

Kapitel 4.2 Public Private Partnership in der wissenschaftlichen Weiterbildung

von Christiane Konegen-Grenier

[Auszug aus: Winfried Schlaffke/Reinhold Weiß (Hrsg.), 2002, Lernen und Arbeiten – Neue Wege der Weiterbildung, Kölner Texte & Thesen 62, herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 296 Seiten, Deutscher Instituts-Verlag, ISBN 3-602-14544-1, 18,90 €]

Inhalt

- 1 Chancen und Probleme

- 2 Fallbeispiele
 - 2.1 ARCADEON – Haus der Wissenschaft und Weiterbildung
 - 2.2 Institut für Managementkompetenz (imk)
 - 2.3 Fernstudiengang Industrial Engineering

1 Chancen und Probleme

Noch steht das Engagement der Hochschulen in der berufsbezogenen, wissenschaftlichen Weiterbildung am Anfang. Die vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln geführte Datenbank KURS DIREKT verzeichnete rund 300 000 Weiterbildungsangebote, von denen lediglich knapp 6 Prozent aus den Hochschulen stammen. Betrachtet man das Angebot ohne die weiterführenden Aufbaustudiengänge, so verringert sich die Beteiligung auf 0,7 Prozent.

Haushalts- und dienstrechtliche Beschränkungen veranlassten bislang die Mehrzahl der Hochschullehrer, ihr Engagement in der Weiterbildung nicht in der Hochschule, sondern mit privaten Anbietern im Rahmen einer Nebentätigkeit zu realisieren. Schwachpunkte der eher marginalen Hochschulaktivitäten in der beruflichen Weiterbildung waren bislang die fehlende Klarheit über den Bedarf aufseiten der berufstätigen Nachfrager und der Unternehmen, die zu enge Bindung an die wissenschaftliche Systematik bei gleichzeitiger Vernachlässigung praxisbezogener Problemstellungen, die wenig zielgruppengerechte didaktische Aufbereitung sowie die fehlende zeitliche Flexibilität.

Überwiegend ist die Weiterbildung als zentrale Einrichtung oder abhängige Betriebs-einheit der Hochschule organisiert. Allerdings mehren sich seit einigen Jahren die Bemühungen der Hochschulen, gemeinsam mit externen Partnern institutionelle Netzwerke zu bilden. Partnerschaften zwischen Unternehmen und Hochschulen im Bereich der Aus- und Weiterbildung waren im Jahre 1999 Gegenstand einer Befragung von 850 Dekanen und Fachbereichsleitern, 111 Weiterbildungseinrichtungen an Hochschulen sowie 70 Unternehmen.

In Abgrenzung zu sonstigen Kooperationen wurde unter einer Public Private Partnership (PPP) eine längerfristige, institutionalisierte Zusammenarbeit von Trägern öffentlicher Aufgaben und privatwirtschaftlichen Einrichtungen oder Unternehmen verstanden, bei der jeder der Partner seine spezifischen Ressourcen einbringt, um gemeinsame und komplementäre Ziele zu erreichen.

Insgesamt konnten 20 Beispiele ermittelt werden, von denen sieben dem Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung zuzurechnen sind. Drei der sieben Weiterbildungspartnerschaften werden im Anschluss an den nachfolgenden Überblick über die Ergebnisse der Recherche vorgestellt.

Bei den untersuchten Projekten lassen sich die drei Zielebenen Reformen, Innovationen und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit unterscheiden.

Reformen

Auf der Ebene der Reformen werden seit langem bekannte Defizite der Bildungsangebote von Hochschulen angegangen. Eine bessere Sicherung des Wissensstands in den technischen und mathematischen Disziplinen, die Integration von theoretischen Methoden und praktischen Problemstellungen sowie die Förderung von Schlüsselqualifikationen sollen zu einem besseren Wissenstransfer zwischen Hochschule und Beschäftigungssystem beitragen. Weitere Reformfelder innerhalb PPP's sind die Förderung von Eliten und die Internationalisierung der Bildungsangebote.

Innovationen

Public Private Partnerships sind darüber hinaus Transmissionsriemen für Innovationen auf inhaltlicher, organisatorischer und finanzieller Ebene. Eine Komponente sowohl des wissenschaftlichen als auch des unternehmerischen Erfolgs ist die produktive Auseinandersetzung mit neuen Problemstellungen. Eine solche, für den Erfolg einer Public Private Partnership besonders erfolversprechende Konvergenz der Handlungsfelder ergibt sich in den jungen Wissenschaftsbereichen Risikomanagement, informationstechnische Sicherheit, Softwaresystemtechnik und multimediale Kunst. Bei diesen neuen Inhalten ist die Chance besonders groß, dass beide Partner sich gegenseitig Impulse für weitere inhaltliche Neuerungen geben können.

Drei neue Elemente kennzeichnen die Organisationsformen der untersuchten Fallbeispiele: die schriftlich fixierte Verbindlichkeit der Kooperation, die Vielfalt der Organisationsformen und die Komplexität der Vernetzungen von öffentlichen und privaten Partnern. Die Keimzelle der organisatorischen Neubildung sind die Vereine der Freunde und Förderer der Hochschulen. Drei neue Wege werden beschritten:

Zum einen wird mit privatrechtlich selbstständigen, als gemeinnützige oder auch nicht gemeinnützige GmbHs oder Stiftungen organisierten Einrichtungen außerhalb der kooperierenden Hochschulen experimentiert. Zum anderen wird versucht, an bestehende Hochschuleinrichtungen wie An-Institute zwar im staatsanstaatlichen Bereich anzuknüpfen, diese aber gleichzeitig privatrechtlich in Form einer GmbH zu betreiben. Die dritte Verknüpfungsvariante besteht in der Zusammenführung der jeweiligen Partnerinstitutionen durch gemeinsame Fach- und Curriculum-Kommissionen, Beiräte und Kuratorien sowie durch multimedial gestützte, virtuelle Informationsnetzwerke.

Drei neue Tendenzen lassen sich für die Finanzierung feststellen: Ein Novum in der Finanzierung ist der hohe Anteil privater Gelder an den untersuchten zwanzig Kooperationen insgesamt: Von den insgesamt 326 Millionen DM kommen 72 Prozent aus Unternehmen und Stiftungen der Wirtschaft. Neu in der Hochschullehre ist auch der Einsatz von Mitteln aus dem Bereich der Wirtschaftsförderung der Länder und der EU.

In vielen Fallbeispielen entwickelt die Akquisition privater Ressourcen eine positive Eigendynamik. Wird den privaten Partnern der Nutzen der Kooperation ersichtlich, so besteht häufig die Neigung, weitere Mittel für weitere Projekte bereitzustellen oder neue private Partner interessieren sich für die Mitwirkung am Projekt. Neben neuen Verfahren wird in einigen Kooperationen auch geplant, die Palette der zu vermarktenden Wissenschaftsdienstleistungen zu erweitern. So führen beispielsweise Aktivitäten in der grundständigen Ausbildung zu Angeboten in der Weiterbildung und Beratung.

Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

Für die Hochschulen bietet sich durch die Kooperation mit der Wirtschaft die Möglichkeit, ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem internationalen Bildungsmarkt durch ein innovatives Fachprofil, durch organisatorische Flexibilität und durch eine Erweiterung ihrer finanziellen Ressourcen zu stärken.

Je stärker durch Wissenschaft hervorgebrachtes Wissen zu einem Produkt im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wertschöpfungsprozess wird, desto deutlicher wird die Notwendigkeit solcher Kooperationen für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Von einigen Unternehmen wird daher die Kooperation mit der Wissenschaft über einzelne Projekte hinaus als langfristige strategische Allianz gesehen, um einen „Vorsprung durch Mehrwissen“ zu erreichen.

Durch das vielfältige Engagement der Hochschulen und Unternehmen in Initiativen zur Regionalförderung wird deutlich, dass Public Private Partnership durch die bewusste Anbindung an regionale Netzwerke nicht ausschließlich den Partikularinteressen einzelner Hochschulen und Unternehmen dient. Vielmehr kann durch die Stärkung des Produktionsfaktors „Wissen“ die Wettbewerbsfähigkeit einer ganzen Region und damit langfristig die Existenz von Arbeitsplätzen gesichert werden. Damit zeigen einige der hier vorgestellten Public Private Partnerships ein hohes Maß an Gemeinwohlorientierung.

Probleme und Handlungsfelder

Hindernisse treten weniger zwischen den Partnern zutage. Unerwünschte inhaltliche Einflussnahme durch die Unternehmen ist nach Auskunft der Hochschulpartner ausdrücklich kein Problem. Die Ursachen für Reibungsverluste sind eher in den Institutionen selbst zu verorten.

Zentraler Schwachpunkt im Bereich der Hochschulen ist das Fehlen einer Gesamtstrategie für die Kooperation mit Partnern aus der Wirtschaft. Auch die Möglichkeiten zur Operationalisierung einer solchen Strategie sind gering: Fehlende Vermögensfähigkeit und eingeschränkte Organisationsfreiheit stellen den Status der Hochschule als gleichberechtigter Partner der Unternehmen infrage. Ohne Handlungsanreize und personalpolitische Befugnisse ist es für engagierte Hochschulleitungen schwierig, Mitstreiter zu gewinnen. Manches gute Konzept kommt nicht zustande, da die Hoch

schule allein keine Studiengänge genehmigen darf. Unzureichende Infrastruktur, fehlender Überblick über die Wissenspotenziale sowie diffuse Ängste vor Innovationen und der Konkurrenz durch Experten aus Unternehmen sind weitere Stolpersteine.

Innerhalb der Wissenschaftsministerien behindern deutlich wahrnehmbare Widerstände gegen inhaltliche, personal- und finanzwirtschaftliche Autonomie den Aktionsradius der Hochschulen. Das Zusammengehen mit der Wirtschaft wird vielfach mit Skepsis betrachtet. Oft wird die positive Einstellung der politischen Leitung durch die abwehrende Haltung auf Referentenebene konterkariert. Spannungen entstehen außerdem, sobald Wirtschaftsministerien im Rahmen der Regionalförderung an der Finanzierung der Partnerschaften beteiligt sind.

Unzureichende steuerliche Absetzbarkeit von Spenden, steuerrechtlich zu eng gefasste Verwendbarkeit von Stiftungsmitteln und Erträgen gemeinnütziger GmbHs sowie zögerliche Bearbeitung von Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis ausländischer Absolventen sind weitere Mängel in den staatlichen Rahmenbedingungen.

Wie bei den Hochschulen ist auch in den Unternehmen die Einbindung der Projekte in die Gesamtstrategie einer Wissenschaftskooperation nicht ausreichend vorhanden. Das führt zu einer unzureichenden Verankerung der Projekte im Gesamtunternehmen und beeinträchtigt die Kontinuität des Engagements. Eine große Schwankungsbreite wird im finanziellen Engagement sichtbar. Etliche Unternehmen könnten ihren Ressourcenbeitrag steigern. Noch ausbaufähig ist die Beteiligung der kleinen und mittleren Unternehmen.

Ein zentrales Handlungsfeld ist für alle Akteure die Definition der strategischen Bedeutung von Public Private Partnership für die jeweilige Institution. Nötig ist auch in Zukunft ein intensiver öffentlicher Dialog, um die Potenziale von Public Private Partnership stärker zu nutzen.

Die folgenden Fallbeispiele wurden entnommen aus: Konegen-Grenier, Christiane / Winde, Mathias A., 2000, Public Private Partnership in der Hochschule, Kölner Texte & Thesen, Nr. 58, Köln.

2 Fallbeispiele

2.1 ARCADEON – Haus der Wissenschaft und Weiterbildung

Das ARCADEON ist eine Einrichtung der FernUniversität Hagen, der Stadt Hagen, des Landes Nordrhein-Westfalen und Unternehmen der Privatwirtschaft.

Die Motive

Als Haus der Wissenschaft und Weiterbildung bietet das ARCADEON ein Forum, das praxisbezogene Weiterbildung als Synergieprodukt eines intensiven Austauschs von Wirtschaft und Wissenschaft entwickelt und durchführt. Daneben erfüllt es auch pragmatische Funktionen: Es bietet Unternehmen, vor allem aus dem Mittelstand, eine qualitativ hochwertige Tagungsmöglichkeit, verschafft den Studierenden der FernUniversität eine attraktive Aufenthaltsmöglichkeit während der Präsenzphasen des Studiums und der Hochschule selbst ein Forum für wissenschaftliche Kongresse.

Das Projekt

Mit dem ARCADEON verfügen die Stadt Hagen, die FernUniversität Hagen und die regionale Wirtschaft über ein mit modernster Kommunikationstechnik ausgerüstetes Tagungs- und Kongresszentrum, das auch überregionalen Interessenten offen steht. Bis zu 250 Personen finden in den 12 variablen Tagungsräumen Platz. Zusätzlich stehen 78 Räume als Wohn- oder Arbeitszimmer zur Verfügung. Ein weitläufiges Parkgelände garantiert die für konzentriertes Arbeiten notwendige Ruhe und Abgeschlossenheit. Seinen Namen verdankt das ARCADEON dem Säulengang der Bleck-schen Fabrikantenvilla, die als restauriertes Nebengebäude erhalten blieb.

Die Tagungsmöglichkeiten des ARCADEON werden durch die regionale Wirtschaft und die FernUniversität stark in Anspruch genommen. Als ein erster Synergieeffekt entsteht in enger Kooperation zwischen Hochschullehrern der FernUniversität und verschiedenen Unternehmen des Einzelhandels ein neues wirtschaftswissenschaftliches Weiterbildungsangebot für die Handelspraxis.

Durch die zunehmenden Kontakte zwischen Professoren und Unternehmensvertretern rechnet die Hochschule künftig mit einer Verbesserung des Praxisbezugs in der Hochschullehre. Langfristig wird eine umfassende Dualisierung der Hochschulausbildung angestrebt. Für die Hagener Hochschulabsolventen erwartet man durch die engen Firmkontakte auch einen sehr guten Einstieg in den Arbeitsmarkt.

Die Entwicklung

Public Private Partnership in der Weiterbildung hat in der FernUniversität Hagen Tradition: Bereits seit über zehn Jahren kooperiert die FernUniversität mit dem Automobilunternehmen BMW, auf dessen Werksgelände in München ein für alle Interessenten offenes Studienzentrum entstand. Diese Initiative wurde von weiteren bayerischen Wirtschaftsunternehmen mitgefördert. In der Zwischenzeit hat die bayerische Staatsregierung die Finanzierung der Studienzentren München und Nürnberg übernommen. Beide Studienzentren konnten nur durch die Unterstützung von Unternehmen in Bayern etabliert werden. Heute sind die Studienzentren an der Technischen Universität München und der Universität Erlangen-Nürnberg untergebracht.

Am Anfang der Entstehungsgeschichte des ARCADEON standen die Reservierung und der spätere Kauf des Grundstücks der Villa Bleck durch die Stadt Hagen. Unter dem Dach der „Gesellschaft der Freunde der FernUniversität“ war die Wirtschaft von Anfang an Partner im Planungsprozess. In gemeinsamen Gesprächen entwickelte sich die Idee, ein Weiterbildungszentrum für Wirtschaft und Wissenschaft zu schaffen.

Die Organisation

Unter Leitung des städtischen Bauamtes wurde der in sehr kurzer Zeit entstandene Bau von einer Projektgruppe gemanagt, in der neben der Stadt Hagen auch die Firma Douglas und die FernUniversität vertreten waren. Verantwortlich für den aktuellen Betrieb ist die Betreibergesellschaft mbH. Mitglieder der Geschäftsführung sind zwei ehrenamtliche Geschäftsführer, der Dezernent für studentische und akademische Angelegenheiten der FernUniversität und ein kaufmännischer Mitarbeiter der Douglas Holding AG, sowie ein hauptamtlicher Fachmanager aus der Hotelbranche. Die Geschäftsführer sind gleichberechtigt und entscheiden die wesentlichen Fragen gemeinsam. Die laufenden Geschäfte unterliegen der Kontrolle einer Wirtschaftsprü-

fungsgesellschaft. Für die Hochschule bietet die Mitwirkung in der Betreibergesellschaft die Möglichkeit, ihre Weiterbildungsprodukte gezielt zu vermarkten.

Die Ressourcen

Die an der Projektidee beteiligten Unternehmen (die Firma Douglas mit Sitz in Hagen, die Deutsche Bank Hagen, der Energieversorger Elektromark, die Hagener Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft mbH, die WFZ Nutzfahrzeugteilehandel GmbH und die Wilhelm Wippermann GmbH) erklärten sich bereit, 10 Millionen DM für das Projekt zur Verfügung zu stellen. Diese finanziellen Zusagen der Wirtschaft, das vorhandene Grundstück, die Studie einer Unternehmensberatung und die architektonischen Pläne aus einem Ideenwettbewerb bildeten die Basis für einen Projektentwurf. Damit konnten Unternehmen, Hochschule und die Stadt Hagen das nordrhein-westfälische Wirtschaftsministerium vom hohen Stellenwert der wissenschaftsfun- dierten Weiterbildung für die wirtschaftliche Entwicklung der Hagener Region über- zeugen.

So stellte das Land zusätzlich zu den von den Unternehmen erbrachten 10 Millionen DM weitere 15 Millionen DM im Rahmen der Strukturförderung für die ehemals Stahl produzierende Region zur Verfügung. Adressat der bewilligten Summe war die Stadt Hagen, die ihrerseits mit den mitfinanzierenden Unternehmen einen Vertrag über die Realisierung des Projekts abschloss und zu diesem Zweck die Landesmittel bereit- stellte. Eigentümer des ARCADEON ist die HWW-Besitzgesellschaft, deren Gesell- schafter die finanzierenden Unternehmen sind. Sie verpachtet die Immobilie an eine Betreibergesellschaft, zu deren Gesellschaftern neben der Stadt Hagen, der Douglas AG, der Südwestfälischen Industrie- und Handelskammer auch die FernUniversität zählt. Den dazu notwendigen Gesellschafteranteil erhielt die Hochschule mit Geneh- migung des Finanzministeriums als Schenkung der „Gesellschaft der Freunde der FernUniversität“.

Während die jährliche Pacht in Höhe von 850 000 DM durch den laufenden Betrieb finanziert werden kann, rechnet die Betreibergesellschaft in den ersten beiden Jah- ren mit branchenüblichen Anlaufverlusten in Höhe von etwa 1,5 bis 2 Millionen DM. Diese Defizite werden durch einen weiteren Partner aus der Wirtschaft abgedeckt, der der Betreibergesellschaft als stiller Teilhaber angehört. Die starke Auslastung des ARCADEON durch die FernUniversität und die regionale Wirtschaft verspricht einen ausgeglichenen Haushalt für das dritte Geschäftsjahr. In der Branche ist dies übli- cherweise meist erst nach fünf Jahren erreicht.

Durch die mit dem ARCADEON kooperierenden Firmen konnte eine erste konkrete Verbesserung der Studienbedingungen erreicht werden. Mit der Bereitstellung von 1 Million DM durch den Vorstandsvorsitzenden der Douglas Holding AG wurde Anfang 1998 eine Stiftungsprofessur im Bereich des Dienstleistungsmanagements einge- richtet. Zusammen mit dem Westfälisch-Lippeschen Sparkassen- und Giroverband stellt die Sparkasse Hagen jährlich für einen Zeitraum von fünf Jahren 200 000 DM für einen Existenzgründungslehrstuhl bereit. Die Deutsche Ausgleichsbank finanziert mit jährlich 100 000 DM für den gleichen Zeitraum eine Mitarbeiterstelle an diesem Stiftungslehrstuhl. Alle Stiftungslehrstühle werden vom Stifterverband mit jeweils weiteren 10 Prozent der Stiftungssumme gefördert.

Die Erfolgsfaktoren

Public Private Partnership-Projekte benötigen schon im Anfangsstadium eine von allen Partnern getragene Leitvision. Bereits viele Jahre vor Baubeginn des ARCADEON konnte die FernUniversität die kommunalen Träger, die regionale Wirtschaft und die Landesregierung für das gemeinsame Leitmotiv „Hagen – Stadt der Weiterbildung“ gewinnen. Garant für eine wirksame Kommunikation war das gemeinsame Gesprächsforum der Gesellschaft der Freunde der FernUniversität, der nach regionaler Tradition stets der Oberbürgermeister der Stadt sowie der Präsident der Industrie- und Handelskammer angehören. Wichtige Planungsschritte werden beispielsweise immer mit einer öffentlichen Präsentation für alle beteiligten Partner verbunden. Eine enge Kooperation zwischen einer gut funktionierenden Hochschulverwaltung und einer engagierten Hochschulleitung ist aus der Sicht der Hochschule eine weitere Voraussetzung für die Durchführung einer Public Private Partnership.

Mit dem Leitmotiv und effizienten Kommunikationswegen sollten nun die Idee möglichst rasch mit konkreten Inhalten gefüllt und Fakten geschaffen werden. Den Hager Initiator gelang es, durch eine von der Gesellschaft der Freunde der FernUniversität finanzierte Machbarkeitsstudie einer Unternehmensberatung auch hartnäckige Bedenkenträger zu überzeugen. Konkret wurde das Projekt außerdem durch einen an Hochschulen ausgeschriebenen Nachwuchsarchitektenwettbewerb. Der frühzeitige Kauf des Grundstücks durch die Stadt setzte die Entscheidungsträger weiter unter Druck. Entscheidend für den Erfolg des Projekts sind nach Erfahrung der Hager Initiator die Motivation und der Einsatzwille aller Beteiligten, mentale und bürokratische Hemmnisse durch fundierte und kreative Lösungen zu überwinden.

Die Zukunft

Eingebettet in einen „Lernraum Virtuelle Universität“ soll das ARCADEON ergänzend zu den technischen Kommunikationswegen als reale Begegnungsstätte zwischen Lehrenden und Lernenden aus Wissenschaft und Wirtschaft dienen. Die Initiator sehen die Zukunft des ARCADEON aber auch als Entwicklungslabor für neue didaktische Konzepte in der virtuellen Weiterbildung. Aus den hier geschaffenen Kommunikations- und Kooperationsstrukturen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft sollen wiederum neue Kooperationsmodelle entstehen. In diesem Sinne versteht sich das ARCADEON auch als Entwicklungslabor für neue Organisationskonzepte. Ein erstes „Spin-Off-Projekt“ ist bereits auf dem Weg. So entsteht vor dem Hintergrund des gelungenen Projekts ARCADEON ein über das Land Nordrhein-Westfalen mit EU-Mitteln und Mitteln der regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschaft finanziertes Hager Zentrum für Weiterbildung und Informationstechnologie.

2.2 Institut für Managementkompetenz (imk)

Das imk ist ein Gemeinschaftsprojekt der Universität des Saarlandes und Unternehmen der Region.

Die Motive

Ziel des Instituts ist die praxisorientierte Förderung und langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Saarlandes sowie der Euroregion SaarLorLux. Diese Leitidee wird von der Hochschule und den beteiligten Unternehmen gemeinsam getragen. Nur durch gemeinschaftliches Handeln und im Rahmen von Netzwerken aus Wirtschaft und Wissenschaft kann nach Ansicht der unternehmerischen und akade

mischen Vereinsmitglieder der ökonomische und ökologische Strukturwandel im Saarland realisiert werden.

Der besondere Bedarf an theoretisch fundierter Wissenschaftsdienstleistung entsteht durch die dynamische Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie, die zu völlig neuen Arbeitsformen führt. Ein weiterer Trend, der zu einem gesteigerten Bedarf an wissenschaftlicher Analyse und Qualifikation führt, sind die Globalisierung und Europäisierung. Qualifizierungsbedarf in Managementfragen besteht schließlich besonders bei jungen Gründern. Die im Saarland bestehenden Existenzgründungsinitiativen bieten zunächst differenzierte Hilfestellung eher in finanz- und steuerrechtlichen Fragen als bei spezifischen Managementproblemen.

Neben der Förderung der Region und den Wissenschaftsdienstleistungen für Unternehmen ist das Institut durch seine Netzwerkorganisation selbst ein Forschungsterain für seine akademischen Gründer. So ist die Erforschung virtueller Organisationen ein Arbeitsschwerpunkt des Institutsgründers, der auch den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Organisations-, Personal- und Informationsmanagement innehat.

Als positiven Effekt der Netzwerkkooperation schätzen die Lehrstuhlmitarbeiter die Möglichkeit, durch die assoziierten Unternehmen neue Hypothesen in der realen Arbeitswelt prüfen zu können. Für die Unternehmen bieten sich durch solche Laborerprobungen Möglichkeiten, neueste Management- und Strategiekonzepte kennen zu lernen und im eigenen Unternehmen zu nutzen. Neben dem Forschungsaspekt ist das Engagement des Lehrstuhls für eine theoretisch anspruchsvolle, aber gleichzeitig praxisorientierte Ausbildung der Studierenden ein wesentliches Motiv für die Vernetzung mit der Wirtschaft.

Das Projekt

Als An-Institut der Universität des Saarlandes bietet das Institut Unternehmen und Institutionen der Region praxisorientierte Analysen und Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich Management und Organisationsentwicklung. Basis des Beratungsangebots sind theoriegestützte, empirische Untersuchungen im Unternehmensmanagement, der Unternehmensorganisation, des internationalen und interkulturellen Managements, des Personalmanagements sowie des Medien- und Kommunikationsmanagements. Dazu bestehen verschiedene Kompetenzschwerpunkte, wie das „Global Performance Project (GPP)“ für internationale empirische Organisationsforschung oder das „Competence Center Telekommunikation-Informationstechnologie-Medien-Entertainment (ccTIME)“, die die jeweilige Forschung bündeln.

Eng verknüpft mit dem fachlichen Angebot des Instituts sind die betriebswirtschaftlichen Studiengänge mit den Studienschwerpunkten „Organisation und Personalmanagement“ sowie „Medien- und Kommunikationsmanagement“. Darüber hinaus bietet das Institut in Kooperation mit dem Europa-Institut der Universität organisations- und kommunikationswissenschaftliche Schwerpunkte für zwei MBA-Studiengänge an.

Die Studierenden haben Gelegenheit, neue Ideen probeweise in den Unternehmen des Institutsnetzwerks umzusetzen, wie beispielsweise die Entwicklung von firmenbezogenen Spots für den Internet-Fernsehsender „Orga-TV“ im Rahmen des Studiengangs „Medien- und Kommunikationsmanagement“. Ein weiteres Projekt im Be

reich der Ausbildung ist die Entwicklung eines Profils für den neuen Beruf des Service-Kaufmanns in enger Kooperation mit den Unternehmen des Institutsnetzwerks.

Neben der Funktion als Projektentwickler und -manager sieht sich das Institut als Informationsdrehzscheibe und Anlaufstelle für alle Unternehmen und Institutionen mit Beratungsbedarf in Management und Organisation. Dabei versucht die Geschäftsstelle des Instituts, die Kernkompetenzen der Mitglieder zu identifizieren und Austauschprozesse zwischen allen Beteiligten in Gang zu bringen.

Die Entwicklung

Am Anfang des Entwicklungswegs stand die vom Lehrstuhl initiierte Zusammenstellung eines Expertenpanels zum Total Quality Management in saarländischen Betrieben. Die als Experten einbezogenen Unternehmensvertreter zeigten größtes Interesse an einem weiterführenden, gemeinsamen Gedankenaustausch über Fragen des Managements und der Organisationsentwicklung. Bei einer Zusammenkunft wurde deshalb beschlossen, die kontinuierliche Kommunikation durch eine institutionelle Plattform zu unterstützen.

Das Ergebnis dieses Entwicklungsprozesses war die Gründung der Gesellschaft der Förderer des Instituts für Managementkompetenz (Gfimk) im Januar 1998, auf die nach Einwilligung der Universität des Saarlandes im Spätsommer 1998 die Gründung des Instituts für Managementkompetenz folgte.

Die Organisation

Das als An-Institut der Universität gegründete Institut folgt in seinen organisatorischen Strukturen den Vorgaben des saarländischen Universitätsgesetzes. Dem Institut ist ein Beirat zur Seite gestellt, dem sowohl Vertreter der Hochschule als auch Unternehmensvertreter angehören. Die personelle Verbindung zur Gesellschaft der Förderer wird durch den Institutsdirektor gewährleistet. Im Vorstand vertreten sind ein Saarbrücker Unternehmer, der Direktor der Dresdner Bank AG in Saarbrücken, sowie ein wissenschaftlicher Assistent des Lehrstuhls. Die Fördergesellschaft tagt einmal pro Jahr. Der Austausch mit den vertretenen Unternehmen ist durch Projektarbeit, Workshops sowie durch ein internetbasiertes Informationsnetzwerk gegeben.

Die Ressourcen

Die Finanzierung des Instituts erfolgt durch Projektmittel und Mitgliederbeiträge, die von den in der Fördergesellschaft vertretenen Unternehmen bereitgestellt werden. Die Kosten für die räumliche Infrastruktur trägt die Universität. Weitere Finanzierungswege sollen entwickelt werden.

Die Erfolgsfaktoren

Förderlich für die erfolgreiche Abwicklung des administrativen Vorlaufs der Gründung war die Nähe zu allen Entscheidungsträgern. Als Erfolgsvoraussetzung für die Einbindung der Unternehmen ist die grundsätzliche Offenheit des Lehrstuhls für alle Entwicklungen in der Wirtschaftspraxis zu nennen. Der Zugang zu wissenschaftlichen Instrumentarien für den Umgang mit Problemen der Organisation und des Managements im Zeichen der Globalisierung und Virtualisierung erweist sich als attraktiver Anreiz für die Unternehmen, auf die Hochschule zuzugehen. Voraussetzung ist allerdings, dass die so gefragten wissenschaftlichen Potenziale auch bekannt sind. Für die Geschäftsstelle des Instituts hat daher die Öffentlichkeitsarbeit durch Präsenz in möglichst vielen Medienformen hohe Bedeutung. Neben einer eigenen Homepage

und der regelmäßigen Betreuung der Serie „Online-News“ in der Zeitschrift Personalwirtschaft bietet die Geschäftsstelle außerdem ein eigenes Orga-TV im Internet.

Die Zukunft

Das Institut wird sich weiterhin besonders um die Mitgliedschaft kleiner und mittlerer Unternehmen bemühen. Ein weiteres Handlungsfeld wird die Unterstützung von Existenzgründungen sein. Ausgehend von der Leitidee will das Institut mit seinen Mitgliedsunternehmen in verschiedenen Workshop-Reihen Best-practice-Ansätze für aktuelle Managementprobleme analysieren.

2.3 Fernstudiengang Industrial Engineering

Der Fernstudiengang Industrial Engineering ist ein Gemeinschaftsprojekt der Technischen Fachhochschule Berlin und der DaimlerChrysler AG.

Die Motive

Das Ingenieurstudium hat in Deutschland zwar im technischen Bereich eine hohe Qualität, oft werden bei jungen Ingenieuren jedoch mangelnde Führungs- und Sozialkompetenzen festgestellt. Aus diesem Grund fällt es Unternehmen häufig schwer, die Berufsanfänger in den Arbeitsprozess zu integrieren. Viele Hochschulabsolventen „fallen erst einmal in ein Loch“, so die gängige Beschreibung des Praxisschocks.

Durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen kann das Problem gelöst werden, da solche persönlichen Qualifikationen besser vertieft werden, wenn sie an konkreten Situationen des Berufsalltags nachvollziehbar sind. Gleichrangig neben den „soft skills“ werden in diesem Fernstudiengang aber auch Sachkompetenzen vermittelt. Dabei geht es vorrangig um die Fähigkeit, die Auswirkungen von Innovationen auf das Unternehmen selbst und auf das gesellschaftliche Umfeld einschätzen zu können.

Die Anforderungen an ein Weiterbildungsprogramm für die jungen Führungskräfte sind hoch. Sie müssen – so lautet die Zielvorgabe bei DaimlerChrysler – auf Herausforderungen vorbereitet werden, die heute noch gar nicht bekannt sind.

Um eine solche Weiterbildungsmaßnahme zu entwickeln, wurde die Kooperation auf zwei Säulen gestellt: Für die Wissenschaftlichkeit der Weiterbildung garantiert die Hochschule, während das Unternehmen die Schnittstelle zur Praxis bildet. Für Firmen hat dieser Fernstudiengang zwei Vorteile: Er ist im Gegensatz zu Seminaren und Kursen äußerst preiswert und wird von den Mitarbeitern in ihrer Freizeit durchgeführt. Die Studenten können mit der Weiterbildung nicht nur ihre Karrierechancen im Unternehmen verbessern, sie erhöhen auch ihre Chancen auf dem internationalen Arbeitsmarkt.

Das Projekt

Industrial Engineering ist ein Weiterbildungsstudiengang, der sich an Ingenieure richtet, die Führungspositionen in Produktionsbetrieben innehaben oder übernehmen wollen. Die Zugangsvoraussetzung ist ein abgeschlossenes Hochschulstudium im Maschinenwesen oder einer verwandten Ingenieur-Studienrichtung. Im Einzelfall können auch hoch qualifizierte Facharbeiter und Meister an dem Studiengang teilnehmen. Das Studium steht allen Bewerbern, die die erforderlichen Qualifikationen besitzen, offen, es richtet sich nicht nur an die Mitarbeiter des Unternehmens.

Der Studiengang ist mit bis zu 14 Semesterwochenstunden berufsbegleitend konzipiert. Die Regelstudienzeit beträgt fünf Semester, das gesamte Fernstudium entspricht damit einem zweisemestrigen Vollzeitstudium. Nach erfolgreichem Abschluss kann der Master of Science erworben werden. Die Kosten betragen 4 000 DM, die Masterprüfung kostet noch einmal zusätzlich 1 000 DM.

Das Studium besteht aus vier Modulen: Führungskompetenz, modernes Management, betrieblicher Arbeits- und Umweltschutz sowie Produktions- und Betriebstechnik. Mit diesem Aufbau orientiert es sich weitgehend an den Defiziten, die DaimlerChrysler bei Nachwuchskräften festgestellt hat. Besondere Schwerpunkte setzte das Unternehmen auf Umweltschutz und Führungskompetenzen.

Die Entwicklung

Das Weiterbildungsinstitut der Technischen Fachhochschule Berlin und DaimlerChrysler arbeiteten bereits vorher im Bereich der Weiterbildung zusammen, und zwar beim dreisemestrigen Fernstudium zur Fachkraft Qualitätstechnik. Diese Kooperation verlief außerordentlich erfolgreich, erprobte Verbindungen waren somit schon vorhanden. Die Idee des neuen Fernstudiengangs entstand an der Hochschule und im Unternehmen gleichzeitig.

Die Hochschule hatte Überlegungen angestellt, in den Ingenieurwissenschaften weitere Weiterbildungsmöglichkeiten zu entwickeln. Im Bereich „Betriebliche Bildung“ bei DaimlerChrysler wurde zu diesem Zeitpunkt ebenfalls über Maßnahmen nachgedacht, durch welche Hochschulabsolventen aus den Ingenieurwissenschaften leichter in den Arbeitsprozess integriert werden könnten. Das Unternehmen trat mit einem Konzept für ein Weiterbildungsstudium an die Technische Fachhochschule Berlin heran, das auch den Vorstellungen der Hochschule entsprach. Durch diese Übereinstimmung der Zielvorstellungen konnte die Zusammenarbeit rasch aufgenommen werden, zunächst jedoch auf einer rein informellen Basis. Ein Kooperationsvertrag wurde erst unterzeichnet, als das Projekt schon sehr weit gediehen war. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung und das Land Berlin beteiligten sich an der öffentlich-privaten Partnerschaft und unterstützten die Entwicklung des neuen Studiengangs finanziell. Nach den Vorgaben des Ministeriums wurde schließlich auch ein Beirat ins Leben gerufen.

Die Organisation

Die Kooperation zwischen Hochschule und Unternehmen fand hauptsächlich über die beiden Projektinitiatoren statt, einen Mitarbeiter des Bereichs Betriebliche Bildung im Unternehmen und den Leiter des Fernstudieninstituts. Der Kooperationsvertrag regelt vor allem die Aufgabenverteilung der Partner sowie die Nutzungsrechte für die entstandenen Materialien. Im Vertrag wurde zudem die Bildung von Fachkommissionen zu jedem der vier Fernstudienmodule festgelegt. Den Fachkommissionen gehören als stimmberechtigte Mitglieder der Projektleiter, ein Professor der Technischen Fachhochschule Berlin und ein fachkompetenter Vertreter des Unternehmens an. Beratende Mitglieder sind zwei weitere Professoren (auch aus anderen Hochschulen) und ein Unternehmensvertreter.

Im Rahmen des Projekts wurde ein Beirat ins Leben gerufen, dem neben vier Vertretern aus verschiedenen Unternehmen auch Vertreter des Arbeitgeberverbandes und der Gewerkschaften angehören. Dieser Beirat sollte nach den Vorstellungen des

Bundesministeriums für Bildung und Forschung nur für den Studiengang Industrial Engineering zuständig sein. Auf Betreiben der Institutsleitung wurde das Konzept aber so erweitert, dass er nun als Beirat des gesamten Fernstudieninstituts fungiert. Er tritt zweimal jährlich zusammen und soll die strategische Orientierung der Einrichtung festlegen.

Die Ressourcen

Das Bundesbildungsministerium und das Land Berlin förderten das Projekt zu gleichen Teilen mit zusammen etwa 900 000 DM. Das Unternehmen investierte rund 300 000 DM in Sachleistungen. Zu den Leistungen, zu denen es sich verpflichtete, gehörte das Drucken und Verteilen von Fernstudienmaterialien, die Beratung beim Aufbau des Curriculums, das Bereitstellen von firmeninternen Schulungsunterlagen, die Ausarbeitung von Lehrbriefen sowie die Anwerbung von Teilnehmern und die Ausbildung von Mentoren, die im Unternehmen die Studierenden beim Selbstlernen unterstützen sollen. Darüber hinaus stellt es seine Infrastruktur, unter anderem Labore und Werkstätten, für die Präsenzphasen zur Verfügung und beteiligt sich mit Gastdozenten an der Lehrtätigkeit.

Die Technische Fachhochschule Berlin übernahm die Erarbeitung des Curriculums und die Entwicklung von Fernstudienmaterialien, den Abschluss von Honorarverträgen mit Autoren, Mentoren und Dozenten und einen Probedurchlauf des Studiengangs.

Die Erfolgsfaktoren

Innovative Public Private Partnership erfordert von beiden Partnern Ausdauer, Flexibilität und den Willen, Widerstände zu überwinden. Dabei kommt es besonders auf die Projektpaten an. Sie sind diejenigen, welche die Kooperation in den öffentlichen und den privaten Institutionen durchsetzen müssen. Das Hauptengagement wird in den meisten Fällen von einem oder mehreren „Überzeugten“ auf jeder Seite getragen. Sie müssen das Projekt aufrechterhalten, auch wenn sich die Bedingungen während der Kooperation ändern sollten. Bei Umstrukturierungen oder Personalwechsel garantieren die Projektpaten den reibungslosen Ablauf. Sie sollten deshalb in der jeweiligen Hierarchie möglichst weit oben angesiedelt sein. Es empfiehlt sich außerdem, von Anfang an klare Leitlinien für die Zusammenarbeit festzuschreiben, beispielsweise in Form eines Rahmenvertrags, und die Leitung der Partnerschaft in einem Managementforum zu institutionalisieren. Dadurch wird nebenbei auch eine gewisse Öffentlichkeitswirkung erzielt, welche die Kontinuität einer innovativen Kooperation zusätzlich absichert.

Eine geplante Partnerschaft zwischen DaimlerChrysler und einer baden-württembergischen Hochschule scheiterte, weil sowohl das Ministerium als auch die Bildungseinrichtung die Mitarbeit von Professoren an einem solchen Projekt mit Hinweis auf das Professorenrecht in Baden-Württemberg ablehnten.

Die klaren Strukturen an der Fachhochschule und die rechtliche Lage in Berlin waren also die Voraussetzung für die Zusammenarbeit. Das Unternehmen hat sich für die Technische Fachhochschule Berlin auch wegen des hohen wissenschaftlichen Ansehens der Hochschule und der Existenz eines Fernstudieninstituts entschieden, einer in Deutschland noch seltenen Einrichtung.

Die Zukunft

Die Erfahrungen mit dieser Public Private Partnership sollen in weitere Projekte einfließen. Das Fernstudieninstitut plant unter anderem ein Projekt mit der chemischen Großindustrie. DaimlerChrysler will zunächst eine Evaluation des Fernstudiengangs durchführen, um dann das Fernstudium möglicherweise auch Konzernmitarbeitern in ausländischen Niederlassungen, etwa in den USA, zugänglich zu machen. Grundsätzlich strebt das Unternehmen danach, den Kontakt zur Technischen Fachhochschule Berlin zu intensivieren. Die weitere Zusammenarbeit könnte vielfältige Formen annehmen, etwa ein festes Angebot von Praktikumsplätzen oder die gemeinsame Durchführung von Sonderveranstaltungen, aber auch die Entwicklung von neuen Weiterbildungsangeboten im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich.