

# Offen für den Perspektiven- wechsel


TEXT



Prof. Dr. Susanne  
Bartscher-Finzer  
Professorin für Personal und Arbeit,  
Hochschule Kaiserslautern / Campus  
Zweibrücken  
susanne.bartscher-finzer@hs-kl.de

Die Personalwirtschaftslehre ist eine anwendungsorientierte Wissenschaft. Sie will verstehen, wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden organisieren und anleiten. Ziel ist es, daraus gesichertes Wissen zu generieren und an die Personalverantwortlichen von morgen weiterzugeben. Umgekehrt profitiert die Wissenschaft ebenfalls von den Unternehmen. Sie kann auf den Erfahrungsschatz zugreifen, der in der Praxis angesammelt wird. Es bestehen also beste Voraussetzungen für eine kooperative Zusammenarbeit. Sie werden nur zu wenig genutzt. Wie es anders geht, zeigt eine Kooperation der Hochschule Kaiserslautern mit den Technischen Werken Ludwigshafen.





Transfertools für die  
Zusammenarbeit  
zwischen Wissenschaft  
und Praxis – Erfahrungen  
bei den Technischen  
Werken Ludwigshafen

Transfer lebt von einem systematischen, transparenten Vorgehen, einer auf Konsens beruhenden Arbeitsteilung und einer großen Offenheit für Ideen und Korrekturen. Wichtig ist auch eine fortlaufende Dokumentation.

**W**enn Wissenschaft und Praxis nicht harmonieren, hat das eine Reihe von Gründen. Wissenschaftler entwickeln häufig ein sehr selektives Interesse am Praxisgeschehen. So kann leicht der Eindruck entstehen, es gehe ihnen nicht um die konkreten Gestaltungsfragen, sondern darum, aus ihrem Zusammenhang entbundene Daten zu sammeln, die sie dann in abstrakten Modellen verwenden können. Was die daraus gewonnenen Erkenntnisse mit der Personalarbeit vor Ort zu tun haben, bleibt oft im Dunkeln. Die wissenschaftlichen Aussagen beschränken sich außerdem häufig auf Durchschnittsbetrachtungen und liefern Erklärungen, die die Besonderheiten des Unternehmens nicht beachten. Die abgeleiteten Praxisempfehlungen bleiben vage und lassen ein tieferes Verständnis der vor Ort bestehenden Probleme vermissen. Das wissenschaftliche Bemühen um die Schärfung der Begriffe, die Spezifizierung von Modellannahmen und Geltungsbedingungen sowie die nicht immer leicht nachvollziehbare Ausdifferenzierung der Argumentation erscheinen jemandem, der vor allem an konkreten Lösungen interessiert ist, als Gedanken-spielerei ohne praktischen Nährwert.

Aus dem hinter diesen Vorbehalten stehenden Wunsch nach handfester Orientierung erklärt sich andererseits eine – für Wissenschaftler manchmal befremdliche – Affinität der Praxis zum Gebrauch der gerade gängigen Managementfloskeln, zum Aufgreifen von Modethemen und zur Übernahme vorgegeblicher Best Practices, ohne dass man deren empirischer Fundierung die notwendige Aufmerksamkeit schenkt.

Als wesentlich bedeutsameres Kooperationshindernis erweisen sich organisatorische Hürden, zum Beispiel im Hinblick auf die zeitliche Abstimmung, den leistbaren Aufwand, die Einbeziehung von Entscheidern und Betroffenen, die Klärung von Zuständigkeiten, die Dokumentation des Projektfortschritts und die Anberaumung und strukturierte Durchführung von Arbeits- und Gesprächsrunden. Diese und weitere organisatorische Probleme lassen sich aber ebenso überwinden wie die angeführten mentalen Barrieren.

### Was bringt ein Transfertool?

Der Nutzen eines Transfertools bestimmt sich danach, ob es mit seiner Hilfe gelingt, die Wissenspotenziale aufseiten der Wissenschaft

und aufseiten der Unternehmenspraxis zu erschließen und aufeinander zu beziehen. Beide Seiten müssen ein starkes Interesse an dem Projekt haben, damit es gelingt, die organisatorischen Vorkehrungen für eine intensive Zusammenarbeit zu treffen. Wichtig ist außerdem, eine gemeinsame Verständigungsbasis im Hinblick darauf zu schaffen, welche wissenschaftlichen („theoretischen“) und welche praxisstrategischen („pragmatischen“) Ansätze zur Anwendung kommen sollen. Das Problemlösungstool soll zu einer ganzheitlichen Sicht anleiten. Hierzu notwendig ist eine möglichst realistische Beschreibung der Handlungssituation (der Personalpolitik, der verschiedenen Interessen, der verfügbaren Ressourcen, der Haltung und der Einflussmöglichkeiten der betrieblichen Akteure).

Zu wünschen ist ein systematisches, transparentes Vorgehen, eine auf Konsens beruhende Arbeitsteilung und vor allem auch eine große Offenheit im Hinblick auf Ideen und Korrekturen im Laufe des gemeinsamen Projekts. Nicht unterschätzen sollte man außerdem die Hilfsmittel, die zur Datenermittlung und bei der Datenauswertung zur Anwendung kommen. Um voranzukommen und um in nachvollziehbarer Weise den Bezug zur gemeinsamen Verständigungsbasis sicherzustellen, ist außerdem eine mitlaufende Dokumentation des Projektfortschritts zu empfehlen.

### Situationsklärung und Erkundung des Handlungsraums

Das an der Hochschule Kaiserslautern entwickelte Transfertool „Analytische Praxiserkundung“ dient der Situationsklärung und der Erkundung des Handlungsraums. Bei der Situationsklärung geht es darum, die Problemlage auszuleuchten, die Anlass gibt, über Veränderungen der bislang eingesetzten Praktiken nachzudenken. Hilfreich ist hierbei eine Betrachtung der Funktionen, die den jeweiligen Praktiken zukommt. Die Funktionsbetrachtung erhält gegenüber einer engen Zielausrichtung den Vorzug, weil bei einer voreiligen





Ein „schlankes Design“ in einem Kooperationsprojekt bedeutet, dass die vor Ort gegebenen Kapazitäten berücksichtigt werden. Manchmal ist weniger mehr: Besonders schwierige Themen lassen sich möglicherweise verschieben.

Fixierung auf die von den Personalverantwortlichen oder der Geschäftsführung propagierten Ziele die Frage nach der Einbettung der Praktiken in tieferliegende Funktionszusammenhänge leicht aus dem Blick gerät.

Bei der Erkundung des Handlungsraums geht es um Gestaltungsoptionen und um das Nachdenken auch über neue und unkonventionelle Lösungen – und deren Machbarkeit. Ganz zentral ist das Denken in Alternativen. Nicht minder bedeutsam ist die Wirkungsanalyse. Dabei geht es um die Frage, welche manifesten und latenten Haupt- und Nebenwirkungen von den anvisierten Gestaltungshandlungen ausgehen dürften und wovon das abhängen kann:

- ∨ Wie ist die Problemlage? Worin äußern sich die Probleme konkret? Welche besonderen Handlungsbedingungen sind für die Problemlage verantwortlich? Welche Chancen ergeben sich durch die Anpassung der derzeitigen Praktik und die Veränderungen des personalwirtschaftlichen Instrumentariums?
- ∨ Welche Gestaltungsoptionen gibt es? Welche Handlungsschritte sind zu veranlassen, welche Regeln bestimmen den Einsatz, welche Mittel sind einzusetzen, wie sind die Verantwortlichkeiten festzulegen?
- ∨ Welche unterschiedlichen Ziele werden den Gestaltungshandlungen zugrunde gelegt? Welche Funktionen sollen mit der modifizierten beziehungsweise der neu einzuführenden Praktik erfüllt werden?
- ∨ Welche Varianten (unterschiedliche Muster, Formen) der Gestaltungsoptionen gibt es?
- ∨ Welches sind die wichtigsten Gestaltungsparameter, das heißt, welche Ausprägungen der Gestaltungsoptionen verdienen besondere Beachtung?

- ∨ Welche Wirkungen gehen (mutmaßlich) von der jeweiligen Praktik aus? Welche Wirkungen haben die alternativen Ausprägungen der Gestaltungsparameter?
- ∨ Warum kommt es zu diesen Wirkungen, welche Mechanismen sind dafür verantwortlich?
- ∨ Welche (unerwünschten oder unerwartet positiven) Neben- und Folgewirkungen dürften mit der Umsetzung der Gestaltungshandlungen einhergehen?
- ∨ Welche Anwendungsvoraussetzungen sind zu beachten? Welche Bedingungen des Unternehmens (struktureller und kultureller Art) fördern beziehungsweise behindern die Zielerreichung beziehungsweise die Funktionserfüllung?

### Projektsteuerung plus Strukturierung der Kommunikation

Das Transfertool „Analytische Praxiserkundung“ hat zwei wesentliche Funktionen. Zum einen dient es der Projektsteuerung und zum anderen der Strukturierung der Kommunikation zwischen den Projektteilnehmern. Die Kommunikationsfunktion verdient besonders herausgestellt zu werden, weil es bei dem Transfertool ja darum geht, die je spezifischen Beiträge von Wissenschaft und Praxis zur Geltung zu bringen und eng aufeinander zu beziehen. Entsprechend große Bedeutung kommt den Aufgabenbeschreibungen, den Arbeitstreffen sowie der Dokumentation der erarbeiteten Lösungen zu.

Die Abbildung auf Seite 19 gibt einen Überblick über die Programmatik, das Vorgehen und die einzusetzenden Hilfsmittel des Transfertools. Angeführt sind die wichtigsten Teilaktivitäten eines Transferprojekts.

Wie man daraus ersehen kann, kann ein solches Projekt einen großen Umfang annehmen und erhebliche zeitliche Ressourcen binden. Dabei lässt sich das Transfertool gerade dafür nutzen, eine Überdimensionierung eines Projekts zu vermeiden, indem man die Konsequenzen von Handlungsoptionen systematisch im Vorfeld durchdenkt, um nicht im Nachhinein auf „böse Überraschungen“ zu stoßen.

Ganz wesentlich für ein „schlankes Design“ eines Kooperationsprojekts ist es, den Einsatz des Transfertools auf die vor Ort gegebenen Möglichkeiten zuzuschneiden. Ein wichtiger Gestaltungsparameter, der dies leisten kann, ist beispielsweise die thematische Eingrenzung der Projektthemen. So wird man bei der Behandlung von leicht abgrenzbaren Problemen deutlich weniger Aufwand treiben müssen als etwa bei der Aufarbeitung umfangreicher Problempakete. Ähnlich begrenzend wirken Parameter wie die Zahl der Projektteilnehmer, die Konzentration auf Teilaspekte der Gestaltung (z.B. die Durchführung von Analysen) oder das genaue Ausloten des vor Ort gegebenen Know-how.

### Praktischer Einsatz des Transfertools

Das Projekt, über das hier berichtet wird, wurde im vergangenen Semester im Rahmen einer Seminarveranstaltung im Studienmodul „Personalmanagement in der Praxis“ der Hochschule Kaiserslautern, Campus Zweibrücken, durchgeführt. In diesem Rahmen finden bereits seit etlichen Jahren Kooperationsprojekte mit Unternehmen statt. Die Einbeziehung der Studierenden gab dem vorliegenden Projekt einen beson-



„Analytische Praxiserkundung“ ist ein Ansatz, der einen Unternehmenspartner erfordert. Die Hochschule Kaiserslautern hat erfolgreich mit den Technischen Werken Ludwigshafen zusammengearbeitet.

deren Akzent, weil damit eine zusätzliche, noch unentschiedene und unvoreingenommene Perspektive ins Spiel kam.

Die Zusammenarbeit erfolgte mit der Technische Werke Ludwigshafen AG (TWL). Sie versorgt seit über hundert Jahren die Stadt Ludwigshafen mit Strom, Erdgas, Kälte, Trinkwasser und Fernwärme. Das Unternehmen beschäftigt etwa 600 Mitarbeitende und rund 70 Auszubildende vor allem für technische Berufe. Bei der Kontaktaufnahme der Autorin (der Seminarleiterin) mit den TWL erfolgte ein erster Gedankenaustausch über mögliche Formen der Zusammenarbeit, über die Personalarbeit im Unternehmen, über aktuelle Projekte und mögliche Anknüpfungspunkte für das gemeinsame Projekt. In weiteren Gesprächen wurden der Problemhintergrund ausgeleuchtet und zwei Themen zur Bearbeitung ausgewählt. Betriebliche Ansprechpartnerinnen waren drei Personen aus dem Personalmanagement. Sie stellten Hintergrundmaterial zur Verfügung und kümmerten sich um die Einbindung weiterer Gesprächspartner für die Expertengespräche mit den Studierenden.

Im Verlauf der studentischen Seminarveranstaltung wurden sieben Arbeitsschritte durchlaufen. In einem ersten Schritt stellte die Seminarleitung mögliche Wege der Reflexion von Praxisgestaltung vor. Besonders vertieft wurde die analytische Vorgehensweise, die sich darauf richtet, die Praxisgestaltung auf ein solides theoretisches und empirisches Fundament zu stellen. In einem zweiten Schritt wurde das Transfertool in seiner Grundform vorgestellt. Der dritte Schritt war die Anwendung auf die mit dem Kooperationsunternehmen vereinbarten Themenschwerpunkte.

Zunächst befassten sich die Studierenden mit der einschlägigen Literatur. Auf dieser Grundlage und unter Einbeziehung eigenständiger Überlegungen erarbeiteten sie entlang der Analysefragen des Transfertools ein Gestaltungsprofil für ihr spezifisches personalwirtschaftliches Thema. Ganz bewusst geht es in dieser Projektphase noch nicht um das Kooperationsunternehmen, sondern um eine von den Studierenden zu entwerfende fiktive Situation. Die Übung dient dazu, die Studierenden mit dem Transfertool bekannt zu machen und ausgewählte, in der Literatur thematisierte Gestaltungsmaßnahmen systematisch einzuordnen und zu beschreiben.

Im vierten Schritt wurde der Bezug zum Kooperationsunternehmen mit einer ersten Plenarveranstaltung hergestellt. Die Unternehmensvertreterinnen aus dem Bereich Personal gaben einen Überblick über die Geschäftsfelder des Unternehmens, die Organisations- und Mitarbeitendenstruktur und die Besonderheiten der Personalarbeit. Außerdem wurden die beiden Projektthemen vorgestellt, die Probleme, die zur Befassung mit den Themen Anlass gegeben hatten, und die von Unternehmensseite angestellten konzeptionellen Überlegungen zu einer Änderung der bislang angewandten Praktiken.

Auf dieser Grundlage und unter Verwendung von weiteren unternehmensinternen Informationen erarbeiteten die Studierenden einen Gesprächsleitfaden für das anstehende Expertengespräch. Dieses Gespräch fand als fünfter Schritt mit Personen im Unternehmen statt, die mit der Thematik näher befasst waren. Neben der Gewinnung vertiefter Informationen ging es darum, die Beweggründe für die geplanten Veränderungen zu erfahren und gemeinsam mit den Befragten über deren mögliche Wirkungen zu diskutieren.

Schließlich erarbeiteten die Seminarteilnehmer im sechsten Schritt auf der Grundlage dieser Befragungen Gestaltungsoptionen. Diese wurden in einem seminarinternen Workshop präsentiert. Im Zentrum der Beratungen im Workshop stand die kritische Reflexion der Frage, inwieweit die erarbeiteten Lösungen passgenau auf die Unternehmenssituation zugeschnitten und geeignet waren, die gewünschten Wirkungen hervorzubringen.

Es ist relativ aufwendig, aber nicht besonders schwierig, Kooperationen zwischen Wissenschaft und Praxis anzubahnen.

Alle Beteiligten wissen, dass analytisches Vorgehen zwingend nötig ist. Dies wird allerdings im Projektalltag oft als anstrengend empfunden. Ohne Disziplin geht es nicht.

Eine Plenarveranstaltung mit TWL-Vertretern diente als siebter und letzter Schritt schließlich dazu, die überarbeiteten und verschriftlichten Ergebnisse vorzustellen und zu diskutieren. Idealerweise schließt sich achtern eine Begleitung der Umsetzungsschritte an. Hier wäre unter anderem zu analysieren, ob und welche Situationsbedingungen treffend oder weniger treffend berücksichtigt wurden, ob Störgrößen nicht ausreichend recherchiert wurden oder ob die Definition des Kernproblems im Unternehmen sich im Nachhinein als zu eng oder ungenau erwiesen hat.

### Problemdefinition fällt oft schwer

Die Anbahnung von Kooperationsprojekten zwischen Wissenschaft und Praxis ist mit einigem Aufwand verbunden, aber nicht übermäßig schwierig. Letzteres gilt vor allem, wenn beide Seiten, so wie im vorliegenden Fall, Offenheit, Interesse und Wertschätzung füreinander mitbringen. Häufig wesentlich anspruchsvoller ist es, selbst bei einem starken gemeinsamen Interesse an einem Thema die Inhalte zu konkretisieren und sich auf die anzustrebenden Ziele und das konkrete Vorgehen zu verständigen. Dies zeigt sich regelmäßig schon zu Beginn eines Kooperationsprojekts. Es braucht oft mehrere Treffen, bis geklärt ist, an welcher Stelle genau ein Verbesserungsbedarf besteht, woran sich der Verbesserungsbedarf festmacht oder an welchen Elementen Veränderungen ansetzen sollten.

Selbst wenn man sich in der Phase der Problemklärung zu einer gemeinsamen Festlegung durchgerungen hat, ist der Schritt der Problemdefinition damit meist nicht

abgeschlossen. Das Thema der genauen Spezifikation des Problems wird im Zuge der Projektabwicklung regelmäßig wieder aufgerufen, unter anderem weil mit bestimmten Begriffen unterschiedliche Phänomene von den Praktikern, Wissenschaftlern beziehungsweise Studierenden assoziiert werden. Oft wird diese Diskrepanz erst im Zuge der Analyse der Ziele, der zentralen Ansatzpunkte der Problembewältigung oder durch Ausführungen zum konkreten Vorgehen deutlich.

In dem TWL-Projekt beispielsweise stand am Anfang ein gewisses Unbehagen mit einem der vereinbarten Projektthemen, der betrieblichen Ausbildungssituation. In einer ersten Annäherung wurden zwischen den Vertreterinnen des Unternehmens und der Seminarleiterin daher Fragen zum gesamten Ausbildungskonzept und zu Bestimmungsgründen der Qualität der Ausbildung diskutiert. Die Seminarleitung gab diese Thematik den Studierenden zu einer ersten inhaltlichen Bearbeitung weiter. Die Präsentation der Themen durch das Kooperationsunternehmen legte dann allerdings einen besonderen Schwerpunkt auf die Gewinnung der Auszubildenden.

Zwar wurde zunächst an der ersten Themenstellung weitergearbeitet, es kam jedoch auch hier zu einer Verlagerung auf Fragen wie den Internetauftritt, Bewerbungsgespräche, die eingesetzten Eignungstests, Praktika et cetera. Diese Fragen nahmen anschließend auch großen Raum in den Experteninterviews ein, die übrigens nicht genau so verliefen, wie es nach dem eingesetzten Gesprächsleitfaden vorgesehen war. Die Ausführungen der Praktiker passten

nicht immer genau zu den gestellten Fragen – vielleicht auch, weil sie für die Zielgruppe nicht immer klar verständlich waren. Fragen wurden anders interpretiert, als sie gedacht waren, oder es wurden weitere, nicht unmittelbar themenrelevante Gesichtspunkte angesprochen. Eine Vertiefung im Hinblick auf einen spezifischen Gestaltungsansatz ließ sich zu diesem Zeitpunkt noch nicht erkennen. Erst in einem weiteren Schritt erfolgte eine Konzentration auf den zweiten der genannten Themenschwerpunkte und speziell auf die Frage nach der Ausgestaltung und Terminierung der Zielgruppenansprache.

Eine zentrale Herausforderung der Zusammenarbeit betrifft den analytischen Ansatz, der dem Transfertooll zugrunde liegt. Auch wenn das analytische Vorgehen den Beteiligten durchaus einleuchtet, wird es im Zuge der konkreten Projektbearbeitung doch immer wieder als anstrengend empfunden. Tatsächlich setzt der Ansatz Disziplin voraus und dass man an den aufgeworfenen Fragen nicht vorbeigeht. Insbesondere die Frage nach den vermuteten Wirkungen und nach der Begründung für die den Gestaltungshandlungen zugrundeliegenden Hypothesen führt oft zu Ungeduld. Unzufriedenheit erzeugt außerdem, dass verschiedene Alternativen zu prüfen sind und dass keine der Handlungsoptionen ohne Nachteile ist. Das Aufgeben von Wunschenken („Es wird schon gut gehen.“) erzeugt nicht unbedingt positive Gefühle. Das konzentrierte Durchdenken von Möglichkeiten und deren Folgen ist anstrengend, und die Einübung des gleichzeitig analytischen und praktischen Denkens fällt vielen Studierenden nicht leicht. Dies mag unter

## Elemente des Transfertools „Analytische Praxiserkundung“

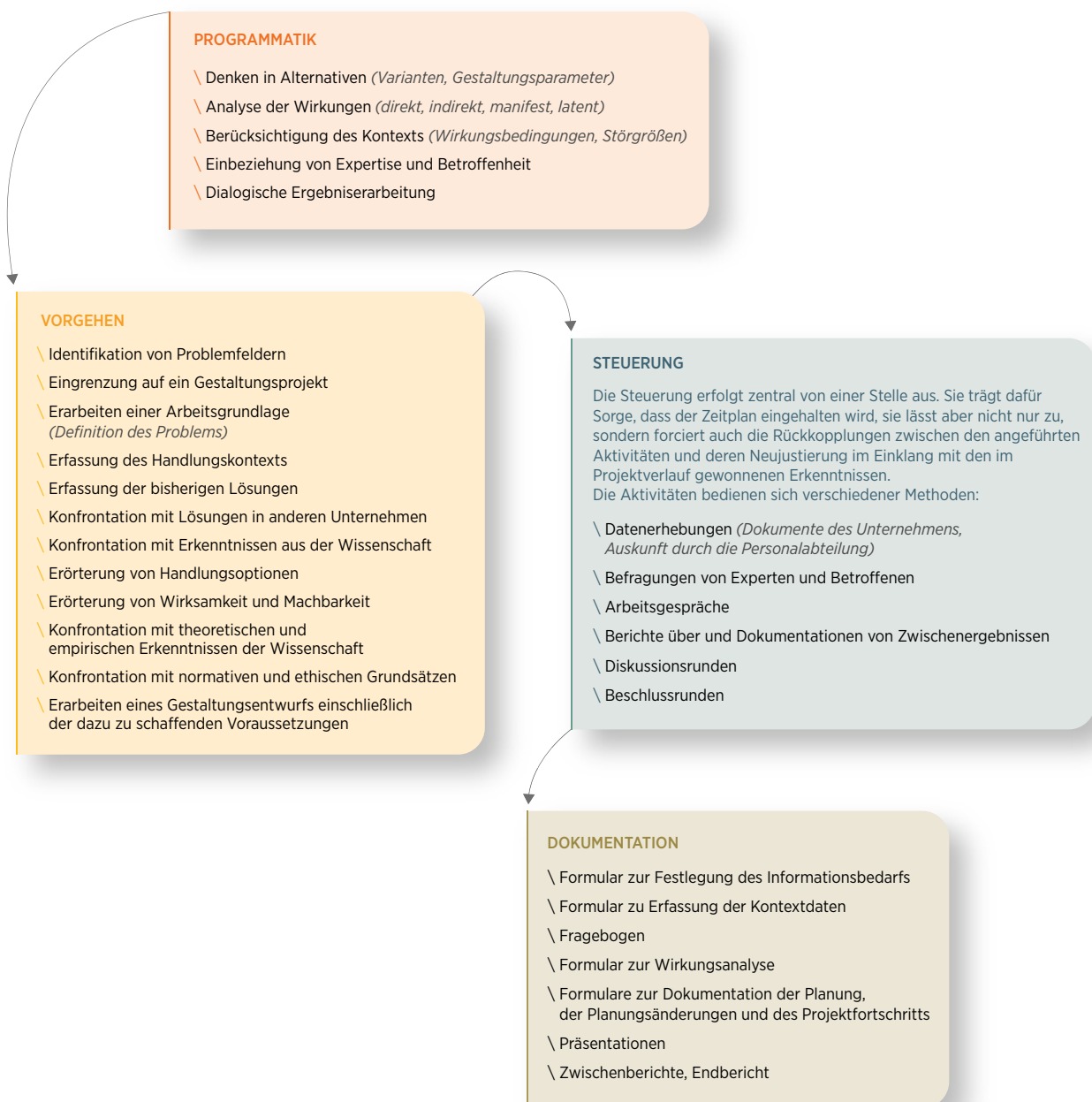


Abb. | Quelle: eigene Darstellung



Sympathie und Wertschätzung spielen eine zentrale Rolle für den Erfolg eines Transferprojekts. Meist entwickelt sich im Lauf der Zeit ein vertrauensvoller Austausch.

anderem an der oft heterogenen Zusammensetzung hinsichtlich des praxisbezogenen Erfahrungshintergrunds der Studierenden liegen.

Ein organisatorisches Problem ergibt sich häufig dadurch, dass die Ansprechpartner im Kooperationsunternehmen nicht immer an allen Gesprächsrunden teilnehmen. Zum Beispiel fällt eine Person krankheitsbedingt aus, die nachrückende Person bringt zwar oft wertvolle Anregungen ein, bewegt sich aber nicht sofort und ohne Weiteres auf der bereits gemeinsam erarbeiteten Verständigungsplattform. Eine besondere Herausforderung ergab sich im vorliegenden Projekt für die Befragung von Experten, die nicht unmittelbar in das Projekt eingebunden waren. Sie erwiesen sich zwar als auskunftsfreudig und sie brachten viele Hintergrundinformationen und bedenkenswerte Gesichtspunkte ein. Andererseits gestaltete sich die Vertiefung gemäß dem oben vorgestellten Analysetool oft schwierig, entweder weil das Anliegen der Interviewer nicht so recht verstanden wurde oder weil die Befragten zu den dann oft speziellen Detailfragen, für die sie im Betrieb nicht zuständig waren, keine Auskunft geben konnten.

Neben den organisatorischen Fragen spielen Sympathie und gegenseitige Wertschätzung eine wesentliche Rolle für den Erfolg eines Transferprojekts. Es ist verständlich, wenn die am Projekt beteiligten Personen gerade zu Beginn eher zurückhaltend sind. Alle Parteien wollen gut dastehen und sich keine Blöße geben. Außerdem ist zunächst unklar, wie sehr man sich auf die Partner verlassen kann, ob sichergestellt ist, dass vertrauliche Informationen auch vertraulich behandelt werden. In aller Regel entwickelt sich aber im Lauf der Zeit ein vertrauensvoller Austausch, in dem man in aller Offenheit ungeschützt seine Auffassungen vortragen kann. Das gelingt

umso mehr, je mehr sich zeigt, dass alle Beteiligten an einer guten Lösung interessiert sind, von der man annehmen kann, dass sie für das Kooperationsunternehmen nützlich ist.

### Fazit

Das vorgestellte Transfertooll dient dazu, die unterschiedlichen Perspektiven, die Praxis und Wissenschaft im Hinblick auf Gestaltungsprobleme einnehmen, zu vermitteln. Seinem Einsatz liegt eine analytische Programmatik zugrunde. Grundlegend ist eine fundierte Problemanalyse, die sich an den funktionalen Erfordernissen der Systemgestaltung orientiert. Die darauf aufbauende Erarbeitung von Gestaltungsoptionen gründet auf ganzheitlichen Wirkungsanalysen und erfolgt in engem Bezug zu den konkret vorliegenden Handlungsbedingungen.

Von der Verwendung des Transfertools profitieren alle Beteiligten: Die Praxis wird damit konfrontiert, auch unkonventionelle Alternativen zu betrachten, bei der Konzipierung ihrer Maßnahmen systematisch vorzugehen und Rechenschaft darüber abzugeben, auf welcher Wissensbasis sie ihre Entscheidungen trifft. Der Wissenschaft bietet sich die Möglichkeit, ihre Erkenntnisse zu erproben, und sie wird gezwungen, die Bedingtheit allgemeiner Aussagen anzuerkennen und verstärkt die Anwendungsbedingungen von Praxisempfehlungen zu beachten. In das oben beschriebene Projekt wurden Studierende eingebunden. Sie bereicherten die Arbeit durch ihren unverstellten Blick und kreative Ideen. Umgekehrt profitierten die Studierenden ebenfalls sehr stark. Sie konnten erleben, wie eine theoriefundierte Analyse, eine geeignete Methodik und innovatives, an Praxiserfordernissen ausgerichtetes Denken zusammenwirken und bei der Lösung von Problemen helfen können.

Projekte der geschilderten Art können nur gelingen, wenn das kooperierende Unternehmen ohnehin eine zukunftsorientierte Personalpolitik verfolgt und wenn ihm die Unterstützung einer anwendungsorientierten Lehre an den Hochschulen ein wichtiges Anliegen ist. Schließlich binden solche Projekte Zeit und Aufwand, was wiederum von den Studierenden sehr geschätzt wird. ●