

## Studienbezogene Hochschule-Praxis-Kooperationen

Die Verflechtung von Hochschulstudium und Praxis wird nicht einheitlich gesehen:

- Im Zuge der Employability-Orientierung gelten frühzeitige Praxiskontakte als Königsweg, um Berufsbefähigung herzustellen und Praxisschocks zu vermeiden.
- Eine ergänzende Perspektive sieht darin Chancen, die (Praxis-)Relevanz der Fachkenntnisse erlebbar zu machen und sich überfachliche Kompetenzen anzueignen.
- Grundsätzlich konkurrierend wird darauf aufmerksam gemacht, dass die *Distanz zur Welt der Arbeit* ein zentrales Merkmal von Bildung sei – und zwar um Befähigungen zu erwerben, eben diese Welt der Arbeit und andere Lebenssphären erfolgreich zu bewältigen (Teichler 2003: 15). Lebenskluge Beschäftigte verlangen auch genau das, denn: Praktiker wissen, „daß Praxis blind macht. Sie suchen nicht nach Leuten, die ihre Blindheit teilen“ (Baecker 1999: 64).
- Davon wiederum ist eine Auffassung abzusetzen, die in frühzeitigen studienbegleitenden Praxiserfahrungen einen Weg sieht, Hochschulabsolventinnen und -absolventen berufliche Perspektiven in der Region ihres Studienortes zu offerieren und damit Abwanderungsneigungen entgegenzuwirken. Diese Position gewinnt in eher peripheren Regionen an Bedeutung, denn dort ist der sich anbahnende Fachkräftemangel schwieriger durch Anwerbungen von außen zu kompensieren.

### Abwanderungsneigungen dämpfen

Ein Weg, die Fachkräftelücke regional zu mildern, besteht darin, Abwanderungsneigungen des akademischen Nachwuchses zu dämpfen. Hochschulabsolventen und -absolventinnen werden zur Abwanderung wesentlich durch das Image der jeweiligen Region, keine attraktiven Berufs- und Lebensperspektiven zu bieten, veranlasst. Solche Images ändern sich nur langsam und typischerweise schwerfälliger als die reale Situation. In den ostdeutschen Ländern etwa lässt sich zwar unterdessen für viele Studienrichtungen eine faktische Arbeitsplatzgarantie in der Region geben. Doch darf dies, wenn es Lebensentscheidungen beeinflussen soll, nicht nur behauptet, sondern muss erlebbar gemacht werden.

Eine frühzeitige studienintegrierte Verbindung zur beruflichen Praxis bei regionalen Beschäftigten kann diese Erlebbarkeit erzeugen. Daher ist die Frage zu stellen, was Hochschulen gemeinsam mit Partnern dazu beitragen und

beitragen können, ihre Studierenden auch über den Studienabschluss hinaus in der jeweiligen Region zu halten. Als Faktoren, die den Kooperationserfolg wahrscheinlicher machen, lassen sich solche strategischer und solche operativer Art nennen.

## 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 allerdings berücksichtigt werden, desto höher dürften die Erfolgsaussichten sein:

- Elementare formale Voraussetzung jeglicher Kooperation ist, dass angemessene, d.h. *aufgabenadäquate Ressourcen* zur Verfügung stehen bzw. organisiert werden können: personelle, sächliche und – vor allem zur Umsetzung konkreter Projekte – finanzielle.
- Elementare inhaltliche Voraussetzung jeglicher Kooperation ist, dass *inhaltliche Anknüpfungspunkte* zwischen Hochschulen und Beschäftigten bestehen und erkannt werden. Die Offenlegung der jeweiligen Eigeninteressen ist hier hilfreich.
- Im Anschluss daran muss die *Einsicht in den je eigenen Nutzen* der Kooperation bestehen bzw. erzeugt werden. Ideal sind Positivsummenspiele, in denen sich 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 akut zu bedienen, sondern auch künftig sicherstellen zu können.
- Kooperationen müssen auf der Bereitstellung *elementarer Informationen* basieren: Hochschuleitig werden Kenntnisse über die Anforderungen der Praxis benötigt, seitens der Beschäftigter sind Bedarfvorstellungen 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, da diese unterschiedlichen Funktionslogiken und Zeitregimen folgen.
- Damit werden zugleich die Voraussetzungen für *Kontinuität* geschaffen, welche die Kooperationseffizienz steigert: Es müssen nicht fortlaufend

neue Partner gesucht und gewonnen werden. Die Kontinuität ist organisatorisch abzusichern, da sie nicht zwingend im Selbstlauf entsteht und häufig personengebunden ist. Die organisatorische Absicherung gelingt leichter, wenn Kontinuität ein Bestandteil der strategischen Zieldefinition ist.

- Die *Integration der Alumni* ist insoweit ein strategischer Erfolgsfaktor, als Alumni die einzige Bezugsgruppe einer Hochschule bilden, die auf der affektiven Ebene angesprochen werden kann: Nur die früheren Studierenden verbinden mit der jeweiligen Hochschule das Erlebnis einer prägenden biografischen Phase, so dass eine latent bereits vorhandene Bindung an die Hochschule aktualisiert werden kann, die nicht allein rational grundiert ist. Wo aber emotionale Faktoren eine Rolle spielen, kann weit eher ein Engagement angeregt werden, das nicht nur oder vorrangig Kosten-Nutzen-Abwägungen folgt.

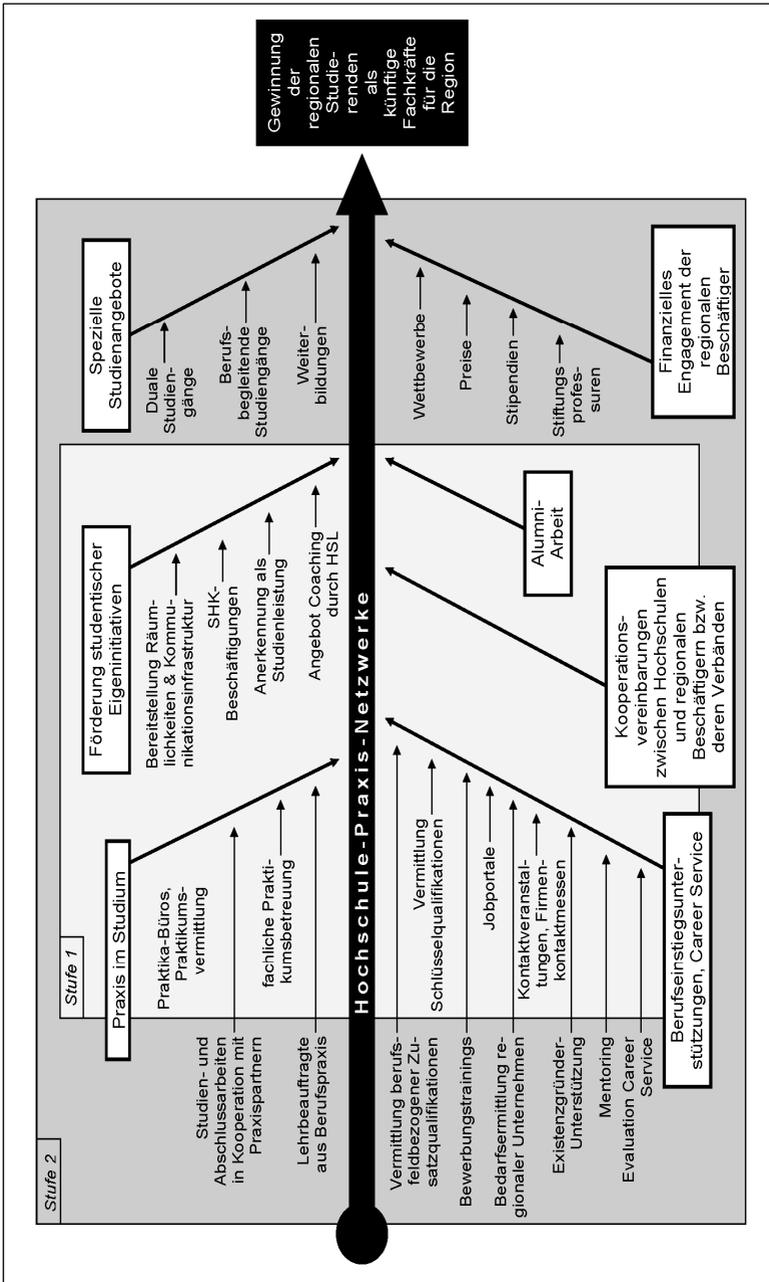
## **Operative Umsetzung**

Der eigentliche Umsetzungserfolg strategischer Absichten wird im operativen Geschäft erzeugt. Wichtige operative Erfolgsfaktoren für Hochschule-Praxis-Kooperationen sind

- eine klare Kooperationsstruktur, d.h. klare Zuständigkeiten und verbindliche Arbeitsteilung sowie die Benennung fester Ansprechpartner;
- 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 eine möglichst ausgeglichenen Machtbalance; klare Kontaktstrukturen;
- kontinuierliche Information;
- Vermeidung von Kooperationsbürokratie;
- Vergütung von Praktika, um praktikumsinduzierte Abwanderung in andere Regionen zu verhindern.

In Rechnung gestellt werden müssen aber auch kulturell begründete Hindernisse. Hochschulen einerseits und Unternehmen als die größte Gruppe unter den potenziellen Beschäftigten künftiger Hochschulabsolventen andererseits arbeiten mit unterschiedlichen Funktionslogiken: Wo die einen in einem reputationsgebundenen Wettbewerb stehen, der durch die öffentliche Grundfinanzierung üblicherweise nicht existenziell werden kann, da wirken die anderen unter Bedingungen eines preisgebundenen und gewinnorientierten Wettbewerbs, der sachfremde Rücksichten nur in engen Grenzen zulässt.

Übersicht 17: Umsetzungsstufen zur Etablierung von Hochschule-Praxis-Netzwerken



Daraus resultieren unterschiedliche Taktungen der internen Abläufe und differenzierte Organisationskulturen. Diese wirken sich auch auf die jeweiligen Außenbeziehungen aus.

Dabei 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. Zugleich ist die Kontinuität des Erfolgs hilfreich: Kooperationen, die positiv verlaufen sind, entwickeln sich weiter.

## **Fazit**

Die Reduzierung der Abwanderung insbesondere von Hochschulabsolventinnen und -absolventen aus der jeweiligen Region muss ein zentraler Bestandteil der Lösung des Fachkräfteproblems sein. Dies gelingt eher, wenn frühzeitig im Studium, d.h. *bevor* sich ein Abwanderungswunsch herausgebildet und ggf. verfestigt hat, Verbindungen zu regionalen Beschäftigern hergestellt werden.

Es erweist sich, dass Verzahnungen zwischen Hochschulen und Beschäftigungssektor benötigt werden, die über Career Centers oder sonstige berufsorientierende Angebote in der Schlussphase eines Studiums hinausgehen. Die Vorteile solcher Verzahnungen sind:

- In den Hochschulen werden verbesserte Kenntnisse der beruflichen Praxisanforderungen erzeugt, die den individuellen beruflichen Einstieg erleichtern.
- Für die Beschäftigten werden Planungssicherheit in der Personalentwicklung geschaffen und die personalbezogenen betriebsintegrierenden Adaptionskosten verringert.
- Nicht zuletzt verschaffen Hochschule-Praxis-Kooperationen in Studium und Lehre den Hochschulen eine höhere Legitimität ihrer Ausstattungsbedürfnisse, da sie offensiver mit ihrer regionalen Unverzichtbarkeit argumentieren können.

***Peer Pasternack***

## **Literatur**

Baecker, Dirk (1999): Die Universität als Algorithmus. Formen des Umgangs mit der Paradoxie der Erziehung, in: Berliner Debatte Initial 3/1999, S. 63-75.

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