

Gernot Graefner

Erwartungen der Wirtschaft an die wissenschaftliche Weiterbildung der Hochschulen - Umsetzungsprobleme und Praxiserfahrungen

1 Einordnung

Es ist nicht zu verkennen, daß die Praxis in den Hochschulen, aber auch der Kooperationspartner in der Wirtschaft noch weit hinter den Möglichkeiten zurückbleiben, die diese Empfehlungen eröffnen. Das Problem der Kooperation Hochschule-Wirtschaft im Feld von Weiterbildung und Technologie-Transfer möchte ich unter drei Gesichtspunkten ansprechen:

- ▶ Zunächst möchte ich die Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulen - soweit ich sie aus der Praxis kenne - kurz charakterisieren und diesen die Voraussetzungen gegenüberstellen, unter denen sie optimal in die Funktionsweise des Wissenschaftsbetriebes einzupassen sind.
- ▶ Zweitens möchte ich an zwei Fall-Beispielen die Schwierigkeiten von Hochschulen bei dem Gang auf den Markt der Weiterbildung schildern.
- ▶ Drittens versuche ich einige Konsequenzen für die weitere Entwicklung zu ziehen.

2 Erwartungen der Wirtschaft an die wissenschaftliche Weiterbildung

Es ist voranzusetzen, daß die Erwartungen der Wirtschaft kaum allgemein zu formulieren sind, sondern von Größe, Branche und Standort der Unternehmen abhängig sind und im Detail weit auseinanderliegen. Auch ist voranzuschicken, daß wissenschaftliche Weiterbildung und Technologietransfer zwar unterschiedliche Gestaltungsformen bezeichnen, im Grunde aber zwei Seiten der gleichen Medaille, nämlich des Wissenschaftstransfers vom Hochschulsystem in das ökonomische System darstellen und weiter, daß dieser Transfer in der Regel nicht in

einer Einbahnstraße verläuft, sondern einen Kommunikationsprozeß bezeichnet, in den beide Seiten investieren.

- a Erwartungen von Unternehmen an Hochschulen sind mitunter wenig konkret, diffus und richten sich an die Hochschule, die als Institution der Ausbildung intern völlig anders funktioniert als ein Unternehmen. Erwartungen der Wirtschaft lassen sich - von Ausnahmen abgesehen - nicht in selbstverständlichen Handlungsroutinen äußern und vice versa seitens der Hochschulen aufnehmen, sondern bedürfen in der Regel eines "Übersetzungs-Instrumentes". Die Übersetzung der Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulen kann optimal geleistet werden, wenn die Wirtschaft ein Management ihrer Erwartungen betreibt und die Hochschulen ihrerseits Weiterbildung als Management-Aufgabe versteht und entsprechende Vorkehrungen für die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft trifft.
- b Von Hochschulen wird angenommen, daß sie Probleme der Wirtschaft mit einer gewissen Schnelligkeit und Effektivität aufzunehmen in der Lage sind. Lange Planungs- und Realisierungszeiträume von Weiterbildungsangeboten gehen meist am konkreten Bedarf vorbei, die Wirtschaft ist auf die zeitnahe Umsetzung von Vorhaben angewiesen. Insofern stehen Hochschulen in einer besonderen Konkurrenz mit anderen Anbietern.
Forschungsergebnisse lassen sich zwar in gewisser Weise planen, sperren sich aber in ihren Umsetzungsaspekten gegen das Argument der Schnelligkeit und Effektivität im Sinne unternehmerischen Handelns: Wissenschaft organisiert sich nach Prinzipien, die diesen Erfordernissen nicht ohne weiteres entsprechen können. Allerdings sind durch eine Verbesserung von Entscheidungsstrukturen und Entscheidungsprozessen in den Hochschulen und durch merkantile Anreize die in diesem Zusammenhang sichtbaren Probleme deutlich zu mindern.
- c Berufsbezogene wissenschaftliche Weiterbildung ist für die Wirtschaft dann sinnvoll, wenn sie zum richtigen Zeitpunkt realisiert wird. Dies heißt nicht, daß nur solche Angebote eine Rolle spielen, die Sofort-Lösungen verheißen. Weiterbildung ist für Unternehmen eine Investition nicht nur kurzfristiger Art, aber sie muß eine konkrete Problemsituation innerhalb des gesamten Unternehmensgeschehens erfassen und vorausschauend ansprechen.

Der Zeitaspekt bedeutet für die Hochschulen, daß sie durch phantasievolle und systematische Arbeit in den Weiterbildungszentren das Zeitmanagement auf diese Erwartungen abstimmen müssen, wenn eine Kooperation dauerhaft erfolgreich sein soll.

- d Weiterbildung richtet sich an einen bestimmten Personenkreis in den Unternehmen. Wissenschaftliche Weiterbildung wird sich zumeist an Führungskräfte in Technik und Management richten. Teilnehmer der Weiterbildungsangebote sind von ihrer Zusammensetzung her von der betrieblichen Organisation und den betrieblichen Abläufen geprägt, nicht in erster Linie durch ihre Herkunft aus der Erstausbildung.

Hochschulen sind in ihren Weiterbildungsangeboten gegenüber der Wirtschaft aufgefordert, eine besonders differenzierte Zielgruppenorientierung zu realisieren. Vorteilhaft ist es, daß die Personengruppen, an die sich die Angebote richten, zumeist recht gut bekannt sind; es stellt sich jedoch die Aufgabe, die Adressaten sowohl in ihren betrieblichen Funktionen, in ihrer Persönlichkeit als auch in ihren spezifischen betrieblichen Kommunikationszusammenhängen anzusprechen. Erwachsenendidaktisch bedeutet dies eine erhebliche Herausforderung für die Hochschuldozenten, sich mit ihrem Angebot an die richtigen Personen mit den richtigen Methoden zu wenden.

- e Für Unternehmen ist die Frage der Bedarfsermittlung und Bedarfsentwicklung von besonderer Bedeutung. Auch in dieser Hinsicht richten sich Erwartungen an die Hochschulen. Qualifikationsbedarfe an Weiterbildung sind durch die in den Unternehmen praktizierten Verfahren zwar meist konkret beschreibbar und beurteilbar. Wenn es um die Zusammenarbeit mit Hochschulen geht, stehen allerdings häufig neue, noch unbekannte bzw. noch nicht genau schätzbare Entwicklungen zur Debatte. Hochschulen wird die Fähigkeit unterstellt, an der Feststellung von Bedarfen insbesondere in innovativen Bereichen mitzuwirken.

Erfahrungen und Kompetenzen mit Methoden der Bedarfsermittlung und Bedarfsentwicklung stehen sowohl in non-reaktiven Verfahren wie auch in kommunikativen Verfahren in den Technologie- und Weiterbildungszentren der Hochschulen zur Verfügung. Diese müssen für das Zustandekommen bzw. die Realisierung von Weiterbildungsangeboten genutzt werden. Fachbereiche und Institute verfügen nur in eher seltenen, dann meist hervorragend funktionierenden Fällen über diese Kompetenzen. Es ist zu berücksichtigen,

daß fachlich fokussierter Bedarf heute immer auch mit damit verbundenen kommunikativen Qualifikationen zu sehen ist.

- f Unternehmen erwarten von Hochschulen ein Weiterbildungsangebot auf dem höchsten darstellbaren Niveau. Der aktuelle Stand der wissenschaftlichen Entwicklung soll in den Weiterbildungsangeboten zum Ausdruck kommen. Dies bezieht sich in erster Linie auf wissenschaftliche Ergebnisse, aber auch auf die methodischen und - deutlich weniger - auf die theoretischen Aspekte des Wissenschaftsprozesses.

Hochschulen können in ihren Angeboten Weiterbildung auf dem Standard wissenschaftlicher Lehre organisieren, dies unterscheidet sie in ihrem Profil von anderen Anbietern. Fachlichkeit sowie interdisziplinäre Sichtweise und Arbeitsorganisation sind dabei entscheidende Kennzeichen des Angebotes, die je nach Bedarf und Problemlage austariert werden müssen.

- g Last not least wird von den Hochschulen erwartet, ihre Weiterbildungsangebote so zu konturieren, daß sie auf Problemlösungen in der Sache und in den Verfahren zielen und insgesamt als Motor von Innovationen wirken. Von Technologietransfer und wissenschaftlicher Weiterbildung wird erwartet, daß sie in solchen Bereichen zur Geltung gebracht wird, die nicht durch andere Angebote substituierbar sind.

Für die Hochschulen bedeutet dies, daß Weiterbildung konsequent anwendungsorientiert aufzubauen ist. Anwendungsorientierung heißt vor allem, die Praxisprobleme zu kennen, sie in ihren betrieblichen Zusammenhang einordnen zu können und mit den spezifischen Leistungen der Wissenschaft produktiv und weiterführend zu bearbeiten.

Diese (nicht vollständige) Zusammenstellung zeigt, daß strukturell die Organisationsprinzipien von Unternehmen und Hochschulen an wichtigen Stellen weit auseinanderliegen, daß aber bei entsprechenden Vorkehrungen in der Sache, im Management und in den Kommunikationsformen die Erwartungen der Wirtschaft von Hochschulen produktiv aufgenommen werden können.

3 Probleme der Hochschulen beim Gang auf den Markt

Ich möchte an dieser Stelle keine systematische Darstellung der Probleme geben, die Hochschulen in der Realisierung von Weiterbildungsangeboten haben; dies ist in diesem Kreise zur Genüge bekannt. Der AUE hat vor wenigen Jahren mit Förderung des BMBW eine Tagung zu dem Thema "Hemmnisse und Desiderate wissenschaftlicher Weiterbildung" durchgeführt, welche - wie ich finde - die Problemlage nach wie vor zutreffend darstellt. Stattdessen möchte ich in zwei Fallbeispielen aktuelle Probleme, aber auch Denkweisen veranschaulichen. Institutionelle Struktur und individuelle Psychologie spielen in beiden Fällen eine Rolle.

1. Fall: "Das Kind wird mit dem Bade ausgeschüttet"

Sachlage: Eine Hochschule in einem neuen Bundesland steht vor dem Problem, das Konzept eines bestimmten Weiterbildenden Studiums zu beurteilen. Das Konzept ist aufgrund zahlreicher Hinweise aus der regionalen Wirtschaft entstanden und in der Form eines Fernstudiums geplant. Die entsprechenden Empfehlungen des Wissenschaftsrates standen bei der Konstruktion Pate, das Projekt soll ein Programm EDV-gestützten interaktiven Lernens hervorbringen und als Modellversuch der BLK beantragt werden.

Problemlage: Die Hochschulleitung der betreffenden Universität reagiert auf die Ausarbeitung dieses Konzepts mit Zurückhaltung und Ablehnung. Dabei steht nicht die Qualität des Antrages oder die etwaige mangelnde Kompetenz der Hochschule zur Realisierung des Konzepts im Vordergrund. Vielmehr wird als Ablehnungsgrund der Umstand gesehen, daß die in Frage stehende Hochschule in besonderer Weise durch ministeriellen Druck gehalten sei, Stellen einzusparen. Die Beantragung von Personal über ein BLK-Projekt stelle aber eine nicht kapazitätswirksame Ausweitung des Stellenaufkommens dar. Gewichtiger noch sei zu sehen, daß durch die Beteiligung an Weiterbildungsangeboten das wissenschaftliche Personal an seiner eigentlichen Arbeit, der Forschung gehindert werde. Im Selbstbild der betreffenden Hochschule sei die gegenwärtige Publikationsleistung der Hochschullehrer und insbesondere der wissenschaftlichen Mitarbeiter jedoch zu gering. Diese Leistungsfähigkeit sei gegenüber

der wissenschaftlichen Weiterbildung mit Priorität zu stärken, da die Hochschule an Forschungsergebnissen und nicht an Lehrleistungen der Weiterbildung gemessen werde.

2. Fall: "Die Katze beißt sich in den Schwanz"

Sachlage: An einer westdeutschen Hochschule geht es um die Frage, ob ein erfolgreich zusammen mit der regionalen Wirtschaft durchgeführter Modellversuch nunmehr zu einem Regelangebot der Hochschule gemacht werden soll. Zur Sachlage ist zu bemerken, daß zahlreiche Bekundungen aus der Wirtschaft mit der Aufforderung zur Weiterführung des Angebotes vorliegen und zudem - trotz hoher Gebühren - bereits Anmeldungen in einer Zahl vorliegen, die einen nächsten Jahrgang voll ausfüllen. Die entsprechende Studienordnung bzw. Prüfungsordnung liegt bereits vor.

Problemlage: In diesem Fall behindert die Realisierung ein Problem des unregelmäßigen Entscheidungsverfahrens. Der Professor, welcher das Projekt leitete, sieht mit dem Schluß des Modellversuchs seine Verpflichtung beendet und richtet seine Aufforderung an die Hochschulleitung, für eine Fortsetzung des Programms mit entsprechenden Rahmenbedingungen (Garantie von Personal, sachlichen Ressourcen) zu sorgen. Die Hochschulleitung reagiert damit, daß sie die Fortführung in jeder Hinsicht befürwortet und das Ihre zur Sicherung der Bedingungen beizutragen verspricht, im übrigen aber darauf verweist, daß ein Weiterbildendes Studium als Regelangebot bei einem Fachbereich zu verankern sei. Die entsprechenden formalen Beschlüsse habe also der zuständige Fachbereich zu treffen. Dieser wiederum begrüßt das Vorhaben unter der Voraussetzung, daß mindestens ein Lehrstuhl sich bereit erkläre, die wissenschaftliche und organisatorische Verantwortung zu übernehmen, wobei sich aller Augen auf den Projektleiter des Modellversuchs richten. Somit ist der Fall wieder an seinem Anfang, eine Unterbrechung der Kette ist (vorläufig) noch nicht abzusehen.

Ich möchte beide Beispiele unkommentiert lassen und sie auch nicht als Hochschul-Schelte verstanden wissen. Sie stehen aber für zahlreiche andere Beispiele aus der Realität der wissenschaftlichen Weiterbildung, die sowohl strukturelle als auch personenbezogene Aspekte mit sich bringen. Ich könnte mir vorstellen, daß BdA und HRK durch diesen Arbeitskreis

weiterhin dazu beitragen können, in die Praxis der Hochschulen positiv einzuwirken, um an diesen Stellen Verbesserungen zu erreichen.

3 Konsequenzen

Zusammenfassendes Fazit: Die Erwartungen der Wirtschaft gegenüber den Hochschulen können von Weiterbildungsangeboten aufgenommen werden, die folgende Orientierung aufweisen:

- ▶ Orientierung an Problemen der betrieblichen Praxis,
- ▶ Orientierung an Forschung einschließlich ihrer methodischen Reflexion,
- ▶ Orientierung an interdisziplinären und die betriebliche Problemsituation gewendeten Fragen,
- ▶ Orientierung an als innovativ zu bezeichnenden Themen,
- ▶ Orientierung an den qualifikatorischen und kommunikativen Erfordernissen des Teilnehmerkreises,
- ▶ Orientierung an erwachsendgerechten Organisations- und Lernformen im Zusammenhang der betrieblichen Kommunikationsstrukturen,
- ▶ Orientierung an den durch den Unternehmensprozeß gesteuerten und beeinflussten Zeithorizonten.

Diese Orientierungen wissenschaftlicher berufsbezogener Weiterbildung sind - so ist unschwer zu erkennen - nur mit Hilfe eines gut funktionierenden Managements optimal zu realisieren. Hochschulleitungen bis hin zur Fachbereichsebene müssen sich unter diesen Erfordernissen, die ja auch Standortfragen der Hochschulen wie der Wirtschaft betreffen, als Steuerungsgremien verstehen, die ihre Instrumente, in diesem Fall die Technologie- und Weiterbildungsstellen, entsprechend einsetzen. Das Management wissenschaftlicher Weiterbildung hat die unterschiedlichen Strukturen in Wirtschaft und Hochschule miteinander zu verkoppeln; es muß dafür genutzt werden, daß die Wirtschaft die Leistungen der Hochschulen stärker identifizieren und wahrnehmen kann, und umgekehrt muß es einen Betrag dazu leisten, daß die Hochschulen die Weiterbildungsaufgabe im Gesamtzusammenhang ihrer Aufgaben in Forschung und Lehre sinnvoll wahrnehmen können. Dies setzt voraus, daß noch stärker als bisher in der

Organisation der wissenschaftlichen berufsbezogenen Weiterbildung marktwirtschaftlich, adressaten-, projekt- und programmbezogen gehandelt wird.

In diesem Sinne scheinen mir folgende Konsequenzen vordringlich zu sein:

- ▶ Es ist augenscheinlich von großer Bedeutung, die Managementseite der wissenschaftlichen Weiterbildung zu stärken. Neue Kommunikationsformen zwischen Wirtschaft und Hochschulen sollten in diesem Feld gesucht und erprobt werden.
- ▶ Hochschulleitungen und maßgebliche Zusammenschlüsse der regionalen Wirtschaft könnten Steuerungsgremien bilden, unter deren Maßgabe einzelne Programme unter Berücksichtigung der genannten Erwartungen und Orientierungen realisiert werden können.
- ▶ Weiterbildungszentren, Vereine und andere Organisationsformen innerhalb oder an den Hochschulen können genutzt werden, diese Aufgaben zu realisieren: Wichtig ist es, ihnen entsprechende Kooperationspartner aus der Wirtschaft insbesondere auch im regionalen Bereich zur Seite zu stellen oder neue Organisationsformen in Weiterentwicklung bisheriger Ansätze zu schaffen.

Nach den Erfahrungen der letzten Jahre sind Erfolge besonders dann abzusehen, wenn regional ein günstiges Weiterbildungsklima zwischen Wirtschaft und Hochschulen entsteht, wenn die "Entscheider" in Steuerungsgremien sich auf grundsätzliche Maßgaben verständigen, wenn die Organisationsformen möglichst unbürokratisch und flexibel arbeiten, wenn verlässliche Organisationseinheiten existieren, wenn die Arbeitsvorhaben möglichst klar umrissen sind, wenn die Maßstäbe des erreichbaren Erfolges für alle Partner sichtbar und akzeptiert sind und - vor allem - der von den Beteiligten erhoffte Nutzen die jeweiligen Aufwände auf Dauer deutlich übersteigt.