

Studienbegleitende Hochschule-Praxis-Kooperationen

Ein Weg zur Fachkräftegewinnung für die Region

Peer Pasternack¹

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

Regionale Beschäftigter haben Fachkräftebedarfe, und diese können mit geringerem Aufwand bedient werden, wenn Hochschulabsolventen in der Region gehalten werden, als wenn Fachkräfte aus anderen Regionen angeworben werden müssen.

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

Methodik

In die Untersuchung waren 46 ostdeutsche Hochschulen, 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. Zwei Fokusregionen wurden exemplarischen Tiefenanalysen unterzogen

Ergebnisse

Benötigt werden Verzahnungen zwischen Hochschulen und Beschäftigungssektor, die über Career Centers oder sonstige berufsorientierende Angebote in der Schlussphase eines Studiums

¹ Prof. Dr. Peer Pasternack forscht am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg und am WZW Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt Wittenberg. eMail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de

hinausgehen. Die Vorteile solcher Verzahnungen sind dreierlei: Sie erzeugen in den Hochschulen verbesserte Kenntnisse der beruflichen Praxisanforderungen. Sie erleichtern den individuellen beruflichen Einstieg. Schließlich schaffen sie für die Beschäftigten Planungssicherheit in der Personalentwicklung und verringern die betriebsintegrierenden Adaptionskosten für Neueinstellungen.

Allerdings stehen dem einige Hindernisse und Risikofaktoren entgegen, die das Gelingen von Hochschule-Praxis-Kooperationen unterlaufen. Hierbei werden am häufigsten **Ressourcenprobleme** genannt:

- An den Hochschulen seien die mit den entsprechenden Aufgaben betrauten Funktionseinheiten im Verhältnis zur Aufgabenfülle unzulänglich ausgestattet. An manchen Hochschulen müssten sämtliche der einschlägigen Aktivitäten über – zunächst einzuwerbende – Drittmittel finanziert werden.
- Die klein- und mittelbetriebliche Struktur der regionalen Wirtschaft lasse nur eingeschränkte Beteiligungsmöglichkeiten seitens der Unternehmen zu. Dazu gehöre auch die fehlende Möglichkeit oder Bereitschaft der Kooperationspartner, finanzielle Ausgleichsleistungen zu übernehmen, d.h. für gewünschte Leistungen zu zahlen.

Zu beachten ist, 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 typisch ist, dann müssen zudem die Kooperationsgewinne in überschaubaren Zeiträumen sichtbar werden.

Sowohl Hochschulvertreter als auch außerhochschulische Akteure identifizieren auch eine Reihe von **Organisationsproblemen** innerhalb der Hochschulen, die Praxiskooperationen behinderten:

- ein Mangel an sichtbarem Profil und eine verwirrende Außendarstellung der Hochschulen;
- haushaltsrechtliche Restriktionen, die es unmöglich machten, Anreizsysteme für Praxiskooperationen zu etablieren,
- die Umstellung auf die Bachelor-/Master-Studiengänge mit ihrer straffen Studienorganisation und kürzeren Regelstudienzeit gehe zu Lasten von Praxisanteilen und -initiativen während des Studiums,
- auch erschwerten Hochschulwechsel an der Schwelle vom Bachelor- zum Masterstudium den Zugang zur Hauptzielgruppe der fortgeschrittenen Studierenden,
- die Career Services kooperierten häufiger weniger mit Unternehmen als mit den (künftigen) Absolventinnen und Absolventen,
- die nur begrenzt attraktive Bezahlung des Personals in Career Centern und ähnlichen Hochschul-einrichtungen bewirke häufige Fluktuationen der Mitarbeiter/innen,
- kooperationsinteressierte Unternehmen und Verbände wiederum fänden mitunter keine geeigneten Ansprechpartner an den Hochschulen,
- beklagt werden fehlende Anreize – z.B. die nicht bestehende Möglichkeit, Hochschule-Praxis-Kooperationsaktivitäten auf das Lehrdeputat anzurechnen.

Problemwahrnehmungen, die sich auf **Unternehmen** beziehen, wurden allein von Hochschulak-
teuren genannt:

- Unternehmen neigten zu einem Engagement, das auf die Befriedigung eines konkreten aktu-
ellen Personalbedarfs, der möglichst sofort zu erfüllen sein soll, zielt. Langfristiges Denken, das
die Unvorhersehbarkeit von wirtschaftlichen und Arbeitsmarktkonjunkturen berücksichtigt, sei
dagegen zu selten.
- Unternehmen erwarteten in der Regel kostenlose Dienstleistungen der Hochschulen.
- Die Beschäftigten 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.
- Praktika in den Unternehmen seien häufig unbezahlt oder sehr gering vergütet, was es schwierig
mache, Praktikanten zu gewinnen.
- Die geringeren Gehälter, die von ostdeutschen Unternehmen gezahlt werden, unterliefen das
Bestreben, die Studierenden auch nach ihrem Studium in der Region zu halten.

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 eine z.T. vorhandene Skepsis gegenüber Kooperationen mit
Unternehmen aus der Befürchtung, dass die Studieninhalte zu stark an ökonomischen Verwer-
tungsinteressen ausgerichtet werden.
- Unterschiedliche Zeitvorstellungen und Planungshorizonte können das Zusammenwirken
behindern.
- 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.

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

Daneben ließen sich Faktoren ermitteln, die den Kooperationserfolg von Hochschulen und ihren
Praxispartnern wahrscheinlicher machen. Diese lassen sich als Handlungsoptionen formulieren.

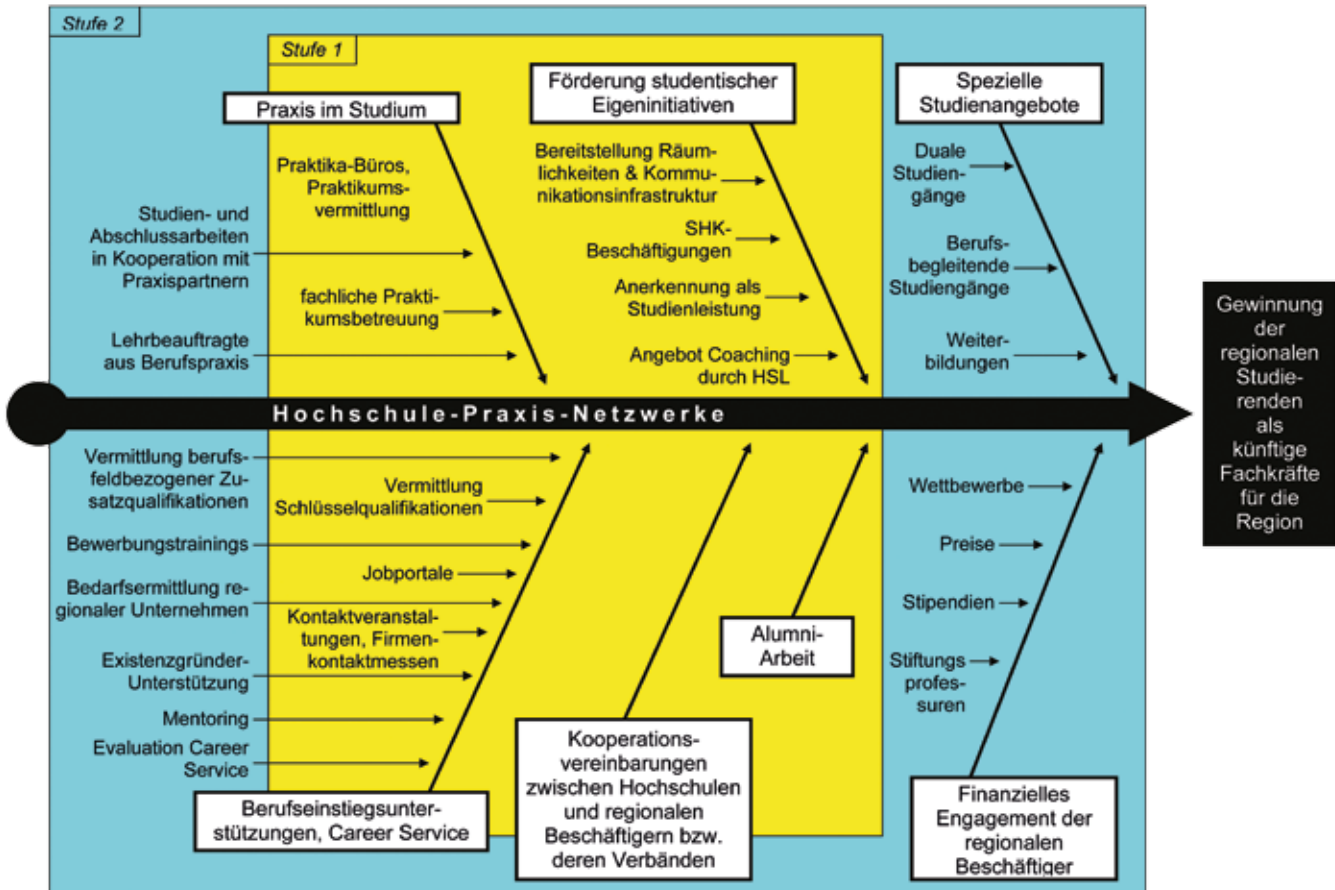


Abb. 1: Stufenprogramm zur Entwicklung von regionalen Hochschule-Praxis-Netzwerken

Handlungsoptionen

Die Hochschulen sind organisatorisch und inhaltlich überfordert, wenn sie allein die Verantwortung für die regionale Versorgung mit akademischen Fachkräften schultern sollen. Sie benötigen hierfür zwingend Kontakte und Partnerschaften mit der regionalen Wirtschaft und sonstigen Beschäftigern. Um diese mit Verbindlichkeit auszustatten, bieten sich Hochschule-Praxis-Netzwerke an. Sie vermeiden sowohl allein punktuelle Aktivitäten als auch ein systematisiertes Top-down-Programm, welches häufig als fremdbestimmt und aufgezwungen erlebt wird:

- Sowohl die Bedarfe der Beschäftigter als auch die Angebote der Hochschulen lassen sich so aktiv kommunizieren, um die wechselseitige Problemsensibilität zu fördern.
- Um unklare Kooperationsstrukturen und ein fehlendes Kooperationsmanagement zu vermeiden, sind klare Verantwortlichkeiten und Kommunikationsstrukturen vorteilhaft, ebenso eine moderierende Stelle für die Netzwerksteuerung und die Lösung von netzwerkinternen Konflikten. Kooperationen, die positiv verlaufen, entwickeln sich weiter.
- Um zu einer Kontinuität zu gelangen, die auch das etwaige Ausscheiden einzelner Personen übersteht, und um intrinsische Motivationen extrinsisch zu stabilisieren, sind Anreize hilfreich. Die wichtigste Anreizform stellt die Bereitstellung von Ressourcen dar. Um an Hochschulen

kontinuierlich die gleichen Ansprechpartner zu haben, bedarf es vor allem einer angemessenen Dotierung der entsprechenden Personalstellen und einer Personalpolitik, die auf stärkere Stabilität der Personalbesetzungen zielt.

- Personelle Ressourcen für Kooperationen müssen nicht nur an den Hochschulen bereit-, sondern sollten auch für klein- und mittelständische Unternehmen zur Verfügung gestellt werden: Diese selbst haben typischerweise keine großen personellen Spielräume für Aktivitäten, die nicht kurzfristig wirksam werden. Hier sind die Kammern, die Kommunen und ggf. die Länder gefragt.
- Wegen der Kürze der Studienzeit im neuen Studiensystem müssen Firmenkontakte bereits im 2. oder 3. Semester hergestellt werden.
- Praktika, die integrierter Bestandteil eines wissenschaftsbasierten Studiums sein sollen, müssen fachlich vor- und nachbereitet werden.
- 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.
- Seitens der Unternehmen und sonstiger Praktikumsanbieter muss die in Ostdeutschland verbreitete Übung, Praktika ohne bzw. mit sehr geringem Praktikumsentgelt anzubieten, überdacht werden. Wenn in den westdeutschen Bundesländern 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.

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 sollte es an Hochschulen keine unüberwindlichen Hindernisse geben, solche studentischen Initiativen zu unterstützen. Das betrifft die Bereitstellung von Räumlichkeiten und technischer Infrastruktur, die Anerkennung der Tätigkeiten als Studienleistungen (ggf. nach einer hochschulinternen Zertifizierung), die Beschäftigung und Bezahlung von studentischen Protagonisten als SHKs sowie Angebote zur fachlichen Betreuung durch Hochschullehrer/innen. Motivationsfördernd wirken auch Prämierungen solcher Studenteninitiativen.

Zum Weiterlesen:

☞ Peer Pasternack: Studienbegleitende Hochschule-Praxis-Kooperationen. Erfolgs- und Risikofaktoren, in: ders. (Hg.), *Jenseits der Metropolen. Hochschule & Bildung in demografisch herausgeforderten Regionen*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2013, S. 443–469.