sind die Ziele von „Saxeed“ die Förderung der Motivation zur Selbstständigkeit, die Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten für erfolgreiche Unternehmensgründungen sowie die Begleitung von Gründern bei der Umsetzung ihrer Idee (Saxeed 2008: 5). Gründungsrelevante Fertigkeiten werden durch spezifische Lehrangebote vermittelt, die sich vorrangig an Studierende und Absolventen richten. Angeboten werden Lernmodule zu Entrepreneurship, Soft Skills, Praxistransfer sowie zu den Schwerpunkten Marketing/Vertrieb und Finanzierung/Recht. Übersicht 25 bildet das Lehrangebot von „Saxeed“ im Sommersemester 2008 aufgeschlüsselt nach Standorten ab.

⁵⁸ vgl. oben 3.2.1. Jena-Weimar

Übersicht 25: Das Lehrangebot von „Saxeed“ im Sommersemester 2008

Veranstaltung	Chemnitz	Freiberg	Mittweida	Zwickau
<i>Vorlesungen</i>				
Businessplanung & Management von Gründungen	x	x	x	x
Technischer Vertrieb	x	x		
<i>Workshops und Seminare</i>				
Grundlagen des Projektmanagements	x	x	x	x
Unternehmens- und Klein Gründungen kompakt	x	x	x	
Verhandlungsanalyse & Entscheidungsfindung	x	x		
Rhetorik, Gesprächs- und Verhandlungsführung	x	x	x	x
Interkulturelles Management	x			
Public Relations für Gründer	x			
Vertrieb am Telefon	x	x	x	
Strategie für Gründer	x	x		
Lerne Dich selbst kennen – MBTI für Gründer	x	x		x
Finanzierung (Fallstudie)	x			
Interkulturelles Sensibilisierungstraining		x		
Zeit- und Stressmanagement			x	
Freiberufliche Klein Gründungen in kreativen Berufsfeldern kompakt				x
Freiberufliche Klein Gründungen für Gebärdendolmetscher kompakt				x
Vertrieb für Gründer				x

Quelle: Saxeed, <http://saxeed.net/alle-standorte/ueber-saxeed/lehre/> (Zugriff: 19.6.2008)

Die Lehrveranstaltungen werden in der Regel zertifiziert und für das Studium angerechnet. Es findet ein personeller Austausch zwischen den Standorten statt, und Praxisvertreter werden in die Lehrveranstaltungen integriert. Dies gelinge an den Fachhochschulen besser, da an den Universitäten nach wie vor Vorbehalte gegenüber Praxisvertretern virulent seien. Insgesamt zeigten sich die Unternehmen offen für die Übernahme von Lehraufträgen (GP1).

Daneben bietet „Saxeed“ Workshops mit Praktikern zu gründungsrelevanten Themen an. Dabei handele es sich bewusst um zusätzliche, nicht in das Curriculum eingebundene Veranstaltungen, so dass nur besonders motivierte Studierende neben Absolventen und wissenschaftlichen Mitarbeitern an den Workshops teilnahmen (GP1). Darüber hinaus veranstaltet „Saxeed“ einen jährlichen Ideenwettbewerb für Studierende und Mitarbeiter der beteiligten Hochschulen. Unternehmensgründungen werden durch Beratung und Bereitstellung von Infrastruktur unterstützt.

Die Standorte weisen unterschiedliche Schwerpunkte auf. Während an den Fachhochschulen in Mittweida und Zwickau vorrangig Lehrveranstaltungen durchgeführt werden, wird an den Technischen Universitäten in Chemnitz und Freiberg die Gründerförderung forciert. An beiden Universitäten sind die Ingenieurwissenschaften stark vertreten. Ziel von „Saxeed“ ist es, mit Blick auf Unternehmensgründungen Synergieeffekte zwischen fachlichen Spezialisten der beiden Universitäten zu ermöglichen (GP1).

Die Wirkungen von „Saxeed“ lassen sich anhand der erfolgreichen Gründungen und der Nachfrage nach den Lehrangeboten einschätzen. Von 2003 bis 2008 betreute „Saxeed“ 216 Grün-

dungsprojekte, aus denen 93 Firmen entstanden, von denen 82 noch aktiv sind. 60 Prozent der Gründungen sind im Dienstleistungsbereich tätig und jeweils 20 Prozent im produzierenden Bereich und im Handel (Saxeed 2008: 26). Auf diese Weise wurden über 300 Arbeitsplätze geschaffen (ebd.: 10). Die Nachfrage nach Veranstaltungsangeboten liegt mittlerweile stabil zwischen insgesamt 300 und 400 Teilnehmern pro Semester an den Partnerhochschulen (GP1). Seit 2003 wurden insgesamt rund 2.000 Teilnehmer verzeichnet, von denen 39 Prozent aus den Wirtschaftswissenschaften, 15 Prozent aus dem Wirtschaftsingenieurwesen und 28 Prozent aus den Ingenieurwissenschaften kommen (Saxeed 2008: 23). Workshops würden dabei eher von Absolventen und wissenschaftlichen Mitarbeitern genutzt, die zwischen sechs und zehn Prozent der Teilnehmer ausmachen (GP1).

Das Lehrangebot schätzt der Geschäftsführer von „Saxeed“ als gut entwickelt ein: Es sei das „Basisgeschäft“ und müsse nicht weiter ausgebaut werden. Problematisch sei allerdings die Umstellung auf die neuen Bachelorstudiengänge, die weniger Zeit für zusätzliche Lernmodule wie jene von „Saxeed“ ließen. „Saxeed“ werde sich künftig stärker auf die Gründerförderung und den Technologietransfer konzentrieren. Denn die Zahl der Technologiegründungen in Sachsen sei, bedingt durch die günstige Arbeitsmarktlage, rückläufig: Absolventen vor allem der Ingenieurwissenschaften zögen ein sicheres Angestelltenverhältnis dem Risiko der Selbständigkeit vor (GP1). Dieser Umstand verweist auf eine mögliche Konsequenz von Gründernetzwerken: Weil sie letztendlich mit Unternehmen um Hochqualifizierte konkurrieren, können Gründernetzwerke den Fachkräftemangel in den bestehenden Betrieben verschärfen. „Saxeed“ hat sich demgegenüber stark in der Lehre engagiert, mithin auf die Motivierung und Sensibilisierung von Studierenden gesetzt, was möglicherweise erst Jahre nach Studienabschluss zu realen Gründungsaktivitäten führt.

3.3.4. Das „Elisa“-Mentoring-Programm an der TU Dresden

Das „Elisa“-Mentoring-Programm unterstützt natur- und ingenieurwissenschaftliche Studentinnen der TU Dresden beim Übergang in den Arbeitsmarkt. Es ist hervorgegangen aus dem 2004 bis 2006 vom Freistaat Sachsen geförderten Programm „Elisa – Elitenförderung in Sachsen“ an den Technischen Universitäten Dresden und Chemnitz, der Universität und der HTWK Leipzig sowie der HTW Dresden und der Hochschule Zittau/Görlitz. Nach Auslaufen der Förderung durch den Freistaat wurde „Elisa“ an zwei Standorten fortgesetzt: An der Universität Leipzig mit dem Projekt „EliMed – Mentoring-Projekt zur Förderung und Vernetzung weiblicher Eliten des Studienganges Medizin an der Universität Leipzig“ (Universität Leipzig 2007) und dem „Elisa Mentoring-Programm“ an der TU Dresden. Bis Ende 2008 wird „Elisa“ als Maßnahme zur „Förderung von Beststudentinnen in den Ingenieur- und Naturwissenschaften“ von der TU Dresden finanziert und umfasst eine wissenschaftliche Hilfskraft plus Sachmittel (TU Dresden 2006). Für einzelne Programmdurchläufe konnten Drittmittel aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) eingeworben werden (GP2).

Mentoring-Programme sollen längerfristige direkte und persönliche Beziehungen zwischen Praxisvertretern (Mentoren) und Studierenden (Mentees) aufbauen. Mentoring wurde als Instrument der Personalentwicklung in Großunternehmen entwickelt, dann aber auch in anderen Berei-

chen wie beispielsweise der Frauenförderung angewandt. Im Rahmen der Mentoring-Beziehung erhalten die Mentees Einblick in formelle und informelle Strukturen und lernen deren ‚Spielregeln‘ kennen. Die Studentinnen sollen sich auf diese Weise in verschiedenen Arbeitsfeldern erproben können und so persönliche und berufliche Fähigkeiten und Interessen weiterentwickeln. Der Mentor oder die Mentorin unterstützen darüber hinaus die individuelle Karriereentwicklung, auch durch die Vermittlung beruflicher Kontakte (Praktika, Diplomarbeitsthemen, Mitarbeit in Projekten). Über die MentorInnen können Unternehmen frühzeitig qualifizierten Nachwuchs binden.⁵⁹

Angestrebt wird, dass „das fachliche Portfolio der Mentoren jedes Jahr neu und individuell auf die studentischen Bewerberinnen zugeschnitten und die Menge an Ansprechpartner damit laufend erweitert“ wird (Elisa 2008). Gegenwärtig sind im Rahmen von „Elisa“ 24 Mentor/innen aktiv (GP2). „Elisa“ verfügt über Mentorenkontakte u.a. mit den folgenden Partnern: Advanced Mask Technology Center, AWD pharma, Dresden Papier, DUALIS IT Solution, elbion, fab technologieservice, GalxoSmithKline, Hoppe Architekturbüro, Forschungszentrum Dresden Rossendorf, Heinle, Wischer und Partner (freie Architekten), Leibniz-Institut für Festkörper- und Werkstoffforschung Dresden, ILK Dresden, inconso, Integration-Consulting-Software, Leibniz-Institut für Polymerforschung Dresden e.V., Umweltzentrum Dresden, Planungsbüro Uta Schneider, SAP, secutron Dresden, Smart Material, Staatsbetrieb Sächsisches Immobilien- und Baumanagement, Institut für Klinische Genetik an der TU Dresden, Volkswagen AG, Heike Vocke Unternehmensberatung, VOITH, Wacker Chemie AG.⁶⁰

Das Mentoring wird durch zusätzliche Trainingskurse ergänzt. Angeboten werden die Workshops „Knigge in der Arbeitswelt“, „Assessment-Center/Bewerbungstraining“, „Präsentationstraining“, „Stress- und Zeitmanagement“, „Persönliche Kompetenzen“ und „Soziale Kompetenzen“.⁶¹

Gegenwärtig findet an der TU Dresden der bereits sechste Programmdurchlauf von „Elisa“ statt: Ein Durchlauf beginnt mit der Bewerbung und Auswahl der Studentinnen. Anschließend werden die Workshops absolviert und ein geeigneter Mentor gesucht. Die einjährige Mentoringbeziehung beginnt mit einem gemeinsamen Auftakttreffen, zu dem alle aktiven und ehemaligen Mentor/innen und Mentees eingeladen werden. Die Gestaltung der Mentoringbeziehung wird schriftlich fixiert, die Beteiligten treffen sich in der Regel monatlich. Bei einem Abschlusstreffen wird die Mentoringbeziehung schließlich ausgewertet (GP2).

Neben der Organisation des Durchlaufs muss die zuständige Projektkoordination zugleich beständig um Mentoren werben. Zwar seien Mentoren, sobald sie für einen Durchlauf gewonnen werden konnten, zur kontinuierlichen Teilnahme am Programm bereit. Doch sei diese Bereitschaft häufig personengebunden. Nach Ende der ersten Projektphase hätten viele Mentorenkontakte bedingt durch das Ausscheiden der damaligen Projektkoordinatorin nicht gehalten werden können (GP2).

⁵⁹ Das sei allerdings laut der „Elisa“-Projektkoordinatorin nicht die entscheidende Motivation der Mentoren. Vielmehr wollten diese vorrangig unterstützend wirken (GP2).

⁶⁰ Elisa, <http://poolux.psychopool.tu-dresden.de/elisa/partner.php> (Zugriff: 19.6.2008)

⁶¹ Elisa, <http://poolux.psychopool.tu-dresden.de/elisa/workshop.php> (Zugriff: 19.6.2008)

„Elisa“ ist an der Schnittstelle zwischen Studium und Beruf angesiedelt. Denn gerade „in der Statuspassage von der Hochschule in den Arbeitsmarkt sind junge Frauen gegenüber ihren männlichen Mitbewerbern benachteiligt, und diese Statuspassage stellt damit die Weichenstellung zu geschlechtstypisch ungleichen akademischen Berufsbiografien dar“ (Schlegel 2005: 8). Es liegt auf der Hand, dass die Wirkungen von „Elisa“ auf die Gestaltung dieser Statuspassage sich weder kurzfristig einstellen noch ohne weiteres quantitativ messbar sind. Dies ist häufig bei Maßnahmen der Frauenförderung der Fall (vgl. Bloch/Hüttmann 2003). Sehr wohl aber kann der Verbleib der geförderten Studentinnen empirisch ermittelt werden und als Erfolgsindikator des Programms im engeren Sinne dienen. Verbleibsdaten liegen bislang aber nicht vor, was auch daran liege, dass nach Auslaufen der ersten Förderphase 2006 und der folgenden Einstellung von „Elisa“ an vier Standorten eine umfassende Datenerhebung unterblieben sei. Mittlerweile werden Daten zu den Karriereverläufen der Geförderten an der TU Dresden erhoben; eine schriftliche Befragung ehemaliger Geförderter soll Ende Juni 2008 abgeschlossen sein (GP2).

Teilnehmerbefragungen in den Workshops und bei den Mentorentreffen zeigten eine hohe Zufriedenheit mit dem Programm: Während sich bei den beteiligten Studentinnen die Selbstwirksamkeitserwartungen erhöhten und zu realistischen Karriereplänen führten, berichteten die beteiligten MentorInnen von einer Steigerung der Motivation für ihre alltägliche Arbeit. Mentoring werde, unabhängig von der konkreten Programmdurchführung, von Unternehmerseite als positives Konzept akzeptiert (GP2).

Zwar hat sich „Elisa“ mittlerweile an der TU Dresden etabliert, so dass auch eine Weiterförderung über 2008 hinaus wahrscheinlich ist (GP2), doch ist durch die vergleichsweise kurze Projektlaufzeit von ein bis zwei Jahren die längerfristige Perspektive des Mentoring latent gefährdet. Um dauerhafte Beziehungen zu Unternehmen aufzubauen und Praxisvertreter als Mentoren zu gewinnen, müsse „Elisa“ auch in der Lage sein, die Verbindlichkeit dieser Beziehungen zu garantieren (GP 2). Gleichwohl existiert das Programm seit 2005 an der TU Dresden und wird bereits zum sechsten Mal durchlaufen, so dass ein stabiles Mentorennetzwerk aufgebaut werden konnte.

4. Auswertungen: Akteure, Strukturen, Prozesse

4.1. Schwerpunktaktivitäten und regionale Aktivitätsdichte

Oben waren zwei Aktivitätsgruppen zur Verbindung von Hochschule und Praxis in Studium und Lehre unterschieden worden: studienbegleitende/-integrierte Aktivitäten zum einen, Aktivitäten zur Förderung des unmittelbaren Berufseinstiegs zum anderen. Anschließend hatten diese Aktivitäten in verschiedene Richtungen ausdifferenziert werden können.⁶² Diesen Auswertungen lassen sich Schwerpunkte innerhalb des breit gefächerten Feldes entnehmen.

Ein solcher Schwerpunkt ist nahezu flächendeckend vorhanden: An allen Hochschulen wurde entweder in den letzten Jahren begonnen, aktive *Alumni-Arbeit* zu betreiben, oder werden gegenwärtig Alumni-Initiativen vorbereitet. Eines der damit verfolgten Ziele ist im hiesigen Kontext relevant: die Mobilisierung der Berufserfahrungen und Praxiskontakte früherer Studierender der Hochschule für die heutige Studierendengeneration. Handlungsebenen sind entweder die Hochschulen als ganze oder die einzelnen Fachbereiche bzw. Institute. Alumni-Arbeit bedarf eines langen Atems. Daher konnten hierzu noch keine wirklich aussagekräftigen Wirkungseffekte erhoben werden – diese werden sich, Erfolg der Initiativen vorausgesetzt, erst in einigen Jahren feststellen lassen. Das betrifft nicht zuletzt die Frage, wieweit sich daraus Effekte für die Verbindung von Studium/Lehre und beruflichen Praxisfeldern ergeben. Insoweit aber alle Hochschulen mittlerweile in diesem Sektor aktiv sind bzw. soeben aktiv werden, lässt sich festhalten: Das Potenzial, welches sich aus verstetigten Kontakten mit den Absolventen und Absolventinnen der eigenen Hochschule ergeben kann, ist überall erkannt worden.

Daneben lassen sich aus der empirisch erhobenen Vielfalt folgende Schwerpunkte der Hochschule und Praxis verbindenden Aktivitäten destillieren:

- *duale Studiengänge*: 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.

⁶² vgl. oben Punkt 3.1. Aktivitäten

Übersicht 26 dokumentiert, wie sich diese Schwerpunktaktivitäten regional verteilen und setzt sie ins Verhältnis zur Anzahl der regional bestehenden Hochschulen (vgl. Spalte 3).

Übersicht 26: Regionale Verteilung der Schwerpunktaktivitäten

Land	Region	Hochschulanzahl	Duale Studiengänge / Studierende	Praxis im Studium	Career Service-Aktivitäten	Finanzielle Engagements der (künftigen) regionalen Beschäftigter	Studentische Engagements	Unterstützungen für Unternehmensgründung
				Praktikabüros, Abschlussarbeiten in Unternehmen usw.	Bewerbungs- trainings, Job- portale, Kon- taktveranstal- tungen usw.	Preise, Stipendien, Stiftungs- professuren	stud. Unter- nehmers- beratungen, stud. orga- nisierte Kon- taktmessen, ...	Businessplan- wettbewerbe, Existenzgründer- beratung usw.
<i>Anzahl der Aktivitäten</i>								
Meckl.-Vorpommern	regionen-übergreifend	U: 2 FH: 3	5 / 215	+				+++
	Mecklenburg	U: 1 FH: 2		+++	+		+	++
	Vorpommern	U: 1 FH: 1		++			++	+
Brandenburg		U: 3 FH: 5	2 / 27	+++++	+++++	+++++	+++++	+++++
Berlin		U: 3 FH: 7	19 / 1.604	+++++	+++++	++	+++++	+++++
Sachsen-Anhalt	regionen-übergreifend	U: 2 FH: 3	9 / 171	+++		+		+++
	Nördliches S-A	U: 1 FH: 2		+++	+++	+++	+++++	+
	Südliches S-A	U: 1 FH: 1		+++	+		++	
Sachsen	regionen-übergreifend	U: 4 FH: 5	11 / 353	+		+		+
	Ost-sachsen	U: 3 FH: 3		+++++	+++++	+++++	+++++	++
	West-sachsen	U: 1 FH: 2		+++	+	+	++++	+
Thüringen	regionen-übergreifend	U: 4 FH: 3	7 / 179	+				+++
	Ost-Thüringen	U: 2 FH: 1		++++	+++++	+++++	++	+++
	West-Thüringen	U: 2 FH: 2		+++	++		+++	+++

Hochschulanzahl ohne Verwaltungs-FHs und künstlerische Hochschulen.

Duale Studiengänge ohne Berufsakademien (Quelle:

http://www.ausbildungplus.de/duale_studien/pdf/PDF_Duale_Studiengaenge.pdf, Stand 4/2007, Zugriff 12.4.2008)

Auch wenn eine Totalerhebung, wie wir sie hier für Ostdeutschland unternommen haben, in der Regel Lücken aufweist, da die Informationslage unzulänglich ist, so können den Daten in Übersicht 26 doch hinreichend deutliche Tendenzen entnommen werden:

- Besonders dicht kommen Hochschule-Praxis-Kooperationen in Berlin, Brandenburg, Ost-Sachsen und Ost-Thüringen vor.
- Wird die Aktivitätsdichte auf die Anzahl der regional vorhandenen Hochschulen bezogen, dann liegt Ost-Thüringen einsam an der Spitze, gelangt auch das nördliche Sachsen-Anhalt in die Führungsgruppe, und Ost-Sachsen, Brandenburg sowie Berlin erreichen gute Werte.
- Sowohl absolut als auch relativ sind die Hochschule-Praxis-Kooperationen in Mecklenburg und Vorpommern, im südlichen Sachsen-Anhalt, in West-Sachsen sowie in West-Thüringen unterdurchschnittlich.⁶³

Hinsichtlich des Zustandekommens dieser lehr- und studienbezogenen Kooperationen ist auffällig, dass von den Hochschulen immer wieder angegeben wurde, ihr Ausgangspunkt habe jeweils in gemeinsamen FuE-Projekten gelegen. Dies verweist darauf, dass lehr- und studienbezogene Zusammenarbeit eher und leichter gelingt, wenn sie in eine funktionierende Forschungskooperation zwischen Hochschule und Partnern eingebettet ist bzw. auf dieser aufbauen kann. Insoweit scheint die Einheit von Forschung und Lehre als Kennzeichen einer avancierten und attraktiven Hochschule auch eine Voraussetzung für lehr- und studienbezogene Hochschule-Praxis-Kooperationen zu sein.

4.2. Studienfachbezogene Initiativen

Von den insgesamt recherchierten 310 Hochschule-Praxis-Aktivitäten an ostdeutschen Hochschulen ist die überwiegende Zahl nicht explizit fachspezifisch adressiert. 106 dieser Aktivitäten, d.h. 34 %, richten sich aber speziell an Studierende eines bestimmten Faches bzw. einer Fächergruppe. Eine entsprechende Auswertung unserer Recherchen macht deutlich, wie sich die Hochschule-Praxis-Kooperationen fachlich verteilen und konzentrieren. Diese Auswertung wird in Übersicht 27 visualisiert.

Ihr lassen sich einige Auffälligkeiten entnehmen:

- Die eindeutig aktivste Fächergruppe stellen, wenn es um Hochschule-Praxis-Kooperationen geht, die Wirtschaftswissenschaften dar: 38 % aller fächergebundenen Aktivitäten gehen auf ihr Konto.
- Es folgen die Ingenieurwissenschaften auf Platz 2 mit 26 % aller fächergebundenen Aktivitäten.
- Erstaunen kann es, dass die Anzahl der Initiativen in den Naturwissenschaften (incl. Medizin) und den Sozial- und Geisteswissenschaften (ohne Wirtschaftswissenschaften) identisch ist (jeweils 18 % aller fächergebundenen Aktivitäten). Da der Fachkräftemangel in Ostdeutschland eher naturwissenschaftliches Personal als Sozial- und Geisteswissenschaftler/innen betrifft, hätte man auch erwarten können, dass stärkere Aktivitäten bestehen, um naturwissenschaftliche Absolventen und Absolventinnen in der Region zu halten.

⁶³ Diese Befunde decken sich mit der Aktivitätsdichte insgesamt, d.h. unter Einbeziehung sämtlicher Aktivitäten und nicht nur der Schwerpunktaktivitäten, auf die sich Übersicht 26 beschränkt. Vergleiche zur regionalen Verteilung sämtlicher Aktivitäten Übersicht 10 (oben Punkt 3.1. Aktivitäten).

- Insgesamt sechs Initiativen richten sich an Mediziner/innen. Dies verweist auf den sich gleichfalls anbahnenden Ärztemangel in Ostdeutschland, insbesondere in den kleinstädtisch und ländlich geprägten Regionen.

Übersicht 27: Verteilung der fächergebundenen Aktivitäten auf Fächergruppen

Land	Hochschulanzahl	Ingenieurwissenschaften	Naturwissenschaften		Sozial- und Geisteswissensch.	
			ohne Medizin	Medizin	Wirtschaftswissenschaften	ohne Wirtschaftswiss.
		Anzahl				
Meckl.-Vorpommern	U: 2 FH: 3				++	
Brandenburg	U: 3 FH: 5	+++++++ ++++++ (12)			++ ++	+
Berlin	U: 3 FH: 7	+	++ ++		+++ ++	+++ +++
Sachsen-Anhalt	U: 2 FH: 3	+++	+		+++++++ ++++++ (11)	+++
Sachsen	U: 4 FH: 5	++++ +++	+++	++++	+++++++ +++++++ (15)	+++ ++++
Thüringen	U: 4 FH: 3	+++ +++	++ +++	++	+++	++
Summen		28	13	6	40	19
			19			
		47			59	
		106				

Hochschulanzahl ohne Verwaltungs-FHs und künstlerische Hochschulen.

Regionale Verzerrungseffekte können daraus resultieren, dass zu den Regionen Jena-Weimar und Cottbus-Spree-Neiße Tiefensondierungen und zu vier Good-Practice-Beispielen Sonderrecherchen durchgeführt worden waren, während die Informationen zu den sonstigen Regionen ausschließlich den Befragungen und Internetrecherchen entstammen.

4.3. Hochschule-Praxis-Netzwerke

Netzwerke gelten als besonders leistungsfähige Strukturen.⁶⁴ Zugleich bewirkt ihr positives Image auch eine gewisse Inflation des Netzwerkbegriffs. Häufig nennen sich Zusammenschlüsse verschiedener Partner auch dann „Netzwerk“, wenn es sich im Kern um traditionelle Organisationen handelt. Ebenso werden mitunter (z.B. Internet-)Plattformen als Netzwerke vermarktet, die der Vernetzung, also *Netzwerkbildung dienen* sollen, ohne selbst im definitiven Sinne ein Netzwerk zu sein. Andererseits gibt es Netzwerke, die nicht als solche bezeichnet, z.T. von ihren Akteuren selbst auch nicht als solche wahrgenommen werden – sich gleichwohl im Laufe der Zeit zu solchen entwickelt haben. Jenseits der Organisationen oder Plattformen, die den Netzwerkbegriff zur eigenen Attraktivierung nutzen, lassen sich daher zwei Netzwerkattungen festhalten: formalisierte und nicht- bzw. teilformalisierte.

⁶⁴ Vgl oben Punkt 2.4. Netzwerke als Kooperationsrahmen

4.3.1. Formalisierte Netzwerke

Übersicht 28 präsentiert die formalisierten Netzwerke. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie sowohl von den Beteiligten als Netzwerke gebildet wurden als auch die wesentlichen Merkmale eines Netzwerks aufweisen. Sie organisieren also weder eine marktgesteuerte Koordination, noch bauen sie eine organisationsähnliche Hierarchie und Arbeitsteilung auf, sondern bauen auf Verhandlung sowie Kooperation und besetzen den Zwischenraum von Markt und Hierarchie. Sie bilden eine Struktur, in der „individuelle oder korporative Akteure über relativ viel Autonomie verfügen, gleichwohl über strukturierte und relativ stabile Beziehungen miteinander verknüpft sind“, wobei ihr eher kooperativer denn kompetitiver Charakter aus Normen wie Reziprozität, Selbstverpflichtung, Vertrauen oder Verlässlichkeit resultiert (Sydow 2003: 330). 18 solcher formalisierten Netzwerke konnten an den ostdeutschen Hochschulen recherchiert werden.

Übersicht 28: *Formalisierte Hochschule-Praxis-Netzwerke mit Studien-/Lehrbezug in den ostdeutschen Ländern*

Netzwerk(zentrum)	Beschreibung
östliche Bundesländer allgemein	
Kooperationsverbund Nord-Ost (KONO) – Zusammenschluss der Kooperationsstellen Wissenschaft und Arbeitswelt (KOWA)	<p>Kooperationszentrum Wissenschaft-Arbeitswelt mit Schwerpunkt Ost-/Norddeutschland; Arbeitnehmer/innen-Qualifizierung; Sprachausbildung; Lehrveranstaltungen; gegründet, um „Anlaufstellen und Ansprechpartner im universitären Raum für Gewerkschafter, Personal- und Betriebsräte sowie Beschäftigte zu schaffen. Gleichzeitig vermitteln diese Stellen für wissenschaftliche Hochschulangehörige und Studierende Kontakte, Personen und inhaltliche Fragestellungen in die gewerkschaftlichen und betrieblichen Bereiche. Die Kooperations-einrichtungen nehmen somit eine ‚Scharnier-‘ bzw. ‚Brückenfunktion‘ zwischen Wissenschaft und Gesellschaft wahr, sie vermitteln, moderieren und initiieren Fragestellungen und Themen zwischen den akademischen und ‚gewerkschaftlich-betrieblichen‘ sowie ‚regionalen‘ Kulturen“ (http://www.kooperationsstellen.de/), sie sind letztlich die „Brücken zwischen Hochschulen und Gewerkschaft“;</p> <p><i>Partner:</i> Uni Jena, FH Stralsund, FH Neubrandenburg, Uni Frankfurt/O., BTU Cottbus, Uni Leipzig</p>
Mecklenburg-Vorpommern	
Gründerflair MV	<p>offenes Netzwerk für Gründerinnen und Gründer aus Hochschulen in Mecklenburg-Vorpommern.</p> <p><i>Mitglieder:</i></p> <p><i>Hochschulen:</i> Hochschule Neubrandenburg, Universität Greifswald, Universität Rostock, Hochschule für Musik und Theater Rostock, Fachhochschule Stralsund, Hochschule Wismar, Baltic College Güstrow;</p> <p><i>Landesprojekte:</i> INFEX (ATI Westm., ATI Küste GmbH, BdW, HS Wismar, HS Neubrandenburg, FH Stralsund), ROXI (HIE-RO), spin off (FMV),</p> <p><i>hochschulexterne Partner:</i> ATI Küste GmbH, ATI Westmecklenburg GmbH, Bildungswerk der Wirtschaft gGmbH, Forschungsinstitut für die Biologie landwirtschaftlicher Nutztiere Dummerstorf, Forschungsverbund MV e.V., INI-GraphicsNet Stiftung, Hanseatic Institute for Entrepreneurship and Regional Development, Patent- und Verwertungsagentur MV AG, Stralsunder Innovations- und Gründerzentrum GmbH, Technologiezentrum Vorpommern (TZV), Zentrum für Graphische Datenverarbeitung e.V.</p>
Berlin-Brandenburg	
Arbeitsgemeinschaft Career Center Berlin-Brandenburg	<p>Zusammenarbeit der Career Service Center mit den Personalabteilungen von Unternehmen und studentischen Initiativen;</p> <p><i>Leistungen:</i> gemeinsame Entwicklung von praxisbezogenen Seminarangeboten, Koordination von Firmenkontaktmessen, Erprobung von Vermittlungsinstrumenten;</p>

Netzwerk(zentrum)	Beschreibung
	<p><i>bisherige Ergebnisse:</i> gemeinsame Job- und Praktikumsbörse, („JobPortal“ seit April 2003 im Netz und seither in Kooperation mit dem Klaus-Resch-Verlag aufgebaut und betrieben), gemeinsame Informationsbroschüre zu Art und Angebot der beteiligten Einrichtungen;</p> <p>entstanden im Rahmen der Initiative für Beschäftigung, initiiert von der DaimlerChrysler Services AG und der Dresdner Bank AG Berlin, koordiniert von den Unternehmensverbänden in Berlin und Brandenburg;</p> <p><i>Beteiligte:</i> Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin, Fachhochschule für Wirtschaft Berlin, Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, FU Berlin, Humboldt-Universität zu Berlin, Technische Fachhochschule Berlin, TU Berlin, Universität der Künste Berlin, Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder), Fachhochschule Potsdam, Universität Potsdam</p>
<p>Netzwerk IQ Brandenburg;</p> <p>Netzwerk der Technologietransferstellen des Landes Brandenburg</p>	<p><i>Leistungen:</i> Vermittlung von Informationsgesprächen, Akquisition und administrative Hilfe bei der Durchführung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten mit Wirtschaftspartnern, Vermittlung von Studierenden und Hochschulabsolventen für Praktika und Abschlussarbeiten, Unterstützung von Ausgründungen technologieorientierter Unternehmen aus den wissenschaftlichen Einrichtungen, Präsentation von Kooperationsprojekten, Forschungsergebnissen und -kompetenzen auf nationalen und internationalen Fachmessen, Organisation von Schwerpunktveranstaltungen zum Wissens- und Technologietransfer (Tagungen, Ausstellungen, Workshops etc.), Information über Fördermöglichkeiten von Kooperationen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft;</p> <p><i>beteiligte Transferstellen:</i> FH Brandenburg, FH Eberswalde, FH Potsdam / Uni Potsdam, IGV GmbH Bergholz-Rehbrücke, TFH Wildau / Branchentransferstelle Logistik (BTL), Viadrina / IHP Frankfurt (Oder), BTU Cottbus, FH Lausitz, Branchentransferstelle Luftfahrttechnik (Schönefeld), Regionale Transferstelle (Wittenberge);</p> <p><i>Zusammenarbeit mit</i> brandenburgischen Landeseinrichtungen wie der Wirtschaftsförderung, der Zukunftsagentur Brandenburg (ZAB) und der Technologiestiftung</p>
<p>B!gründet – Gründernetzwerk der Berliner Hochschulen</p>	<p>Gründernetzwerk;</p> <p><i>Leistungen:</i> u.a. max. 12 Monate Förderung von Gründungen durch EXIST-Gründerstipendien, monatliche Unterstützung und Sachmittel in Abhängigkeit vom Businessplan; des weiteren Räumlichkeiten an der Hochschule, Coaching;</p> <p><i>Partner:</i> alle Berliner Hochschulen, ipal GmbH (IP Asset Management Unternehmen der Berliner Hochschulen), Wissenschaftsgemeinschaft Leibniz, ExistenzGründer-Institut Berlin e.V., Technologie Coaching Center GmbH (TCC)</p>
<p>Brandenburgisches Institut für Existenzgründung und Mittelstandsförderung (BIEM e.V.)</p>	<p>Partner und zentrale Anlaufstelle für alle akademischen Gründungen aus Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen im Land Brandenburg;</p> <p><i>Mitglieder:</i> Universität Potsdam, BTU Cottbus, EUV Frankfurt (Oder), HFF Potsdam, FH Brandenburg, FH Eberswalde, FH Lausitz, FH Potsdam, TFH Wildau, Zukunftsagentur Brandenburg</p>
<p>Center für Wandel- und Wissensmanagement an der TU Berlin</p>	<p>Kooperationsplattform der TU Berlin an der Fakultät VIII Wirtschaft und Management und Fakultät VI Bauingenieurwesen und Angewandte Geowissenschaften;</p> <p><i>Leistungen:</i> bietet Vorträge von Managern, Praxissemester in beteiligten Unternehmen und Möglichkeiten, darüber Abschlussarbeit anzufertigen;</p> <p>Kooperationen mit Siemens, DaimlerChrysler und Bertelsmann</p>
<p>FHW Berlin im Netzwerk „UAS7“</p>	<p><i>Ziel:</i> Präsenz auf dem amerikanischen Bildungsmarkt zeigen und verstärkte Kooperation mit amerikanischen Hochschulen, daher Verbindungsbüro in NY (in den DAAD-Räumen);</p> <p><i>Leistungen:</i> Austauschprogramme mit US-amerikanischen Hochschulen (Study & Internship Program (SIP) in Germany), desweiteren: Undergraduate, Graduate und Summer School programs sowie Faculty Exchange;</p> <p><i>zukünftige Ziele:</i> Aktivitäten in angewandter Forschung und Entwicklung, Entwicklung von Strategien für abgestimmte Berufungspolitik;</p> <p><i>Partner:</i> sechs weitere FHs (Bremen/Köln/ Hamburg/München/Münster/Osnabrück), Hochschulteam der Arbeitsagentur Berlin-Süd;</p> <p>Zusammenschluss 2005, Vereinsgründung 2007</p>

Netzwerk(zentrum)	Beschreibung
Technische FH Wildau: Human Resources meets Campus	Plattform für Arbeitgeber-Studierenden-Kontakte, Vermittlung von Praktika, Diplomarbeiten und Trainee Stellen, Netzwerkarbeit, Türöffner-Funktion
Sachsen-Anhalt	
Jukam – Karrierenetzwerk in Mitteldeutschland	hauptsächlich Informations- und Beratungsplattform; <i>Aufgaben:</i> Bindung hochqualifizierter Fachkräfte an Sachsen-Anhalt, Ansprache potenzieller Rückkehrer, Angebot interessanter Jobs, Diplomarbeiten und Praktika in der Region, Aufzeigen von Zukunftsperspektiven, informative Verbindungen zur Region Mitteldeutschland, Vermittlung von Kontakten zu Unternehmen, aktive Unterstützung bei der Karriereplanung und deren Umsetzung, Potenzialmessung im Bereich der sozialen Kompetenzen, Unterstützung von Unternehmensnetzwerken in Mitteldeutschland
Impuls-Netzwerk	Gründernetzwerk von Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Hochschule Magdeburg-Stendal und Hochschule Harz; bietet Workshops zur Unternehmensgründung
Hochschulgründernetzwerk UNIVATIONS Sachsen-Anhalt	Gründernetzwerk; <i>Partner:</i> Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Burg Giebichenstein – Hochschule für Kunst und Design Halle, Hochschule Merseburg (FH), Hochschule Anhalt (FH), ego.-Partner: Business Angels Netzwerk Sachsen-Anhalt, Investitionsbank Sachsen-Anhalt, Impuls-Netzwerk Sachsen-Anhalt, Businessplanwettbewerb Sachsen-Anhalt, Bio-Zentrum Halle GmbH, Technologie- und Gründerzentrum Halle GmbH, Technologie- und Gründerzentrum Bitterfeld-Wolfen GmbH, Merseburger Innovations- und Technologiezentrum GmbH, Technologie- und Gründerzentrum „Elsteraue“ Zeitz GmbH, Technologiezentrum Köthen, Technologie- und Gründerzentrum Dessau, Bundesverband Mittelständische Wirtschaft, Wirtschaftsjuvenioren, Deutschland, Verein Deutscher Ingenieure, Wirtschaftsinitiative für Mitteldeutschland GmbH; <i>weitere in das Netzwerk integrierte Partner bzw. Förderer:</i> IHK Halle-Dessau, Handwerkskammer Halle, Ingenieurkammer Sachsen-Anhalt, Stadtportal Halle Informativ, Wirtschaftsförderungsgesellschaften Unternehmen aus der Region, Alumni-Vereinigungen sowie studentische Initiativen an den beteiligten Hochschulen
FH Merseburg: Unternehmensnetzwerk Campus Merseburg (UCM)	<i>Ziele u.a.:</i> Austausch von Wissenschaft und Wirtschaft, konzeptionelle Unterstützung von Unternehmen durch Seminar- und Diplomarbeiten; Angebote an Praktikumsmöglichkeiten für Studierende <i>Partner:</i> 42 Unternehmer und Existenzgründer
Sachsen	
Saxeed – Das Gründernetzwerk der vier Hochschulen Südwestsachsens	<i>beteiligte Hochschulen:</i> TU Chemnitz, TU Freiberg, HTWM, FH Zwickau; <i>Partner:</i> Europäischer Sozialfonds, Die Sächsische Aufbaubank (SAB), futureSAX Businessplan - Wettbewerb Sachsen GmbH, Industrie- und Handelskammer Südwestsachsen Chemnitz-Plauen-Zwickau, Technologie Centrum Chemnitz, Chemnitzer Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH, Handwerkskammer Chemnitz, Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau GmbH, GIZeF – Gründer- und Innovationszentrum Freiberg/ Brand-Erbisdorf GmbH, InnoRegio Freiberg e.V., Projekt SMILE Leipzig, Projekt Dresden Exists, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie EXIST – Existenzgründung aus der Wissenschaft
SMILE – Selbst Management Initiative Leipzig Lernt Gründen	Initiative von Universität Leipzig und der Handelshochschule Leipzig; <i>Partner:</i> consulteam – Studentische Unternehmensberatung der HTWK Leipzig; exists – Existenzgründung aus Hochschulen; futuresax – Businessplan-Wettbewerb Sachsen; Hochschulverein FHL – Hochschulverein Leipzig; HWK Leipzig – Handwerkskammer Leipzig; IHK Leipzig; kowa - Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt; Saxeed - Das Existenzgründernetzwerk der Region Südwestsachsen; ; UFZ Leipzig; ugb – Das Unternehmensgründer Büro Leipzig; Wirtschaftsjuvenioren Leipzig – Junge Unternehmer und Selbstständige; <i>Förderer:</i> ESF; Sächsische AufbauBank; Sächsisches Ministerium für Wirtschaft und Arbeit

Netzwerk(zentrum)	Beschreibung
KONUS Ingenieure für Sachsen	Netzwerk des sächsischen Mittelstands und Hochschulen; <i>Ziele u.a.:</i> Bindung von Jungingenieuren, Erfahrungsaustausch zwischen Netzwerkmitgliedern
TU Bergakademie Freiberg: Kompetenzoffensive Nachhaltigkeit	Kooperationsvereinbarungen, strategische Partnerschaften, Kooperation mit insgesamt 75 Unternehmen, darunter Siemens AG, ThyssenKrupp AG, Haver&Boecker OHG, VerbundNetz Gas AG, Deutsche Solar AG
Thüringen	
Thüringer Gründer Netzwerk	Partnerschaft zwischen den Hochschulen, Technologie- und Gründerzentren sowie den Industrie- und Handelskammern; unterstützt Existenzgründer aus dem technologieorientierten und wissensbasierten Bereich; bündelt Gründeraktivitäten, <i>Partner:</i> Bauhaus-Universität Weimar, Projekt neudeli; FH Erfurt; FH Jena; Fachhochschule Nordhausen; FH Schmalkalden; Friedrich-Schiller-Universität Jena; TU Ilmenau; Universität Erfurt; Applikationszentrum Ilmenau; BioCentiv GmbH; Business and Innovation Centre Nordthüringen GmbH; Gründer und Innovationszentrum; Innovations- und Gründerzentrum GmbH Rudolstadt; Technologie- und Gründerzentrum Gera GmbH; TGZ Ilmenau GmbH; Technologie- und Innovationspark Jena GmbH; Technologie- und Medienzentrums Erfurt GmbH; Technologie- und Gründer-Fördergesellschaft Schmalkalden; IHK Erfurt; IHK Ostthüringen zu Gera; IHK Südthüringen; <i>finanziert durch</i> Arbeitsgemeinschaft der Thüringer Industrie- und Handelskammern, Thüringer Kultusministerium; <i>weitere Kooperationspartner:</i> BioInstrumente Jena e. V.; THÜRINGEN innovativ GmbH; Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Arbeit

4.3.2. Nicht- und teilformalisierte Netzwerke

Neben den formalisierten Netzwerken finden sich solche, die nicht als Netzwerk bezeichnet werden, sich gleichwohl im Laufe der Zeit zu solchen entwickelt haben. Sie zeichnen sich durch die gleichen funktionalen Charakteristika aus, wie sie oben für die formalisierten Netzwerke genannt worden waren, nur dass sie von ihren Akteuren nicht als Netzwerke gesehen werden. Fünf solcher nicht- bzw. teilformalisierten Netzwerke konnten identifiziert werden (Übersicht 29).

Übersicht 29: Nicht- bzw. teilformalisierte Hochschule-Praxis-Netzwerke mit Studien-/Lehrbezug in den ostdeutschen Ländern

Netzwerk(zentrum)	Beschreibung
Berlin-Brandenburg	
Vereinigung der Unternehmensverbände für Berlin und Brandenburg e.V.	Kooperationsvereinbarungen mit 12 Hochschulen in der Region Berlin-Brandenburg; vernetzt des weiteren mit Brandenburgisches Institut für Existenzgründung und Mittelstandsförderung (biem e.V.), bbw Bildungswerk der Wirtschaft, Siemens AG; koordiniert die Arbeitsgemeinschaft der Career Center in der Region Berlin-Brandenburg (8 Berliner und 5 Brandenburger Hochschulen, projektbezogene Zusammenarbeit und Informationsaustausch, gemeinsame Informationsbroschüre und Jobportal, Firmenkontaktmesse in Planung); koordiniert die AG der Personalleiter; Veranstalter (gemeinsam mit Investitionsbank Berlin und Investitionsbank Brandenburg) des Businessplan-Wettbewerbs Berlin-Brandenburg; betreibt Weiterbildungsprojekt Zusatzqualifikation "Praxis der Personalarbeit"

Netzwerk(zentrum)	Beschreibung
FHW Berlin	<p><i>Büro für Praktikabetreuung und Unternehmenskooperationen:</i> Praktikavermittlung und -betreuung, Kontaktpflege, Koordination von Praxisseminaren;</p> <p><i>Career Service:</i> Information, Beratung, berufsqualifizierende Angebote;</p> <p><i>Programm „Gründungseinstieg“</i> (beim Career Service): Existenzgründungsprogramm mit Seminarangebot (Kapitalakquise, Finanzierung, Risikokontrolle, Recht);</p> <p><i>Mentoring</i> (beim Career Service): Programm für Studierende mit Migrationshintergrund, u.a. mit Schlüsselqualifikationen-Workshops;</p> <p><i>Mitgliedschaft im Netzwerk „UAS7“:</i> Länderübergreifendes Netzwerk (D-USA) von 7 FHs (Sitz in Berlin), vertragliche Kooperationsvereinbarung, Zusammenschluss seit 2005, Vereinsgründung 2007; Ziel: Präsenz auf dem amerikanischen Bildungsmarkt zeigen und verstärkte Kooperation mit amerikanischen Hochschulen, daher Verbindungsbüro in NY (in den DAAD-Räumen); Austauschprogramme mit US-amerikanischen HS (Study & Internship Program (SIP) in Germany), desweiteren: Undergraduate, Graduate und Summer School programs sowie Faculty Exchange; weitere Ziele: Aktivitäten in angewandter Forschung und Entwicklung, Entwicklung von Strategien für abgestimmte Berufungspolitik;</p> <p><i>Alumni-Aktivitäten</i></p>
Sachsen	
TU Dresden	<p><i>strategische Allianzen:</i> Kooperationsverträge in Forschung und Lehre mit Harting KgaA, AGCO GmbH, Linde-KCA-Dresden GmbH, AMD, Infineon, Qimonda, Gelsenwasser, B/S/H, DaimlerChrysler, Linde, Apogepha, Drewag, Rolls-Royce, ThyssenKrupp, SAP, Vodafone, Wilo, ZMD, Bombardier Transportation;</p> <p><i>11 Stiftungsprofessuren:</i> für „Mobile Nachrichtensysteme“ (VodafoneD2), Fachgebiet „Systems Engineering“ (Heinz Nixdorf Stiftung), „Entrepreneurship und Innovation“ (SAP AG), „Stadtumbau und Stadtforschung“ (Deutsche Stiftung Denkmalschutz), „Energiewirtschaft“ (DREWAG Stadtwerke Dresden), „Stammzellentransplantation“ (Deutsche Knochenmarkspenderdatei), „Immunogenetik“ (Deutsche Knochenmarkspenderdatei), „Suchtforschung“ (BMBF/Freistaat Sachsen), „Grundlagen und Interventionen bei Essstörungen und assoziierten Störungen“ (Privatpersonen), „Industriewasserwirtschaft“ (Gelsenwasser AG), „Italienische Sprache und Kultur“ (Italienisches Außenministerium);</p> <p><i>Dresden exists:</i> lokale Initiative für Unternehmensgründungen; Seminar- und Veranstaltungsangebot mit Zertifizierung;</p> <p><i>ELISA Mentoring-Programm für Frauen:</i> zur Unterstützung des Berufseinstiegs für Studentinnen aus Natur- und Ingenieurwissenschaften; Firmenkontakte bzw. -netzwerke; Seminarangebote;</p> <p><i>Kulturkarrieren Mentoring-Programm:</i> zur Unterstützung des Berufseinstiegs für Studierende der Sprach-, Literatur- und Kunstwissenschaften; Netzwerkarbeit; Workshops; Weiterbildung; Lehrveranstaltungen; mit Auswahlverfahren;</p> <p><i>bonding Hochschulgruppe Dresden:</i> bundesweite studentische Initiative zur Berufsvorbereitung; Dresden ist einziger Standort in öBl; Veranstalter von Firmenkontaktmessen und Seminaren;</p> <p><i>PAUL e.V.:</i> studentische Unternehmensberatung;</p> <p><i>Students in Free Enterprise (SIFE) Dresden:</i> Förderung sozialen Unternehmertums durch Engagement in gemeinnützigen Einrichtungen;</p> <p><i>Programmbeirat:</i> mit Praxisvertretern im Studiengang Forstwissenschaft;</p> <p><i>Career Network:</i> Career-Service in Vorbereitung;</p> <p><i>Alumni-Aktivitäten</i></p>
Thüringen	
Universität Jena	<p><i>Gründer- und Innovationscampus Jena – Weimar:</i> Förderung von Gründungsaktivitäten von Studierenden, Nachwuchswissenschaftlern und Mitarbeitern der Bauhaus-Universität Weimar und der Universität Jena mit Fokus auf die Studiengänge Bauingenieurwesen, Architektur, Gestaltung und Medien (Fokus Weimar) und den Naturwissenschaften (Fokus Jena) sowie Alumni aus beiden Hochschulen, u.a. über den „Jenaer Ideenwettbewerb“ (jährlich seit 2000), der innovative Geschäftsideen prämiiert (mit insgesamt 2.250,- € sowie der Übernahme der Kosten für eine Patentanmeldung); Beteiligte: Gründerwerkstatt neudeli, Servicezentrum Forschung und Transfer der Universität Jena; Gründer Service: Teil von EXIST-SEED, Verweis auf Gründer- und Innovationscampus Jena-Weimar, "One-Stop-Agency" für Gründungsbera-</p>

Netzwerk(zentrum)	Beschreibung
FH Jena	<p>schule, Betreuung und Coaching von Gründungsprojekten im Rahmen des EXIST-Gründerstipendiums, Ausbildungsangebote;</p> <p><i>3 Stiftungsprofessuren:</i> „Advanced Computational Photonics“ (Juniorprofessur) (Carl Zeiss AG, Ernst-Abbe-Stiftung), „Experimentelle Andrologische Urologie mit Schwerpunkt Endokrinologie“ (Jenapharm GmbH), „Mathematik- und Informatik-Didaktik“ (CASIO Europe);</p> <p>Career Service: Beratung, Coaching und Bewerbungstraining in Kooperation mit dem Career Center Jena; Organisation des Firmenkontaktgesprächs Jena in Kooperation mit der internationalen Studentenvereinigung AIESEC; Vermittlung von Praktika in Kooperation mit den Praktikantenämtern der Fachbereiche;</p> <p><i>Jenaer Unternehmenstage (JUT):</i> Jährliche Messe und Workshops von Unternehmen zur Personalrekrutierung, organisiert von JenVision e.V., Kooperationspartner u.a. die Commerzbank AG, Robert Bosch Fahrzeugelektrik Eisenach GmbH, Ernst & Young, Schott AG, Boston Consulting Group;</p> <p><i>Jenaer Kontaktmesse für Mediziner:</i> Jährliche Kontaktmesse für Studierende der Medizin (Berufseinstieg und Famulatur an Kliniken), organisiert vom Fachschaftsrat Medizin und vom Europäischen Medizinstudenten-Bund (EMSA);</p> <p><i>eTransfer-Forum:</i> Bereich Informatik; u.a. jährliche Absolventenmesse im IT-Bereich; Kooperationspartner: Transferstelle der Uni Jena, Vertreter der Ausgründungen aus den Fachbereichen, Projektpartner aus der lokalen und überregionalen Industrie, Thüringer Koordinierungsstelle NWT, Bundesagentur für Arbeit Erfurt, STIFT Thüringen;</p> <p><i>JenVision e.V.:</i> studentische Unternehmensberatung;</p> <p><i>Alumni-Aktivitäten</i></p> <hr/> <p><i>2 Stiftungsprofessuren:</i> für „Solar“ (Carl-Zeiss-Stiftung), „Mixed Signal and Optoelectronics Sensor IC-Design“ (Ernst-Abbe-Stiftung, MAZeT GmbH);</p> <p><i>Praktikantenämter</i> der Fachbereiche: Vermittlung von Praktika;</p> <p><i>Sponsoring von Lehrveranstaltungen:</i> „Ausgewählte Aspekte moderner Unternehmensführung aus Praxissicht“ (Bauerfeind AG Zeulenroda);</p> <p><i>Career Service:</i> Seminare und individuelle Trainings für Studierende zu Karriereplanung, Studienorganisation, Stärkung der sozialen Kompetenzen, Präsentationstechniken/ Rhetorik, Zeit- und Selbstmanagement, Vorbereitung auf den Berufseinstieg. Austausch mit Unternehmen und Trägern: Unterstützung und Begleitung von bestehenden Netzwerken und deren Weiterentwicklung sowie Neugründung, Partner im Bereich der Personalvorauswahl, unterstützt Zugang zu künftigen Fach- und Führungskräften;</p> <p><i>Servicezentrum Forschung und Transfer:</i> Firmenkontaktbörse;</p> <p><i>Workshop Begegnungen:</i> Jährlicher interdisziplinärer Workshop für Studierende zu Schnittpunkten zwischen Kultur, Technik und Wirtschaft; Zugang zu kulturellen Sponsoringprojekten der Jenoptik AG; Ziel: Vermittlung sozialer Kompetenzen;</p> <p><i>Praktikums-, Diplomarbeits-, Jobbörse:</i> seit 1996; Initiative von Studierenden, Mitarbeitern und Professoren; JWI – Verein der Jenaer Wirtschaftsingenieure, Liste der kooperierenden Unternehmen; Förderer sind die activus eShopping GmbH, Intershop Communications AG, Oechsler AG, Schott Glas AG, SIM Automation GmbH & Co. KG, Viega GmbH & Co. KG, ZBV-Automation Berse + Elsas GmbH;</p> <p><i>Existenzgründerprogramm:</i> Gründerstipendien u.a. für Studierende, Antragstellung über das Servicezentrum Forschung und Transfer; gefördert im Rahmen von EXIST;</p> <p><i>Jobportal „STAFFfitter.de“:</i> Fachbereich Betriebswirtschaft, Bewerbungsdatenbank und Stellenanzeigen, in Kooperation mit regionalen Unternehmen und dem Personalentwicklungsinstitut i.b.s. human & technical resources;</p> <p><i>Alumni-Aktivitäten:</i> dezentral in den Fachbereichen bzw. Instituten</p>

4.4. Regionale Promotoren

Wer sind die Promotoren der lehr- und studienbezogenen Hochschule-Praxis-Kooperationen? Zur Beantwortung dieser Frage wurde eine Auswertung der Akteursrollen innerhalb der Initiativen vorgenommen (Übersicht 30). Es werden drei Rollen unterschieden:

- (a) *zentrale Rolle*: Promotor, d.h. der Akteur ist initiierend tätig gewesen und/oder hält die Kooperation maßgeblich, z.B. durch Koordinationsleistungen, aufrecht;
- (b) *kooperierende Rolle*: der Akteur spielt in der Zusammenarbeit eine wichtige Rolle, ohne initiierend und/oder maßgeblich aufrechterhaltend tätig zu sein;
- (c) *periphere Rolle*: der Akteur hat im konkreten Kooperationsfall eine randständige Bedeutung; er ist an der Kooperation beteiligt, doch würde eine Aufkündigung dieser Beteiligung die mehrseitige Kooperation nicht wesentlich beeinträchtigen.

Die Auswertung bezieht die Fälle ein, bei denen es die verfügbaren Informationen zuließen, die Akteursrollen hinreichend präzise zu qualifizieren.

Übersicht 30: Bedeutung der beteiligten Akteure innerhalb der Hochschule-Praxis-Kooperationen

		Akteursrolle		
		(Anzahl innerhalb sämtlicher Kooperationen)		
		zentral	kooperierend	peripher
Akteure	Hochschulleitungen/ Zentrale Einrichtungen	97	7	
	Hochschulfachbereiche/ -institute	72	5	
	Studierende	45		
	Unternehmen	36	68	48
	Wirtschaftsverbände/ Kammern	10	28	4
	Sonstige Beschäftigter	1	3	2

Danach ausgewertet, zeigt sich:

- In 82 % aller Aktivitäten sind es Hochschulakteure (Hochschulleitungen, Zentrale Einrichtungen, Fachbereiche, Institute oder Studierende), die initiierend tätig gewesen sind und/oder die Kooperation maßgeblich, z.B. durch Koordinationsleistungen, aufrecht erhalten. Dagegen wirken Praxispartner nur in 18 % der Fälle als zentrale Akteure.
- Dem entspricht, dass die Unternehmen dreimal so häufig als kooperierende und periphere Akteure in Erscheinung treten, wie sie es als zentrale Akteure tun. 19 %, also ein Fünftel aller in diese Auswertung einbezogenen Aktivitäten würden auch dann funktionieren, wenn sich die Unternehmen – da nur in peripherer Rolle beteiligt – aus der Kooperation zurückziehen würden.
- Innerhalb der Hochschulen gehen die meisten Initiativen von der zentralen Ebene aus – mit 45 % fast die Hälfte der hochschulintern ausgelösten Aktivitäten. Hier kann ergänzend angemerkt werden, dass dies vor allem die auf zunehmend etablierten Career Centers zurückgeht. Gleichwohl lässt sich auch für die Fachbereiche und Institute eine beträchtliche Aktivitätsdichte konstatieren.

- Auffällig ist der hohe Anteil studentischer Initiativen. 17 % aller hier ausgewerteten Aktivitäten würden nicht stattfinden, wenn sie nicht von Studierenden initiiert worden wären und maßgeblich getragen würden.
- Beschäftigter, die keine kommerziellen Unternehmen sind, spielen bislang kaum eine Rolle in der Gestaltung von lehr- und studienbezogenen Hochschule-Praxis-Kooperationen. Der öffentliche Dienst oder freie Wohlfahrtsträger sind in diesem Bereich faktisch (noch) nicht präsent. Hier dürfte sich auswirken, dass in diesen Bereichen der Fachkräftemangel zeitversetzt auftreten wird, da dort einstweilen häufig noch Personal abzubauen ist, um westdeutsche Ausstattungsnormative zu erreichen.

Befragt, was sich Hochschulen und ihre Praxispartner vom jeweils anderen wünschen, werden unerschwerlich Unzufriedenheiten deutlich. Hier lassen sich drei exemplarische Aussagen aus den Antworten unserer schriftlichen Befragung zitieren:

„Von Unternehmen sollte ein Engagement ausgehen, das über den konkreten Personalbedarf, der möglichst sofort zu erfüllen ist, hinausgeht. Dazu gehört die Bereitschaft, den Hochschulen Informationen über potenzielle Entwicklungen zur Verfügung zu stellen, von sich aus auf die Hochschulen zuzugehen und Angebote zu unterbreiten und nicht nur kostenlose Dienstleistungen zu erwarten.“ (FHTW Berlin)

„Die Hochschule erwartet ein stärkeres Engagement der Unternehmen zu allgemeinen bildungspolitischen Themen, die nicht unmittelbar im Verwertungsinteresse stehen. Die Hochschulen benötigen verlässliche Berufsbilder für die neuen Bachelorstudiengänge. Hinzu kommt, dass die staatlichen Hochschulen dringend finanzielle Förderung auch aus der Wirtschaft benötigen.“ (HU Berlin)

„Die Angebote der Hochschulen sollten noch mehr die Interessen der regionalen Unternehmerschaft treffen, und seitens der Unternehmen muss das Interesse an der Integration von externem Wissen der Hochschulen für die eigenen Entwicklungsprozesse gesteigert und in die Denkprozesse im Unternehmen integriert werden. Es reicht nicht mehr nur aus, mal ab und an einen Praktikanten ins Unternehmen zu holen, sondern es ist eine aktivere Kooperationsarbeit zu leisten. Einige Unternehmer haben es bereits erkannt, aber noch lange nicht alle Unternehmer, die es sollten.“ (IHK Halle-Dessau)

4.5. Hindernisse und Risikofaktoren

Aus den bisherigen Darstellungen kann eine Reihe von Hindernissen und Risikofaktoren, die gelingenden Hochschule-Praxis-Kooperation im Wege stehen, destilliert werden. Diese lassen sich gruppieren in Ressourcenprobleme (nachfolgend 4.5.1.), Organisationsprobleme an den Hochschulen (4.5.2.), unternehmensbezogene Probleme (4.5.3.), kulturelle Hindernisse (4.5.4.) sowie Probleme der Abstimmung und Organisation von Kooperationen (4.5.5.).⁶⁵

⁶⁵ Vgl. auch Übersicht 32 (unter Punkt 5.1. Zusammenfassung)

4.5.1. Ressourcenprobleme

Ressourcen, die im Verhältnis zu den anstehenden Handlungsnotwendigkeiten nicht annähernd ausreichend seien, werden 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 *befristete Projektfinanzierung* behindere 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 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;⁶⁶
- *zu wenig Zeit* für den Aufbau eines Netzwerks wirke hinderlich.

Eine prägnante Antwort auf die Frage „Gibt es für das Personal an Ihrer Hochschule spezielle Anreize zur Kooperation mit Arbeitgebern?“ lautete im Rahmen der schriftlichen Befragung: „Nein, nur Mehrarbeit.“ Der selbe ausgefüllte Fragebogen enthält auf die Frage „Wie könnten Hindernisse abgebaut werden?“ die Antwort: „Mehr Personal!!!“ Eine Universität illustrierte ihr Ressourcenproblem mit der Auskunft, dass sie im dauerhaften Gespräch mit den größeren Unternehmen der Region sei, aber nicht mit jedem Kleinunternehmer sprechen könne. Hier sei die Lösung gleichwohl weniger darin zu suchen, die Hochschule angemessen auszustatten, sondern: „dies müssten die Kammern leisten“.

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.

⁶⁶ so Hägele (2006: 47f.) nach Evaluation der Existenzgründungsförderung im Land Brandenburg; vgl. auch Hägele/Machalowski/Puxi (2006)

4.5.2. Organisationsprobleme in den Hochschulen

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

(a) strukturbezogene Probleme:

- *Mangel an sichtbarem Profil* der Hochschulen;
- *verwirrende Außendarstellung*;
- *haushaltsrechtliche Restriktionen*, die es unmöglich machten, Anreizsysteme für Praxiskooperationen zu etablieren;
- *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 Masterstudium den Zugang zur Hauptzielgruppe der fortgeschrittenen Studierenden;
- *Unter- oder Überkomplexität des eingesetzten Instrumentariums*: 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;
- *Kooperations- bzw. Netzwerkbürokratie*.

(b) prozessbezogene Probleme:

- *fehlende Gesamtstrategie* für Kooperationsaktivitäten der Hochschule;
- *fehlende Aufmerksamkeit* für das Thema von Seiten der Hochschulleitung bzw. generelle Randständigkeit des Themas in der Hochschule;
- *Konkurrenzängste* zwischen Hochschullehrern;
- die *gremiengebundene Entscheidungserzeugung* in der Hochschule passe nicht umstandslos mit der Schnelligkeit und Flexibilität zusammen, die seitens kooperierender oder kooperationswilliger Unternehmen für notwendig gehalten werde;
- die *Career Services* kooperierten häufiger weniger mit Unternehmen als mit den (künftigen) Absolventinnen und Absolventen.

(c) personalbezogene Probleme:

- nur *begrenzt attraktive Bezahlung* des Personals in Career Centers und ähnlichen Hochschuleinrichtungen;
- *häufige Fluktuation* der Mitarbeiter/innen in den entsprechenden Hochschuleinrichtungen; dadurch sei bei den Partnern in der Hochschule häufig keine akkumulierte Erfahrung vorhanden und die Vertrauensbildung schwierig, kooperationsinteressierte Unternehmen und Verbände fänden u.U. keine geeigneten Ansprechpartner an den Hochschulen;

- *fehlende Anreize*, z.B. keine Möglichkeit, Hochschule-Praxis-Kooperationsaktivitäten auf das Lehrdeputat anzurechnen.

4.5.3. 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 unternehmensexternen 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 Beschäftiger 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* typischerweise *kostenlose Dienstleistungen* der Hochschulen;
- *Praktika* in den Unternehmen der Region seien *typischerweise unbezahlt*, so dass es für diese häufig schwierig sei, Praktikanten zu gewinnen;
- die *geringeren Gehälter*, die von den regionalen 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 ließen sich damit zwar die Hochschule-Praxis-Integration fördern und der Berufserfolg der Absolventen steigern, zugleich aber förderte dies auch die Abwanderung.

4.5.4. 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 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 Skepsis gegenüber Kooperationen mit Unternehmen aus der Befürchtung, dass die Studieninhalte zu stark an *ökonomischen Verwertungsinteressen* ausgerichtet werden.⁶⁷
- *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 (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.

4.5.5. 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 störanfällig. Aufgrund unserer Recherchen lassen sich in Hochschule-Praxis-Kooperationen struktur- und prozessbezogene Hemmnisse unterscheiden.

(a) strukturbezogene Probleme:

- *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;

⁶⁷ Anzumerken ist hier, dass diese Position nicht mehrheitlich vertreten wird. Vielmehr konnten mehrfach auch kontrastierende Ansichten und Einschätzungen erhoben werden. „Erfolg kann nur erzielt werden, wenn nachfragegerechte Angebote gemacht werden, daher: engere Verzahnung zwischen den Verantwortlichen der Hochschule und den Industriefirmen“, heißt es z.B. bei einer TU. Eine mittlere Position wird seitens einer der befragten Volluniversitäten formuliert: „Die Hochschule erwartet ein stärkeres Engagement der Unternehmen zu allgemeinen bildungspolitischen Themen, die nicht unmittelbar im Verwertungsinteresse stehen. Die Hochschulen benötigen verlässliche Berufsbilder für die neuen Bachelorstudiengänge.“

- *unklare Netzwerkstruktur* und/oder *fehlendes Netzwerkmanagement*: nicht vorhandene Netzwerkpromotoren, fehlende Verantwortlichkeiten, mangelnde Regelung der Zuständigkeitsverteilung;
- mögliche *Autonomieverluste*;
- 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.

(b) prozessbezogene Probleme:

- *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;
- *mangelnder Informationsfluss*;
- das Interesse einzelner Hochschule an der *Exklusivität* ihrer Praxiskontakte und damit kein gesteigertes Kooperationsinteresse dieser Hochschule mit anderen Hochschulen;
- *hoher Kommunikationsaufwand* zum Erhalt der Kooperation, permanente Terminfindungsprobleme;
- *Konkurrenzsorgen* und persönliche Spannungen;
- unklare Lösungsroutinen zum *Management von Interessensgegensätzen*;
- *fehlende (Zwischen-)Resümees* und Erfolge.

4.6. 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 zählt neben dem einfachen Umstand, eine Beschäftigung gefunden zu haben, auch die längerfristige Berufslaufbahn- bzw. Karriereentwicklung, die Einkommensentwicklung und die Berufszufriedenheit. Ob die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass es zu solchen Wirkungen kommt, lässt sich wesentlich an der Zufriedenheit sowie den Zukunftserwartungen, die sich mit Hochschule-Praxis-Kooperationen verbinden, indizieren.

Generell steigt diese Wahrscheinlichkeit, wenn die oben (4.4.5.) dargestellten Hindernisse für gelingende Kooperationen teilweise oder vollständig vermieden werden. Als Faktoren, die den Kooperationserfolg wahrscheinlicher machen, lassen sich solche strategischer und solche operativer Art nennen.⁶⁸

4.6.1. 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 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 Gesamtstrategie muss auf der Bereitstellung *elementarer Informationen* basieren: hochschuleitig 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 *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 muss organisatorisch abgesichert werden, 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;

⁶⁸ Vgl. auch Übersicht 31 (unten unter Punkt 5.1. Zusammenfassung)

- die *Integration der Alumni* ist insoweit ein strategischer Erfolgsfaktor, als Alumnis 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.

4.6.2. 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:

- 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* 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

5.1. Zusammenfassung

Die aktuelle Situation ist auf Hochschuleseite vornehmlich durch ein Wahrnehmungsproblem gekennzeichnet: Derzeit fahren viele ostdeutschen Hochschulen tendenziell eher Über- als Unterlast; zudem sind in mehreren Bundesländern Doppeljahrgänge infolge Schulzeitverkürzungen zu bewältigen. Daher werden die Probleme der hohen Abwanderung aus Ostdeutschland entweder zum Studium oder zur Erwerbstätigkeitsaufnahme, der im gesamtdeutschen Vergleich geringeren Studierquote, der geringen West-Ost-Mobilität und – vor allem – das in Kürze auftretende Problem mangelnder Studienbewerber/innen bislang nicht hinreichend antizipiert. Infolgedessen werden Anstrengungen, die eigene Attraktivität zu erhöhen, noch nicht flächendeckend unternommen. Hier setzte die vorliegende Studie mit ihrer zentralen untersuchungsleitenden Annahme an: Durch Attraktivitätssteigerung des Studiums und dabei insbesondere eine frühzeitige studienintegrierte Verbindung zur beruflichen Praxis kann die Neigung ostdeutscher Hochschulabsolventen und -absolventinnen gestärkt werden, in der Region zu verbleiben und dort ihre beruflichen wie privaten Lebensperspektiven zu finden.

In die Studie waren 46 ostdeutsche Hochschulen (incl. der einschlägigen Aktivitäten ihrer Studierendenschaften), 15 IHKs, 22 Verbände bzw. Initiativen und sechs Landesregierungen einbezogen. Eine Totalerhebung ergab 310 in Ostdeutschland laufende lehr- und studienbezogene Hochschule-Praxis-Aktivitäten. Zudem ließen sich 23 netzwerkförmige Kooperationsverdichtungen identifizieren.

Auf Seiten der Unternehmen gibt es vereinzelte Wahrnehmungen der sich – in Teilen bereits heute – abzeichnenden Fachkräftelücke. Auch diese verdichten sich bislang jedoch nicht zu einem hinreichend antizipierenden Problembewusstsein. Ein Teil des Problems ist die überwiegend klein- und mittelbetriebliche Struktur der ostdeutschen Wirtschaft: Sie erschwert gezielte Aktivitäten einzelner Unternehmen zur vorausschauenden Personalakquise, da hierfür in den Unternehmen die Kapazitäten fehlen.

Das Bild, das in der vorliegenden Untersuchung gewonnen werden konnte, ist erratisch:

- Initiativen der Landesregierungen sind bislang selten.
- Die Aktivitäten der Beschäftiger sind durch eher diffuse Reaktionen auf erste Anzeichen der Fachkräftelücke gekennzeichnet.
- Es gibt keine Hochschule, die keine entsprechenden Aktivitäten unterhält, doch streut die Zahl der Aktivitäten beträchtlich: zwischen eins und 20.
- Die Hochschulen versuchen typischerweise, mit unzulänglich ausgestatteten Einrichtungen zu viele Initiativen in Gang zu setzen, ohne eine klare Prioritätenordnung zu besitzen. Einige Aktivitäten, wie Career Centers und Alumni-Arbeit, sind mittlerweile selbstverständlich, aber nicht aufgrund der spezifischen ostdeutschen Situation, sondern weil es sich um gesamtdeutsche Trends handelt.

- Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen in Lehre und Studium sind höchst unterschiedlich ausgestaltet und beruhen oftmals auf persönlichen Kontakten. Zahlreich findet sich punktuelle Zusammenarbeit. Seltener sind dagegen systematische Bemühungen, die in Gestalt verstetigter Hochschul-Praxis-Netzwerke den Studierenden studienintegrierte Möglichkeiten des Kontakts zur künftigen beruflichen Praxis zu bieten.

Übersicht 31: Erfolgsfaktoren für Hochschule-Praxis-Kooperationen

Strategieentwicklung

- elementare formale Voraussetzung jeglicher Kooperation: aufgabenadäquate personelle, sächliche und finanzielle Ressourcen
- elementare inhaltliche Voraussetzung jeglicher Kooperation: Bestehen inhaltlicher Anknüpfungspunkte zwischen Hochschulen und Unternehmen
- verbindliche Vereinbarung über Ziele und Inhalte der Partnerschaft
- Einsicht in den je eigenen Nutzen der Kooperation, idealerweise Positivsummenspiele
- langfristiges Denken und Kooperationshandeln der Unternehmen, ihrer Verbände und Kammern
- Vorhandensein einer Gesamtstrategie
- wechselseitige Bereitstellung elementarer Informationen, Formulierung von Bedarfvorstellungen durch die Unternehmen
- Synchronisierung von Zeitvorstellungen und Planungshorizonten
- Organisatorische Absicherung der Kontinuität
- Integration der Absolventen (Alumni)

Operatives Geschäft

- Unterstützung durch die Hochschuladministration und das politische Umfeld
 - Netzwerkstruktur mit klaren Zuständigkeiten, verbindlicher Arbeitsteilung und festen Ansprechpartnern
 - leistungsfähige Netzwerksteuerung durch einen oder mehrere Netzwerkpromotoren
 - persönliches Engagement der Beteiligten
 - Offenheit für spezifische Bedürfnisse und Probleme aller Beteiligten
 - Existenz von Lösungsroutinen zum Management von Interessensgegensätzen bei möglichst ausgeglichener Machtbalance
 - Kooperationsgewinne übersteigen kooperationsbedingte Transaktionskosten
 - schnelle Erfahrung des Nutzens einer Kooperation zur Motivationssteigerung
 - übersichtliche und niedrighschwellige Außendarstellung der Hochschulen
 - klare Kontaktstrukturen
 - kontinuierliche Information
 - Kommunikation innerhalb der beteiligten Unternehmen
 - Kontinuität und Weiterentwicklung positiv verlaufender Kooperationen
 - Vermeidung von Unter- oder Überkomplexität des eingesetzten Instrumentariums
 - Vermeidung von Kooperations- bzw. Netzwerkbürokratie
 - Gestaltung der Bachelor/Master-Studienstrukturreform (Erhalt bzw. Wiedergewinnung von studentischen Freiräume für Praktika, den Erwerb von Zusatzqualifikationen und außercurriculare Aktivitäten)
 - Vergütung von Praktika zur Verhinderung praktikumsinduzierte Abwanderung
-

Als besonders heikel erweist sich regelmäßig die Frage, wieweit Unternehmer und sonstige Beschäftigter bereit sind, auch mit finanziellen Mitteln dazu beizutragen, dass die Studierenden der ostdeutschen Hochschulen als Absolventen in den ostdeutschen Regionen verbleiben. Die bisherigen Engagements – Preise, Wettbewerbe, Stipendien und Stiftungsprofessuren – wirken einerseits

im bisher gegebenen Umfang nur sehr punktuell. Andererseits sind den Unternehmen, da überwiegend klein- und mittelbetrieblich, auch recht enge Grenzen ihres finanziellen Engagements gesetzt.

Zu dem Umstand, dass die Abwanderungsneigung den ostdeutschen Regionen potenziellen Fachkräftenachwuchs entzieht, tritt absehbar ein zweites Problem: Die ostdeutschen Hochschulen werden demografisch bedingt demnächst unter massiven Nachfrageproblemen leiden. Um dem mit Erfolgsaussichten entgegenzutreten zu können, benötigen die Studienangebote spezifische Attraktionsfaktoren. Nur so werden Studierende der jeweiligen Region auch aus sozialen Gruppen, die bislang weniger studiengeneigt sind, und auswärtige Studieninteressierte zu gewinnen sein. Vor dem Hintergrund der Fachkräftelücke muss (und kann) als ein entscheidender Attraktionsfaktor die explizite Wahrnehmung vermittelt werden, dass sich die beruflichen Chancen in den ostdeutschen Regionen deutlich verbessern – bis hin zu einer faktischen Arbeitsplatzgarantie, die für die Absolventen und Absolventinnen vieler Studienrichtungen in Kürze bestehen wird. So kann insbesondere frühzeitig Abwanderungsorientierungen entgegengewirkt werden.

Desweiteren bedarf es einer Verzahnung an der Schnittstelle Hochschule und Beschäftigungssektor, die in den Hochschulen verbesserte Kenntnisse der beruflichen Praxisanforderungen erzeugt, den individuellen beruflichen Einstieg erleichtert, für die Beschäftigten Planungssicherheit in der Personalentwicklung schafft, auf Unternehmensseite die betriebsintegrierenden Adaptionskosten verringert und nicht zuletzt den Hochschulen eine höhere Legitimität ihrer Ausstattungsbedürfnisse verschafft, da sie offensiver mit ihrer regionalen Unverzichtbarkeit argumentieren können. Schließlich müssen die spezifischen Angebote der ostdeutschen Hochschulen, die sie hinsichtlich einer frühzeitigen Verzahnung von wissenschaftlicher Ausbildung und praktischer Berufsorientierung unterbreiten, bekannt gemacht werden.

Hierfür können punktuelle Aktivitäten wertvoll sein, und sie sind im Regelfall zumindest besser, als auf problembearbeitende Initiativen überhaupt zu verzichten. Allerdings haben sie auch einige strukturelle Nachteile. Insbesondere sind punktuelle Aktivitäten typischerweise von konjunkturellen Problemwahrnehmungen, einigen wenigen Personen und deren wechselseitigem Vertrauen sowie häufig von befristeten Projektfinanzierungen abhängig. Ab einer bestimmten Komplexität der zu bearbeitenden Probleme wird daher eine systematisierte Problembearbeitung benötigt, die Stetigkeit und relative Personenunabhängigkeit sichert. Zur Systematisierung problembearbeitender Initiativen stehen zwei Varianten zur Verfügung:

- Zum einen lässt sich ein hierarchisch aufgebautes und zentral gesteuertes Modell entwerfen, innerhalb dessen dann ein *Top-down-Programm* umgesetzt wird. Das jedoch geht häufig mit dem Nachteil einher, dass es als fremdbestimmt und aufgezwungen erlebt wird. Derart werden intrinsische Motivationen erstickt.
- Zum anderen kommt die Bildung von *Netzwerken*, hier: Hochschule-Praxis-Netzwerken, in Betracht. Sie vermeiden sowohl allein punktuelle Aktivitäten als auch das systematisierte Top-down-Programm. Sie können ein Weg sein, um möglichst viele der Erfolgsfaktoren (vgl. Übersicht 31) gelingender Hochschule-Praxis-Kooperationen zu bündeln und möglichst viele der Misserfolgskfaktoren (vgl. Übersicht 32) zu vermeiden.

Netzwerke – als Synthese der ‚unsichtbaren Hand‘ des Marktes und der sichtbaren Hand der Organisation – können als Koordinationsmechanismus zweierlei vermeiden: sowohl das Versagen

Übersicht 32: Hindernisse und Risikofaktoren für Hochschule-Praxis-Kooperationen

Ressourcenprobleme

- unzulängliche Ausstattung der kooperationswilligen Funktionseinheiten an den Hochschulen
 - unzureichende finanzielle Unterstützung durch Förderprogramme
 - befristete Projektfinanzierung
 - fehlender Mittelbau als zentraler Träger der Kooperation an den FHs
 - mangelnde Ressourcen oder fehlende Bereitschaft für ein finanzielles oder personelles Engagement seitens der Unternehmen
 - mangelnde Zeitressourcen
-

Organisationsprobleme in den Hochschulen

- Mangel an sichtbarem Profil der Hochschulen, verwirrende Außendarstellung
 - Installation von Anreizsystemen scheitert an haushaltsrechtlichen Restriktionen
 - Folgen der Studienstrukturreform (Verminderung von Praxisanteilen und -initiativen während des Studiums, mangelnde Zeit für Gründungsaktivitäten, erschwelter Zugang zu fortgeschrittenen Studierenden durch Hochschulwechsel an Schwelle vom Bachelor- zum Masterstudium)
 - Unter- oder Überkomplexität des eingesetzten Instrumentariums
 - Kooperations- bzw. Netzwerkbürokratie
 - fehlende Gesamtstrategie für Kooperationsaktivitäten der Hochschule
 - fehlende Aufmerksamkeit seitens der Hochschulleitung
 - Konkurrenzängste zwischen Hochschullehrern
 - durch gremiengebundene Entscheidungserzeugung in der Hochschule andere Planungs- und Zeithorizonte als in kooperationswilligen Unternehmen
 - Dominanz der Kooperationen der Career Services mit (künftigen) Absolvent/inn/en gegenüber Unternehmenskooperationen
 - begrenzt attraktive Bezahlung des Personals in Career Centers und ähnlichen Hochschuleinrichtungen
 - erschwerte Erfahrungsakkumulation und Vertrauensbildung in Folge Mitarbeiterfluktuation in den entsprechenden Hochschuleinrichtungen
 - fehlende Anreize, z.B. keine Möglichkeit, Hochschule-Praxis-Kooperationsaktivitäten auf das Lehrdeputat anzurechnen
-

Unternehmensbezogene Probleme

- Neigung zu kurzfristigem Engagement zur Deckung des konkreten aktuellen Personalbedarfs
 - fehlender Informationsfluss von Beschäftigten zu den Hochschulen hinsichtlich potenzieller Entwicklungen
 - Konsumhaltung/mangelnde Eigentinitiative der Beschäftigten
 - Beschäftigte erwarten kostenlose Dienstleistungen der Hochschulen
 - fehlende Bezahlung von Praktika
 - geringere Gehälter in regionalen Unternehmen fördern Fortzug von Absolventen
 - Kooperation mit überregionalen Großunternehmen mangels regionaler Partner fördert mit der Hochschule-Praxis-Integration und dem Berufserfolg der Absolventen auch deren Abwanderung
-

Kulturelle Hindernisse

- unterschiedliche Organisationskulturen in Hochschulen und Unternehmen
 - Kooperationsvorbehalte an Hochschulen und in Unternehmen
 - Skepsis in Hochschulen gegenüber Kooperationen mit Unternehmen aus Furcht vor zu starker Ausrichtung der Studieninhalte an ökonomischen Verwertungsinteressen
 - unterschiedliche Zeitvorstellungen und Planungshorizonte
 - Unklarheiten bei den Studierenden hinsichtlich der für Berufsleben erforderlichen Kompetenzen und Qualifikationen führen zu mangelnder Wahrnehmung von berufsvorbereitenden Qualifikationsangeboten in den Hochschulen
-

Probleme der Abstimmung und Organisation von Kooperationen

- Zielkonflikte
 - fehlendes gemeinsames Problembewusstsein
 - unzulängliche Definition der konkreten Leistungen der Partner und der Zielsetzung der Kooperation
 - unklare Netzwerkstruktur und/oder fehlendes Netzwerkmanagement
 - mögliche Autonomieverluste
 - hohe Transaktionskosten beim Aufbau von Kooperationsbeziehungen, insbesondere bei deren vertraglicher/juristischer Absicherung und die Notwendigkeit des permanenten Interessensausgleichs
 - Diversifikationsgrad oder Zahl der Kooperationssteilnehmer übersteigt Koordinationspotenzial oder erzeugt fehlende Nichteinbindung einzelner Akteure
 - schlechte Anreizstrukturen
 - mangelnde Durchlässigkeit des Personals in beide Richtungen
 - mangelnde Passung der gegenseitig offerierten Leistungen
 - insbesondere Kooperationen ohne Einbindung der Unternehmerverbände und IHKs decken zumeist kurzfristigen Bedarf von einzelnen Unternehmen und fördern Konjunkturabhängigkeit von Kooperationen
 - mangelnde Transparenz von Einzelkontakten
 - mangelnder Informationsfluss
 - hoher Kommunikationsaufwand zum Erhalt der Kooperation, permanente Terminfindungsprobleme
 - Konkurrenzsorgen und persönliche Spannungen
 - unklare Lösungsroutinen zum Management von Interessensgegensätzen;
 - fehlende (Zwischen-)Resümees und Erfolge.
-

reiner Marktsteuerung angesichts von Unsicherheit und langen Zeithorizonten als auch die innovationstötende Indifferenz von Organisationen gegenüber den feinen Unterschieden und ihrer Unfähigkeit, Zeithorizonte offen zu halten (Rammert 1997). Netzwerke als Organisationsform, in der „individuelle oder korporative Akteure über relativ viel Autonomie verfügen, gleichwohl über strukturierte und relativ stabile Beziehungen miteinander verknüpft sind“, verfügen über Eigenschaften, welche die Kooperation von Partnern aus unterschiedlichen Kontexten erleichtern:

- Netzwerke sind dadurch gekennzeichnet, dass die internen Beziehungen eher kooperativen denn kompetitiven Charakters sind und durch Normen wie Reziprozität, Selbstverpflichtung, Vertrauen oder Verlässlichkeit bestimmt werden (Sydow 2003: 330).
- Vorzüge gelingender Netzwerkbildung sind eine erhöhte Umweltsensitivität, gesenkte Transaktionskosten, die Verhinderung opportunistischen Verhaltens von Kooperationspartnern, schnelles Diffundieren von Informationen, die Ermöglichung der Kontrolle der Konkurrenz, die Umverteilung von Risiken sowie das Poolen von Ressourcen und wechselseitig angestrebene Lernprozesse (Windolf/Nollert 2001: 53; Gulati/Gargiulo 1999: 1443ff.).

5.2. Hochschule-Praxis-Netzwerke: Handlungsempfehlungen

5.2.1. Handlungsschema

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

Der Ausgangspunkt ist die exakte Bestimmung des lösungsbedürftigen Problems bzw. der Probleme. Grundsätzlich geht es im gegebenen Falle darum, dass (a) regionale Beschäftigte in Ostdeutschland Fachkräftebedarfe haben und diese (b) mit geringerem Aufwand bedient werden können, wenn ostdeutsche Hochschulabsolventen in der Region gehalten werden, als wenn Fachkräfte aus anderen Regionen angeworben werden müssen. Im konkreten ist dieses grundsätzliche Problem jedoch 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.⁶⁹

Zu berücksichtigen ist, dass dabei grundsätzlich keine wie auch immer geartete Vollständigkeit der Problembearbeitung zu erreichen ist: Da zur Struktur eines Problems seine Rahmenbedingungen gehören, ist die Problemkomplexität durch Erweiterung des Betrachtungsrahmens makroskopisch potenziell unendlich steigerbar; und da ein Problem auch intern in immer noch eine weitere Tiefendimension hinein ausdifferenziert werden kann, findet dessen Komplexität mikroskopisch erst dort ihre Grenze, wo die Geduld der Akteure und Bezugsgruppen längst erschöpft ist. Daher bedarf es einer Zielhierarchie, innerhalb derer Prioritäten und Posterioritäten festgelegt werden. Prioritäten sind vorrangig zu verfolgen; Posterioritäten können entweder in Angriff genommen werden, soweit daneben weitere Problemlösungsressourcen vorhanden sind, oder werden aufgeschoben auf spätere Zeitpunkte, wenn die prioritären Probleme bereits gelöst sein werden. Der Priorisierungsprozess lässt sich folgendermaßen organisieren:

⁶⁹ Vgl. unten Punkt 5.2.2. Kernaktivitäten und unterstützende Aktivitäten

Übersicht 33: Priorisierungprozess

1. Schritt	Auflistung aller Ziele
2. Schritt	Zusammenfassung verwandter kleinerer Ziele zu einem Oberziel, soweit es sinnvoll ist
3. Schritt	Beurteilung jedes Zieles nach dem Nutzen, den es für die Problemlösung hat. Dabei Gewichtung, ob der Nutzen „hoch“, „mittel“ oder „gering“ ist.
4. Schritt	Beurteilung jedes Zieles danach, ob die initiiierende Organisation in der Lage sein wird, es innerhalb der nächsten 6-9 Monate zu erreichen. Dabei Gewichtung, ob die Fähigkeit, dies zu bewerkstelligen, „hoch“, „mittel“ oder „gering“ ist.
5. Schritt	Kombination der „hoch“/„mittel“/„gering“-Einschätzungen des 3. und des 4. Schrittes: Errechnung einer entsprechenden Punktzahl für jedes Ziel.
6. Schritt	Festlegung der Rangfolge durch Ordnung der Ziele nach ihrer Punktzahl. Höhere Punktzahlen entsprechen vorrangig zu verfolgenden Zielen.

Unter Verwendung von Anregungen aus EFQM/Deutsches EFQM Center (2005: 5)

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 der empirischen Untersuchung der Hochschule-Praxis-Kooperationen an ostdeutschen Hochschulen 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 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 vereinzelt 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 Problembearbeitungen, die Lösungsstrategien derart strukturierter Komplexität erfordern, bieten sich Netzwerke als am ehesten geeignete Strukturen an: Sie erhöhen die Umweltsensitivität und senken die Transaktionskosten, verhindern opportunistisches Verhalten

von Kooperationspartnern, sorgen für ein schnelles Diffundieren von Informationen, erlauben eine Umverteilung von Risiken sowie das Poolen von Ressourcen. In ihnen werden wechselseitige Lernprozesse angestoßen, und über die heterogene Zusammensetzung der Netzwerkteilnehmer finden interorganisatorische Abstimmungsprozesse zwischen verschiedenen sozialen Kontexten wie etwa Wissenschaft, Wirtschaft oder Politik statt.

Um innerhalb von Netzwerken zu erfolgreichen Problembearbeitungen zu gelangen, sind einige erfolgsfördernde Faktoren zu erzeugen. Dazu zählen insbesondere: 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, Netzwerkgröße, die *Face-to-Face*-Interaktion aller Beteiligten zulässt, sowie Vorhandensein persönlicher Kompetenzen (vgl. Hamm 2007: 123).

Aus der empirischen Untersuchung der Hochschule-Praxis-Kooperationen an ostdeutschen Hochschulen 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 niedrighwelligen 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. 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 Tätigkeit 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. 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 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 Hochschule-Praxis-Kooperationen auch im Bereich von Lehre und Studium nutzen sollten.
- Eine starke Bindung zwischen Unternehmen und Hochschulen ergibt sich aus der Einrichtung von Stiftungsprofessuren. Diese sollten hochschuleextern gefördert werden, z.B. aus einem Innovationstopf des jeweiligen Wissenschaftsministeriums oder einem Bundesprogramm, da die ostdeutschen Hochschulen aus eigener Kraft immer nur vergleichsweise wenig Ausstattung anbieten können.
- 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 Praktikumsuchens und -findens – die selbstredend 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 Kontinuitäts-träger 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. Hierfür sollten fünf Fragen beantwortet werden:⁷⁰

- Welche Personen des sozialen Systems sind für das Netzwerkanliegen relevant?
- Was sind die subjektiven Deutungen der betreffenden Personen in Bezug auf das Netzwerkanliegen?
- Welche Regeln des sozialen Systems beeinflussen den Erfolg des Netzwerks?
- Welche Interaktionsstrukturen beeinflussen den Erfolg?
- Wie ist der Entwicklungsstand des sozialen Systems hinsichtlich des Netzwerks?

Die Frage nach den relevanten Personen zielt auf eine Unterscheidung zwischen dem Gesamtsystem, in das ein Vorhaben eingebunden ist, und dem sog. Primärsystem. Das Primärsystem umfasst alle Personen, die den Netzwerkerfolg maßgeblich beeinflussen und damit das Netzwerk relevant 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. Das Primärsystem des Projektes ist damit weniger von der Struktur des Netzwerks abhängig als von den tatsächlichen Machtverhältnissen (vgl. König/Volmer 1999: 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, Interaktionsstrukturen und den Entwicklungsstand des sozialen Systems hinsichtlich des Netzwerks.

Aus der empirischen Untersuchung der Hochschule-Praxis-Kooperationen an ostdeutschen Hochschulen lassen sich folgende Handlungsempfehlungen 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, be-

⁷⁰ in Anlehnung an das Systemische Projektmanagement nach König/Volmer (1999: 12)

darf 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 wäre eine stärkere Durchlässigkeit des Personals in beide Richtungen. Hierzu sind 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.

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.] (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.⁷¹
- 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).
- 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.

⁷¹ siehe oben „Problembestimmung, Zieldefinition, Zielhierarchie“

Selbstredend ist diese Modellierung keine 1:1-Abbildung der Realprozesse. Die Phasen des Problembearbeitungsprozesses sind 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 der empirischen Untersuchung der Hochschule-Praxis-Kooperationen an ostdeutschen Hochschulen 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 ist 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. Voraussetzung dessen ist, dass die Studierenden nicht völlig ahnungslos hinsichtlich dessen, was sie erwartet, an die jeweilige Praktikumsstelle kommen, sondern 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 sonstigen potenziellen 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 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.

5.2.2. Umsetzungsstufen

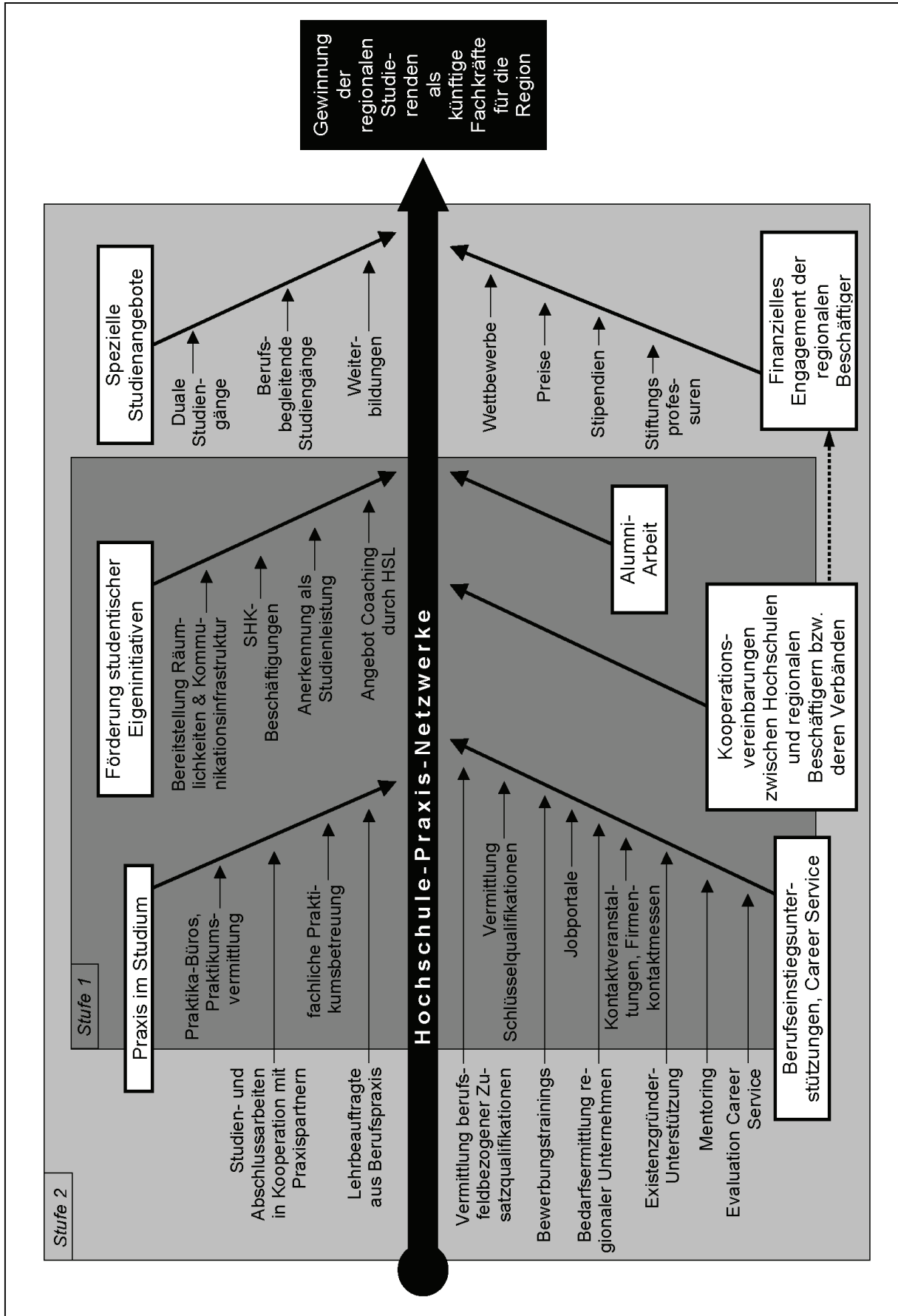
Soll nun in abschließender Zusammenfassung dieser Hinweise ein allgemeines, d.h. von jeweils örtlichen Spezifika unberührtes Modell des Aufbaus von Hochschule-Praxis-Netzwerken vorgeschlagen werden, dann lässt sich folgendes formulieren:

(a) Um Prozess und Akteure nicht zu überfordern, die Ressourcenbegrenzung 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 zugrundegelegt, 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, und
- 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 34 visualisiert die Handlungsschritte der Stufen 1 und 2.



Übersicht 34: Umsetzungsstufen zur Etablierung von Hochschule-Praxis-Netzwerken

(c) Die Ausbaustufe 1 – Prioritäten, d.h. Unverzichtbarkeiten – 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: Naheliegend sind hier die Bereitstellung von Räumlichkeiten und Kommunikationsinfrastruktur, die Ermöglichung von Beschäftigungen einzelner Protagonisten als studentische Hilfskräfte, die Anerkennung der Mitwirkung als Studienleistung (Scheinerwerb für ein bestimmtes Modul oder Teilerkennung) und – aus Gründen der Qualitätssicherung insbesondere im letztgenannten Fall – das Angebot, die studentische Initiative durch eine/n Hochschullehrer/in zu coachen;
- *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 Beschäftigten 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 und also anhand praxisrelevanter Probleme zu schreiben; die Gewinnung von Berufspraktikern als Lehrbeauftragte;
- *weitere Elemente der Berufseinstiegsunterstützung*, vorzugsweise 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 Beschäftigten*: Wettbewerbe, Preise, Stipendien und Stiftungsprofessuren.

(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. Das betrifft etwa Verbleibsstudien, um den Berufserfolg der eigenen Studierenden dokumentieren zu können, oder gemeinsame Personalvermittlungsinitiativen von Hochschulen und Kammern.

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 werden die Hochschulabsolventen und -absolventinnen später – im Berufsleben auf Entscheiderpositionen angelangt – Situationen zu bewältigen haben, die durch Komplexität, Ungewissheit, offene bzw. widersprüchliche Deutungen, Normenkonflikte und hohen Zeitdruck gekennzeichnet sind. In solchen Situationen müssen sie sicher handeln, d.h. folgelastige Entscheidungen treffen und umsetzen können. Dafür muss sie oder er zunächst rein technisch in der Lage sein, zeitnah vorhandenes Wissen aktualisieren sowie effektiv neue Informationen aufnehmen und verarbeiten zu können, Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen, Ursache-Wirkungs-Bündel zu selektieren, Handlungsoptionen auszuwählen, Problemlösungsanordnungen zu organisieren und Prozesse steuern zu können. Niemand möchte in einer Stadt leben, in der im Elektrizitätswerk der Schichtleiter darüber nicht souverän verfügt.

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 Fähigkeiten benötigt, die allein im Praxiskontakt nicht zu erwerben sind. Hochschulabsolventen müssen souverän über Fähigkeiten zur Differenzierung und Horizontüberschreitung, zum multikausalen Erklären und Einbeziehen von Paradoxien, Dilemmata, Zielkonflikten, Alternativen sowie Optionalitäten verfügen und dies mit stabilen Selbst- und Sozialkompetenzen verbinden. Solcher Fähigkeitserwerb ist nur im Rahmen von Hochschulstudien zu leisten, insoweit solche Studien jenseits kanonisierter Bildungsgüter dreierlei vermitteln: den eigenständigen Umgang mit Wissen, die Fähigkeit zur methodisch geleiteten Kritik und die Befähigung, über das einfache Wissen hinaus Strukturen und Prozesse zu verstehen. Hochschulbildung zielt auf die Bewältigung von Situationen jenseits der Routine. Das unterscheidet sie von anderen Bildungswegen.

Literatur

- Achstetter, Tilman/Klöß, Gerd/Lang, Christine (2007): Ein Modell für eine raschere und gezieltere berufliche Eingliederung von Absolventen der neuen Bachelorstudiengänge. In: Die neue Hochschule 1/2007, S. 34f
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2007): Personal und Personalstellen an Hochschulen im Land Brandenburg 2006, Potsdam.
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2008a): Statistischer Bericht A VI 7 – m03/08, Potsdam.
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2008b): Statistischer Bericht A I 1 - m 04/07, Potsdam.
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2008c): Statistischer Bericht E I 1 – j/07, Potsdam.
- Baecker, Dirk (1999): Die Universität als Algorithmus. Formen des Umgangs mit der Paradoxie der Erziehung, in: Berliner Debatte Initial 3/1999, S. 63-75.
- Baitsch, Christof; Aderhold, Jens; Beelitz, Nicola; Heideloff, Frank; Schulz, Klaus-Peter (2000): Innovationsmanagement - ein praktisches Studium. Bericht von einer Innovation in Sachsen, in: Handbuch Hochschullehre. Informationen und Handreichungen aus der Praxis für die Hochschullehre. [Teil] C. Studium und Praxis: Programme und Projekte, C 2.9, 14 S., Raabe Verlag, Bonn.
- Bargel, Tino/Multrus, Frank/Ramm, Michael (2005): Studiensituation und studentische Orientierungen. 9. Studierendensurvey an Universitäten und Fachhochschulen. http://www.bmbf.de/pub/studiensituation_und_studentische_orientierungen_2005.pdf#search=%229.%20studierendensurvey%22 (Zugriff 16.1.08).
- Bauhaus-Universität Weimar (2008): Pressemitteilung vom 12.6.08. <http://www.uni-wiemar.de/cms/index.php?id=455&mitteilungid=47972&offset=0> (Zugriff: 17.6.08).
- Beck, Herbert (1993): Schlüsselqualifikationen. Bildung im Wandel, Darmstadt.
- Beier, Stefanie (2003): Hochschul-Sponsoring. Rahmenbedingungen und Faktoren erfolgreicher Kooperation. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- BIEM, Brandenburgisches Institut für Existenzgründung und Mittelstandsförderung e.V. (2008): Jahresbericht 2006 und 2007. Stärkung des Gründungsgeschehens an Brandenburger Hochschulen, Potsdam.
- BIEM-CEIP, Brandenburgisches Institut für Existenzgründung und Mittelstandsförderung – Centrum für Entrepreneurship und Innovation der Universität Potsdam (2008): Jahresbericht 2006 und 2007. Innovationen fördern – Gründungen unterstützen, Potsdam.
- Blancke, Susanne/Roth, Christian/Schmid, Josef (2000): Employability („Beschäftigungsfähigkeit“) als Herausforderung für den Arbeitsmarkt. Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg.
- Beibst, Gabriele / Arndt Lautenschläger (2005): Die Gründerausbildung für BWLer und Nicht-BWLer. Ein Erfahrungsbericht der FH Jena, COE Centers of Entrepreneurship FH Jena, Jena.
- Beibst, Gabriele / Arndt Lautenschläger (2006): Anforderungen und konzeptionelle Überlegungen für ein Gründer-Ausbildungsprogramm am Campus Jena, COE Centers of Entrepreneurship FH Jena, Jena.
- Blin, Jutta (2003): Projektstudium als kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Projektstudium im Studiengang Sozialarbeit/Sozialpädagogik im Fachbereich Sozialwesen der Hochschule Zittau/Görlitz, in: Knauf, Helen/Knauf, Marcus (Hg.), Schlüsselqualifikationen praktisch. Veranstaltungen zur Förderung überfachlicher Qualifikationen an deutschen Hochschulen, Bielefeld, S. 47-67.
- Bloch, Roland / Jens Hüttmann (2003): Evaluation des „Kompetenzzentrums Frauen für Naturwissenschaft und Technik der Hochschulen Mecklenburg-Vorpommerns“ (=HoF-Arbeitsbericht 4'03), Wittenberg.
- Bloch, Roland (2007): "Natürlich möchte man es auch gern im Lebenslauf stehen haben...". Bedeutungen des Praktikums für Studierende. In: Beiträge zur Hochschulforschung 4/2007, S. 82-106.
- BMBF, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.) (2005): Das BMBF-Förderprogramm InnoRegio – Ergebnisse der Begleitforschung, Bonn/Berlin, http://www.unternehmen-region.de/_media/DIW-Abschlussbericht.pdf (Zugriff 10.4.2008).
- BMBF, Bundesministerium für Bildung und Forschung (2007): Bildung auf einen Blick. OECD-Indikatoren 2007. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag
- BMBF, Bundesministerium für Bildung und Forschung (2007a): Hochschulpakt 2020, URL <http://www.bmbf.de/de/6142.php> (Zugriff 25.04.2007).
- BPW, Businessplan-Bettbewerb Berlin-Brandenburg (2008): Businessplan-Bettbewerb Berlin-Brandenburg 2008. Handbuch 2008, Berlin.
- Briedis, Kolja/Minks, Karl-Heinz (2004): Zwischen Hochschule und Arbeitsmarkt. Eine Befragung der Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen des Prüfungsjahrganges 2001, URL http://www.bmbf.de/pub/his_projektbericht_12_03.pdf (Zugriff 29.4.2008).
- Briedis, Kolja/Minks, Karl-Heinz (2007): Generation Praktikum. Mythos oder Massenphänomen?, URL <http://www.his.de/pdf/22/generationpraktikum.pdf> (Zugriff 7.5.08)
- Broda-Kaschube, Beatrix (2005): Evaluation von Netzwerkentwicklung in einer lernenden Region – ein Praxisbericht, in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 36. Jg., Heft 1. 2005, S.33-44.
- BTU Cottbus (2003): Bahntochter DB ProjektBau und Brandenburgische Technische Universität (BTU) unterzeichnen Kooperationsvertrag – ‚Leit- und Sicherungstechnik der Bahn‘ als Bachelor ab Oktober. Pressemitteilung vom 12.8.2003, URL <http://www.tu-cottbus.de/btu/de/universitaet/presse/presseinformationen/archiv2006/2003/august-2003/db-projektbau/> (Zugriff: 18.5.2008).
- BTU Cottbus (2007): btu profil Nr. 21/2007.

- BTU Cottbus (2008a): Jetzt durchstarten! Messekatalog 8. Firmenkontakttmesse an der BTU Cottbus, Cottbus.
- BTU Cottbus (2008b): Zusatzqualifikationen 2008 [Faltblatt], Cottbus.
- Buck-Bechler, Gertraude (1999): Hochschule und Region. Königskinder oder Partner? (=HoF-Arbeitsbericht 1'99), Wittenberg: Institut für Hochschulforschung.
- Bürger, Sandra/Teichler, Ulrich (2004): Besondere Komponenten der Studiengangsentwicklung. Zur berufsstrategischen Gestaltung von Studiengängen, in: Winfried Benz u.a. (Hg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Evaluation nutzen - Akkreditierung sichern - Profil schärfen. Stuttgart: Raabe, E 3.1.
- Burt, Ronald S. (1982): Structural Holes, Cambridge.
- Daxner, Michael (2001): Qualitätssicherung. Die Steuerungsrelevanz von Qualitätsorientierung, in: J.-H. Olbertz/P. Pasternack/R. Kreckel (Hg.), Qualität – Schlüsselfrage der Hochschulreform, Beltz Deutscher Studien Verlag, Weinheim/Basel, S. 71-75.
- Destatis (2007): Studierende an Hochschulen Wintersemester 2006/2007 - Vorbericht - Fachserie 11 Reihe 4.1 - 2007, URL <http://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1020016> (Zugriff 31.05.2007).
- Dicke, Klaus (2008) (Interview): Exzellentes Klima, in: Ostthüringer Zeitung, 10.5.2008, Beilage S. 0.
- Dieterle, Willi K. M. (2006) (Hg.): Unternehmensgründungen aus Brandenburger Hochschulen. Qualifizierung durch Training, Beratung und Coaching, Weißensee Verlag, Berlin.
- Dieterle, Willi K. M. (2006a): Der Lotsendienst an Brandenburger Hochschulen. Anforderungen an erfolgreiche Lotsenarbeit, in: ders. (Hg.), Unternehmensgründungen aus Brandenburger Hochschulen. Qualifizierung durch Training, Beratung und Coaching, Weißensee Verlag, Berlin, S. 11-18.
- Dohmen, Dieter/Klemens Himpele (2007): Struktur- und Exzellenzbildung durch Hochschulen in den Neuen Ländern. Abschlussbericht eines Projekts im Rahmen des Forschungsprogramms Aufbau Ost. Unt. Mitarb. v. Dominik Haubner, Anne Knauf, Mirjam Reiß u. Andrea Schmidt, Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie, Berlin; auch unter http://www.fibs-koeln.de/de/sites/_wgData/Forum_039_Hochschule-Ost.pdf (Zugriff 12.7.2007).
- EFQM/Deutsches EFQM Center (2005): EFQM Levels of Excellence – Stufen der Excellence. Committed to Excellence – Verpflichtung zu Excellence. Leitfaden für Bewerber, Frankfurt a.M., URL http://www.ilep.de/downloads/Committed_Bewerber_Leitfaden_D_4.0.pdf (Zugriff 12.2.2006).
- Egloff, Birte (2002): Praktikum und Studium. Diplom-Pädagogik und Humanmedizin zwischen Studium, Beruf, Biographie und Lebenswelt. Opladen: Leske + Budrich
- Elisa (2008): Soft Skills trainieren und erfolgreich ins Berufsleben starten. Pressemitteilung April 2008.
- Fabian, Gregor/Karl-Heinz Minks (2008): Muss i denn zum Städtele hinaus? Erwerbsmobilität von Hochschulabsolventen, in: HIS Magazin 3/2008, S. 4-5.
- Fachhochschule Lausitz (2008a): Abschlussbericht zur 7. Firmenkontakt- und Personalbörse campus-X-change am 16.04.2008 an der Fachhochschule Lausitz in Senftenberg, Senftenberg, unveröff.
- Fachhochschule Lausitz (2008b): 1. Transferkongress der Fachhochschule Lausitz [Faltblatt].
- Fachhochschule Lausitz (2008c): 1. Transferkongress an der FH Lausitz. Pressemitteilung vom 16.4.2008, URL <http://www.fh-lausitz.de/service/aktuelles/pressemitteilungen/detail/date/2008/04/16/1-transferkongress-an-der-fh-lausitz-1.html> (Zugriff: 18.05.2008).
- Fachhochschule Lausitz (2008d): Betriebsstipendiumsprojekt [Flyer].
- FH Brandenburg (2007): Lotsendienst für Existenzgründer an fünf Brandenburger Hochschulen. Pressemitteilung vom 23.04.2007, URL <http://idw-online.de/pages/de/news205731> (Zugriff: 14.6.2008).
- Firmenkooperationen Lehre (2008): Firmenkooperationen Lehre_btu.pdf, [ohne Titel, BTU Cottbus], unveröff.
- Frank, Andrea/Volker Meyer-Guckel/Christoph Schneider (2007): Innovationsfaktor Kooperation. Bericht des Stifterverbandes zur Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen, URL http://www.stifterverband.de/pdf/innovationsfaktor_kooperation.pdf (Zugriff 14.4.2008).
- Fraunhofer-Institut für System und Innovationsforschung Karlsruhe (2006): EXIST – Existenzgründungen aus Hochschulen. Bericht der wissenschaftlichen Begleitung zum Förderzeitraum 1998 bis 2005. Kurzfassung, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin, auch unter http://www.exist.de/imperia/md/content/studien/forschungsbericht_555.pdf (Zugriff 14.4.2008).
- Grühn, Dieter/Hecht, Heidemarie (2007): Generation Praktikum? Prekäre Beschäftigungsformen von Hochschulabsolventinnen und -absolventen. Berlin: DGB,
- Grünwald, Norbert; Klehr, Karin (2001/2002): Der duale Studiengang zum Diplom-Ingenieur (FH) im Studiengang Maschinenbau an der Hochschule Wismar, in: Die neue Hochschule 6/2001-1/2002, S. 16-18.
- Gulati, Ranjay/Martin Gargiulo (1999): Where Do Interorganizational Networks Come From?, in: The American Journal of Sociology 5/1999, S. 1439-1493.
- 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 (Zugriff 12.5.2008).
- Hamm, Bernd (2007): Netzwerke als Überlebensstrategie peripherer Regionen. Regionale Netzwerke und Erneuerbare Energien. Abschlussbericht, Trier, http://www.netzwerk-exzellenz.uni-trier.de/?dl=yes&file_id=50&ctrlhash=1490744a6236-7c282a67f62e7d6932eb (Zugriff 10.4.2008)
- Harney, Klaus/Hartz, Stefanie/Weischert, Markues (2001): Beziehungen zwischen Berufsbildungs- und Hochschulsystem im Medium dualer Studiengänge. Recklinghausen: Forschungsinstitut für Arbeiterbildung

- Heine, Christoph/Heike Spangenberg/Jochen Schreiber/Dieter Sommer (2005): Studienanfänger 2003/04 und 2004/05. Bildungswege, Motive der Studienentscheidung und Gründe der Hochschulwahl. HIS, Hannover .
- Heublein, Ulrich/Schmelzer, Robert/Sommer, Dieter (2005): Studienabbruchstudie 2005. Die Studienabbrecherquoten in den Fächergruppen und Studienbereichen der Universitäten und Fachhochschulen. <http://www.his.de/pdf/Kia/kia200501.pdf> (letzter Zugriff am 8.11.2006).
- IHK Ostbrandenburg (2008): Leitfaden zur Kooperation Wirtschaft – Wissenschaft, Entwurf, o.O., unveröff.
- IHK Ostthüringen (o.J.): Der Businessplan. In sieben Schritten zum Erfolg, Gera.
- Jahn, Heidrun (2001): Duale Studiengänge an Fachhochschulen. Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung eines Modellversuchs an den Fachhochschulen Magdeburg und Merseburg (=HoF-Arbeitsbericht 3'01). Wittenberg: Institut für Hochschulforschung
- Jörns, Susanne (2002): Berufsvorbereitung durch Career Services im Rahmen der universitären Ausbildung. Rekonstruktion und Analyse der Institutionalisierung eines neuen Dienstleistungsangebotes an deutschen Universitäten. <http://webdoc.sub.gwdg.de/diss/2002/joerns/joerns.pdf> (letzter Zugriff am 22.2.08)
- Jörns, Susanne (2005): Career Services als Brücke zwischen Studium und Berufswelt. Ziele, Handlungsfelder und Perspektiven. In: Benz, Winfried u.a. (Hg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Evaluation nutzen - Akkreditierung sichern - Profil schärfen. Stuttgart: Raabe, S. F 2.5
- Kehm, Barbara M./Teichler, Ulrich (2006): Mit Bachelor- und Master-Studiengängen und -abschlüssen wohin? Eine Zwischenbilanz zum Bologna-Prozess. In: Das Hochschulwesen 2/2006, S. 57-67
- Klein, Alfred (2000): Private Public Partnership im Bereich der Lehre an der Universität Potsdam. In: Das Hochschulwesen 1/2000, S. 10-14
- KMK, Kultusministerkonferenz (2005): Ländergemeinsame Strukturvorgaben gemäß § 9 Abs. 2 HRG für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen (Beschluss der KMK vom 21.04.2005), URL http://www.kmk.org/doc/beschl/BS_050421_LaendergemStrukturvorgaben_ErgaenzungKunst_Musik.pdf (Zugriff 19.12.2005).
- KMK, Kultusministerkonferenz (2005a): Prognose der Studienanfänger, Studierenden und Hochschulabsolventen bis 2020, Bonn.
- Konegen-Grenier, Christiane/Winde, Mathias (2000): Public Private Partnership in der Hochschullehre. Köln: Deutscher Instituts-Verlag
- König, Eckard/Gerda Volmer (1999): Was ist Systemisches Projektmanagement?, in: dies. (Hg.), Praxis der systemischen Organisationsberatung, Deutscher Studien Verlag, Weinheim, S. 11-25.
- Krantz, Hubert W. / Stefan Lilischkis / Jörg Wessels (2000): Analyse 47 ausgewählter Beiträge/Ideenskizzen zum Wettbewerb „EXIST – Existenzgründer aus Hochschulen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, Bundesministerium für Bildung und Forschung/ECON-CONSULT Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Beratungsgesellschaft Köln, Berlin/Köln; auch unter http://www.exist.de/imperia/md/content/studien/10_bmbf-econ-exist.pdf (Zugriff 28.5.2008).
- Kühl, Stefan (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation, Frankfurt/New York
- Kutsch, Arnulf, Stiehler, Hans-Jörg (2001): Im Trend der westdeutschen Universitäten. Ergebnisse einer Absolventenbefragung des Leipziger Instituts für Kommunikations- und Medienwissenschaft, in: Hochschule Ost 2/2001, S. 108-123.
- Krücken, Georg/Frank Meier (o.J.): „Wir sind alle überzeugte Netzwerktäter“. Netzwerke als Formalstruktur und Mythos der Innovationsgesellschaft, URL <http://www.homes.uni-bielefeld.de/kruecken/importe/Krueckenmeier.pdf> (Zugriff 12.4.2008).
- Landeshochschulrat Brandenburg (Hg.) (2003): Empfehlungen zur Hochschulentwicklung im Land Brandenburg. Eine Systembetrachtung, URL http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/struktur/docs/BB03_systembetrachtung.pdf (Zugriff: 14.6.2008).
- Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Brandenburg (2006): Bevölkerungsbilanz der Gemeinden im Land Brandenburg 1992 bis 2004, Potsdam.
- Lautenschläger, Arndt / Heiko Haase (2006): Gründungsförderung an Thüringer Hochschulen. Zur Erfolgsanalyse des GET UP-Gründernetzwerkes, COE Centers of Entrepreneurship FH Jena, Jena.
- Lenhardt, Gero (2005): Hochschulen in Deutschland und in den USA. Deutsche Hochschulpolitik in der Isolation. Wiesbaden: VS Verlag
- Lewin, Dirk / Peer Pasternack (2007): Studium und Studierende: Analyse und Prognose, in: Peer Pasternack (Hg.), Stabilisierungsfaktoren und Innovationsagenturen. Die ostdeutschen Hochschulen und die zweite Phase des Aufbau Ost, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2007, S. 197-226.
- Lischka, Irene (2006): Entwicklung der Studierwilligkeit, Institut für Hochschulforschung, Wittenberg, <http://www.hof.uni-halle.de/cms/download.php?id=89> (Zugriff 16.5.2008).
- Lutz, Burkart (2000): Versuch einer ersten Bilanz. Der blockierte Generationenaustausch als dominanter Tatbestand, in: Burkart Lutz/Holle Grünert/Christine Steiner (Hg.), Bildung und Beschäftigung in Ostdeutschland. Bd. 1, Berliner Debatte Wissenschaftsverlag, Berlin 2000, S. 199-215.
- 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.
- MASGF, Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg (2007): Mit dem Lotsendienst in die Selbständigkeit. <http://www.masgf.brandenburg.de/media/1336/lotsendienst0907.pdf> (Zugriff: 14.6.2008).
- Minks, Karl-Heinz/Briedis, Kolja (2005a): Der Bachelor als Spungbrett? Ergebnisse der ersten bundesweiten Befragung von Bachelorabsolventen. Teil I: Das Bachelorstudium. Hannover: HIS
- Minks, Karl-Heinz/Briedis, Kolja (2005b): Der Bachelor als Spungbrett? Ergebnisse der ersten bundesweiten Befragung von Bachelorabsolventen. Teil II: Der Verbleib nach dem Bachelorstudium. Hannover: HIS

- Morath, Frank A. (1996): Interorganisationelle Netzwerke: Dimensions – Determinants – Dynamics (Management Forschung und Praxis, Nr. 15). Konstanz; http://w3.ub.uni-konstanz.de/v13/volltexte/2000/393/pdf/393_1.pdf (Zugriff 20.3.2007).
- MW, Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg (2006): Landesinnovationskonzept Brandenburg 2006, URL <http://www.zab-brandenburg.de/files/documents/LIK2006.pdf> (Zugriff: 14.6.2008).
- MW, Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg (2007): Jahreswirtschaftsbericht 2007, Potsdam.
- MWFK, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg (Hg.) (o.J. [2006?]): Zielvereinbarungen mit den Hochschulen des Landes Brandenburg, URL <http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/vertrag2007.htm> (Zugriff: 14.6.2008).
- MWFT, Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Arbeit des Freistaates Thüringen (2008a): Thüringer Wirtschaftsreport IV/2007. http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmwta/wirtschaftsreport/th-wirtschaftsreport_iv-07.pdf (Zugriff: 13.6.2008).
- MWFT, Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Arbeit des Freistaates Thüringen (2008b): Arbeitsmarktbericht April 2008. http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmwta/amb_apr_2008.pdf (Zugriff: 20.5.2008).
- Pankow, Franziska (2008): Die Studienreform zum Erfolg machen! Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen. Berlin: DIHK.
- Pasternack, Peer (Hg.) (2007): Stabilisierungsfaktoren und Innovationsagenturen. Die ostdeutschen Hochschulen und die zweite Phase des Aufbau Ost, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2007.
- Pasternack, Peer (2007a): Forschungslandkarte Ostdeutschland, Institut für Hochschulforschung, Wittenberg, URL <http://www.hof.uni-halle.de/cms/download.php?id=99>.
- Pasternack, Peer/Axel Müller (2005): Wittenberg als Bildungsstandort. Eine exemplarische Untersuchung zur Wissensgesellschaft in geografischen Randlagen. Gutachten zum IBA-„Stadtumbau Sachsen-Anhalt 2010“-Prozess (=HoF-Arbeitsbericht 7'05), 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.
- Pletl, Renate/Schindler, Götz (2007): Umsetzung des Bologna-Prozesses. Modularisierung, Kompetenzentwicklung, Employability. In: Das Hochschulwesen 2/2007, S. 34-38
- Post, Alfred (2002): Die Stärken und Schwächen des Partners sind bekannt. Für die TU Dresden kein neues Thema: Public Private Partnership, in: Wissenschaftsmanagement 5/2002, S. 9-14
- Powell, Walter W. (1990): Neither Market Nor Hierarchy. Network Forms of Organization, in: Research in Organizational Behavior, Vol. 12, S. 295-336; http://www.stanford.edu/~woody/papers/powell_neither.pdf (Zugriff 2.4.2008).
- Prognos AG (2007): Prognos Zukunftsatlas 2007. Deutschlands Regionen im Zukunftswettbewerb. Auf einen Blick. http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/Atlanten/Zukunftsatlas_07/Prognos_Zukunftsatlas_2007_Auf_einen_Blick.pdf (Zugriff 12.6.2008).
- Prößler, Ernst-Kurt / Bärbel Last (2001/2002): Der Betrieb als Studienort. Wirtschaftsingenieurwesen an der FH Stralsund, in: Die neue Hochschule 6/2001-1/2002, S. 19-21.
- Rammert, Wolfgang (1997): Innovation im Netz. Neue Zeiten für technische Innovationen: heterogen verteilt und interaktiv vernetzt, in: Soziale Welt 4/1997, S. 397-416; http://www2.tu-berlin.de/~soziologie/Crew/rammert/articles/Innovation_im_Netz.html (Zugriff 6.4.2008).
- Rebien, Martina/Spitznagel, Eugen (2007): Betriebspraktika. Auf Umwegen zum Ziel. IAB Kurzbericht 7/2007, URL <http://doku.iab.de/kurzber/2007/kb0707.pdf> (Zugriff 17.4.2008).
- Saxeed (2008): Informationsbroschüre. Unveröffentlichter Entwurf
- 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.
- Schlegel, Uta (2005): Programme zur Frauenförderung an Hochschulen: Speedway oder Sackgasse? Handreichung zur „Einordnung“ von Hochschul-Frauenförderprogrammen, URL <http://wissenschaft.gew.de/Binaries/Binary20951/Handreichung.pdf> (Zugriff: 19.6.2008).
- Schubert, Klaus (1991): Politikfeldanalyse, Leske + Budrich, Opladen.
- Smith-Doerr, Laurel/Walter W. Powell (2003): Networks and Economic Life, in: Neil J. Smelser/Richard Swedberg (Hg.): The Handbook of Economic Sociology, S. 379-402, URL <http://www.stanford.edu/group/song/papers/NetworksandEconomicLife.pdf> (Zugriff 2.4.2008).
- Statistisches Bundesamt (2007): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen. Fachserie 11, Reihe 1.4, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2008): Statistisches Jahrbuch 2007 für die Bundesrepublik Deutschland. <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/SharedContent/Oeffentlich/AI/IC/Publikationen/Jahrbuch/Bildung.property=file.pdf> (Zugriff 14.5.2008).
- Statistisches Bundesamt (2008b): Bevölkerung. Daten, Fakten und Trends zum demographischen Wandel in Deutschland. http://www.bib-demographie.de/clin_050/nn_749852/SharedDocs/Publikationen/DE/Download/Broschueren/bev3__2008,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/bev3_2008.pdf (Zugriff: 21.5.2008).
- Stewart, Gerdi (2006): Praxisbezug als profilbildendes Element in Bachelorstudiengängen an bayerischen Fachhochschulen. In: Beiträge zur Hochschulforschung 2/2006, S. 90-115,
- Stifterverband (2007): Innovationsfaktor Kooperation. Bericht des Stifterverbandes zur Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen. http://www.stifterverband.de/pdf/innovationsfaktor_kooperation.pdf (Zugriff 20.2.08)
- Sydow, Jörg (2003): Dynamik von Netzwerkorganisationen – Entwicklung, Evolution, Struktur, in: W.H. Hoffmann (Hg.), Die Gestaltung der Organisationsdynamik. Stuttgart, S. 327-356; http://www.wiwiss.fu-berlin.de/institute/management/sydow/media/pdf/Sydow_2003_-_dynamik_von_netzwerkorganisationen.pdf (Zugriff 6.4.2008).
- Szagon, Anna-Katharina (2001): Rostock – Wege entstehen beim Gehen, Münster.
- Teichler, Ulrich (2003): Hochschule und Arbeitswelt. Konzeptionen, Diskussionen, Trends; Campus, Frankfurt a.M./New York.

- Teichler, Ulrich (2005): Hochschulen im Umbruch. Eine Bilanz der Reformdynamik seit vier Jahrzehnten, Campus, Frankfurt a.M.
- Teichmann, Sabine/Busch, Philipp (2002): Rückblick und Verbleib. Rostocker Absolventinnen und Absolventen der Jahrgänge 1996/97 bis 1998/99, Universität Rostock, Rostock.
- Tödt, Andreas (2006): Gründungsplanungen, Gründungskonzepte und Business-Pläne, in: Willi K. M. Dieterle (Hg.), Unternehmensgründungen aus Brandenburger Hochschulen. Qualifizierung durch Training, Beratung und Coaching, Weißensee Verlag, Berlin, S. 143-152.
- TU Chemnitz (2006): 1,5 Millionen Euro für Gründernetzwerk SAXEED. Pressemitteilung vom 27.3.2006, URL <http://idw-online.de/pages/de/news152448> (Zugriff: 17.6.2008).
- TU Dresden (2006): Zwischenevaluation im Jahr 2006 zur Erfüllung der Entwicklungsvereinbarung zwischen SMWK und TU Dresden bis 2010 – Teil „Förderung der Frauen“, URL http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/gremien_und_beauftragte/beauftragte/gleichstellung/Zwischenevaluation%20Entwicklungsvereinbarung (Zugriff: 20.6.2008).
- Universität Leipzig (2007): Mentoring – Leipziger Medizinstudentinnen arbeiten an ihrer Karrierestrategie. Pressemitteilung vom 7.8.07, URL <http://idw-online.de/pages/de/news221147> (Zugriff: 19.6.2008).
- Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V. (2005): Career Service-Angebote der Fachhochschulen und Universitäten in Berlin und Brandenburg, Berlin.
- Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V. (2006): Strategiegelgespräch zum weiteren Ausbau des Career Service, Berlin, unveröff.
- Wilkesmann, Uwe (2001): Netzwerkstrukturen, in: Anke Hanft (Hg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied, S. 310-314.
- Windolf, Paul/Michael Nollert (2001): Institutionen, Interessen, Netzwerke. Unternehmensverflechtung im internationalen Vergleich, in: Politische Vierteljahresschrift 42, S. 51-78.
- Wissenschaftsrat (1999): Stellungnahme zum Verhältnis von Hochschulausbildung und Beschäftigungssystem, URL <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/4099-99.pdf> (Zugriff 05.09.2006).
- Wissenschaftsrat (2000): Empfehlungen zur Einführung neuer Studienstrukturen und -abschlüsse (Bakkalaureus/Bachelor – Magister/Master) in Deutschland. <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/4418-00.pdf> (Zugriff 16.1.2008).
- Wissenschaftsrat (2005): Entwicklung der Fachstudiendauer an den Universitäten 1999 bis 2003. <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/6825-05.pdf> (Zugriff 8.11.06)
- Wissenschaftsrat (2006): Empfehlungen zum arbeitsmarkt- und demographiegerechten Ausbau des Hochschulsystems, URL <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/7083-06.pdf> (Zugriff 8.11.2006).
- Wissenschaftsrat (2007): Empfehlungen zur Interaktion von Wissenschaft und Wirtschaft, URL <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/7865-07.pdf> (Zugriff 25.4.2008).
- Zukunftsagentur Brandenburg (ZAB) (Hg.) (o.J.): Gründen in Brandenburg. Ein Wegweiser für Gründerinnen und Gründer aus Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen, URL http://www.zab-brandenburg.de/files/documents/Wegweiser_Gruenden_in_Brandenburg.pdf (Zugriff: 14.6.2008).

Anhang

Anlage 1: Fragebogen schriftliche Befragung

Formen der Kooperation	
(A.1)	Auf welcher Ebene kooperiert Ihre Hochschule in Lehre und Studium mit privaten und öffentlichen Arbeitgebern in der Region?
(A.2)	Welche Angebotsformen sind Gegenstand der Kooperationen mit privaten und öffentlichen Arbeitgebern in der Region?
(A.3)	In welcher Form ist die inhaltliche Gestaltung von Studienangeboten Bestandteil der Kooperationen zwischen Hochschule und Arbeitgebern? Welche Praxisbezüge weisen die kooperativen Studienangebote auf?
(A.4)	Welche sonstigen Formen der Kooperation existieren?
(A.5)	Welchen Beitrag leistet Ihre Hochschule im Rahmen der lehr- und studienbezogenen Kooperationen?
(A.6)	Welchen Beitrag leisten die Arbeitgeber?
(A.7)	Gibt es besondere Maßnahmen zur Qualitätssicherung der kooperativen Angebote?
(A.8)	Welche Zielgruppen existieren?
(A.9)	Wie werden kooperative Studienangebote vermarktet?
(A.10)	Auf welche Nachfrage treffen die unterschiedlichen Angebotsformen?
Organisation	
(B.1)	Wie sind die lehr- und studienbezogenen Kooperationen Ihrer Hochschule mit Arbeitgebern zustande gekommen? Wie könnte die Etablierung einer Kooperation Ihrer Meinung nach erleichtert werden?
(B.2)	In welcher Form kooperieren Sie in Studium und Lehre mit anderen Hochschulen (z.B. Hochschulverbände) und Akteuren (z.B. den Hochschulteams der Arbeitsagenturen)? Sind die Arbeitgeber in diese Kooperationen eingebunden?
(B.3)	In welcher Form wurden die Kooperationen institutionalisiert? Welche Funktionen erfüllen die Institutionalisierungen? In welcher Form sind Vertreter aus der Berufspraxis beteiligt?
(B.4)	Aus welchen Quellen werden die kooperativen Angebote finanziert?
(B.5)	Welchen Zeithorizont weisen die Kooperationen auf? Wie wird die Nachhaltigkeit der Kooperationen gesichert?
(B.6)	Verfolgt Ihre Hochschule eine Gesamtstrategie für lehr- und studienbezogene Kooperation mit Arbeitgebern? Gibt es feste Ansprechpartner?
(B.7)	Welche Rolle spielen zentrale Einrichtungen der Hochschule, wie z.B. Career Center, bei den lehr- und studienbezogenen Kooperationen? In welcher Form nutzt Ihre Hochschule Alumni-Netzwerke für lehr- und studienbezogene Kooperationen?
(B.8)	Gibt es für das Personal an Ihrer Hochschule spezielle Anreize zur Kooperation mit Arbeitgebern?

Erfolgsfaktoren

(C.1)	Was sind nach Ihrer Auffassung Erfolgsfaktoren für eine gelungene Kooperation zwischen Hochschulen und Arbeitgebern?
(C.2)	Welche Bedeutung kommt der regionalen Nähe für Kooperationen zwischen Hochschulen und Arbeitgebern zu? Sehen Sie diesbezüglich Besonderheiten in den ostdeutschen Regionen?
(C.3)	Gibt es Hindernisse oder mögliche Interessenkonflikte, die die Organisation von lehr- und studienbezogenen Kooperationen intern und extern erschweren? Wie könnten sie überwunden werden?

Ausblick

(D.1)	Welche spezifischen regionalen Potenziale sehen Sie für Kooperationen zwischen Ihrer Hochschule und Arbeitgebern in Studium und Lehre?
(D.2)	Was erwarten Sie von künftigen Kooperationen zwischen Hochschulen und Arbeitgebern in Studium und Lehre? Was würden Sie sich von den Hochschulen, was von den Unternehmen wünschen?

Anlage 2: Interviewleitfaden Experteninterviews Fokusregionen

Formen der Kooperation in Studium und Lehre	
(A.1)	In welchen Bereichen kooperiert Ihre Hochschule mit privaten und öffentlichen Arbeitgebern in der Region? <i>alternativ:</i> Was bieten Sie in Kooperation mit Arbeitgebern an?
(A.2)	Welchen Beitrag leistet Ihre Hochschule / leisten Sie im Rahmen der Kooperation?
(A.3)	Welchen Beitrag leisten die Arbeitgeber?
(A.4)	Wie wird die Qualität der Angebote gesichert?
(A.5)	Für welche Zielgruppen werden die kooperativen Angebote entwickelt? Auf welche Nachfrage treffen die Angebote?
Organisation	
(B.1)	Wie sind die Kooperationen mit Arbeitgebern zustande gekommen? Wie könnte die Etablierung einer Kooperation Ihrer Meinung nach erleichtert werden?
(B.2)	Wie werden die Kooperationen verstetigt, wie wird die Nachhaltigkeit der Angebote gesichert? In welcher Form wurden die Kooperationen institutionalisiert? In welcher Form sind Vertreter aus der Berufspraxis beteiligt?
(B.3)	Welche Rolle spielen zentrale Einrichtungen der Hochschule, wie z.B. Career Center, bei den lehr- und studienbezogenen Kooperationen? In welcher Form nutzen Sie Alumni-Netzwerke für Kooperationen mit der Praxis?
(B.4)	Kooperieren Sie auch mit anderen Hochschulen in Studium und Lehre? In welcher Form (z.B. Hochschulverbund)? Werden die Arbeitgeber in diese Kooperationen eingebunden? Mit welchen weiteren Einrichtungen kooperieren Sie (z.B. den Hochschulteams der Arbeitsagenturen)?
(B.5)	Wie werden die kooperativen Angebote finanziert?
(B.6)	Würden Sie sagen, es lohnt sich für den einzelnen Wissenschaftler, mit der Praxis zu kooperieren? Welche Anreize bestehen Ihrer Meinung nach?
Erfolgsfaktoren	
(C.1)	Was sind nach Ihrer Auffassung Erfolgsfaktoren für eine gelungene Kooperation zwischen Hochschulen und Arbeitgebern? Welche Voraussetzungen müssen auf Seiten der Hochschulen, welche auf Seiten der Unternehmen gegeben sein?
(C.2)	Welche Bedeutung kommt der regionalen Nähe für Kooperationen zwischen Hochschulen und Arbeitgebern zu? Welche Besonderheiten sehen Sie in den ostdeutschen Regionen?
(C.3)	Gibt es Hindernisse oder mögliche Interessenkonflikte, die Kooperationen mit der Praxis erschweren? Wie könnten diese Ihrer Meinung nach überwunden werden?
Ausblick	
(D.1)	Welche spezifischen regionalen Potenziale sehen Sie für Kooperationen zwischen Ihrer Hochschule und Arbeitgebern in Studium und Lehre?
(D.2)	Was erwarten Sie von künftigen Kooperationen zwischen Hochschulen und Arbeitgebern in Studium und Lehre? Was würden Sie sich von den Hochschulen, was von den Unternehmen wünschen?

Anlage 3: Interviewleitfaden Experteninterviews Good-Practice-Beispiele

Merkmale der Kooperation	
A.1	Können Sie zunächst schildern, wie [Projekt X] zustande gekommen ist? Wer waren die maßgeblichen beteiligten Akteure? Wie könnte die Etablierung solcher Kooperationen Ihrer Meinung nach unterstützt werden?
A.2	Welchen Beitrag leisten die Hochschulen im Rahmen von [Projekt X]?
A.3	Welchen Beitrag leisten Unternehmen und Verbände im Rahmen von [Projekt X]?
Wirkungen und Zufriedenheit	
B.1	Welche Wirkungen haben die Aktivitäten von [Projekt X] erzielt? Auf welche Nachfrage treffen sie?
B.2	Inwiefern haben sich die Erwartungen der beteiligten Partner erfüllt?
B.3	Wie wird die Nachhaltigkeit von [Projekt X] gesichert? Wie wird [Projekt X] finanziert?
B.4	Was sind nach Ihrer Auffassung Erfolgsfaktoren für eine gelungene Kooperation zwischen Hochschulen und Unternehmen? Welche Voraussetzungen müssen auf Seiten der Hochschulen, welche auf Seiten der Unternehmen gegeben sein?
Ausblick	
C.1	Wie schätzen Sie die weitere Entwicklung von [Projekt X] ein? Welche künftigen Herausforderungen sehen Sie?
C.2	Welche Bedeutung hat [Projekt X] für regionale Kooperationen zwischen Hochschule und Praxis?

Anlage 4: Lehre und Studium im Kontakt zur beruflichen Praxis: Gesamtübersicht sämtlicher recherchierter Aktivitäten

Die Übersicht steht unter <http://www.hof.uni-halle.de/cms/download.php?id=142> zur Verfügung.

The screenshot shows the Adobe Acrobat Professional interface. The main content area displays the following text:

Anlage 4 zu:
 Peer Pasternack / Roland Bloch / Daniel Hechler / Henning Schulze: **Fachkräfte bilden und binden. Lehre und Studium im Kontakt zur beruflichen Praxis in den ostdeutschen Ländern** (HoF-Arbeitsbericht 4/2008). Hrsg. vom Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Wittenberg 2008

Lehre und Studium im Kontakt zur beruflichen Praxis in Ostdeutschland: Gesamtübersicht sämtlicher recherchierter Aktivitäten

Nicht in die Erfassung einbezogen: Aktivitäten, die sich ausschließlich auf wissenschaftliche Weiterbildung beziehen; duale Studiengänge als solche; Praktika als solche; Aktivitäten, die sich ausschließlich auf Forschung und Transfer beziehen

Art der Aktivität / Zentrale Akteure	Beschreibung	Quelle	Internet
östliche Bundesländer allgemein			
Kooperationsverbund Nord-Ost (KONO) - Zusammenschluss der Kooperationsstellen Wissenschaft und Arbeitswelt (KOWA) (ohne LSA)	- Kooperationszentrum Wissenschaft-Arbeitswelt mit Schwerpunkt Ost-/Norddeutschland, ArbeitnehmerInnenqualifizierung, Sprachausbildung, Lehrveranstaltungen, Partner: Jena, Stralsund, Neubrandenburg, Frankfurt/O., Cottbus, Leipzig, Jena - gegründet, um „Anlaufstellen und Ansprechpartner im universitären Raum für Gewerkschafter, Personal- und Betriebsräte sowie Beschäftigte zu schaffen - gleichzeitig vermitteln Stellen für wissenschaftliche Hochschulangehörige und Studierende Kontakte, Personen und inhaltliche Fragestellungen in die gewerkschaftlichen und betrieblichen Bereiche - Kooperationseinrichtungen nehmen somit eine "Scharnier-" bzw. "Brückenfunktion" zwischen Wissenschaft und Gesellschaft wahr, vermitteln, moderieren und initiieren Fragestellungen und Themen zwischen den akademischen und "gewerkschaftlich - betrieblichen" sowie "- regionalen" Kulturen." (http://www.kooperationsstellen.de/), sind	Internetrecherche, Imagebroschüre „Brücken zwischen Hochschulen und Gewerkschaft“ unter http://www.kooperationsstellen.de/	http://www.kooperationsverbund-nord-ost.de/ (Zugriff: 15.5.2008)

The screenshot also shows the Adobe Acrobat Professional interface with various toolbars and a Windows taskbar at the bottom.

Institut für Hochschulforschung Wittenberg (HoF)

Das Institut

Das Institut für Hochschulforschung (HoF) ist das einzige Institut, das in den ostdeutschen Bundesländern systematische Forschung über Hochschulen betreibt. Daraus ergeben sich besondere Projekt- und Anwendungsbezüge; gleichwohl beschränkt sich das Institut nicht auf die Untersuchung regionaler Entwicklungen.

1996 gegründet, knüpft HoF an eine Vorgängereinrichtung an: Die „Projektgruppe Hochschulforschung Berlin-Karlshorst“ hatte von 1991 bis 1996 die Neustrukturierung des ostdeutschen Hochschulwesens analysierend und dokumentierend begleitet.

Als An-Institut ist HoF der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg assoziiert. Die Direktion nimmt der halleische Soziologe Prof. Dr. Reinhard Kreckel wahr, Geschäftsführerin ist Dr. Anke Burkhart, Forschungsdirektor Dr. Peer Pasternack. Am HoF arbeiten derzeit 15 Wissenschaftler/innen, unterstützt von zwei Bibliothekarinnen, zwei Verwaltungsangestellten und zahlreichen studentischen Mitarbeiter/innen.

Das Programm

Im Mittelpunkt der Arbeit stehen handlungsfeldnahe Analysen der aktuellen Hochschulentwicklung. Hierzu erhebt HoF Daten, entwickelt theoretische Ansätze, stellt Informationen zur Verfügung, erarbeitet Prognosen, bietet Planungshilfen an und begleitet Hochschulreformprojekte. Das Institut betreibt sowohl Grundlagen- und historische Forschung als auch anwendungsorientierte Forschung sowie Projekte im Service- und Transfer-Bereich.

Zwei Schwerpunkte charakterisieren das Programm inhaltlich:

- Qualitäts- und Organisationsentwicklung an Hochschulen, Hochschulsteuerung und Kontraktmanagement,
- Studium, Studienreform, Studierende und Nachwuchsförderung.

Diese Schwerpunkte werden gekreuzt durch zwei Querschnittsthemen, für die am Institut gleichfalls langjährig Expertise akkumuliert wurde:

- Gleichstellungsfragen und Gender-Politik im Hochschulsektor,
- ostdeutschlandspezifische Hochschulforschung.

Die Projekte

Die laufenden Forschungsprojekte befassen sich mit:

- Wirkungen des Hochschulföderalismus
- Universitäten im Kräftefeld Staat – Markt – Autonomie
- Zielvereinbarungen, Hochschulverträge und Hochschulsteuerung
- Organisationsreform an Hochschulen
- Qualität als Hochschulpolitik
- Qualitätsmanagement-Systeme für Hochschulen
- Qualifizierungs- und Arbeitsbedingungen des wissenschaftlichen Nachwuchses
- Personalstrukturen in der Wissenschaft

- Geschlechterverhältnisse und Gender Mainstreaming an Hochschulen
- Die ostdeutschen Hochschulen als regionale Entwicklungsfaktoren
- Qualifizierung des Hochschuleingangs
- Elementarpädagogik als Hochschulausbildung
- DDR-Hochschul- und Wissenschaftsgeschichte
- Private Hochschulen im internationalen und historischen Vergleich
- Hochschulexpansion in 20. Jahrhundert

Publikationen

HoF publiziert die Zeitschrift *die hochschule. journal für wissenschaft und bildung* (vormals *hochschule ost*) und gibt beim Lemmens Verlag Bonn die Buchreihe *Wittenberger Hochschulforschung* heraus. Projektberichte werden in den *HoF-Arbeitsberichten* bzw. als Bücher bei der Akademischen Verlagsanstalt Leipzig veröffentlicht. Ferner informiert der Instituts-Newsletter *HoF-Berichterstatter* zweimal im Jahr über die Arbeit am HoF. Zahlreiche der Publikationen stehen auf der Website des Instituts zum Download zur Verfügung: <http://www.hof.uni-halle.de>

Wissenschaftsinformation

HoF Wittenberg verfügt über eine Spezialbibliothek mit etwa 50.000 Bänden und ca. 180 Zeitschriften. Die Neuerwerbungen konzentrieren sich auf die Kernbereiche der Hochschulforschung sowie Fragen der Hochschultransformation in Ostdeutschland und Osteuropa. Als Besonderheit existiert eine umfangreiche Sammlung zum DDR-Hochschulwesen und zu den Hochschulsystemen der osteuropäischen Staaten, die aus den Beständen des früheren Zentralinstituts für Hochschulbildung (ZHB/DDR) Berlin übernommen wurde. Alle Titel der Spezialbibliothek sind über Literaturdatenbanken recherchierbar.

Das Institut unterhält ein Informations- und Dokumentations-System zu Hochschule und Hochschulforschung. Dieses macht – unter Beteiligung zahlreicher Partner aus Hochschulen, hochschulforschenden Einrichtungen und Fachinformationseinrichtungen – Forschungsergebnisse zur Hochschulentwicklung zugänglich (URL: <http://ids.hof.uni-halle.de>).

Der Standort

Lutherstadt Wittenberg liegt im Osten Sachsen-Anhalts, zwischen Leipzig, Halle und Berlin. Die Ansiedlung des Instituts in Wittenberg steht im Zusammenhang mit der Neubelebung des Universitätsstandorts. 1502 war die „Leucorea“, die Wittenberger Universität, gegründet worden. Nach mehr als 300 Jahren wurde 1817 der Standort durch die Vereinigung mit der Universität in Halle aufgegeben. In Anknüpfung an die historische „Leucorea“ ist 1994 eine gleichnamige Universitätsstiftung errichtet worden. Deren Räumlichkeiten beherbergen neben HoF Wittenberg weitere sieben wissenschaftliche Einrichtungen.

Bislang erschienene HoF-Arbeitsberichte

- 3'08 Falkenhagen, Teresa: *Stärken und Schwächen der Nachwuchsförderung. Meinungsbild von Promovierenden und Promovierten an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg*, 123 S.
- 2'08 Kahlert, Heike / Burkhardt, Anke / Myrrhe, Ramona: *Gender Mainstreaming im Rahmen der Zielvereinbarungen an den Hochschulen Sachsen-Anhalts: Zwischenbilanz und Perspektiven*, 120 S.
- 1'08 Pasternack, Peer / Rabe-Kleberg, Ursula: *Bildungsforschung in Sachsen-Anhalt. Eine Bestandsaufnahme*, 81 S.
- 4'07 Schlegel, Uta / Burkhardt, Anke: *Auftrieb und Nachhaltigkeit für die wissenschaftliche Laufbahn. Akademikerinnen nach ihrer Förderung an Hochschulen in Sachsen-Anhalt*, 46 S.
- 3'07 Hölscher, Michael / Pasternack, Peer: *Internes Qualitätsmanagement im österreichischen Fachhochschulsektor*, 188 S.
- 2'07 Winter, Martin: *PISA, Bologna, Quedlinburg – wohin treibt die Lehrerbildung? Die Debatte um die Struktur des Lehramtsstudiums und das Studienmodell Sachsen-Anhalts*, 58 S.
- 1'07 König, Karsten: *Kooperation wagen. 10 Jahre Hochschulsteuerung durch vertragsförmige Vereinbarungen*, 116 S.
- 6'06 Bloch, Roland: *Wissenschaftliche Weiterbildung im neuen Studiensystem – Chancen und Anforderungen. Eine explorative Studie und Bestandsaufnahme*, 64 S.
- 5'06 Krempkow, Rene / König, Karsten / Ellwardt, Lea: *Studienqualität und Studienerfolg an sächsischen Hochschulen. Dokumentation zum „Hochschul-TÜV“ der Sächsischen Zeitung 2006*, 79 S.
- 4'06 Scheuring, Andrea / Burkhardt, Anke: *Schullaufbahn und Geschlecht. Beschäftigungssituation und Karriereverlauf an allgemeinbildenden Schulen in Deutschland aus gleichstellungspolitischer Sicht*, 93 S.
- 3'06 Lischka, Irene: *Entwicklung der Studierwilligkeit*, 116 S.
- 2'06 Lischka, Irene unter Mitarbeit von Reinhard Kreckel: *Zur künftigen Entwicklung der Studierendenzahlen in Sachsen-Anhalt. Prognosen und Handlungsoptionen. Expertise im Auftrag der Landesrektorenkonferenz von Sachsen-Anhalt*, 52 S.
- 1'06 Burkhardt, Anke / Kreckel, Reinhard / Pasternack, Peer: *HoF Wittenberg 2001 – 2005. Ergebnisreport des Instituts für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg*, 107 S.
- 7'05 Pasternack, Peer / Müller, Axel: *Wittenberg als Bildungsstandort. Eine exemplarische Untersuchung zur Wissensgesellschaft in geografischen Randlagen. Gutachten zum IBA-„Stadtumbau Sachsen-Anhalt 2010“-Prozess*, 156 S.
- 6'05 Schlegel, Uta/Burkhardt, Anke: *Frauenkarrieren und –barrieren in der Wissenschaft. Förderprogramme an Hochschulen in Sachsen-Anhalt im gesellschaftlichen und gleichstellungspolitischen Kontext*, 156 S., ISBN 3-937573-06-2, € 10,00.
- 5'05 Hüttmann, Jens/Pasternack, Peer: *Studiengebühren nach dem Urteil*, 67 S.
- 4'05 Erhardt, Klaudia (Hrsg.): *ids hochschule. Fachinformation für Hochschulforschung und Hochschulpraxis*, 71 S.
- 3'05 Körnert, Juliana / Schildberg, Arne / Stock, Manfred: *Hochschulentwicklung in Europa 1950-2000. Ein Datenkompendium*, 166 S., ISBN 3-937573-05-4, € 15,-.
- 2'05 Pasternack, Peer: *Wissenschaft und Hochschule in Osteuropa: Geschichte und Transformation. Bibliografische Dokumentation 1990-2005*, 132 S., ISBN 3-937573-04-6, € 15,-.
- 1b'05 Schlegel, Uta / Burkhardt, Anke / Trautwein, Peggy: *Positionen Studierender zu Stand und Veränderung der Geschlechtergleichstellung. Sonderauswertung der Befragung an der Fachhochschule Merseburg*, 51 S.
- 1a'05 Schlegel, Uta/Burkhardt, Anke/Trautwein, Peggy: *Positionen Studierender zu Stand und Veränderung der Geschlechtergleichstellung. Sonderauswertung der Befragung an der Hochschule Harz*, 51 S.
- 6'04 Lewin, Dirk / Lischka, Irene: *Passfähigkeit beim Hochschulzugang als Voraussetzung für Qualität und Effizienz von Hochschulbildung*, 106 S.
- 5'04 Pasternack, Peer: *Qualitätsorientierung an Hochschulen. Verfahren und Instrumente*, 138 S., ISBN 3-937573-01-1, € 10,00.
- 4'04 Hüttmann, Jens: *Die „Gelehrte DDR“ und ihre Akteure. Inhalte, Motivationen, Strategien: Die DDR als Gegenstand von Lehre und Forschung an deutschen Universitäten*. Unt. Mitarb. v. Peer Pasternack, 100 S.
- 3'04 Winter, Martin: *Ausbildung zum Lehrberuf. Zur Diskussion über bestehende und neue Konzepte der Lehrerbildung für Gymnasium bzw. Sekundarstufe II*, 60 S.
- 2'04 Bloch, Roland / Pasternack, Peer: *Die Ost-Berliner Wissenschaft im vereinigten Berlin. Eine Transformationsfolgenanalyse*, 124 S.
- 1'04 Teichmann, Christine: *Nachfrageorientierte Hochschulfinanzierung in Russland. Ein innovatives Modell zur Modernisierung der Hochschulbildung*, 40 S.
- 5'03 Meyer, Hansgünter (Hg.): *Hochschulen in Deutschland: Wissenschaft in Einsamkeit und Freiheit? Kolloquium-Reden am 2. Juli 2003*, 79 S.
- 4'03 Bloch, Roland / Hüttmann, Jens: *Evaluation des Kompetenzzentrums „Frauen für Naturwissenschaft und Technik“ der Hochschulen Mecklenburg-Vorpommerns*, 48 S.
- 3'03 Lischka, Irene: *Studierwilligkeit und die Hintergründe – neue und einzelne alte Bundesländer – Juni 2003*, 148 S., ISBN 3-9806701-8-X, € 10,-.
- 2'03 Reisz, Robert D.: *Public Policy for Private Higher Education in Central and Eastern Europe. Conceptual clarifications, statistical evidence, open questions*, 34 S.
- 1'03 Reisz, Robert D.: *Hochschulpolitik und Hochschulentwicklung in Rumänien zwischen 1990 und 2000*, 42 S.
- 5'02 Teichmann, Christine: *Forschung zur Transformation der Hochschulen in Mittel- und Osteuropa: Innen- und Außenansichten*, 42 S.

- 4'02 Friedrich, Hans Rainer: *Neuere Entwicklungen und Perspektiven des Bologna-Prozesses*, 22 S. ISBN 3-9806701-6-3.
- 3'02 Lischka, Irene: *Erwartungen an den Übergang in den Beruf und hochschulische Erfahrungen. Studierende der BWL an zwei Fachhochschulen in alten/neuen Bundesländern*, 93 S.
- 2'02 Kreckel, Reinhard / Lewin, Dirk: *Künftige Entwicklungsmöglichkeiten des Europäischen Fernstudienzentrums Sachsen-Anhalt auf der Grundlage einer Bestandsaufnahme zur wissenschaftlichen Weiterbildung und zu Fernstudienangeboten in Sachsen-Anhalt*, 42 S.
- 1'02 Kreckel, Reinhard / Pasternack, Peer: *Fünf Jahre HoF Wittenberg – Institut für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Ergebnisreport 1996-2001*, 79 S.
- 5'01 Pasternack, Peer: *Gelehrte DDR. Die DDR als Gegenstand der Lehre an deutschen Universitäten 1990–2000*. Unt. Mitarb. v. Anne Glück, Jens Hüttmann, Dirk Lewin, Simone Schmid und Katja Schulze, 131 S., ISBN 3-9806 701-5-5, € 5,-.
- 4'01 Teichmann, Christine: *Die Entwicklung der russischen Hochschulen zwischen Krisenmanagement und Reformen. Aktuelle Trends einer Hochschulreform unter den Bedingungen der Transformation*, 51 S.
- 3'01 Jahn, Heidrun: *Duale Studiengänge an Fachhochschulen. Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung eines Modellversuchs an den Fachhochschulen Magdeburg und Merseburg*, 58 S.
- 2'01 Olbertz, Jan-Hendrik / Otto, Hans-Uwe (Hg.): *Qualität von Bildung. Vier Perspektiven*, 127 S., ISBN 3-9806701-4-7, € 5,-.
- 1'01 Pasternack, Peer: *Wissenschaft und Höhere Bildung in Wittenberg 1945 – 1994*, 45 S.
- 5'00 Lischka, Irene: *Lebenslanges Lernen und Hochschulbildung. Zur Situation an ausgewählten Universitäten*, 75 S.
- 4'00 Kultusministerium des Landes Sachsen-Anhalt / HoF Wittenberg (Hg.): *Ingenieurausbildung der Zukunft unter Berücksichtigung der Länderbeziehungen zu den Staaten Mittel- und Osteuropas. Dokumentation eines Workshops am 09./10. Mai 2000 in Lutherstadt Wittenberg*, 83 S., ISBN 3-9806701-3-9, € 7,50.
- 3'00 Lewin, Dirk: *Studieren in Stendal. Untersuchung eines innovativen Konzepts. Zweiter Zwischenbericht*, 127 S.
- 2'00 Burkhardt, Anke: *Militär- und Polizeihochschulen in der DDR. Wissenschaftliche Dokumentation*, 182 S., ISBN 3-9806701-2-0, € 12,50.
- 1'00 Jahn, Heidrun: *Bachelor und Master in der Erprobungsphase. Chancen, Probleme, fachspezifische Lösungen*, 65 S.
- 7'99 Alesi, Bettina: *Lebenslanges Lernen und Hochschulen in Deutschland. Literaturbericht und annotierte Bibliographie (1990 – 1999) zur Entwicklung und aktuellen Situation*. In Kooperation mit Barbara M. Kehm und Irene Lischka, 67 S., ISBN 3-9806701-1-2, € 7,50.
- 6'99 Jahn, Heidrun / Kreckel, Reinhard: *Bachelor- und Masterstudiengänge in Geschichte, Politikwissenschaft und Soziologie. International vergleichende Studie*, 72 S.
- 5'99 Lischka, Irene: *Studierwilligkeit und Arbeitsmarkt. Ergebnisse einer Befragung von Gymnasiasten in Sachsen-Anhalt*, 104 S.
- 4'99 Jahn, Heidrun: *Berufsrelevanter Qualifikationserwerb in Hochschule und Betrieb. Zweiter Zwischenbericht aus der wissenschaftlichen Begleitung dualer Studiengangsentwicklung*, 35 S.
- 3'99 Lewin, Dirk: *Auswahlgespräche an der Fachhochschule Altmark. Empirische Untersuchung eines innovativen Gestaltungselements*, 61 S.
- 2'99 Pasternack, Peer: *Hochschule & Wissenschaft in Osteuropa. Annotierte Bibliographie der deutsch- und englischsprachigen selbständigen Veröffentlichungen 1990-1998*, 81 S., ISBN 3-9806701-0-4, € 12,50.
- 1'99 Buck-Bechler, Gertraude: *Hochschule und Region. Königskinder oder Partner?*, 65 S.
- 5'98 Lischka, Irene: *Entscheidung für höhere Bildung in Sachsen-Anhalt. Gutachten*, 43 S.
- 4'98 Pasternack, Peer: *Effizienz, Effektivität & Legitimität. Die deutsche Hochschulreformdebatte am Ende der 90er Jahre*, 30 S.
- 3'98 Jahn, Heidrun: *Zur Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen in Deutschland. Sachstands- und Problemanalyse*, 38 S.
- 2'98 Lewin, Dirk: *Die Fachhochschule der anderen Art. Konzeptrealisierung am Standort Stendal. Zustandsanalyse*, 44 S.
- 1'98 Jahn, Heidrun: *Dualität curricular umsetzen. Erster Zwischenbericht aus der wissenschaftlichen Begleitung eines Modellversuches an den Fachhochschulen Magdeburg und Merseburg*, 40 S.
- 5'97 Burkhardt, Anke: *Stellen und Personalbestand an ostdeutschen Hochschulen 1995. Datenreport*, 49 S.
- 4'97 Lischka, Irene: *Verbesserung der Voraussetzungen für die Studienwahl. Situation in der Bundesrepublik Deutschland*, 15 S.
- 3'97 Buck-Bechler, Gertraude: *Zur Arbeit mit Lehrberichten*, 17 S.
- 2'97 Lischka, Irene: *Gymnasiasten der neuen Bundesländer. Bildungsabsichten*, 33 S.
- 1'97 Jahn, Heidrun: *Duale Fachhochschulstudiengänge. Wissenschaftliche Begleitung eines Modellversuches*, 22 S.

die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben vom Institut für Hochschulforschung (HoF)

Themenhefte:

Martin Winter: *Reform des Studiensystems. Analysen zum Bologna-Prozess* (2007, 218 S.; € 17,50)

Peer Pasternack: *Forschungslandkarte Ostdeutschland* (Sonderband 2007, 299 S., € 17,50)

Reinhard Kreckel / Peer Pasternack (Hg.): *10 Jahre HoF* (2007, 197 S., € 17,50)

Karsten König (Hg.): *Verwandlung durch Verhandlung? Kontraktsteuerung im Hochschulsektor* (2006, 201 S.; € 17,50)

Georg Krücken (Hg.): *Universitäre Forschung im Wandel* (2006, 224 S.; € 17,50)

Konjunkturen und Krisen. Das Studium der Natur- und Technikwissenschaften in Europa (2005, 246 S.; € 17,50)

Peer Pasternack (Hg.): *Konditionen des Studierens* (2004, 244 S.; € 17,50)

Martin Winter (Hg.): *Gestaltung von Hochschulorganisation. Über Möglichkeiten und Unmöglichkeiten, Hochschulen zu steuern* (2004, 254 S.; € 17,50)

Anke Burkhardt / Uta Schlegel (Hg.): *Warten auf Gender Mainstreaming. Gleichstellungspolitik im Hochschulbereich* (2003, 282 S.; € 17,50)

Barbara Kehm (Hg.): *Grenzüberschreitungen. Internationalisierung im Hochschulbereich* (2003, 268 S.; € 17,50)

Peer Pasternack / Martin Winter (Hg.): *Szenarien der Hochschulentwicklung* (2002, 236 S.; € 17,50)

Bestellungen unter: institut@hof.uni-halle.de – <http://www.die-hochschule.de>

Schriftenreihe „Wittenberger Hochschulforschung“

Robert D. Reisz / Manfred Stock: *Inklusion in Hochschulen. Beteiligung an der Hochschulbildung und gesellschaftlichen Entwicklung in Europa und in den USA (1950-2000)*. Lemmens Verlag, Bonn 2007, 148 S.

Peer Pasternack: *Qualität als Hochschulpolitik? Leistungsfähigkeit und Grenzen eines Policy-Ansatzes*. Lemmens Verlag, Bonn 2006, 558 S.

Anke Burkhardt / Karsten König (Hg.): *Zweckbündnis statt Zwangsehe: Gender Mainstreaming und Hochschulreform*. Lemmens Verlag, Bonn 2005, 264 S.

Reinhard Kreckel: *Vielfalt als Stärke. Anstöße zur Hochschulpolitik und Hochschulforschung*. Lemmens Verlag, Bonn 2004, 203 S.

Irene Lischka / Andrä Wolter (Hg.): *Hochschulzugang im Wandel? Entwicklungen, Reformperspektiven und Alternativen*. Beltz Verlag, Weinheim/Basel 2001, 302 S.

Jan-Hendrik Olbertz / Peer Pasternack / Reinhard Kreckel (Hg.): *Qualität – Schlüsselfrage der Hochschulreform*. Beltz Verlag, Weinheim/Basel 2001, 341 S.

Barbara M. Kehm / Peer Pasternack: *Hochschulentwicklung als Komplexitätsproblem. Fallstudien des Wandels*, Deutscher Studien Verlag, Weinheim 2001, 254 S.

Peer Pasternack (Hg.): *DDR-bezogene Hochschulforschung. Eine thematische Eröffnungsbilanz aus dem HoF Wittenberg*. Deutscher Studien Verlag, Weinheim 2001, 315 S.

Peter Altmiks (Hg.): *Gleichstellung im Spannungsfeld der Hochschulfinanzierung*. Deutscher Studien Verlag, Weinheim 2000, 107 S.

Jan-Hendrik Olbertz / Peer Pasternack (Hg.): *Profilbildung – Standards – Selbststeuerung. Ein Dialog zwischen Hochschulforschung und Reformpraxis*, hrsg. unt. Mitarb. v. Gertraude Buck-Bechler und Heidrun Jahn. Deutscher Studien Verlag, Weinheim 1999, 291 S.

Peer Pasternack: *Hochschule & Wissenschaft in SBZ/DDR/Ostdeutschland 1945-1995. Annotierte Bibliographie für den Erscheinungszeitraum 1990-1998*. Deutscher Studien Verlag, Weinheim 1999, 567 S.

Peer Pasternack: *Demokratische Erneuerung. Eine universitätsgeschichtliche Untersuchung des ostdeutschen Hochschulumbaus 1989-1995. Mit zwei Fallstudien: Universität Leipzig und Humboldt-Universität zu Berlin*. Deutscher Studien Verlag, Weinheim 1999, 427 S.

Heidrun Jahn / Jan-Hendrik Olbertz (Hg.): *Neue Stufen – alte Hürden? Flexible Hochschulabschlüsse in der Studienreformdebatte*. Deutscher Studien Verlag, Weinheim 1998, 120 S.

Weitere Buchveröffentlichungen aus dem Institut für Hochschulforschung (HoF)

Reinhard Kreckel (Hg.): *Zwischen Promotion und Professur. Das wissenschaftliche Personal in Deutschland im Vergleich mit Frankreich, Großbritannien, USA, Schweden, den Niederlanden, Österreich und der Schweiz*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2008, 400 S.

Anke Burkhardt (Hg.): *Wagnis Wissenschaft. Akademische Karrierewege und das Fördersystem in Deutschland*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2008, 691 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Stabilisierungsfaktoren und Innovationsagenturen. Die ostdeutschen Hochschulen und die zweite Phase des Aufbau Ost*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2007, 471 S.

Nicolai Genov / Reinhard Kreckel (Hg.): *Soziologische Zeitgeschichte. Helmut Steiner zum 70. Geburtstag*, Edition Sigma, Berlin 2007, 334 S.

Peer Pasternack: *Wissenschafts- und Hochschulgeschichte der SBZ, DDR und Ostdeutschlands 1945–2000. Annotierte Bibliografie der Buchveröffentlichungen 1990–2005*, CD-ROM-Edition, unt. Mitarb. v. Daniel Hechler, Stiftung zur Aufarbeitung der SED-Diktatur/Institut für Hochschulforschung, Berlin/Wittenberg 2006.

Manfred Stock: *Arbeiter, Unternehmer, Professioneller. Eine theorievergleichende Analyse zur sozialen Konstruktion von Beschäftigung in der Moderne*, VS-Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2005, 398 S.

Peer Pasternack / Roland Bloch / Claudius Gellert / Michael Hölscher / Reinhard Kreckel / Dirk Lewin / Irene Lischka / Arne Schildberg: *Die Trends der Hochschulbildung und ihre Konsequenzen. Wissenschaftlicher Bericht für das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur der Republik Österreich*, bm:bwk, Wien 2005, 227 S.

Peer Pasternack / Falk Bretschneider: *Handwörterbuch der Hochschulreform*, UniversitätsVerlag Weblar, Bielefeld 2005, 221 S.

Barbara M. Kehm (Hg.): *Mit SOKRATES II zum Europa des Wissens. Ergebnisse der Evaluation des Programms in Deutschland*, Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung der Universität Kassel & HoF Wittenberg – Institut für

Hochschulforschung, Kassel/Wittenberg 2005, 404 S.

Peer Pasternack: *Politik als Besuch. Ein wissenschaftspolitischer Feldreport aus Berlin*, UniversitätsVerlag Weblar, Bielefeld 2005, 253 S.

Manfred Stock / Helmut Köhler: *Bildung nach Plan? Bildungs- und Beschäftigungssystem in der DDR 1949 bis 1989*, Leske + Budrich, Opladen 2004, 153 S.

Jens Hüttmann / Peer Pasternack / Ulrich Mählert (Hg.): *DDR-Geschichte vermitteln. Ansätze und Erfahrungen in Unterricht, Hochschullehre und politischer Bildung*, Metropol-Verlag, Berlin 2004, 310 S.

Jens Hüttmann / Peer Pasternack (Hg.): *Wissensspuren. Bildung und Wissenschaft in Wittenberg nach 1945*, Drei-Kastanien-Verlag, Wittenberg 2004, 414 S.

Peer Pasternack: *177 Jahre. Zwischen Universitäts-schließung und Gründung der Stiftung Leucorea: Wissenschaft und Höhere Bildung in Wittenberg 1817–1994*, Stiftung Leucorea an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Wittenberg 2002, 122 S.

Martin Winter / Thomas Reil (Hg.): *Qualitätssicherung an Hochschulen. Theorie und Praxis*, W. Bertelsmann-Verlag, Bielefeld 2002, 192 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Flexibilisierung der Hochschulhaushalte. Handbuch*, Schüren Verlag, Marburg 2001, 336 S.

Peer Pasternack / Thomas Neie (Hg.): *stud. ost 1989–1999. Wandel von Lebenswelt und Engagement der Studierenden in Ostdeutschland*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2000, 464 S.

Peer Pasternack / Monika Gibas (Hg.): *Sozialistisch behaut & bekunstet. Hochschulen und ihre Bauten in der DDR*, Leipziger Universitätsverlag, Leipzig 1999, 246 S.

Barbara M. Kehm: *Higher Education in Germany. Developments Problems, Future Perspectives*. CEPES, Bucarest 1999, 145 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Eine nachholende Debatte. Der innerdeutsche Philosophenstreit 1996/97*, Leipzig 1998, 234 S.