

Dr. rer. oec. h.c. Adalbert H. Lhota
Wisconsin International University (USA) Ukraine

Erweiterung universitärer Bildung durch Erfahrungen

Über die Bedeutung praxisbezogener Elemente in der akademischen Ausbildung

International Seminar on Education and Science in modern Europe at the
National Institute of Strategic Studies
Kiew, September 02, 2013

Kurzzusammenfassung

Schon seit langem ist ein Universitätsabschluss allein kein garantiertes Eintrittsticket mehr für einen hochkarätigen Job. Es wird immer bedeutsamer, die universitäre Ausbildung durch praktische Erfahrungen und die Fähigkeit zu unabhängigen Bewertungen zu ergänzen. Dies stellt eine neue Herausforderung für all jene dar, die Studenten Wissen vermitteln sollen.

Schlüsselwörter

Praktisches Wissen, berufliche Fähigkeiten, Erfahrungen aus der Praxis, Herausforderungen für Lehrer, Notwendigkeit zur Neudefinition akademischen Unterrichtens

Autor

Adalbert H. Lhota, Dr. rer. oec. h.c. der Wisconsin International University (USA) Ukraine und ehemaliger Honorargeneralkonsul für Österreich, lebt und arbeitet als Unternehmensberater in der Schweiz. Er ist derzeit als Direktor der Swarovski Holding AG tätig und arbeitete zuvor als Senior Executive Manager in verschiedenen internationalen Unternehmen.



Zusammenfassung

In der Vergangenheit wurde universitäre Ausbildung als Türöffner für junge Männer und Frauen gesehen, um nach dem Abschluss gutbezahlte Jobs zu bekommen. In den vergangenen Jahrzehnten haben sich die Voraussetzungen für solche jedoch verändert. Während das Tempo, in dem Geschäfte gemacht werden, immer schneller wurde, scheuen Unternehmen davor zurück, neuen Angestellten erst alle Kniffe beibringen zu müssen und erwarten stattdessen Kandidaten, die vom ersten Tag an einsatzfähig sind.

Dies wiederum zwingt die Institutionen zur höheren Ausbildung dazu, ihre Programme anzupassen. Kombinierte Work-and-Study-Programme haben sich deutlich ausgebreitet und haben geholfen, die Lücken in praktischer Erfahrung zu schließen, über die sich Firmen oft beschwert haben, doch es ist ein breiterer Ansatz notwendig. Viele Universitäten haben Kooperationen mit großen Firmen aufgenommen – die normalerweise in zwei Richtungen funktionieren und damit den Unternehmen erlauben, früh auf vielversprechende Talente zugreifen zu können, während Studenten die Gelegenheit bekommen, einen Eindruck vom Geschäftsleben zu erhalten, z.B. indem sie für eine Zeit als Praktikant arbeiten.

Diese Methoden definieren die traditionelle Studenten-Universität-Beziehung allerdings neu und beinhalten eine Transformation von einer akademischen Einheit für auf Wissenschaft beruhender Bildung hin zu einer reinen karrierevorbereitenden Institution. Um den Status der Universitäten als der Ort, an dem unabhängig, progressiv und innovativ gedacht wird zu erhalten, erscheint ein anderer Weg vielversprechend: das Einbinden von Dozenten direkt aus der Welt der Wirtschaft, die ihre Erfahrungen, Einblicke und Gedanken zu aktuellen Trends mit den Studenten teilen. Dieser Weg ermöglicht es den Studenten, akademisches Denken mit einem Verständnis dafür zu verbinden, wie sie dieses nutzen können und müssen und es wird ihnen auch aufzeigen, welche Fähigkeiten notwendig sind, um für sie selbst und das Unternehmen, für das sie arbeiten, einen Unterschied zu machen.

Dr. rer. oec. h.c. Adalbert H. Lhota

Erweiterung universitärer Bildung durch Erfahrungen

Zu Beginn meiner beruflichen Karriere schickte mich meine Firma, ein deutscher Getränkehersteller, als Verkaufsmanager nach Spanien. Ich sollte dort die Verkaufszahlen steigern und den Namen der Firma auf dem spanischen Markt etablieren. Ich fühlte mich für diese Aufgabe bereit, weil ich bereits eine Zeit lang in den Bereichen Vertrieb und Marketing im deutschen Hauptquartier des Unternehmens gearbeitet hatte und ich dachte, dass mein größtes Hindernis die fremde Sprache sein würde. Ich hätte nicht mehr daneben liegen können.

Alle waren über alle Maßen bemüht, mir in meinem privaten Umfeld zu helfen und so wurde die Sprachbarriere schnell, mit viel Gelächter und vielen Gesten, eingerissen. Im Beruf dagegen waren die Dinge nicht so einfach. Als junger Neuankömmling dachte ich, es wäre ein vielversprechender Weg, die jüngeren Angestellten in den Firmen anzusprechen, um von einem gemeinsamen Nenner zu starten. Leider musste ich bald herausfinden, dass dies keine Methode war, die in Spanien gern gesehen war. Einige ältere Manager reagierten sogar mit Ablehnung, denn sie hatten das Gefühl, dass ich ihre Position untergraben hatte, indem ich zuerst mit jüngeren, in der Hierarchie niedriger stehenden Angestellten gesprochen hatte – es wäre ihre Aufgabe gewesen, mein Anliegen intern zu delegieren, selbst wenn ich am Ende mit genau denselben Personen gesprochen hätte, auf die ich direkt zugegangen war.

Über Anekdoten wie diese kann man Jahre später lachen, doch sie dienen auch dazu, einen wichtigen Punkt zu illustrieren: So gut man in seinem Job auch sein mag, es wird immer Fähigkeiten abseits des beruflichen Wissens geben, die darüber bestimmen, wie erfolgreich man ist. Schon 1993 fand eine Studie der San Francisco State University heraus, dass das Finden eines guten Einstiegslevel-Jobs nicht von dem abhängt, was ein Bewerber weiss, sondern davon, welche echte Berufserfahrungen er oder sie hat.¹ Dies wiederum wirft ein Schlaglicht auf einen großen Teil dessen, was Universitäten heute tun müssen. Sie müssen eine Lernumgebung schaffen, in der sowohl akademisches Wissen als auch alltägliches Business ihren Platz haben; sie müssen die Rolle einer Kadenschmiede für die nächste Generation akademisch gebildeter Vorbilder in Wissenschaft, Politik und Gesellschaft einnehmen und zugleich müssen sie vorsichtig sein, nicht zu tief ins Akademische abzutauchen, weil die Geschäftswelt pragmatische Entscheidungsträger benötigt.

¹ Study on graduates of San Francisco State University College of Business, conducted May 1993, quoted from <http://www.csuchico.edu/sosc/internships/>

Wie können Universitäten diesen vielfältigen Erwartungshaltungen begegnen? Dieser Frage wurde sowohl von Gelehrten als auch von Business Executives bereits seit Jahren nachgegangen, mit zählbaren Resultaten. Traditionell dienten Universitäten und Colleges als Institutionen für Forschung und Entwicklung und oftmals akzeptierten sie in dieser Rolle Sponsoring-Abkommen im Austausch gegen direkten Zugang zu Forschungsergebnissen; davon jedoch haben die Studenten oft nichts. Allgemein gesprochen sind Universitäten weltweit aufgeschlossener gegenüber den Bedürfnissen und Wünschen der Wirtschaft geworden, während sie sich trotzdem auf Vorteile für die Studenten konzentrieren und das ist in sich eine positive Entwicklung. Kombinierte Work-and-Study-Programme, die in vielen Ländern immer populärer wurden, ermöglichen es Studenten, im Großteil des Jahres eine akademische Ausbildung zu erhalten und wertvolle Arbeitserfahrungen in den Ferien zu sammeln. Distanzstudiengänge eröffneten Studenten die Möglichkeit, nach dem eigenen Tempo zu lernen, während sie bereits ihre ersten Schritte in der Arbeitswelt unternehmen. Praktika in Unternehmen oder freiwillige soziale Arbeit sind sozusagen ein Muss in den Lebensläufen der Studenten geworden und Universitäten tun oft ihr Bestes, um Studenten diese Möglichkeiten zu eröffnen; auch weil sie wissen, dass ein großer Prozentsatz von Praktikanten von den Firmen, in denen sie arbeiten, feste Jobs angeboten bekommen.

Alle diese Wege funktionieren sicher gut für die Aufgabe, praxisbezogene Elemente zum theoretischen Lernen hinzuzufügen, aber sie kratzen auch an der traditionellen Unabhängigkeit und Position der Universitäten. In vielen Fällen müssen diese nur Pläne, Programme und technische Verfahren anpassen. Doch manche Institution sieht sich der Gefahr von Firmen gegenüber, die versuchen, das Curriculum zu beeinflussen. Partnerschaftsverträge mit Konzernen sind für Universitäten oft verlockende Wege, um dringend benötigte Gelder einzusammeln, doch es gibt offensichtliche Fallstricke. Bezahlte Gastvorlesungen, akzeptierte Spenden für Projekte oder Ausstattung oder Programme, die in enger Zusammenarbeit angeboten werden – es gibt zahlreiche Möglichkeiten, um Unterstützung aus der Business-Welt zu erlangen. Sie alle jedoch machen die Universitäten anfällig für Kritik und strenge Nachfragen und sie erfordern daher intensive Vorbereitung und Begleitung. Trotzdem, obwohl offensichtlich voreingenommen und mit Herausforderungen beladen, ist die Zusammenarbeit zwischen akademischen Institutionen und Unternehmen für beide Seiten zu einem Muss geworden und sie versorgen alle beteiligten Parteien mit vielfältigen Möglichkeiten von der Verbesserung der Lernbedingungen über eine Verbesserung der Karrierechancen bis hin zu erleichtertem Zugang zu Top-Nachwachskräften für Firmen. Universitäten, die gar keinen Weg zur Einbringung praktischer Business-Erfahrungen in ihre Angebote verfolgen werden auf lange Sicht gegenüber jenen, die das tun, an Boden verlieren.

Aus meiner Sicht ist der einfachste, am wenigsten kontroverse und effektivste Weg, um Studenten Einblicke in die Arbeitswelt zu geben, die Ergänzung des regulären akademischen Programms um Gastdozenten von verschiedenen Hintergründen – dies vor allem aus dem

Grund, dass europäische und US-Gerichte die Zukunft unbezahlter Praktika scharf im Auge behalten und es nicht sicher ist, ob diese in einigen Jahren noch existieren.² Diese Dozenten erfüllen tatsächlich mehrere Zwecke, wenn sie einen Kurs leiten. Erstens werden sie in der Regel eine gewisse Aufmerksamkeit von Studenten erzielen und können so das Interesse an einem Kurs als Ganzes wiederbeleben. Zweitens bringt ihre Einbindung der Universität Aufmerksamkeit seitens des Unternehmens des Gastdozenten und seines Umfelds. Drittens können Gastdozenten passgenau in das Curriculum eingefügt werden und alternative Perspektiven zu Themen bieten, die zuvor im Kurs behandelt worden sind. Viertens gibt es für Universitäten sogar Möglichkeiten, von der Einbindung von Gastdozenten finanziell zu profitieren: An der renommierten North Carolina State University beispielsweise unterstützt die Bank Wells Fargo ein Aufgebot hochkarätiger Geschäftsleute in ihrer „Executive Lecture Series“ und erhält so gewisse Marketing- und positive Markenimagewerte für sich selbst und bietet Studenten zugleich Vorlesungen von angesehenen Profis zu einer Reihe verschiedener Themen.³ Andere Universitäten haben ähnliche Abkommen mit Unternehmen geschlossen. Es ist ein legitimes Interesse von Unternehmen, aus ihrer Zusammenarbeit mit akademischen Institutionen positive Effekte erzielen zu wollen und die Verantwortlichen an den Universitäten sollten dies im Kopf behalten, wenn sie auf Unternehmen zugehen.

Die hauptsächliche Zielsetzung, wenn man Manager und Executives Vorlesungen an Universitäten halten lässt ist aber die Tatsache, dass von diesen Aspekte beleuchtet werden können, auf die sich Professoren in der Regel nicht konzentrieren. Ich beziehe mich damit nicht nur auf Einblicke in alltägliche Arbeitsprozesse, Entscheidungen und Verpflichtungen, sondern auch auf ganz praktische Ratschläge für junge Leute, die neu in einen Beruf eintreten sowie auf Themen außerhalb des Themengebiets „Business“ wie Bürgerengagement, Ethik, Motivation oder Persönlichkeitsentwicklung.

Im Einzelnen sind die folgenden mögliche Wege, um externe Dozenten in Universitätskurse und –lehrpläne einzubinden:

- **Spezielle Themen aus dem Curriculum**

Einige Kurse im Gesamtangebot, wie Geschäftsethik oder organisatorisches Verhalten haben ohne praktische Spielerfahrung wenig Chancen darauf, sich im Bewusstsein der Studenten zu verankern. Profis aus verschiedenen Bereichen können über praktische Erfahrungen berichten und Tipps dazu geben, wie man Fallstricke umgehen kann, z.B. in Ländern mit Korruptionsproblemen oder in Fällen, in denen man sich fragwürdigen Geschäftspraktiken oder –angeboten gegenüber sieht.

² Sharyn Jackson (The Des Moines Register) in USA Today: “Future of unpaid internships remains unknown”, 03. July 2013

³ „Wells Fargo Executive Series“ at NCSU Poole School of Management, taken from <http://poole.ncsu.edu/index-exp.php/wells-fargo/>

- **Themen betreffend den regulatorischen und organisatorischen Rahmen**

Den meisten Studenten ist nicht bewusst, welch dichtes Netz von internationalen Gesetzen, Bestimmungen und Regularien Geschäftstätigkeiten unterliegen. Außerdem ist es oft entscheidend zu wissen, wie die Ansicht der jeweiligen Regierung zu bestimmten Themen, etwa neue Technologien, ist. Gut einsetzbare Dozenten für diese Themen könnten aus dem Bereich Regierung und Verwaltung kommen und Studenten darüber informieren, welche Aktivitäten in dieser Hinsicht geplant sind und welche umgesetzt werden.

- **Themen betreffend kulturübergreifender Verständigung**

In der heutigen Geschäftswelt hat sich das Verständnis anderer Kulturen zu einer der wichtigsten Fähigkeiten entwickelt, um erfolgreich geschäftlich tätig zu sein. Die Wirtschaft ist globalisiert und es gibt nur noch sehr wenige Branchen, in denen es nicht verlangt wird, dass man über kulturelle Grenzen hinweg kommuniziert. Als ehemaliger Honorargeneralkonsul habe ich die Erfahrung gemacht, dass schon kleinste Missverständnisse, die auf kulturellen Unterschieden basieren, zu einer gestörten Beziehung führen können, daher sollte dieses Gebiet gründlich dargestellt werden. Dieses Thema wird zunehmend von Universitäten bereits aufgegriffen, bleibt dabei aber eine theoretische Übung, wenn praktische Hinweise fehlen. Kulturübergreifende Themen sind natürlich solche, die dazu prädestiniert sind, von internationalen Gastdozenten vorgetragen zu werden, können aber auch von erfahrenen Politikern, Geschäftsleuten oder sogar von Lehrern aus anderen, auf diese Thematik spezialisierten Institutionen vermittelt werden.

- **Allgemeinbildung**

Universitäre Bildung zielt darauf, fachspezifisches Wissen zu vermitteln. Dennoch, und obwohl Student zumeist einen guten Allgemeinbildungsstand mitbringen, ist es für sie wichtig, über aktuelle Entwicklungen in Politik, Wissenschaft und Wirtschaft auf dem Laufenden zu bleiben. Wissen aus diesen Bereichen wird dabei hilfreich sein, geschäftliche Informationen einordnen und bewerten zu können, sowie Ereignisse und ihre Auswirkungen auf geschäftliche Aufgaben zu antizipieren.

Alle diese Themen können auch von regulären Universitätsprofessoren in BBA- und MBA-Programmen vorgestellt werden und dies geschieht auch. Meine Gedanken über die Einbindung externer Dozenten sollen nicht implizieren, dass diese Professoren nicht in der Lage sind, diese Themen in einem zufriedenstellenden Umfang zu vermitteln. Ich bin jedoch davon überzeugt, dass die Einbindung von Dozenten von außerhalb in sich selbst bereits Vorteile mit sich bringt.

Zu diesen gehören:

- Ein erweitertes Angebot für Studenten, was bei diesen zu einem höheren Level an Zufriedenheit mit ihrer Universität führt,
- Die Erweiterung des Horizonts durch das Angebot neuer Perspektiven auf bereits bekannte Themen,
- Mund-zu-Mund-Propaganda-Effekte für die Universität im Umfeld des Gastdozenten;
- Netzwerk- und Kooperationseffekte für Universitäts-Beschäftigte und Studenten

Wie in der Einleitung zu diesem Papier bereits dargestellt und von Studien und Personalchefs weltweit bestätigt, müssen Universitäten ihr Angebot an die Erwartungen der Studenten und deren zukünftigen Arbeitgebern anpassen. Eines der Hauptmotive für junge Leute bei der Auswahl einer Universität ist ihre Absicht, einen guten, sicheren und gut dotierten Einstiegsjob nach dem Abschluss zu erhalten. Dieses ist das Motiv, an dem sich Universitäten orientieren müssen, vor allen anderen. Akademische Institutionen werden immer der Ort sein, an dem Innovation, Forschung und unabhängiges Denken zuhause sind. Ich bin mir darüber bewusst, dass Universitäten ihre Position und ihre Strahlkraft in den Augen der Öffentlichkeit schützen müssen. Ihre erste Verantwortlichkeit ist jedoch die gegenüber ihren Studenten und sie sind dazu gezwungen, sich veränderten Bedingungen anzupassen. Praxisbezogene Elemente im Curriculum, einst als eine solche notwendige Anpassung betrachtet, sind zu einem Kerngebiet des akademischen Angebots an Universitäten geworden, obwohl sie bestimmte Restriktionen und mögliche Fallstricke mit sich bringen und zu Beginn eine veränderte Einstellung erfordern.

Wenn ich mein Plädoyer für Gastdozenten innerhalb des Rahmenwerks des akademischen Programms halte, schlage ich den aus meiner Sicht am einfachsten umsetzbaren Weg auf, um Praxiserfahrung in den Unterrichtsraum zu bringen. Zwar haben andere Methoden einen nachhaltigeren Effekt auf die Studenten, doch diese verabschieden sich zu einem gewissen Grad auch von der klassischen Vorstellung von universitärer Ausbildung und tendieren dazu, die Bedeutung akademischen Unterrichtens in den Hintergrund zu rücken. Gastdozenten sind nicht nur eine gute Möglichkeit, um Horizonte zu erweitern, sondern sie sind auch wertvoll in Hinblick auf die Möglichkeit, Leute wie z.B. Ehemalige, geschäftliche Entscheidungsträger und andere einflussreiche Kreise an die Universität zu binden.