

Was die Wirtschaft von den Universitäten verlangt

Vor allem die Kompetenz, Veränderungen zu gestalten, erwartet die IBM Deutschland GmbH von Hochschulabsolventen



Juliane Wiemerslage ist seit 1999 Geschäftsführerin Personal und Arbeitsdirektorin der IBM Deutschland GmbH und damit für fast 26 000 Mitarbeiter verantwortlich. Die promovierte Juristin, die an den Universitäten Freiburg, Berkeley (Kalifornien) und Lausanne studiert hat, arbeitete als Assistentin an der Universität Freiburg und seit 1989 für die IBM mit Stationen unter anderem in Frankreich.

„Nicht das Wissen ist der eigentliche Zweck der Ausbildung, sondern der richtige Umgang damit.“ Das sagen wir heute unseren Berufsanfängern und Praktikanten. Denn was ehemals im Mittelpunkt der Hochschulausbildung stand – die Aneignung spezifischen Wissens in einem definierten Bereich –, verlor in den letzten Jahren rasant an Wert. Werden die öffentlichen Bildungseinrichtungen den neuen Herausforderungen gerecht? Ich bezweifle es. Immer noch richtet sich der Ausbildungskanon viel zu sehr an den Berufsbildern der traditionellen Industriegesellschaft aus. Heute sind aber andere Qualitäten gefragt als in einer Welt der tayloristischen Arbeitsteilung und der allgemeinen Spezialisierung. Immer noch wird viel zu wenig getan, um die zukünftigen Hochschulabsolventen auf die veränderte Situation des Arbeitsmarktes und die neuen Anforderungen der Wirtschaft vorzubereiten. (Aus-)Bildung umfasst natürlich sehr viele Facetten. Die Grundschulausbildung gehört ebenso dazu wie zahlreiche betriebliche und außerbetriebliche Wei-



terbildungen, die das ganze Berufsleben begleiten. Angesichts des allgemein gestiegenen Bedarfs an Akademikern – allein in der IT-Branche waren von den 93 000 offenen Stellen, die im ersten Halbjahr 2001 in Deutschland gezählt wurden, 80 Prozent für Personen mit akademischem Abschluss ausgeschrieben – soll es hier jedoch in erster Linie um die universitäre Ausbildung gehen. Darüber hinaus sind aber auch in anderen Bereichen des Bildungswesens eine Reihe von Umorientierungen und Verzahnungen unerlässlich. Dazu gehören unter anderem:

- ♦ neue Lehransätze, um die Motivation für das selbständige Lernen besser zu fördern,
- ♦ eine stärkere Integration des Lernens in den Lebens- und Arbeitsalltag,
- ♦ mehr und bessere Möglichkeiten, von



der Berufsausbildung an die Hochschule zu wechseln, sowie

- ◆ größeres Engagement der Hochschulen im Bereich der Weiterbildung.

Arbeitsinhalte und Arbeitsverhältnisse ändern sich

Aktuellen Prognosen zufolge werden bereits in zehn Jahren über drei Viertel aller Tätigkeiten im Bereich der Dienstleistungen angesiedelt sein. Besonders schnell wachsen die anspruchsvollen „sekundären“ Dienstleistungen wie zum Beispiel Management, Planung, Beratung, Forschung, Entwicklung und Lehre. Wer solche Tätigkeiten ausübt, bearbeitet Informationen, verwandelt Daten in Inhalte und Wissen.

Eine weitere Ursache für Veränderungen liegt in der Entwicklung neuer Arbeitsformen. Mit der Wandlung der In-

dustriegesellschaft hin zur Informationsgesellschaft verändern sich auch die Arbeitsverhältnisse. Berufstätige Menschen modernen Zuschnitts werden vielleicht in Zukunft lebenslang die gleiche E-Mail-Adresse beibehalten, sicherlich aber nicht für Jahrzehnte beim gleichen Arbeitgeber bleiben.

Einige Schlüsselentwicklungen prägen die Arbeit neuen Zuschnitts:

- ◆ Die hierarchische Trennung zwischen Entscheidern und Ausführenden verschwimmt.
- ◆ Unternehmen messen und bezahlen Ergebnisse statt zeitlicher Präsenz.
- ◆ Die Informationsarbeiter agieren in hohem Maße eigenverantwortlich.
- ◆ Die Fähigkeit zur Teamarbeit, eingebunden in sich schnell verändernde interkulturelle Strukturen, wird zur Selbstverständlichkeit.

- ◆ Auch der Ort der Arbeit wird flexibilisiert. Die Tätigkeiten und die Arbeitenden selbst bestimmen verstärkt das Wo und Wann.

Neue Formen der Wissensvermittlung gefragt

Was aber bedeuten diese Veränderungen für die Ausbildung an den Universitäten? Wie müssen sinnvolle neue Bildungsziele angesichts des beschriebenen dramatischen Wandels unserer Arbeitswelt aussehen?

Wenn ich sage, dass die jahrelange traditionelle Vermittlung von Wissen als berufsvorbereitende Maßnahme nicht mehr zeitgemäß ist und am Bedarf der Wirtschaft vorbeigeht, möchte ich selbstverständlich und ausdrücklich nicht das wissenschaftliche Arbeiten an den Universitäten infrage stellen. Universitäten

bleiben die beste Quelle für unseren Forschungsnachwuchs. Was in der universitären Ausbildung jedoch ganz klar fehlt, ist eine erkennbare Weichenstellung für ergänzende Formen der Wissensvermittlung und die Integration neuer Disziplinen jenseits des üblichen Fächerkanons.

Notwendig ist ein Wechsel

- ♦ von der regionalen zur globalen Orientierung,
- ♦ vom zeitlich begrenzten zum lebenslangen Lernen,
- ♦ vom linearen zum vernetzten, methodischen Denken,
- ♦ von der fachspezifischen Problemanalyse zur fächerübergreifenden Problemlösungsfähigkeit,
- ♦ von der Fokussierung auf Individualleistung hin zur ergänzenden Entwicklung sozialer Kompetenz und Teamarbeit.

Die deutsche Wirtschaft ist dringend darauf angewiesen, dass sich die Hochschulausbildung weiter in diese Richtung bewegt. Unser wichtigstes Potenzial sind in diesem Sinne hervorragend ausgebildete Menschen, die den Standort Deutschland langfristig wettbewerbsfähig halten. Was muss dafür konkret getan werden?

Ausbildung auf den Punkt gebracht

Erster und wichtigster Punkt ist eine Verkürzung der Studienzeiten. Eine zu lange „reine“ Ausbildungszeit widerspricht dem Primat des lebenslangen Lernens. Wir brauchen – neben dem streng wissenschaftlich orientierten akademischen Nachwuchs – Generalisten, die früh ins Berufsleben gehen, die nach drei, spätestens vier Jahren die Hochschule mit einem international anerkannten Abschluss hinter sich lassen. Dazu ist der verstärkte Aufbau von Bachelor- und Master-Studiengängen nach dem angelsächsischen Modell unbedingt zu empfehlen. Allerdings sollte nicht einfach das Grundstudium oder das Vordiplom mit einem zusätzlichen Jahr zu einem

Bachelor-Studiengang aufgewertet, sondern es müssten neue Studieninhalte entsprechend den geänderten Anforderungen entwickelt werden: praxisorientiert, an die aktuellen wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen angepasst, mit Verständnis für wirtschaftliche Prozesse und Arbeitsabläufe.

Ein dritter wichtiger Punkt ist die intensivere Auseinandersetzung mit den so genannten „weichen“ Faktoren der Qualifikation: Problemlösungsfähigkeit und soziale Kompetenz stehen da an erster Stelle. Berufsnah Problemlösungsfähigkeit kann zum Beispiel durch methodische Projektarbeit, seminaristische Arbeit in Kleingruppen sowie eine berufspraktische Ausbildung entwickelt werden. Zwar haben Universitäten heute Projektarbeit in ihre Studienkonzepte integriert, dies aber zu wenig interdisziplinär und häufig noch nicht als Vermittlung einer Arbeitsmethode.

Das Entwickeln sozialer Kompetenz gehört ebenfalls zu den stark vernachlässigten Disziplinen im Alltag der (Hoch-)Schulen. Immer noch wird – und das beginnt schon in der Schule – viel zu sehr das Einzelkämpfertum gefördert. Die individuelle Leistung dient nach wie vor als wichtigste Grundlage für die Beurteilung. Teamarbeit, wie sie die Unternehmen heute überall fordern, üben Studenten kaum. Doch soziale Kompetenz lässt sich nicht in fünf Minuten zwischendurch am Arbeitsplatz erwerben; sie muss sich über einen längeren Zeitraum hinweg kontinuierlich aufbauen. Teamfähigkeit und soziale Kompetenz können nur wachsen, wenn Studenten sie in unterschiedlichsten Situationen praktisch erfahren und erproben. Damit lässt man sie besser nicht allein: Auf dem Wege der Supervision von qualifizierten Trainern begleitet, können selbst eingefleischte Individualisten das Team bereichern.

Darüber hinaus muss die Ausbildung auch die Entwicklung der interkulturellen beziehungsweise internationalen Kompetenz stärker fördern. Ein franzö-

sischer Manager tickt nun mal anders als sein deutscher oder amerikanischer Kollege. Und es gibt noch weitere Qualifikationen, die Personalabteilungen zunehmend nachfragen. Dazu gehören:

- ♦ eine kritische Urteils- und Orientierungsfähigkeit,
- ♦ die Fähigkeit zum schöpferischen Gestalten (kreative Kompetenz),
- ♦ selektiver Umgang mit einer ständig wachsenden Menge an Information,
- ♦ selbstverständlicher Umgang mit den Information vermittelnden Technologien.

Von wenig beweglichen Universitäten enttäuscht, suchen Unternehmen nun zunehmend nach alternativen Lösungen, ihren Führungskräftenachwuchs ausbilden zu lassen. So plant etwa die deutsche Wirtschaft, mit Beteiligung unter anderen von Deutscher Bank, E.ON, DaimlerChrysler und Allianz, in Zusammenarbeit mit international führenden Wirtschaftswissenschaftlern den Aufbau einer privaten Hochschule in Berlin für die Managerfortbildung. Auch Baden-Württemberg hat mit seinen internationalen Hochschulen in Stuttgart und Bruchsal, die ebenfalls in enger Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen aufgebaut wurden, neue Zeichen gesetzt.

Modell Berufsakademien – Erfolg durch Bedarfsorientierung


Eine seit Jahren erfolgreich erprobte wirtschaftsorientierte Alternative sind die Berufsakademien (BA). Die IBM macht mit dem Modell seit über 20 Jahren sehr gute Erfahrungen. Unser Unternehmen, einer der größten Anbieter dieser dualen, äußerst praxisorientierten Studiengänge, beschäftigt momentan etwa 1000 BA-Absolventen. Den Erfolg dieser Ausbildung haben wir gemessen. Die Ergebnisse sind überzeugend:

- ♦ Bei den untersuchten Mitarbeitern zwischen 30 und 44 Jahren waren die Gehälter der BA-Absolventen am höchsten, gefolgt von denen der Uni-

absolventen. Dieses gilt für alle Unternehmensbereiche, einschließlich der Entwicklung.

- ♦ In allen Unternehmensbereichen wurden die Absolventen der Berufsakademien einige Jahre früher zu Führungskräften ernannt als die Vergleichsgruppen.
- ♦ Bei den jungen Topmanagern (Executives) im Alter zwischen 30 und 40 Jahren haben fast die Hälfte einen BA-Abschluss, obwohl die BA-Absolventen nur ein Fünftel aller Mitarbeiter der Vergleichsgruppe stellen.

Nach den Gründen für dieses gute Abschneiden muss nicht lange gesucht werden. Neben der wesentlich kürzeren Ausbildungsdauer und der programmatischen Verzahnung von wissenschaftlicher Lehre und anwendungsbezogenem Lernen geht es während der Ausbildung auch ganz gezielt um die weichen Qualifikationsmerkmale: Intensive Persönlichkeitsentwicklung und die Förderung von Problemlösungskompetenz gehören zum Standardprogramm eines BA-Studiums.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Ich möchte hier nicht zwei sehr unterschiedliche Systeme gegeneinander ausspielen. Natürlich geht der Auftrag der Universitäten zur wissenschaftlichen Ausbildung über den der Berufsakademien hinaus. Dennoch müssen auch die Universitäten noch wesentlich stärker als bisher auf die geänderten Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes reagieren und ihre Bildungsziele entsprechend anpassen. Auch ihre Absolventen müssen in der Lage sein, sich laufend an die sich immer rascher vollziehenden Änderungen anzupassen und sie zu gestalten. Wir brauchen Veränderungskompetenz – damit auch in Zukunft die Vermittlung des richtigen Umgangs mit Wissen ein entscheidender Wettbewerbsvorteil der universitären Ausbildung bleibt. 

www.ibm.de