

# Übungsfirmenpartnerschaft mit Realer Unternehmerischer Begleitung



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



HEIPNET

## HEIPNET

Einbindung innovativer Partnerschaften  
im Bereich des berufsbezogenen Lernens  
und der Wirtschaft in die Entwicklung  
von HEI Lehrplänen

Führender Projektpartner bei der IO2-Entwicklung  
Klaipėdos Valstybinė Kolegija



KLAIPĖDOS  
VALSTYBINĖ  
KOLEGIJA

# Übungsfirmenpartnerschaft mit Realer Unternehmerischer Begleitung

## **Autorinnen:**

Sigute Ezerskiene  
Adelė stoniene

## **Rezensenten:**

Valentina Beretta  
Maria Chiara Demartini  
Massimo Bianchi  
Gabriella Paganelli  
Scott Mitchell  
Hristo Mavrudiev  
Rima Baciulyte  
Marius Ignatonis  
Gernot Dreisiebner  
Elisabeth Riebenbauer

## **HAFTUNGSAUSSCHLUSS**

Dieser Ratgeber wurde im Rahmen des Projekts, welches vom 01.11.2019 bis 31.05.2022 durch das Erasmus+ Programm gefördert wurde, erstellt.  
(Vertragsnummer: 2019-1-LT01-KA203-060514).

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>4</b>
<b>1. GESCHÄFTSANFORDERUNGEN: BEDARF UND STRATEGIEN .....</b>	<b>6</b>
1.1. Aktuelle und zukünftige Herausforderungen für die Geschäftswelt .....	6
1.2. Die Auswirkungen der sich ständig verändernden Arbeitswelt auf Übungsfirmen .....	8
1.3. Unerfüllte/unterfinanzierte Bedürfnisse von Studierenden und Universitäten und wie Unternehmen sie erfüllen können .....	11
1.4. Verbesserung der Erfahrungen der Studierenden durch Partnerschaften (Studierende – Bildungseinrichtungen – Unternehmen).....	12
<b>2. VORPLANUNG.....</b>	<b>14</b>
2.1. Entscheidungen, die vor dem Eingehen einer Partnerschaft getroffen werden müssen .....	14
2.2. Ermittlung und Prüfung potenzieller Partner .....	15
2.3. Verschiedene Möglichkeiten für eine Kooperation mit Unternehmen, um Beziehungen zum beiderseitigen Nutzen zu entwickeln.....	17
2.4. Konkrete Kooperationsmöglichkeiten für Unternehmen .....	18
2.5. Gewissheit und Klarheit der Partnerschaftvereinbarung .....	20
2.6. Praktische Hilfsmittel für Lehrkräfte/Studierende bei der Ausarbeitung der Partnerschaftvereinbarung für Unternehmen .....	21
<b>3. DIE GRUNDLAGE LEGEN .....</b>	<b>24</b>
3.1. Bedarf und Angebot an Qualifikationen in der Zukunft.....	24
3.2. Die Wertvorstellungen, Ziele, Bedürfnisse und Erwartungen der Arbeitgeber in Bezug auf Arbeitnehmer, mögliche Modelle für ihre Zufriedenheit .....	25
3.3. Die Auswirkungen einer Partnerschaft auf das akademische, soziale und körperliche Wohlbefinden der Studierenden.....	28
3.4. Die wesentlichen Ziele und Bedürfnisse aus Sicht der Bildungseinrichtungen .....	29
3.5. Kurz- und langfristige Ziele im Rahmen der Partnerschaft, darunter auch die zu erwartenden Resultate .....	30
<b>4. UMSETZUNG.....</b>	<b>31</b>
4.1. Festlegung der Rollen und Pflichten der jeweiligen Partner .....	32
<b>5. AUFRECHTERHALTUNG DER PARTNERSCHAFT .....</b>	<b>34</b>
5.1. Ausdrückliche Zusicherung von Unterstützung und Einverständnis für die Partnerschaft innerhalb der Bildungseinrichtung und des Unternehmens – sowohl auf Führungsebene als auch unter den Mitarbeitern.....	34
<b>6. ÜBERPRÜFUNG UND BEWERTUNG .....</b>	<b>35</b>
<b>FAZIT UND ERKENNTNISSE .....</b>	<b>38</b>
<b>QUELLEN.....</b>	<b>40</b>

# EINLEITUNG

Dieser Leitfaden richtet sich an Lehrkräfte, Studierende und führende Vertreter der Wirtschaft von Übungsfirmen (nachfolgend als Üfa bezeichnet), die an Partnerschaften innerhalb des Üfa-Kontexts interessiert sind. Partnerschaftsprogramme können eine Reihe von Aktivitäten umfassen. Sie können die Entwicklung von Personal, Lehrplänen, Richtlinien und Unterrichtsmethoden sowie die Beratung, das Mentoring, die Anleitung, Anreize und Auszeichnungen umfassen oder materielle als auch finanzielle Ressourcen bereitstellen. Auch wenn die Art der Partnerschaftsaktivitäten sehr unterschiedlich sein kann, ist das gemeinsame Ziel von Üfa-Partnerschaften die Verbesserung der pädagogischen Erfahrung.

Eine Partnerschaft lässt sich als eine einander unterstützende Beziehung zwischen einem Unternehmen und der Üfa definieren, bei der die Partner sich auf bestimmte Ziele und Aktivitäten einigen, die den Studierenden und ihren Bildungseinrichtungen zugutekommen sollen. In den meisten Fällen handelt es sich bei einer solchen Partnerschaft um eine Win-Win-Situation für alle beteiligten Parteien. Abgesehen von der Verbesserung des Bildungsangebots profitieren die Geschäftspartner häufig auch von Vorteilen, wie beispielsweise einem besseren Firmenwert und einer stärkeren Präsenz in der Gemeinde (A how-to Guide for School-Business Partnerships, 2016).

Reale Unternehmen nehmen die Rolle eines Partnerunternehmens, eines Geschäftspartners oder einer Mentorenfirma ein und verfolgen die gleichen oder ähnliche Geschäftsaktivitäten wie die Üfa. Sie unterstützen die Üfa im Rahmen ihrer Möglichkeiten, indem sie ihre Erfahrungen weitergeben sowie Ratschläge und Anleitungen, reale Geschäftsunterlagen, Waren- und Dienstleistungsmuster und finanzielle Unterstützung für Üfa-Studierende und Lehrkräfte bereitstellen.

Diese Partnerschaften zwischen Wirtschaft und Bildung dienen dazu, Bildungseinrichtungen, Unternehmen und Gemeinden zusammenzubringen, um ihr gemeinsames Interesse zur Verbesserung der Bildung zu verfolgen. Die Partnerschaften tragen nicht nur dazu bei, die Bildungsentwicklung in den entsprechenden Einrichtungen voranzutreiben, sondern befassen sich auch mit dem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Sie bieten Unternehmern die Möglichkeit, einen Beitrag zu Bildungsprogrammen und zur Entscheidungsfindung zu leisten.

Es besteht ein zunehmender Bedarf an Bildungseinrichtungen, um durch die Entwicklung einer wissensbasierten Wirtschaft, die wettbewerbsfähig und offen für Innovationen ist, zur ökonomischen Entfaltung des Landes beizutragen und einen Mehrwert für die technologischen Fähigkeiten der Industrie zu schaffen. Gleichzeitig können auch Bildungseinrichtungen von Kooperations- und Partnerschaftsvereinbarungen mit der Industrie profitieren.

Dieser Leitfaden soll vor allem eine Methodik (Anleitung) für Üfa-Lehrkräfte, Unternehmensvertreter und Studierende bieten und sämtliche Kooperationsphasen beschreiben: Ermittlung der Geschäftsanforderungen, Vorbereitung, Organisation von persönlichen Besprechungen, Aufzeichnungen, Aufrechterhaltung weiterer Partnerschaften, Ermittlung der Vorteile aus einer Zusammenarbeit (aus Sicht des Unternehmens, der Üfa und HEI) etc.

Dieser Leitfaden besteht aus 6 Komponenten:

**Geschäftsanforderungen** – Bestimmung dessen, wie eine Partnerschaft die Erfahrungen der Studierenden verbessern könnte; Identifizierung unerfüllter/unterfinanzierter Anforderungen von Studierenden, Universitäten und Partnern.

**Vorläufige Planung** – Beauftragung von Lehrkräften und Studierenden der Üfa damit, nach Partnerschaftsmöglichkeiten zu suchen und ein Partnerschaftsangebot und andere Unterlagen zu verfassen.

**Erarbeitung der Grundlagen** – Diskussion über Werte, Ziele und Anforderungen, um ein Verständnis dafür zu bekommen, wie stark sich jeder Partner einbringen möchte.

**Umsetzung** – Erstellung einer formellen, schriftlichen Verwaltungsstruktur für die Partnerschaft.

**Aufrechterhaltung der Partnerschaft** – Sicherstellung der erforderlichen Unterstützung und Bestätigung der Partnerschaft auf sämtlichen Ebenen der Universität/Üfa und der Unternehmen.

**Auswertung** – Durchführung regelmäßiger Beurteilungen und Beobachtungen.

# 1. GESCHÄFTSANFORDERUNGEN: BEDARF UND STRATEGIEN

## 1.1. Aktuelle und zukünftige Herausforderungen für die Geschäftswelt

In der heutigen Geschäftswelt gibt es einen ständigen Wandel und Anpassungsbedarf. Infolge der Digitalisierung und Globalisierung besteht ein größerer Bedarf an moderner, flexibler und zukunftsorientierter Bildung als jemals zuvor, um Studierende auf den Arbeitsmarkt vorzubereiten. Angesichts neuer Beschäftigungsprofile ändern sich die Qualifikationsanforderungen und Kompetenzen, die von den Arbeitgebern gefordert werden, sodass die Bildungseinrichtungen zukunftsorientiert denken müssen, um den Anforderungen des Arbeitsmarktes von morgen gerecht werden zu können.

Die Geschäftswelt durchläuft mehrere **universelle Veränderungen**, wie beispielsweise:

- Die Bereitstellung von Schlüsseltechnologien und Tools für die soziale Zusammenarbeit
- Die fortlaufende Aufteilung von Organisationen
- Die Herausforderung, Arbeitnehmer zu beschäftigen und einzubinden
- Die Problematik bezüglich der sich ändernden Arbeitsplatzkultur
- Die Einführung neuer Praktiken am Arbeitsplatz
- Die Entwicklung von alternativen Arbeitsplätzen
- Der bevorstehende Fachkräftemangel

Darüber hinaus lassen sich auch **konkrete Veränderungen** in realen Unternehmen beobachten, wie beispielsweise:

- Technologische Veränderungen – eine Überarbeitung der Mitarbeiterqualifikationen ist erforderlich, um die Vorteile der neuen Technologien optimal ausschöpfen zu können
- Veränderungen im Bankwesen – SEPA, Sofortüberweisung, Bargeld und Schecks, Überweisungen etc.
- Datenschutz und personenbezogene Daten – neue Gesetze und Vorschriften
- Neue Rechtsvorschriften für Arbeitgeber – Mindestlohn, Arbeitszeitbeschränkungen, Gesundheits-/Sicherheitsanforderungen etc.
- Die Bereitstellung von Schlüsseltechnologien und Tools für die soziale Zusammenarbeit/Social Media
- Die Forderung nach mehr beruflicher Flexibilität
- Die Erwartungen der Arbeitnehmer wirken sich stärker auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes aus

- Die Bedeutung von Feedback und Bewertungen seitens Arbeitgeber und Arbeitnehmer (z. B. Online-Arbeitgeberbewertungen)

Auch Lehrkräfte und Trainer stellen einen veränderten Bedarf an Kompetenzen fest. In „21st Century Skills – The 4 Cs“ (Video [online verfügbar](#)) werden vier Schlüsselqualifikationen vorgestellt: **Kritisches Denken, Kommunikation, Zusammenarbeit und Kreativität.**

Von Studierenden und Hochschulabsolventen wird zunehmend verlangt, dass sie in der Lage sind, **kritisch zu reflektieren**, zu analysieren, zusammenzufassen, Probleme zu lösen, Verbindungen herzustellen und selbstständig Schlussfolgerungen zu ziehen. Dies kann in Bildungseinrichtungen durch gezielte Fragestellungen, Herausforderungen sowie projekt- und problembasiertes Lernen erreicht werden. Durch die Anwendung verschiedener **Kommunikationskanäle** und -arten (Soziale Medien, Online-Tools, Blogs, Wikis, Podcasts usw.) und durch deren reflektierte Nutzung können Studierende zu motivierten, überzeugenden und klar kommunizierenden Gesprächspartnern werden, die nicht nur aufmerksam zuhören, sondern auch informieren und anweisen können.

Für eine **gute Zusammenarbeit** ist sowohl die Fähigkeit, Kompromisse einzugehen und mit gegenseitigem Respekt zu kommunizieren, als auch ein gemeinsames Verantwortungsbewusstsein und gegenseitige Empathie entscheidend. Aktivitäten und Methoden wie beispielsweise Design Thinking oder projektbasiertes Lernen sind großartige Lernmethoden, um ausgeprägte Fähigkeiten zur Zusammenarbeit zu erlangen. **Kreativität** ist ebenfalls eine häufig erwähnte Fähigkeit, die sich nicht ausschließlich auf die Bereiche Kunst, Werbung und Marketing bezieht, sondern vielmehr darauf, über den Tellerrand schauen zu können, und imstande zu sein, Ideen zu entwickeln, zu verfeinern, zu hinterfragen und Risiken einzugehen.

Laut einer Studie von Deloitte aus dem Jahr 2017 (Video [online verfügbar](#)), die sich mit der zukünftigen Entwicklung der Arbeit beschäftigt, gibt es fünf „neue Realitäten“ in der Arbeitswelt:

Es wird alles auf den Tisch gelegt: Der Arbeitsplatz wird anfälliger als die Arbeit selbst; Beschäftigte und Arbeitsplätze müssen flexibler und proaktiver sein, um mit Aufgeschlossenheit reagieren zu können.

Die Technologie lernt schneller, als wir es können: Roboter könnten Arbeitsplätze oder Aufgaben übernehmen und die damit verbundenen Tätigkeitsbereiche werden sich anpassen müssen. Der technologische Fortschritt beeinflusst jedoch nicht nur die Arbeitswelt, sondern auch das Privatleben.

Sehr vielfältige Belegschaft: 70 % der Führungskräfte sind der Ansicht, dass in der zukünftigen Belegschaft neue Fähigkeiten erforderlich sein werden. Es wird einen Wechsel von traditionellen Angestellten zu Mitarbeitern mit flexiblen Talenten geben. Das bedeutet, dass die zukünftigen Arbeitskräfte mehr aus Vertragspartnern, Freiberuflern und crowdgesourceten Arbeitnehmern sowie aus Robotern und KI-Anwendungen bestehen werden.

Arbeiten um zu lernen, anstatt lernen um zu arbeiten: Routinearbeiten werden mit großer Wahrscheinlichkeit automatisiert, sodass bestimmte Fähigkeiten, die in der Vergangenheit für eine ganze Karriere (Jahrzehnte) erforderlich und ausreichend waren, ständig aktualisiert und angepasst werden müssen. Zu den benötigten Fähigkeiten des 21. Jahrhunderts werden mehr Soft Skills und „menschliche Fähigkeiten“ gehören.

Der öffentliche Sektor muss aufholen: Die Art der Unternehmen und deren Struktur, Führung und Ziele werden sich ändern, während neue Unternehmen in kürzester Zeit entstehen werden, von denen wir bisher noch nichts gehört haben.

Darüber hinaus veranstaltete KPMG Australia Diskussionsrunden (Video [online verfügbar](#)) mit Vertretern der Industrie und des Bildungswesens sowie politischen Entscheidungsträgern, um zu ermitteln, welche Maßnahmen das Bildungswesen ergreifen muss, um sich an die Anforderungen des künftigen Arbeitsmarktes anzupassen. Ähnlich wie Deloitte kamen die Teilnehmer der Diskussionsrunde zu dem Schluss, dass übergreifende Fähigkeiten und Kompetenzen beim Eintritt in das Berufsleben entscheidender sein werden als ein Bildungshintergrund, der sich hauptsächlich auf Inhalte und Informationen konzentriert. Ausschlaggebend sei vielmehr das richtige Zusammenspiel von praxisorientiertem Lernen, inhaltlichem und akademischem Wissen sowie den richtigen Fähigkeiten, um diese anzuwenden. Darüber hinaus wurde betont, dass lebenslanges Lernen und regelmäßige Fortbildung notwendig sind, was nach dem Eintritt eines Hochschulabsolventen in das Berufsleben oft nur noch eine untergeordnete Rolle zu spielen scheint.

## **1.2. Die Auswirkungen der sich ständig verändernden Arbeitswelt auf Übungsfirmen**

Diese Veränderungen auf dem realen Arbeitsmarkt wirken sich direkt auf das Umfeld der Übungsfirmen aus.

Das Personalwesen wird in Länder mit niedrigeren Personalkosten verlagert, um beispielsweise Planungsaufgaben oder Aufgaben auf niedriger Ebene in der Unternehmensverwaltung zu übernehmen. Die Automatisierung ersetzt einige Arbeitsplätze und Aufgaben, wodurch bestimmte Tätigkeiten oder Funktionen wegfallen, und andere Stellenprofile angepasst werden müssen, da die Mitarbeiter in der Lage sein müssen, mit neuen Maschinen und Robotern zu arbeiten.



Sich verändernde Profile – z.B. keine Notwendigkeit mehr für Verkäufer oder Bestellannahme – benötigen E-Commerce-Experten. Auszubildende müssen sich aktiv über Technologien auf dem Laufenden halten und die Fähigkeit zur Anpassung und zum Erlernen der grundlegenden Abläufe und neuen Arbeitsweisen besitzen.

Die Mitarbeiter sind engagiert, aber nur kurzfristig (projektbezogene Arbeit). Sie müssen **motiviert** werden und auf ein größeres Ziel hinarbeiten können. Wenn der Arbeitgeber dies nicht bieten kann, werden sich die Mitarbeiter sehr wahrscheinlich nach neuen Möglichkeiten umsehen. Sie stellen immer höhere Ansprüche und Erwartungen an ihren Arbeitgeber.

Die Generation Z erfordert eine Überarbeitung des Üfa-Konzepts, da sie sich nicht über einen längeren Zeitraum hinweg konzentrieren kann. Dies erfordert eine **neue Art der Kommunikation**, wie etwa Online-Kommunikationstools wie Slack, Padlet, Zoom und Facebook Workplace. Jüngere Studierende sind daran gewöhnt, ein Tablet oder einen Laptop für sämtliche Angelegenheiten zu benutzen. Es handelt sich um eine andere Art des Lernens und Arbeitens.

Das **Arbeiten von zu Hause** aus ist in Mode gekommen. Dadurch entwickeln sich die sozialen Fähigkeiten, das Zeitmanagement usw. Es wird auch immer üblicher, dass Mitarbeiter an mindestens 1-2 Tagen pro Woche von zu Hause arbeiten. Ein Mitarbeiter muss nicht die ganze Woche an einem Ort sein. Die meisten herkömmlichen Vorgesetzten wissen nicht, wie sie die Arbeit von zu Hause aus steuern sollen. Das Bildungssystem ändert sich zunehmend, denn die Studierenden arbeiten an unterschiedlichen Themen, sodass nicht mehr alle dasselbe zur gleichen Zeit lernen. Aufgrund von COVID-19 waren die meisten Betriebe gezwungen, auf Heimarbeit umzusteigen, und viele Arbeitgeber und Arbeitnehmer mussten sich auf neue Kommunikationsmittel einlassen. Diese Veränderungen werden sich auch auf die Art und Weise auswirken, wie wir in Zukunft arbeiten werden, und möglicherweise zu einem noch vielfältigeren Arbeitsumfeld führen, in dem die Mitarbeiter sowohl im Büro als auch von zu Hause aus arbeiten werden.

Dazu könnten auch **entlegene Übungsfirmen** (Üfas) gehören - wenn sich nicht genügend Studierende am selben Ort befinden, können auch mehrere Studierende von verschiedenen Standorten in eine Üfa integriert werden. Das bedeutet, dass der Lernprozess nicht auf den geografischen Standort beschränkt ist. Das Konzept der ortsungebundenen Üfa wird immer wichtiger, da die Heimarbeit mittlerweile weit verbreitet ist. Durch das ortsungebundene Üfa-Konzept können auch Menschen mit Behinderungen Teil des Teams werden. Schulungen in **virtuellen Lernumgebungen** sind auf dem Vormarsch und somit steigt auch der Bedarf an dem Üfa-Konzept im Bereich der Online-Schulungen.

Es gibt einen klaren Trend hin zu **nachhaltigen Unternehmen** und **sozialer Verantwortung** (Corporate Social Responsibility (CSR), zu Deutsch: Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung). Studierende arbeiten gerne mit nachhaltigen Produkten und das führt wiederum zu einer Veränderung der Produktpalette und bietet die Chance, verschiedene Arten von Produkten zu vermarkten. Es verändert auch die Art und Weise, wie eine Üfa geführt und verwaltet wird. Wenn Sie eine Mentorenfirma haben, wird diese höchstwahrscheinlich dem Trend einer nachhaltigen Entwicklung folgen, allerdings verfügen nicht alle Üfas über Beziehungen zu Mentorenfirmen. Neben dem Aspekt der Nachhaltigkeit in Bezug auf die Produktlinien nimmt die Notwendigkeit der sozialen Verantwortung, insbesondere der CSR, zu. Reale Unternehmen investieren die Zeit und das Know-how ihrer Mitarbeiter in soziale Projekte, wie beispielsweise Kampagnen, die sich auf die Werte des Unternehmens konzentrieren.

Immer mehr Menschen werden **projektbezogene Arbeit** leisten. Viele neue Mitarbeiter benötigen **Projektmanagement**. Dabei handelt es sich um eine wichtige Lebenskompetenz, die es ihnen ermöglicht, zahlreiche kleinere Aufträge gleichzeitig zu erledigen oder eine Beschäftigung für einen kürzeren Zeitraum auszuüben. Das hat auch zur Folge, dass sie häufiger das Unternehmen wechseln, sobald ein Projekt abgeschlossen ist. Kompetenzen wie Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Zeitmanagement sind sogar noch gefragter.

Immer mehr Menschen werden in einer **GIG-Economy** tätig sein: Eine GIG-Economy ist ein Wirtschaftssystem, in dem befristete Arbeitsverhältnisse üblich sind und Unternehmen Verträge mit unabhängigen Arbeitnehmern für kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse abschließen. Der Trend zu einer GIG-Economy hat bereits begonnen. Eine frühere Studie von Intuit geht davon aus, dass bis zum Ende dieses Jahres 40 Prozent der Arbeitnehmer selbständige Auftragnehmer sein werden.

**Cloud Computing.** Studierende verwenden Google, Microsoft und andere Cloud-basierte Systeme. Noch nutzen sie diese innerhalb eines Unternehmens, nicht zwischen verschiedenen Üfas, doch das könnte in Zukunft durchaus Realität werden.

Studierende aus verschiedenen Zielgruppen (Altersgruppen, akademische Stufen) und unterschiedlichen Ländern könnten eine **Üfa gemeinsam verwalten**. Ein Beispiel dafür wäre eine internationale Handels-Üfa, die sich aus einer Schweizer und einer kanadischen Einheit zusammensetzt und bei der die Studierenden die Aufgaben zwischen den verschiedenen Abteilungen und Ländern aufteilen könnten.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Üfa-Konzepts ist das **unternehmerische Lernen**. Auf den unternehmerischen Bildungsschwerpunkt müssen wir vorbereitet sein. Heutzutage wird unternehmerische Aufklärung in der Regel von ein oder zwei Personen durchgeführt, wobei ihnen möglicherweise die grundlegende Erfahrung fehlt. Bevor sie unternehmerisch tätig

werden, müssen sie das **Geschäftsleben in einer Üfa hautnah miterleben**, um zu verstehen, warum sie mikro- und makroökonomische Grundlagen brauchen, um die Geschäftsprozesse zu kennen und zu verstehen. Wenn man sich nur auf die Entwicklung innovativer Produkte konzentriert, scheitern potenzielle Unternehmer oft, weil sie das Gesamtkonzept in Bezug auf die Unternehmensführung übersehen und nicht erkennen können, worin sie gut sind und wo sie sich gegebenenfalls verbessern müssen. Sie müssen in der Lage sein, sowohl ihre Fähigkeiten als auch ihre Schwächen zu erkennen.

**Technologische Aspekte** lassen sich am einfachsten anpassen. Technologie steht in vielen Ländern in engem Zusammenhang mit der Rechtmäßigkeit sowie mit der Methodik und der Art und Weise, wie ein Unternehmen arbeitet.

Der **E-Commerce** nimmt rasant zu, weshalb Fortbildungen im Bereich E-Commerce unerlässlich sind. Da sich die E-Commerce-Branche ständig weiterentwickelt, ist es von großer Bedeutung, dass man weiß, wie man ein Unternehmen online führt.

Das konventionelle Bankwesen und die traditionellen Finanzierungsquellen verlieren gegenüber dem Crowdfunding immer mehr an Relevanz. **Crowdsourcing, Kryptowährungen** und damit zusammenhängende Themen müssen in der Üfa offen diskutiert werden. Bankgeschäfte werden immer schneller und zunehmend online abgewickelt. Eines dieser Beispiele ist die **automatische Währung**, über deren Überwachung die Banken ebenfalls nachdenken. SEPA-Banking für Sofortzahlungen muss integriert werden und Direktzahlungen für Webshops und Marktplätze gehören zur neuen Norm.

Der Bereich der **Urheberrechte** geht über das hinaus, was in einer Üfa vermittelt wird. Die Umsetzung dieses Themas ist schwierig, da rechtliche Aspekte eine Rolle spielen, aber es sollte auf einer grundlegenden Ebene erklärt werden, um den Nutzen von Schutzrechten zu verdeutlichen.

Die Studierenden interessieren sich für die **Finanzverwaltung** und müssen diese erlernen. Das umfasst den Aktienmarkt, Investmentfonds, Finanzierungsverhandlungen und die persönliche Finanzverwaltung.

Das Bildungssystem muss vor allem dafür sorgen, dass all diese Herausforderungen gemeistert werden können.

### **1.3. Unerfüllte/unterfinanzierte Bedürfnisse von Studierenden und Universitäten und wie Unternehmen sie erfüllen können**

**Einschätzung kritischer Anforderungen.** Wenn Studierende oder Bildungseinrichtungen in Ihrer Region bestimmte Bedürfnisse haben, die nicht erfüllt werden oder die unterfinanziert sind, wird das Bildungserlebnis aller Wahrscheinlichkeit nach darunter leiden. Hier könnte

eine Kooperation zwischen Üfa und Unternehmen eine Lösung sein. Es sollte überlegt werden, welche Art von Partnerschaft sich am besten eignet, um diese Bedürfnisse zu decken (z.B. direkte Finanzierung, professionelle Entwicklung, Bereitstellung von Waren oder Dienstleistungen, Arbeitskraft, Mentoring usw.). Außerdem sollte berücksichtigt werden, ob es für Ihre Studierenden und Ihre Bildungseinrichtung angemessen ist, diese Bedürfnisse mithilfe einer externen Quelle zu erfüllen.

**Beurteilung potenzieller Beiträge.** Auf der anderen Seite sollten Unternehmen prüfen, welche Art von Beiträgen sie Studierenden und Bildungseinrichtungen zur Verfügung stellen können. So können Unternehmen mit einer großen Anzahl von Mitarbeitern unter Umständen beträchtliche Personalressourcen für Tutoren- und Mentorenarbeit bereitstellen. Technisch versierte Unternehmen, z.B. aus dem Bereich der Computer- oder Informationswissenschaften, können eventuell Equipment und spezielle technische Schulungen anbieten. In jedem Fall sollten Unternehmen und Bildungseinrichtungen zusammenarbeiten, um die wichtigsten Bedürfnisse mit potenziellen Beiträgen zu verknüpfen.

**Verwendung von Ressourcen-Netzwerken.** Um in dieser frühen Phase Rat und Unterstützung zu erhalten, erkundigen Sie sich, ob es in Ihrer Nähe Wirtschafts- und Bildungsgruppen gibt, die sich für die Zusammenarbeit zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen einsetzen. Vor allem für Bildungseinrichtungen und Unternehmen, die zum ersten Mal nach einer Partnerschaft suchen, können diese Gruppen eine wertvolle Ressource sein.

#### **1.4. Verbesserung der Erfahrungen der Studierenden durch Partnerschaften (Studierende - Bildungseinrichtungen - Unternehmen)**

Da Bildungseinrichtungen nicht mehr als einzige Wissensquelle dienen, ist es unumgänglich, Unternehmen in die Lehr- und Schulungsaktivitäten einzubeziehen.

Partnerschaften zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen haben ihren Wert in zahlreichen Regionen unter Beweis gestellt. Sie können unter anderem:

- Berufsbezogene Lernerfahrungen vermitteln und das Karrierebewusstsein stärken
- Bildungseinrichtungen dabei helfen, eine erfolgsorientierte Studien- und Berufskultur zu gestalten, die Studierende fördert
- Pädagogen dabei helfen, Lehrpläne und Qualifikationsstandards auf die wirtschaftlichen Bedürfnisse abzustimmen
- Finanzierungsmittel und Equipment zur Modernisierung von Klassenzimmern, Arbeitsräumen und Labors bereitstellen
- Die Jugend beim Aufbau bedeutungsvoller Beziehungen zu starken Vorbildern und Mentoren unterstützen

- Finanzielle Unterstützung und Beratung zur Verfügung stellen, um finanzielle Hürden auf dem Weg zur Bildung zu verringern.

Die Beweggründe dafür, die Rolle von Unternehmen im Bildungsprozess auszubauen, basieren auf dem besonderen Wert, den sie zu den Maßnahmen von Bildungseinrichtungen und Gemeinden zum Aufbau eines effizienten und relevanten Bildungssystems beitragen können. Unternehmen sowie ihre Mitarbeiter und Interessenverbände können mit ihren Ressourcen, Kompetenzen und Kenntnissen dazu beitragen, die Chancen junger Erwachsener zu verbessern, sodass diese ihre Talente und Ambitionen voll ausschöpfen und sogar überschreiten können.

Bei der Lernförderung von Studierenden, der Verringerung von Leistungsunterschieden und beim Kapazitätsaufbau von Bildungseinrichtungen, die jungen Menschen einen effektiven Weg zum Studium und ins Berufsleben ebnen sollen, können Unternehmen ein entscheidender Faktor sein. Die Zusammenarbeit von Unternehmen mit Bildungseinrichtungen und gemeinnützigen Partnern ist von entscheidender Bedeutung, um eine Hochschul- und Karrierekultur zu schaffen, die den Erfolg der Studierenden fördert, indem sie jungen Menschen die Möglichkeit gibt, sich zu entfalten, und gleichzeitig dafür sorgt, dass Unternehmen wachsen und wettbewerbsfähig bleiben.

Das Wertpotenzial einer echten Partnerschaft liegt nicht nur in den Lösungen und Aktivitäten, die sie liefern kann, sondern auch in dem Umfang des Engagements und des Einsatzes der Beteiligten. Unternehmen müssen die Bedeutung und die Rentabilität ihrer Investitionen erkennen – ganz gleich, ob es sich um die Erschließung einer Pipeline gut ausgebildeter Mitarbeiter, eine stabilere Gemeinschaft für ihre Einrichtungen und Büros oder die Möglichkeit für Mitarbeiter handelt, neue Fähigkeiten zu erlangen und Kontakte zu knüpfen. Die Bildungseinrichtungen müssen eine klar definierte Rolle für sich selbst im Rahmen einer solchen Partnerschaft haben und bereit sein, sich als Bildungspartner einzubringen, um ihre Arbeit zu optimieren. Eine gemeinsame strategische Vision ist von entscheidender Bedeutung, da dies dafür sorgt, dass alle Parteien zum Vorteil der Studierenden handeln (Business Engagement in Education: Key Partners for Improving Student Success, 2013).

## 2. VORPLANUNG

### 2.1. Entscheidungen, die vor dem Eingehen einer Partnerschaft getroffen werden müssen

**1. Erstellen Sie eine Liste mit den Zielen, Bedürfnissen und Grundwerten Ihres Unternehmens.** Überlegen Sie genau, was Sie erreichen wollen und in welchem Zeitraum. Damit eine gewinnbringende Partnerschaft zustande kommen kann, bedarf es einer gemeinsamen Grundlage. Beginnen Sie damit, sich die Werte des potenziellen Partners anzusehen. Sind diese mit Ihren vereinbar? Wenn Sie keine Gemeinsamkeiten erkennen, wird die Partnerschaft nicht funktionieren.

**2. Überlegen Sie, welche Arten von Unternehmen Sie bei der Erreichung dieser Ziele unterstützen können.** Suchen Sie nach einer Mentorenfirma? Gibt es unter Umständen in Ihrer Umgebung ein Unternehmen, das über gute Erfahrungen in diesem Bereich verfügt und von dem Sie sich weitere Kenntnisse aneignen möchten?

**3. Bestimmen Sie die Vorteile, die potenzielle Partner durch die Zusammenarbeit mit Ihnen haben werden.** Ihre Üfa könnte beispielsweise Werbung für die Dienstleistungen/Produkte eines Unternehmens machen oder Üfa-Studierende könnten Recherchen anstellen, Daten sammeln oder diese in einer Datenbank erfassen.

**4. Prüfen Sie die Liste und ermitteln Sie die Unternehmen, die von einer Partnerschaft mit Ihnen am stärksten profitieren würden.** Hierbei handelt es sich um Ihre besten Anlaufstellen, die zu Beginn in Frage kommen. Erklären Sie ihnen, wie sie von einer Zusammenarbeit profitieren können, und schon haben Sie einen erfolgreichen Deal in Aussicht.

**5. Kommunikation ist die Grundlage für eine erfolgreiche Partnerschaft.** Um eine erfolgreiche Partnerschaft zu schaffen, muss für eine gute Kommunikation gesorgt sein. Durch Kommunikation tauschen Menschen ihre Ideen, Meinungen und Probleme aus. Sie werden nicht immer die Ansichten Ihres Partners teilen, aber Sie müssen kommunizieren, um ein gegenseitiges Verständnis zu erreichen. Halten Sie Ihre Gedanken zurück, kann dies im Laufe der Zeit zu größeren Problemen führen.

**6. Verfolgen Sie eine gemeinsame Vision.** Bei einer Partnerschaft teilen Sie und Ihr Partner einige Dinge, die sowohl gelingen als auch scheitern können. Das Ziel ist natürlich der Erfolg, aber dieser lässt sich nur erreichen, wenn beide Partner wissen, wie er erreicht werden soll. Vor Abschluss der Partnerschaftsvereinbarung ist es deshalb erforderlich, dass jeder Partner seine langfristigen Vorstellungen erläutert und die voraussichtlichen Aufgaben und Pflichten sowie die ideale Arbeitsbeziehung definiert. Auf diese Weise wird die Grundlage dafür geschaffen, wie die Partnerschaft gestaltet werden soll, bevor sie überhaupt begonnen hat.

**7. Bedenken Sie, dass es sich um eine langfristige Partnerschaft handeln soll.** Eine Partnerschaft sollte, genau wie eine Ehe, auf Dauer ausgerichtet sein. Wenn dies nicht der Fall ist, wäre es möglicherweise besser, wenn Sie auf eine Partnerschaft verzichten. Bei einer Partnerschaft handelt es sich um einen rechtskräftigen Vertrag, dessen Auflösung sehr teuer werden kann. Damit Sie sich nicht mit solchen Angelegenheiten auseinandersetzen müssen, ist es ratsam, einen Partner zu wählen, mit dem Sie viele Jahre lang erfolgreich kooperieren können.

**8. Bestimmen Sie frühzeitig den Rahmen.** Bevor Sie und Ihr Partner mit der Umsetzung der Partnerschaft beginnen, müssen Sie den Rahmen für die Arbeitsweise festlegen. Achten Sie darauf, die materiellen, finanziellen und personellen Ressourcen im Vorfeld zu klären, bevor Sie sich an die Arbeit machen.

**9. Zeigen Sie Einigkeit.** Eine Partnerschaft kann nur dann funktionieren, wenn sich alle Partner gegenseitig unterstützen und die Erwartungen des jeweils anderen verstehen. Die Leitung eines Unternehmens ist keine leichte Aufgabe. Es werden schwierige Zeiten kommen, die Ihr Vertrauen aufgrund von unerwarteten Herausforderungen erschüttern werden. Damit Ihre Partnerschaft in diesen Zeiten auch weiterhin erfolgreich sein kann, muss eine gemeinsame Einheit vorhanden sein, die sich jeglichen Hindernissen entgegenstellt. Wichtig ist, dass Sie in der Lage sind, gemeinsam erfolgreich zu sein, anstatt zu versuchen, alles allein zu schaffen. Darin liegt der Unterschied zwischen erfolgreichen Partnerschaften und solchen, die scheitern (What to Remember Before Entering a Business Partnership, 2018).

## 2.2. Ermittlung und Prüfung potenzieller Partner

**Bestimmen Sie das Ziel und den Bedarf.** Beachten Sie die Schritte, die zur Auswahl der idealen Partner beitragen. Kehren Sie dabei immer wieder zu Ihrem Kernziel und den Fachkenntnissen, Perspektiven, Fähigkeiten und Ressourcen zurück, die Sie zur Erreichung dieses Ziels benötigen.

Verschaffen Sie sich zunächst ein Bild (Abb. 2) davon, was durch die Zusammenarbeit erreicht werden soll. Dieser Plan wird sich kontinuierlich mit der Einbindung zusätzlicher Partner weiterentwickeln. Berücksichtigen Sie die Bedürfnisse innerhalb Ihrer Organisation und der Gemeinde. Denken Sie darüber nach, welche Ziele durch die Zusammenarbeit mit anderen erreicht werden könnten.

Diese Ziele sollten zu Beginn der Zusammenarbeit noch nicht in Stein gemeißelt sein. Sie müssen von den Partnern im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit noch weiter konkretisiert werden (Identifying and Selecting the Right Core Partners, 2013).

Ermitteln Sie außerdem in groben Zügen das Fachwissen, die Perspektiven, die Fähigkeiten und die Ressourcen, die zum Erreichen des Ziels erforderlich sein könnten (Abb. 3). Zum Beispiel:

***Ermitteln Sie potenzielle Partner und deren jeweilige Funktionen.*** Überlegen Sie sich gemeinsam mit den Führungskräften Ihrer Organisation und/oder einigen anderen Personen, die Interesse an einer Zusammenarbeit bekundet haben, Antworten auf die entsprechenden Abfragefragen. Stellen Sie Nachforschungen an, um andere Organisationen zu identifizieren, die die gleichen Aufgaben oder Ziele wie Sie haben bzw. in ähnlichen Bereichen tätig sind und/oder die gleichen Resultate anstreben könnten. Berücksichtigen Sie nicht nur Partner, sondern auch Konkurrenten.

Achten Sie darauf, dass Sie zwischen den Organisationen oder Personen, die als Hauptpartner in Frage kommen, und denen, die eher als Interessenvertreter in Frage kommen, unterscheiden.

Denken Sie nun darüber nach, welche Rollen die einzelnen Partner spielen könnten und gleichen Sie diese mit den Aufgaben ab, die zur Erreichung der Ergebnisse erfüllt werden müssen. Auch hier gilt, dass die Rollen wahrscheinlich überarbeitet werden, sobald die Zusammenarbeit zustande kommt und Sie Ihre Ziele und Ergebnisse konkretisieren. Sie müssen unter Umständen eine Besprechung mit den potenziellen Kooperationspartnern abhalten, um deren spezifische Fähigkeiten und Kompetenzen in Erfahrung zu bringen.

***Identifizieren Sie Schlüsselkriterien und entscheiden Sie sich für die wichtigsten Partner.*** Sobald Sie Ihre Anforderungen ermittelt und potenzielle Partner gefunden haben, können Sie die festgelegten Kriterien nutzen, um die richtigen Partner auswählen zu können. Überlegen Sie, ob alle Kriterien erfüllt werden müssen oder ob einige wichtiger sind als andere. Gehen Sie die Liste der potenziellen Partner durch und beurteilen Sie, in welchem Umfang diese die festgelegten Kriterien erfüllen könnten.

Der folgende Abschnitt gibt Beispiele für Kriterien:

- Sie haben ein großes Interesse an den gemeinsamen Ergebnissen und/oder engagieren sich für diese.
- Sie können die Fähigkeiten, Kapazitäten und Ressourcen einbringen, die zur Erreichung der Ziele erforderlich sind.
- Sie sind bereit, ausreichend Zeit, Ressourcen und Fähigkeiten einzubringen.
- Sie sind aufgrund ihrer nachgewiesenen Leistungen und ihres Rufs glaubwürdig.
- Sie teilen grundlegende Werte, Glaubenssätze oder Annahmen.
- Es fand bereits in der Vergangenheit eine erfolgreiche Zusammenarbeit statt.



- Sie bauen auf der oben erwähnten Analyse zur Zusammenstellung der Hauptpartner weiter auf.

Wählen Sie Ihre Partner mit Bedacht aus. Es empfiehlt sich nicht, Ihr Partnerunternehmen ausschließlich aufgrund persönlicher Kontakte zu Geschäftsleuten (die Studierende/Lehrkräfte haben könnten) auszuwählen. Je nach Art Ihrer Zusammenarbeit kann der Prozess sehr einfach oder sehr komplex sein.

**Hinzufügen von Partnern.** Im Laufe der Zusammenarbeit werden Sie möglicherweise feststellen, dass sich die Ausrichtung ändert, neue Partner gewonnen werden müssen und/oder Kapazitätslücken entstehen, die es zu schließen gilt. Gehen Sie genauso vor wie bei der Aufnahme der Zusammenarbeit, um auch weiterhin die richtigen Partner ins Boot zu holen. Überprüfen Sie Ihre Analyse zur Zusammenstellung der Hauptpartner, um eventuelle Lücken ausfindig zu machen, die gefüllt werden müssen.

Überstürzen Sie also nicht Ihre Entscheidung und laufen Sie Gefahr sich für eine falsche Partnerschaft zu entscheiden, nur weil Sie sich selbst eine Frist gesetzt haben, die Sie einhalten wollen. Sie sollten sich ausreichend Zeit für Gespräche mit potenziellen Geschäftspartnern nehmen und sämtliche Optionen gründlich prüfen.

### 2.3. Verschiedene Möglichkeiten für eine Kooperation mit Unternehmen, um Beziehungen zum beiderseitigen Nutzen zu entwickeln

Nachfolgend werden Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen der Üfa und realen Unternehmen beschrieben:

- Das reale Unternehmen bietet Produkte an, während die Üfa die Mentorenfirma auf Üfa-Messen und in anderen Werbematerialien vorstellt.
- Das reale Unternehmen bietet Produkte an, während die Studierenden der Üfa die Meinung der Kunden zu den entsprechenden Produkten erforschen.
- Das reale Unternehmen bietet Schulungen an, in denen die Studierenden der Üfa als potenzielle Auszubildende oder Mitarbeiter dieses Unternehmens fungieren.

Kooperationsmöglichkeiten, die den Unternehmen zugutekommen (Imitacinių bendrovių veiklos galimybės realaus verslo kontekste, 2018):

- Vorbereitung des Werbematerials für das Unternehmen (Flugblätter, Broschüren)
- Veröffentlichung der Unternehmensanzeigen auf Social Media-Plattformen
- Ermittlung potenzieller Kunden für das Unternehmen
- Organisation von Unternehmensveranstaltungen
- Kundenberatungen für das Unternehmen (Präsentation von Waren oder Dienstleistungen)

- Beteiligung an Projekten sowie die Ausarbeitung von Projektvorschlägen
- Organisation und Durchführung verschiedener Verbraucherstudien
- Vorbereitung von Präsentationen über das Unternehmen
- Vertretung des Unternehmens auf Ausstellungen/Messen

Kooperationsmöglichkeiten, die der Übungsfirma zugutekommen (Imitacinių bendrovių veiklos galimybių realaus verslo kontekste, 2018):

- Praktikumsplätze für Studierende
- Einführung in Geschäftsbereiche (Verkauf, Bauwesen, Tourismus etc.)
- Bereitstellung materieller Unterstützung für die Üfa
- Hilfe beim Verstehen der allgemeinen Aktivitäten von Wirtschaftsunternehmen
- Bereitstellung von Beratung/Mentoring
- Durchführung von Schulungen/Lehrgängen
- Möglichkeiten zur Nutzung der betrieblichen Infrastruktur
- Beteiligung an gemeinsamen Projekten und deren Vorbereitung
- Bereitstellung von Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Unternehmen

Eine solche Zusammenarbeit kann sich nicht nur zwischen dem Unternehmen und der Üfa entwickeln, sondern auch mit der gesamten Bildungseinrichtung zustande kommen, sodass sich das Unternehmen als Sozialpartner etabliert.

Es empfiehlt sich in jedem Fall, einen Kooperationsvertrag abzuschließen, der es erleichtert, die Pflichten und Rechte der beteiligten Parteien zu definieren.

## 2.4. Konkrete Kooperationsmöglichkeiten für Unternehmen

Zur Unterstützung der Üfa ist es notwendig, Partnerschaften mit realen Unternehmen einzugehen, um die Üfa mit Produkten/Produktbeispielen, Sortimenten und Preislisten auszustatten, die sie für die tägliche Üfa-Aktivität und insbesondere für die Teilnahme an Üfa-Messen benötigt. Als potenzielle Partner eignen sich in der Regel Unternehmen mit ähnlichen Aktivitäten.

**Recherchieren Sie.** Bevor Sie eine Partnerschaft vorschlagen, sollten Sie sich Zeit nehmen, um das Unternehmen, an dem Sie interessiert sind, zu recherchieren. Zwar wissen Sie sicherlich schon, dass das Unternehmen gut zu Ihrer Üfa passt und dass seine Vision mit Ihrer eigenen übereinstimmt, aber das reicht unter Umständen nicht aus. Erkundigen Sie sich nach der Geschichte, den Erfolgen, den Mitarbeitern und der Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

Auf diese Weise erhöhen Sie Ihre Erfolgsaussichten. Es geht darum, zu zeigen, dass Sie ein großes Interesse an dem Unternehmen haben, mit dem Sie eine Partnerschaft eingehen möchten. Lesen Sie sich Fallstudien durch, schauen Sie sich die Website und die Social Media-Profile des Unternehmens an, halten Sie Ausschau nach Pressemitteilungen und lernen Sie die Produkte des Unternehmens kennen. Sie sollten wissen, was für Unterschiede zwischen dem Unternehmen und der Konkurrenz bestehen und welche Verkaufsargumente es hat.

Mithilfe dieser Informationen sind Sie optimal vorbereitet, um dem Unternehmen eine Kooperation vorzuschlagen. Nehmen Sie Kontakt mit dem CEO des Unternehmens oder einer anderen Führungskraft auf und erläutern Sie kurz Ihre Idee. Haben Sie erst einmal die Aufmerksamkeit des Unternehmens gewonnen, verfassen Sie einen Vorschlag, der Ihre Vorstellung im Detail beschreibt. Betonen Sie, wie beide Parteien von dieser Partnerschaft profitieren können und warum eine Zusammenarbeit sinnvoll wäre.

**Strukturierung Ihres Partnerschaftsvorschlags.** Der Schlüssel zu einem überzeugenden Partnerschaftsvorschlag liegt darin, den Empfänger von Ihrer Idee und deren Rentabilität und Bedeutung zu überzeugen. Begründen Sie Ihre Behauptungen mit konkreten Fakten; strukturieren Sie Ihr Angebot so, dass es sämtliche Informationen vermittelt, die der Interessent wissen will und muss. Fassen Sie sich kurz und seien Sie präzise. Niemand wird ein 10-seitiges Schreiben lesen

**Sprechen Sie den Empfänger mit Namen an.** Stellen Sie sich und Ihr Unternehmen vor. Heben Sie Ihre wichtigsten Leistungen und Ihr Markenzeichen hervor, um das Interesse des Empfängers aufrechtzuerhalten. Gehen Sie in Ihrem Angebot auf die folgenden Punkte ein:

- **Der Köder:** Er soll die Aufmerksamkeit des Lesers wecken und ihn dazu bringen, mehr erfahren zu wollen; schildern Sie Ihre Erfahrung sowie Ihre herausragenden Leistungen und Qualifikationen.
- **Erläuterung des Problems oder Bedarfs:** Weisen Sie Ihren potenziellen Geschäftspartner auf ein Problem hin, mit dem er konfrontiert ist; zeigen Sie ihm, dass Sie über seine Bedürfnisse und Zukunftspläne Bescheid wissen.
- **Lösung:** Schildern Sie, warum die Partnerschaft für beide Parteien sinnvoll ist und wie das jeweilige Unternehmen davon profitiert; nennen Sie Fakten und Daten, die Ihre Aussagen stützen.

Zusammenfassung/Fazit:

- Fassen Sie die Vorteile einer Geschäftsbeziehung zusammen und bitten Sie darum, ein Treffen oder einen Anruf zu vereinbaren.

- Fügen Sie Ihrem Vorschlag gegebenenfalls ergänzende Unterlagen bei. Verwenden Sie Diagramme, Tabellen und andere visuelle Darstellungen, um Ihren Standpunkt zu verdeutlichen und die Vorteile der Partnerschaft zu betonen.

**Maximierung Ihrer Erfolgchancen.** Der Vorschlag einer Partnerschaft ist kein Verkaufsschreiben.

**Verwenden Sie angemessene Wiederholungen, um auf Ihre wichtigsten Punkte hinzuweisen.** Erwähnen Sie nur Fakten und Informationen, die für das Unternehmen, mit dem Sie eine Partnerschaft eingehen möchten, relevant sind. Wenn Sie sich an mehrere Unternehmen wenden, sollte Ihr Angebot auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten sein und mit dessen Vision und Zielen übereinstimmen.

**Vermeiden Sie Superlative sowie Begriffe oder Formulierungen, die einen negativen Eindruck erwecken könnten.** Kommen Sie ohne Umschweife auf den Punkt. Kontaktieren Sie das Unternehmen ein paar Tage nach Einreichung Ihres Vorschlags per E-Mail oder Telefon. Teilen Sie dem Unternehmen mit, dass Sie jederzeit zur Beantwortung aller Fragen im Zusammenhang mit einer möglichen Partnerschaft zur Verfügung stehen (Picincu, 2019).

## 2.5. Gewissheit und Klarheit der Partnerschaftsvereinbarung

Die Vereinbarungen/Verträge sollen den beteiligten Parteien Gewissheit und Klarheit bieten. Grundsätzlich gilt, dass eine „Einigungsvereinbarung“ zwischen Parteien aufgrund von Unklarheiten nichtig und unwirksam ist. Bei einer Einigungsvereinbarung handelt es sich, einfach ausgedrückt, um einen Vertrag, die den Abschluss einer Vereinbarung zu einem zukünftigen Zeitpunkt vorsieht. Eine solche Vereinbarung kann zum Beispiel getroffen werden, wenn sich die Parteien auf die meisten Bedingungen geeinigt haben, aber bestimmte vertragliche Bedingungen erst zu einem späteren Zeitpunkt festlegen möchten, um beispielsweise Flexibilität zu gewährleisten.

Sollten die Vertragsbedingungen unklar oder unvollständig sein, so sind die Parteien vor dem Gesetz zu keiner Einigung gekommen. Gelingt es nicht, sich in wichtigen Punkten zu einigen, kann dies zum Scheitern des gesamten Vertrags führen.

Um zu verhindern, dass ein Vertrag aufgrund von Unklarheiten angefochten wird, sollten diese klar und unmissverständlich formuliert werden. Besteht die Möglichkeit, sich zu einem späteren Zeitpunkt zu einigen, sollte dies klar und deutlich formuliert werden und einen objektiven Mechanismus zur Lösung von Streitigkeiten zwischen den Parteien enthalten (Certainty and „Agreements to Agree“, 2014).

## 2.6. Praktische Hilfsmittel für Lehrkräfte/Studierende bei der Ausarbeitung der Partnerschaftsvereinbarung für Unternehmen

Bei der Ausarbeitung eines Vertrags sollten Sie sich an einige wenige Grundregeln halten. Die Formulierung eines Vertrags sollte in einfacher Sprache gehalten sein; mit anderen Worten, die verwendete Sprache ist leicht und verständlich. Der Verfasser muss präzise vorgehen. In Bezug auf Stil, Struktur, Terminologie und Umfang der Details sollte der Vertrag eine einheitliche Form aufweisen. Es ist dem Verfasser erlaubt, vage Begriffe zu verwenden, aber er sollte sich darüber im Klaren sein, wie und wann er diese verwendet, und sämtliche Unklarheiten vermeiden (sofern sie nicht einem bestimmten Zweck dienen).

Formulieren Sie die Verträge **klar und deutlich**: Ein Unternehmer sollte imstande sein, den Vertragsinhalt nachzuvollziehen. Das Hinzuziehen eines Rechtsberaters sollte nur notwendig sein, um eine unparteiische Meinung zu äußern, um die rechtlichen Konsequenzen zu überblicken, um klarzustellen, dass bestimmte Formulierungen normal sind oder um zu bestätigen, dass sie tatsächlich die Parteien und deren Absichten widerspiegeln. Bei den rechtlichen Aspekten eines Vertrags sollte nur der Inhalt berücksichtigt werden, nicht die Art und Weise, wie er ausgedrückt wird. (Keine Tricks!) Eine altmodische Vertragssprache, die nicht (mehr) allgemeinverständlich ist, erschwert die Lesbarkeit eines Vertrags. Darüber hinaus dient sie nicht den Interessen der Parteien

**Keine veralteten Ausdrucksformen.** Es gibt keinen Grund, veraltete oder unnötig komplizierte bzw. merkwürdige Ausdrucksformen zu verwenden, wie z.B. die Verwendung von Wörtern und Ziffern, um Zahlen auszudrücken (Wörter können sinnvoll sein, da man sich leicht vertippen kann, doch ebenso riskant ist es, Zahlen zu korrigieren und dabei die entsprechenden Wörter zu vergessen; die Verwendung von Wörtern, um sich zu vergewissern, dass 30 Tage „(dreißig)“ Tage und nicht „13“ oder „20“ sind, ist unnötig). Lateinische Begriffe gelten nicht als veraltet, aber unpassende Formulierungen sollten vermieden werden

**Wichtig und notwendig.** Ein guter Verfasser von Texten entscheidet, was wichtig ist. Es gilt zu verstehen, in welchen Bereichen des Unternehmens die wirklichen oder vermeidbaren Risiken liegen, oder in welchen Fällen die von einer Partei gewünschte Leistung nicht offensichtlich ist. Ferner muss der Verfasser die Notwendigkeit einer solchen Bedingung abwägen; sprich, wer trägt die Hauptlast einer echten Unklarheit? In vielen Fällen wird durch das Streichen von Wörtern oder Klauseln klar, was wirklich relevant ist.

**Kurze Sätze lassen sich leichter lesen.** Es ist allgemein bekannt, dass kurze Sätze wesentlich leichter zu lesen sind als längere. Verträge gehören zu den kompliziertesten Texten, die man sich vorstellen kann. Abgesehen von ihrer abstrakten Sprache ist der häufigste Grund dafür die Verwendung von langen Sätzen. Fassen Sie sich daher kurz und knapp und gehen Sie nur auf

die Punkte ein, auf die Sie eingehen müssen, um Überraschungen oder Verwirrung zu vermeiden, oder die in einem Rechtsstreit von Bedeutung sind.

**Treffen Sie ein Übereinkommen bezüglich der Vertragsverfassung.** In einigen Organisationen besteht die Regelung, dass kein Satz länger als 17 Wörter und kein Wort länger als fünf Silben sein darf. Das mag übertrieben erscheinen, aber es handelt sich um eine ausgezeichnete Vorgehensweise. Sie verlangt vom Verfasser, dass er einen Gedanken nach dem anderen formuliert.

Techniken zur Vereinfachung solcher Sätze bestehen darin, zuerst zu denken und sich ein Konzept zurechtzulegen: Erhöht sich wirklich die „Klarheit“, indem lange Listen von Personen, Handlungen oder Angelegenheiten verfasst werden?! Eine Liste bringt auch Nachteile mit sich, wie etwa eine Ideenförderung hinsichtlich der Grauzonen innerhalb der aufgelisteten Sachverhalte; mit Begriffen ist es wahrscheinlicher, dass sämtliche Misserfolge erfasst werden; einer Auflistung fehlt es an Begrifflichkeit.

Die Vertragsklausel kann durch eine bessere Verwendung von Definitionen problemlos gekürzt werden, wobei die Bedingung (d.h. die zweite Hälfte) herausgetrennt wird, indem man Folgendes definiert:

- die ausführliche Liste der beteiligten Personen (z. B. „ihre jeweiligen Aktionäre, Direktoren, leitenden Angestellten, Manager, Mitarbeiter, Vertreter, Berater oder Repräsentanten“);
- einzelne oder alle verbotenen Handlungen (z. B. „weder direkt noch indirekt Angebote einzuholen, zu ermutigen, zu verhandeln, zu diskutieren oder eine Vereinbarung, Absprache oder Verpflichtung einzugehen“);
- sämtliche potenziellen Transaktionsstrukturen (z. B. „ein möglicher direkter oder indirekter Verkauf, eine Fusion, ein Zusammenschluss, eine Konsolidierung, ein gemeinsames Vorhaben, eine Partnerschaft, eine Neukapitalisierung, eine Umstrukturierung, eine Refinanzierung oder eine sonstige Veräußerung des gesamten Unternehmens oder eines wesentlichen Teils des Unternehmens oder dessen Tochtergesellschaften oder von Vermögenswerten des Unternehmens oder dessen Tochtergesellschaften oder von ausgegebenem oder nicht ausgegebenem Aktienkapital“).

Mit anderen Worten, eine nahezu vollständige Aufzählung könnte auf eine knappe Formulierung reduziert werden, die sich auf den relevanten Begriff und nicht auf dessen Auswirkungen bezieht.

Es besteht außerdem die Gefahr, dass im Passiv unklar sein könnte, welche Partei zur Leistung verpflichtet ist. Damit dies nicht passiert, sollte der Verfasser im Passiv zusätzliche Einträge wie „vom Verkäufer“ vornehmen. Nur zwei Wörter mehr. Eine Technik, die dies verhindert, ist der Hinweis, dass bei jeder Verpflichtung auch der Schuldner genannt werden sollte. In den

meisten Fällen wird dadurch der Satz fast automatisch in die aktive Zeitform geändert, in der der Schuldner einer Verpflichtung auch das (grammatikalische) Subjekt des Satzes ist.

**Personalisieren Sie!** Um einen Vertrag so trocken wie möglich zu verfassen, wird er in der Regel „unpersönlich“ formuliert. Unpersönliche Sätze lassen sich leicht an Formulierungen wie „Es wird vereinbart, dass“ erkennen. Diese Formulierung ist oft überflüssig, da auf sie für gewöhnlich etwas wie „A soll x und y tun“ folgt, was völlig ausreichend und klar ist. Wenn dies nicht der Fall ist, fehlt wahrscheinlich der Akteur (d.h. der Schuldner der Verpflichtung). Ähnliche Beispiele, bei denen der Schuldner unter Umständen nicht bekannt ist, beginnen mit „Die Vertragspartner verpflichten sich“.

Des Weiteren sollten Verpflichtungen sowie andere Bedingungen möglichst im Singular und Präsens formuliert werden. Anstelle von „Die Parteien müssen einander unverzüglich über das Auftreten von Ereignissen höherer Gewalt unterrichten“ ist es besser zu schreiben „Eine Partei muss die andere Partei unverzüglich über das Auftreten eines Ereignisses höherer Gewalt unterrichten“.

**Nominalisierung.** Nomen lassen sich anstrengender lesen als Verben. „Aktivsätze“ neigen dazu, „verb-lastige“ Strukturen zu bilden, die im Passiv mithilfe von Nomen abgedeckt werden würden. Durch ein Verb erhält ein Satz seine Handlung, während ein Nomen den Leser außerhalb des Kontextes stellt. Das hat auch zur Folge, dass ein Text durch die aktive Formulierung an Lebendigkeit gewinnt. Die aktive Stimme sorgt nicht nur dafür, dass ein Satz einfacher gehalten wird, sondern gestaltet ihn auch tendenziell klarer.

Rechtsanwälte sind äußerst geschickt darin, Verben zu nominalisieren: In den Augen des Anwalts beschließt ein Aktionär nicht, sondern wählt oder fasst einen Beschluss; ein Käufer zahlt nicht, sondern tätigt eine Zahlung; eine Partei teilt nicht schriftlich mit, sondern gibt eine schriftliche Mitteilung ab; ein Dienstleister handelt nicht angemessen, sondern ergreift angemessene Maßnahmen. ACHTUNG! Achten Sie darauf, diese Nominalisierungen zu vermeiden und möglichst viel auf Verben aufzubauen.

Indem Sie **überflüssige Wörter aus einem Vertrag entfernen**, machen Sie ihn klar und verständlich. Wenn Sie überflüssige Wörter weglassen, kommen die wirklich wichtigen Punkte zum Ausdruck. Gerade bei der Verfassung von Verträgen ist dies enorm wichtig. Ein schwammiger Romanautor kann den Leser nur langweilen, aber ein wortreicher Vertragsverfasser kann für Unklarheiten sorgen.

Partnerschaften durchlaufen im Laufe ihrer Entwicklung und Reifung verschiedene Stadien, aber es gibt einige gemeinsame Erfolgsmerkmale, die unabhängig von der Region und dem Kontext zu gelten scheinen. Es liegt auf der Hand, dass besondere Aufmerksamkeit erforderlich ist.

## 3. DIE GRUNDLAGE LEGEN

### 3.1. Bedarf und Angebot an Qualifikationen in der Zukunft

Zukünftig werden sich diverse Schlüsselfaktoren, wie beispielsweise die Bevölkerungsstruktur, der technologische Fortschritt und der Klimawandel, erheblich auf die Beschäftigung, die Berufsstruktur sowie die Kompetenzen und Qualifikationen der Arbeitnehmer in sämtlichen Sektoren und europaweit auswirken (Cedefop, 2016). Je nach Sektor (Produktion oder Dienstleistungen) bzw. Anfälligkeit gegenüber von außen einwirkenden Faktoren, wie etwa dem globalen Wettbewerb, haben die Auswirkungen dieser einzelnen Faktoren eine unterschiedliche Tragweite. Das äußert sich in der Kontinuität langfristiger Trends, wie dem Rückgang der Beschäftigung innerhalb der Primärindustrie und der Herstellungsbranche, während die Zahl der Beschäftigten in tertiären Sektoren wie Unternehmensdienstleistungen oder Vertrieb und Einzelhandel voraussichtlich steigen wird.

Die Automatisierung ist nicht der einzige Faktor, der die Arbeitswelt verändert. Europas Portfolio an Sektoren ist im Umbruch, da sowohl die Produktionsindustrie als auch die Landwirtschaft immer mehr an Bedeutung verlieren, während der Dienstleistungssektor an Gewicht gewinnt. Aufgrund der Automatisierung verlagert sich der Schwerpunkt nun verstärkt auf wissensintensive Sektoren wie das Bildungswesen, die Informations- und Kommunikationstechnologie sowie das Gesundheits- und Sozialwesen.

Ausgehend von unserer Prognose werden drei Sektoren wahrscheinlich mehr als 70 Prozent des potenziellen Arbeitsplatzwachstums in Europa bis 2030 ausmachen. Die stärksten Nettozuwächse sind in den Bereichen Gesundheits- und Sozialwesen zu verzeichnen, wo schätzungsweise 4,5 Millionen Arbeitsplätze hinzukommen könnten. Diese werden gefolgt von den freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen, bei denen 2,6 Millionen Arbeitsplätze hinzukommen könnten, und dem Bildungswesen, das einen Zuwachs von 2,0 Millionen Arbeitsplätzen verbuchen könnte.

Die Automatisierung hat auch einen Einfluss auf die Berufsverteilung. Bei vielen der größten Berufskategorien in Europa besteht heute das höchste Verdrängungspotenzial. Dazu gehören Bürotätigkeiten und Arbeitsplätze in der Produktion, in denen etwa je 30 Millionen bzw. 25 Millionen Arbeitnehmer beschäftigt sind. Niedrig bezahlte Tätigkeiten im Bereich Kundenservice und Verkauf, wie beispielsweise Kassierer und Sachbearbeiter, werden wahrscheinlich ebenfalls schwinden, da viele Aufgaben automatisiert werden. Gerade einmal zehn der mehr als 400 von uns untersuchten Berufe – darunter Verkäufer, Verwaltungsangestellte und Lagerarbeiter – machen fast 20 Prozent der Berufsgruppen aus, die vermutlich verlagert werden (McKinsey&Company, 2020).



Für eine Vielzahl der wachsenden Berufsgruppen ist ein höheres Qualifikationsniveau erforderlich. Im kommenden Jahrzehnt könnten MINT-Berufe sowie kaufmännische und juristische Tätigkeiten um mehr als 20 Prozent zunehmen. Berufe im Kreativ- und Kunstmanagement könnten um mehr als 30 Prozent zunehmen, obwohl es sich hierbei mit knapp über fünf Millionen Beschäftigten um eine kleine Kategorie handelt. In unserem Modell entfallen auf nur 15 Berufsfelder fast 30 Prozent des potenziellen zukünftigen Netto-Jobwachstums. Dabei handelt es sich um ganz unterschiedliche Berufe wie Softwareentwickler, Pflegekräfte und Marketingfachleute.

Selbst innerhalb eines bestimmten Berufs werden sich die alltäglichen Arbeitstätigkeiten ändern, da Maschinen einen Teil der derzeitigen Aufgaben übernehmen werden. Dies kann dazu führen, dass die Beschäftigten andere Qualifikationen benötigen. Aus unserem Modell geht hervor, dass Tätigkeiten, die hauptsächlich körperliche und manuelle Fähigkeiten erfordern, bis 2030 europaweit um 18 Prozent, während Tätigkeiten, die grundlegende kognitive Fähigkeiten erfordern, um 28 Prozent zurückgehen werden. Gleichzeitig werden Tätigkeiten, die technologische Fähigkeiten erfordern, in sämtlichen Branchen zunehmen, wodurch Fachkräfte mit MINT-Kompetenzen noch stärker nachgefragt werden (Anstieg um 39 Prozent), die ohnehin schon unterbesetzt sind. Zugleich erwarten wir einen wachsenden Bedarf an sozio-emotionalen Kompetenzen, der um 30 Prozent zunehmen wird. In Zukunft werden sich menschliche Arbeitskräfte zunehmend auf Aufgaben konzentrieren, die Kommunikation, Pflege, Lehre und Ausbildung sowie die Leitung anderer erfordern, da es sich hier um Tätigkeiten handelt, die nicht durch Maschinen ersetzt werden können.

Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Bildungsgrad und der Wahrscheinlichkeit, im Zuge der Automatisierung ersetzt zu werden. Bei einem mittleren Automatisierungsszenario sind Menschen mit nur sekundärer Bildung dreimal stärker von der Automatisierung bedroht als Menschen mit einem höheren Bildungsniveau (McKinsey&Company, 2020).

### **3.2. Die Wertvorstellungen, Ziele, Bedürfnisse und Erwartungen der Arbeitgeber in Bezug auf Arbeitnehmer, mögliche Modelle für ihre Zufriedenheit**

**1. Der psychologische Vertrag.** Es gibt zahlreiche explizite Erwartungen in der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, wie etwa Gehalt, Vergütung und Arbeitsaufgaben. Abgesehen davon, dass sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer ausdrücklich auf bestimmte Punkte geeinigt haben, existieren oft auch uneingestandene und unausgesprochene Erwartungen. Sie sind Bestandteil des psychologischen Vertrags. Bei dem psychologischen Vertrag handelt es sich um eine nicht schriftlich verfasste Vereinbarung, in der die Erwartungen der Arbeitgeber an die Arbeitnehmer und die Erwartungen der Arbeitnehmer an die Arbeitgeber aufgeführt sind. Der psychologische Vertrag wird in der Praxis meist zwischen Vorgesetzten und ihren

direkten Angestellten geschlossen. Darin werden die Erwartungen der jeweiligen Person an die Rolle des „Vorgesetzten“ und „des Arbeitnehmers“ definiert. So wird von den Vorgesetzten erwartet, dass sie ihre Angestellten fair behandeln, Rückmeldung über die Arbeitsleistung der Angestellten geben, akzeptable Arbeitsbedingungen schaffen und relevante organisatorische Fragen klar vermitteln. Von den Angestellten wird erwartet, dass sie für ihr Gehalt eine angemessene Tagesleistung erbringen, eine positive Einstellung haben, Anweisungen befolgen, jeden Tag erscheinen und dem Unternehmen (verkörpert durch den Vorgesetzten) gegenüber Loyalität zeigen.

Wichtig ist, dass die beiden Parteien über die Einzelheiten des psychologischen Vertrags weder miteinander kommunizieren noch sich darüber einigen müssen, damit ein solcher Vertrag zustande kommt und Konsequenzen für das Verhalten der jeweiligen Partei hat. Der psychologische Vertrag wirkt sich sowohl auf den Umfang und die Qualität der Arbeit aus, die der Arbeitnehmer leistet, als auch auf die Frage, ob der Arbeitnehmer im Unternehmen bleibt.

**2. Erwartungen haben einen Einfluss auf das Arbeitsverhalten.** In der Regel kommunizieren die meisten Menschen ihre Erwartungen nicht klar und tun dies auch nicht zur richtigen Zeit und an die richtige Ansprechperson. Das Scheitern von psychologischen Verträgen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern hat viele Konflikte am Arbeitsplatz, Fehlzeiten, schlechte Leistungen und kostspielige Personalwechsel zur Folge. Es scheint eher die Regel als die Ausnahme zu sein, dass über die Erwartungen im psychologischen Vertrag geschwiegen wird.

Es stellt sich also die Frage, warum wir unsere Erwartungen am Arbeitsplatz nicht miteinander teilen. Zum einen wissen wir oft nicht einmal, welche Punkte im Vertrag enthalten sind, bis eine wichtige Erwartung enttäuscht wurde. Zum anderen ist es in vielen Fällen noch relativ neu, dass die Erwartungen am Arbeitsplatz tatsächlich besprochen werden müssen. Bis vor nicht allzu langer Zeit waren sich Arbeitnehmer und Vorgesetzte darüber einig, dass sie ihren Arbeitsplatz bis zur Rente behalten würden, außer sie würden in einigen wichtigen Punkten die Erwartungen nicht erfüllen. Angesichts des rasanten Wandels in der Arbeitswelt kann diese Vereinbarung nicht mehr als gegeben vorausgesetzt werden. Die Basis einer guten Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer besteht darin, die Erwartungen der Angestellten/Arbeitnehmern und Vorgesetzten/Arbeitgebern im Detail zu besprechen und diese Gespräche regelmäßig zu führen.

Ein solcher Klärungsprozess führt zu einer geringeren Mitarbeiterfluktuation sowie einer höheren Produktivität und Arbeitszufriedenheit. Die Aufmerksamkeit der Geschäftsleitung gilt als einer der stärksten Motivationsfaktoren in Unternehmen. Wenn die Erwartungen klar besprochen werden, haben die Mitarbeiter das Gefühl, dass sich jemand im Unternehmen für sie als Individuen interessiert.

**3. Erwartungen des Arbeitgebers und Arbeitnehmers.** Erwartungen können auf vielfältige Weise formuliert werden, sollten aber wichtige Arbeits- und Lebensaspekte der beteiligten Personen abdecken – sowohl die expliziten Erwartungen hinsichtlich der Aufgabenerfüllung, der Führung durch den Vorgesetzten und der Unterstützung durch das Unternehmen als auch die eher persönlichen Erwartungen, die jeder Einzelne in Bezug auf eine respektvolle Behandlung, die Qualität des Arbeitsumfelds, den persönlichen Ausdruck und die Entwicklung hat. Jede Beschreibung enthält Erwartungen an den Vorgesetzten (als Einzelperson und als Vertreter des Arbeitgebers) sowie den Arbeitnehmer. Diese Erwartungen stimmen manchmal überein. Wenn das jedoch nicht der Fall ist, entstehen Probleme.

**4. Erwartungen an die Arbeitsstruktur.** Klare und verbindliche Anweisungen im Gegensatz zu offener und unstrukturierter Arbeit. Mitarbeiter haben Erwartungen darüber, wie viele Informationen sie über ihre Tätigkeit erhalten und warum. Arbeitnehmer und Vorgesetzte, die klare und verbindliche Anweisungen bevorzugen, erwarten, dass ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten präzise definiert sind. Sie fordern, darüber informiert zu werden, welche Ressourcen für die Arbeit zur Verfügung stehen und welche spezifischen Ergebnisse für die Belohnung erreicht werden müssen. Sie verlangen eine konkrete Stellenbeschreibung, die auf einer Tätigkeitsanalyse basiert

In dieser Stellenbeschreibung wird genau beschrieben, welche Aufgaben zu erfüllen sind. Anhand der Stellenbeschreibung werden sie wahrscheinlich Ziele aushandeln, die es zu erfüllen gilt. Andere Arbeitnehmer bevorzugen offenere und weniger strukturierte Aufgaben und erwarten, dass sie eine Vorstellung davon bekommen, was zu tun ist, ohne auf viel Anweisungen in Bezug auf die Vorgehensweise angewiesen zu sein. Sie empfinden eine Stellenbeschreibung als unnötig und einschränkend, vielleicht sogar als ineffektiv, wenn ihre Tätigkeit eine umgehende Rückmeldung auf die derzeit verfügbaren Informationen erfordert.

**5. Die zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb des Unternehmens.** Wertschätzung von Vielfalt im Gegensatz zu Einheitlichkeit: Manche Menschen haben Freude an der Arbeit mit möglichst vielen verschiedenen Menschen und begrüßen den Austausch unterschiedlicher Sichtweisen, auch wenn dies zu Konflikten führen kann. In einem Umfeld, in dem Unterschiede erwünscht sind und konstruktiv genutzt werden, fühlen sie sich besonders wohl. Andere wiederum ziehen eine einheitliche Gruppendynamik vor, weil sie dort ein starkes Gefühl dafür haben, so zu sein und zu denken wie die anderen Menschen, mit denen sie tagtäglich zusammenarbeiten.

*Teamarbeit oder Autonomie.* Viele Menschen arbeiten gerne allein. Andere ziehen es vor, in Gruppen tätig zu sein. In manchen Berufen muss man sogar im Team arbeiten, weil die Aufgaben zu komplex für eine einzelne Person sind

*Arbeit, Leben, Gleichgewicht.* Es gibt Leute, die gelten als Workaholics und sind bereit, so viele Stunden wie möglich zu arbeiten, um ihre Aufgaben zu erledigen. Andere stellen ihr Privatleben in den Vordergrund und die Arbeit macht es möglich, dieses Leben so zu leben, wie wir es uns wünschen. Und wieder andere wünschen sich eine Lebensqualität, die ein Gleichgewicht zwischen persönlichen und beruflichen Aspekten ermöglicht. Bei einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben erwarten wir flexible Arbeitszeiten, begrenzte organisatorische Tätigkeiten außerhalb der Arbeitszeit und ein angemessenes Arbeitspensum in der zur Verfügung stehenden Zeit.

**6. Motivierende Erwartungen: Anerkennung, Entfaltung, Sicherheit und Wachstum.** Jeder wird gerne anerkannt, aber manche Menschen haben sehr genaue Vorstellungen davon, wie, wann und von wem sie anerkannt werden möchten. Unabhängig davon, wie Sie Ihren Angestellten Ihre Anerkennung zum Ausdruck bringen, sollten Sie darauf achten, dass diese Geste ausdrücklich an die tatsächliche Arbeitsleistung gebunden ist (The Employer-Employee Expectations, 2018).

### **3.3. Die Auswirkungen einer Partnerschaft auf das akademische, soziale und körperliche Wohlbefinden der Studierenden**

Im Laufe unseres Lebens entwickeln sich soziale, emotionale und kognitive Kompetenzen, die entscheidend für unseren akademischen, beruflichen, privaten und gesellschaftlichen Erfolg sind und es dem Einzelnen ermöglichen, in der Gesellschaft einen sinnvollen Beitrag zu leisten (The Aspen Institute, 2017).

Im Rahmen von Studien wurden diverse Kompetenzen und Fähigkeiten ermittelt, die zur Verbesserung der Lerneffizienz von Studierenden und Jugendlichen beitragen. So hat etwa die Fähigkeit, mit Emotionen umzugehen, sich zu konzentrieren oder Beziehungen zu Gleichaltrigen und Erwachsenen aufzubauen, einen positiven Einfluss auf den Lernfortschritt. Darüber hinaus tragen auch Fähigkeiten zur Problemlösung, zum Lernen und Anwenden akademischer Inhalte sowie die Kompetenz, angesichts von Herausforderungen durchzuhalten, positiv zur Qualität der Lernergebnisse bei.

Abgesehen von den individuellen Ergebnissen der Studierenden führt die Berücksichtigung der sozialen und emotionalen Entwicklung zu sicheren, gut funktionierenden Schulen und Unterrichtsräumen, die sich durch eine solidarische Kultur und ein unterstützendes Klima, positive Beziehungen, effektive Unterrichtsgestaltung, intensiveres Lernen und einen Rückgang von Verhaltensproblemen auszeichnen.

Letztendlich sollten die Studierenden den größten Nutzen aus sämtlichen Partnerschaften ziehen. Aus diesem Grund sollte vor dem eigentlichen Beginn der Partnerschaft unbedingt eine Einschätzung der erwarteten Resultate durchgeführt werden, um eine positive Einwirkung auf

die Studierenden zu gewährleisten. Um dies zu erreichen, sollten alle beteiligten Parteien über die vorgeschlagene Partnerschaft informiert werden, damit sie die Möglichkeit haben, sich mit den Vor- und Nachteilen zu befassen und Feedback zu geben. Einige Bildungseinrichtungen haben einen Kontrollausschuss zur Prüfung der Auswirkungen einer Partnerschaft auf die Studierenden eingeführt. Zu den Ausschussmitgliedern gehören Vertreter der Bildungseinrichtungen, Lehrkräfte, Eltern, Studierende und Mitglieder der Gemeinde. Wenn es kein spezielles Komitee gibt, kann der örtliche Lehrer-Eltern-Ausschuss diese Rolle für gewöhnlich übernehmen. Es muss jedoch auch sichergestellt werden, dass die Studierenden selbst eine Stimme haben und in den Prozess einbezogen werden. Eine effektive und ausführliche Kommunikation vor der Umsetzung einer Partnerschaft ist entscheidend für deren langfristigen Erfolg (A how-to Guide for School-Business Partnerships, 2016).

### 3.4. Die wesentlichen Ziele und Bedürfnisse aus Sicht der Bildungseinrichtungen

Die Kooperation zwischen Bildungs- und Wirtschaftswesen birgt drei entscheidende Vorteile, die für die Bildungseinrichtungen in den kommenden Jahren von zunehmender Bedeutung sein werden

- **Verbesserung der Qualität und Relevanz der praktischen Ausbildung.** Es gibt verschiedene Ansätze, um dies zu erreichen: Praktikumsprogramme, auch im Hinblick auf die Globalisierung des Arbeitsmarktes und die Möglichkeiten, ausländische Mitarbeiter anzuwerben; die Einbindung von Geschäftsleuten als Hochschuldozenten; die Vermittlung von Fähigkeiten und Kompetenzen, die im Einklang mit dem Bedarf der Unternehmen stehen und durch die Entwicklung von Kompetenzzentren ermöglicht werden; die Überprüfung und Anpassung akademischer Programme, einschließlich der Ausarbeitung gemeinsamer Programme; die Modernisierung des Lehrkörpers und deren Methoden; die Verbesserung der Hochschulleitung, wie beispielsweise ein Wechsel im Vorstand oder die Zentralisierung von Forschungszentren; und nicht zuletzt die Effizienzsteigerung der Bildungsinvestitionen.
- **Bessere Berufschancen für Absolventen** durch Jobmessen und Praktikumsprogramme, Arbeitgeber-Branding oder mittels der Aktivitäten des universitären Karrierezentrums als Bindeglied zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und einer besseren Karriereentwicklung von Absolventen
- **Förderung von Forschung und Entwicklung sowie gemeinsamen Initiativen und Projekten** durch stärkere Beteiligung von Studierenden und Doktoranden im Bereich Forschung und Entwicklung, Stärkung der praktischen, anwendungsorientierten Wissenschaft und der universitären Projektstätigkeit, multidisziplinäre Zusammenarbeit und Konzentration im Hinblick auf neues Wissen in Übereinstimmung mit den entstehenden neuen Sektoren und Technologien, Förderung des Wissenstransfers und der Innovation sowie des Unternehmertums (EMCOSU, 2012).

### 3.5. Kurz- und langfristige Ziele im Rahmen der Partnerschaft, darunter auch die zu erwartenden Resultate

Durch eine Partnerschaft können die strategischen Ziele eines Unternehmens umgesetzt werden. Für Bildungseinrichtungen kann es sich dabei beispielsweise um die Durchführung bestimmter programmatischer oder befürwortender Ziele handeln, die sich je nach Auftrag und Mandat des Unternehmens direkt oder indirekt auf die profitierende Partei auswirken. Im Falle eines Unternehmens könnte es darum gehen, dank neuer Geschäftsmöglichkeiten einen kommerziellen Nutzen zu erzielen oder die Nachhaltigkeit einer Lieferkette zu gewährleisten.

Unter Umständen trägt eine Partnerschaft nicht direkt zur Umsetzung der Unternehmensmission bei, sondern dient stattdessen der Verwirklichung der strategischen Ziele. So kann eine Partnerschaft beispielsweise die Einführung von Standards oder Verhaltensweisen fördern, die auf indirekte Weise zur Umsetzung eines bestimmten Ziels beitragen oder diese erleichtern. Sie könnte auch die Schaffung eines geeigneten Umfelds oder Änderungen im System unterstützen, wodurch in Zukunft ein Problem effektiver bewältigt werden kann. Ein Unternehmen kann beispielsweise mit anderen Unternehmen und nichtstaatlichen Organisationen gemeinsam an der Entwicklung von Nachhaltigkeitsnormen für eine bestimmte Rohstofflieferkette arbeiten, was dem Unternehmen wiederum bei der Verbesserung seines eigenen Nachhaltigkeitsniveaus hilft.

Zu den Ressourcengewinnen können finanzielle Erträge in Form von Fördermitteln oder Kosteneinsparungen (etwa durch gemeinsam genutzte Dienstleistungen) gehören. Zudem können Unternehmen auch materielle Vorteile erhalten, die nicht finanzieller Natur sind, wie beispielsweise Sachspenden (z.B. Waren), Dienstleistungen oder freiwillige Helfer.

Unternehmen können auch Partnerschaften eingehen, um diverse nicht materielle Vorteile zu erhalten. Hierbei kann es sich beispielsweise um soziales oder politisches Kapital; Kontakte und Verbindungen; größere Legitimität; Ansehen; Einfluss und Positionierung; Wissen und den Aufbau von Kapazitäten; sowie innovatives Denken und die Moral und Bindung der Mitarbeiter handeln (Stibbe, Reid, Gilbert, 2018).

## 4. UMSETZUNG

Das Unterzeichnen der Vereinbarung allein ist nicht ausreichend. Vielmehr muss Ihnen klar sein, wie Sie Ihre gemeinsame Arbeit gestalten müssen, um Ihre Partnerschaftsziele erreichen zu können. Unter Governance versteht man im Rahmen des Partnerschaftsmanagements den Prozess der Entscheidungsfindung und der Umsetzung bzw. Nichtumsetzung dieser Entscheidung. Je nachdem, wie viel Entscheidungsbefugnis Ihr Team den Partnern einräumt, entscheidet sich, welches Governance-System für Ihre Partnerschaft am besten geeignet ist.

**Verwalten Sie Personalwechsel.** Beachten Sie, dass sowohl die Mitarbeiter als auch die Geschäftsführung von Üfas und Unternehmen Veränderungen unterliegen können. In diesem Fall sollten Sie sich bemühen, Beziehungen zu den neuen Mitarbeitern aufzubauen, vor allem wenn diese eine Rolle in der Partnerschaft spielen. Das kann sich selbst auf höchster Ebene als hilfreich erweisen. Wird beispielsweise bei einem Geschäftspartner ein neuer CEO eingestellt, so kann ein Schreiben des Leiters der Bildungseinrichtung, das über die Erfolge der Partnerschaft berichtet, dem CEO eine gute Einführung in das Programm geben und ihn auf diese Weise frühzeitig für die Partnerschaft gewinnen. Dies gilt auch für das Schreiben eines Unternehmens an einen neuen Schulleiter. Zögern Sie nicht, das Unternehmen oder die Bildungseinrichtung zu besuchen, um einen neuen CEO oder Schulleiter zu begrüßen.

Studierende kommen und gehen, sie wechseln jedes Jahr, jedes Semester oder jedes Modul, während der Leiter der Üfa auch weiterhin tätig ist und die Partnerschaft aufrechterhält. Darüber hinaus knüpft der Üfa-Leiter neue Kontakte und versucht, einen geeigneten Partner zu finden. Das ist wichtig, da die Zusammenarbeit auf institutioneller und nicht nur auf persönlicher Ebene stattfinden muss. Deshalb ist der Üfa-Leiter ein offizieller Vertreter der Institution, sodass es möglich ist, eine offizielle Vereinbarung zu treffen.

**Organisieren Sie Schulungen für alle beteiligten Parteien.** Bildungseinrichtungen und Unternehmen sollten gemeinsam daran arbeiten, geeignete Schulungsmaßnahmen zu definieren, um eine erfolgreiche Partnerschaft zu ermöglichen. Wenn es um Nachhilfe und Mentoring geht, verfügen die Bildungseinrichtungen unter Umständen über die nötigen Mittel zur Schulung von Freiwilligen. Es sollten aber auch externe Quellen in Anspruch genommen werden (siehe Kontaktliste in Abschnitt 1). Manchmal eignet sich auch der Geschäftspartner ideal für die Durchführung von Schulungen. Sieht die Partnerschaft beispielsweise Betriebspraktika für Studierende vor, könnte das Unternehmen Schulungen anbieten, in denen die Studierenden mit der Unternehmenskultur vertraut gemacht werden, was angemessene Kleidung, Verhalten und Erwartungen angeht (A how-to Guide for School-Business Partnerships, 2016).

## 4.1. Festlegung der Rollen und Pflichten der jeweiligen Partner

In einer Partnerschaft sollten alle Beteiligten genau wissen, warum sie daran mitwirken, welchen Beitrag sie zur Partnerschaft leisten, was für Erwartungen sie an die anderen Partner haben und natürlich, was gemeinsam erreicht werden soll bzw. was von ihnen im Gegenzug erwartet wird. Doch leider sind in vielen Partnerschaften die entsprechenden Rollen und Funktionen der verschiedenen Partner nicht klar definiert.

Um welche Rollen und Funktionen handelt es sich also bei einem partnerschaftlichen Ansatz? Im Rahmen der Zusammenarbeit können verschiedene Funktionen – Wissensträger, Informationsvermittler, Geldgeber und politische Entscheidungsträger – sowie Rollen – Visionäre, Strategen, Verkäufer, Lobbyisten und Coaches – übernommen werden. Darüber hinaus sind für das Funktionieren von Partnerschaften auch Moderatoren, Vermittler und nicht zuletzt Manager unerlässlich. In der Regel übernehmen die einzelnen Partner mehr als eine Rolle und Funktion. So kann ein Partner zugleich als Wissensträger, Geldgeber und Visionär fungieren. Außerdem tragen sämtliche Rollen und Funktionen wesentlich zum Gesamterfolg der Partnerschaft bei. Wenn es einer Partnerschaft beispielsweise an Verkäufern fehlt, wird sie nicht in der Lage sein, ihren Nutzen optimal zu vermitteln. Bei Partnerschaften ohne Moderatoren wird es mit Sicherheit Schwierigkeiten geben, die Beiträge der Partner zu koordinieren und ins Gleichgewicht zu bringen. Dabei sollten die Rollen und Funktionen im Voraus geklärt werden: Die Rollen, die jeder Partner innehat, und die Funktionen, die für die Partnerschaft relevant sind, sollten in jeder Partnerschaft diskutiert, genau definiert und gemeinsam festgelegt werden. Allerdings sind nicht alle diese Rollen explizit oder können explizit dargestellt werden. Vor allem kommunikative Fähigkeiten, die in Partnerschaften erforderlich sind, werden erst dann wahrgenommen und geschätzt, wenn diese im Prozess fehlen.

Auch die Rollen und Funktionen der Partner ändern sich im Laufe der Zeit, was insbesondere an folgenden Faktoren liegt:

- Anpassungen der Arbeitsprogramme aufgrund veränderter lokaler und regionaler Anforderungen
- Wechselnde Anforderungen in den verschiedenen Partnerschaftsphasen, wie beispielsweise bei der Gründung, Umsetzung und Konsolidierung
- Personalwechsel bei den Vertretern der einzelnen Partner und deren Fähigkeiten und Kompetenzen.

Zur Stärkung des inneren Rahmens, der Effizienz und der Effektivität von Partnerschaften erweist sich ein institutioneller Entwicklungsprozess als sinnvoll. Dabei müssen sich die jeweiligen Partner Gedanken über ihre allgemeine Funktion, ihre Verpflichtungen und Grenzen sowie ihre Zuständigkeiten und Einschränkungen machen. Wenn die Partnerschaften sich über ihre Hauptfunktion nicht im Klaren sind, werden die verschiedenen lokalen und regionalen



Anforderungen sie überfordern. Das Erreichen aller Ziele, Pläne und Ideen wird somit unmöglich. Nur wenn Partnerschaften sich über ihre Existenzberechtigung im Klaren sind und sowohl ihre Pflichten und Kompetenzen als auch ihre Leistungsgrenzen kommunizieren, können die Anforderungen erfüllt werden.

Allein das stellt schon eine große Herausforderung dar. Dazu kommt, dass die Rollen und Funktionen nicht nur je nach Art des beteiligten Partners variieren, sondern auch in Bezug auf die generelle Funktion der Partnerschaft. Die von Partnerschaften geforderten Managementfunktionen variieren zum Beispiel entsprechend der Funktion der Partnerschaft. Definiert eine Partnerschaft etwa ihre Hauptrolle als „strategisches Gremium zur Koordinationsverbesserung der regionalen Politik“, so besteht die Hauptaufgabe des zuständigen Managers in der „Koordinierung der Partner“. Die Funktionen der Partner können ebenfalls von „thematischen Beiträgen aus Sicht der Arbeitgeber“ über „die Entwicklung von Arbeitsmarktmaßnahmen“ bis hin zur „finanziellen Unterstützung von partnerschaftlichen Initiativen“ reichen. Bei großen Partnerschaften ist es wahrscheinlich, dass nur eine Kerngruppe an der Klärung der Rollen und Pflichten beteiligt sein wird. Ein breiter Konsens sollte jedoch im Allgemeinen das Ziel sein (OECD LEED, 2006).

Die Unterzeichnung der Vereinbarung reicht nicht aus. Vielmehr muss Ihnen klar sein, wie Sie zur Erreichung der partnerschaftlichen Ziele zusammenarbeiten werden.

# 5. AUFRECHTERHALTUNG DER PARTNERSCHAFT

## 5.1. Ausdrückliche Zusicherung von Unterstützung und Einverständnis für die Partnerschaft innerhalb der Bildungseinrichtung und des Unternehmens – sowohl auf Führungsebene als auch unter den Mitarbeitern

Partnerschaften sollten die Unterstützung innerhalb der Unternehmen und Bildungseinrichtungen, in denen Üfas agieren, auf höchster Ebene genießen.

Die Unterstützung seitens der Superintendents, Schulleiter, Vorstände der Bildungseinrichtungen, CEOs und Manager sollte sowohl intern als auch extern zum Ausdruck gebracht und deutlich gemacht werden.

- Lehrkräfte, Üfa-Manager, Mitarbeiter und andere Beteiligte sollten die Partnerschaften gezielt unterstützen.
- Partnerschaften sollten den Gemeinschaften die Möglichkeit geben, sie zu überprüfen und sich an ihnen zu beteiligen.
- Es sollten detaillierte interne und externe Kommunikationspläne zur Verfügung gestellt werden, aus denen die Erwartungen der einzelnen Beteiligten klar ersichtlich sind.
- So sollten die Partner in regelmäßigen Abständen sowohl die beabsichtigten als auch die tatsächlichen Ergebnisse aller Aktivitäten darlegen.

Bei der Kommunikation in Bezug auf Partnerschaften sollten beide Parteien die Möglichkeit haben, sich privat und öffentlich zu profilieren.

## 6. ÜBERPRÜFUNG UND BEWERTUNG

Im Rahmen von Partnerschaften sollten klare Definitionen des Erfolgs für alle Beteiligten festgelegt werden:

- Erfolgskriterien für die Partnerschaft sollten bereits zu Beginn definiert werden.
- Eine Partnerschaft sollte in regelmäßigen Abständen auf einer vereinbarten Basis bewertet werden.
- Zur Evaluierung sollten Informationen gesammelt und analysiert werden, um die Erfolge, Stärken und Schwächen der Partnerschaft aufzuzeigen.

Neben der strategischen Planung sind Überprüfung und Bewertung wichtige Komponenten für eine erfolgreiche Partnerschaft. Während zu Beginn der Planung die Zielsetzungen und die zu leistenden Maßnahmen festgelegt werden, trägt ein effizienter Bewertungs- und Kontrollprozess dazu bei, die Relevanz der Tätigkeiten sowie die Qualität der Ergebnisse während der gesamten Partnerschaft zu beurteilen und die tatsächlichen Auswirkungen der Partnerschaft zu ermitteln.

Bei der Umsetzung eines Bewertungs- und Kontrollprozesses sollten drei Grundsätze in Betracht gezogen werden:

### **1. Die Partner müssen in den Prozess eingebunden werden.**

Die Partner müssen in der Lage sein, sich untereinander auf die zu erreichenden Ziele und die angestrebten Wirkungen und Ergebnisse zu einigen. Grundlage dafür muss eine fundierte Auswertung der Region und der gesellschaftlichen Erwartungen sein.

Es ist wichtig, dass sich die Partner auf die Schlüsselindikatoren einigen, mit deren Hilfe sie die Relevanz und Effizienz ihrer Maßnahmen sowie die langfristigen Auswirkungen der Partnerschaft am besten nachweisen können.

Außerdem sind sie verpflichtet, sich an der Entwicklung einer Bewertungsstrategie zu beteiligen, die verschiedene Methoden vorsieht (wie etwa die Erhebung von statistischen Daten, Zufriedenheitsumfragen usw.).

Sie müssen Überwachungsverfahren ermitteln und an der Entwicklung von Datenerfassungstechniken mitwirken.

### **2. Die Fachleute müssen für einige der Bewertungsphasen verantwortlich sein.**

Die Spezialisten müssen den Partnern ihr Fachwissen zur Verfügung stellen und deren Grundausbildung in Bewertungsmethoden sicherstellen.

Sie müssen die Partner durch den Prozess führen und deren ausgewählte Schlüsselindikatoren bzw. Folgemaßnahmen bestätigen und überprüfen.

In bestimmten Abschnitten müssen sie Umfragen bezüglich der Kunden- oder Empfängerzufriedenheit durchführen und die Ergebnisse analysieren.

Die Projektteilnehmer müssen sich ihrerseits bereit erklären, die erforderlichen Daten und Informationen zusammenzutragen.

Mithilfe dieses Ansatzes können sich die Partner mit den Beurteilungsmethoden vertraut machen und sich ein entsprechendes Fachwissen aneignen, wodurch sowohl die Glaubwürdigkeit des Prozesses als auch die Ergebnisse, die von den externen Fachleuten erzielt und bestätigt werden, gewährleistet sind.

Die Partnerschaften können unter verschiedenen Evaluierungsmethoden auswählen und sich für diejenige entscheiden, die am besten zu ihren Bedürfnissen passt, nicht nur in Bezug auf die Mitgliedschaft, sondern auch im Hinblick auf den Umfang und die Ziele. Durch den Einsatz eines externen Sachverständigen zusammen mit der partnerschaftlichen Beteiligung an dem Verfahren werden nachweislich optimale Ergebnisse erzielt. Darüber hinaus ermöglicht ein kontinuierliches internes Prüfverfahren (das weniger streng ist als das übliche unternehmerische Vorgehen) der Partnerschaft, ihre Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit bei ihren Mitgliedern zu wahren. Dies trifft insbesondere auf Partnerschaften zu, die eine Vielzahl von Mitgliedern umfassen.

### **3. Der Beurteilungs- und Kontrollprozess muss bereits zu Beginn der Partnerschaft durchgeführt werden.**

Um die Richtung, die die Partnerschaft einschlägt, und ihre Ergebnisse in vollem Umfang einschätzen zu können, ist es wichtig, so schnell wie möglich eine Ausgangssituation zu schaffen und regelmäßig und fortlaufend Schlüsseldaten zu erheben. Außerdem muss von Anfang an ein Budget für die Beurteilung und Kontrolle eingeplant werden.

Vor allem für die Kontrolle ist es unbedingt notwendig, einen benutzerfreundlichen Mechanismus einzurichten, der die Arbeit der Partner, die mit der Überwachung der Aktivitäten und Verfahren beauftragt sind, erleichtert. Indem man die Überwachung der Aktivitäten von der Entwicklung der Partnerschaft (Evolution, Ausweitung des Geltungsbereichs, Erweiterung usw.) trennt, kann man den internen Prozess auf Grundlage wichtiger Fragen organisieren, wie etwa: „Was planen wir und setzen wir um?“, „Mit welchen personellen und wirtschaftlichen Ressourcen arbeiten wir?“, „Worin bestehen unser Nutzen und die entsprechenden Kosten?“, „In was sehen wir Defizit oder Überschuss (in Bezug auf Arbeit, Geld, Ideen usw.)?“

Auf diese Weise wird nicht nur eine faire und genaue Bewertung der geleisteten Arbeit ermöglicht, sondern auch eine Einschätzung der Auswirkungen und langfristigen Folgen der Partnerschaft innerhalb der Region. Wenn es gelingt, die erwarteten Ergebnisse sowohl der Gemeinschaft als auch den Geldgebern glaubhaft zu machen, können schnelle Korrekturen vorgenommen werden.

Letztendlich führt dieser Prozess zu einem größeren Vertrauen zwischen den Partnern und zu mehr Glaubwürdigkeit in Bezug auf die Partnerschaft als solche (OECD LEED, 2006).

## FAZIT UND ERKENNTNISSE

Bei industriellen Bildungspartnerschaften handelt es sich um gemeinsame Maßnahmen, bei denen Bildungseinrichtungen, Unternehmen und Gemeinden miteinander kooperieren, um ihr gegenseitiges Interesse hinsichtlich der Bildungsförderung zu verfolgen. Indem die Industrie in Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen zu neuen Erkenntnissen gelangt, bilden sie einen starken Motor für Innovation und Wirtschaftswachstum.

Die Übungsfirmen werden durch den sich ständig verändernden Arbeitsmarkt in der realen Welt direkt beeinflusst. Virtuelles Lernen, Arbeiten von zu Hause aus, digitale Kommunikation, viele Aktivitäten, die auf Distanz stattfinden – hierbei handelt es sich nicht nur um einen Trend, sondern um ein Erfordernis, das durch die aktuelle Weltlage hervorgerufen wird.

Die Partnerschaften zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen beeinflussen das Leben junger Menschen und die Effektivität ihrer Ausbildung in hohem Maße. Wenn Unternehmen und Bildungseinrichtungen zusammenarbeiten, trägt die Partnerschaft zu einer deutlichen Leistungssteigerung bei den Studierenden bei und fördert Innovationen im gesamten Bildungsprozess.

### **Zur Verbesserung der Partnerschaft sind folgende Aspekte notwendig:**

Erstellen Sie eine Datenbank für Unternehmen, die bereits aufgrund von Kooperationsfragen kontaktiert wurden und über die Üfa-Tätigkeiten informiert sind.

Ermöglichen Sie es jeder Üfa, sich mit der Datenbank zu verbinden und die Daten einzugeben. Die Datenbank könnte von den nationalen Üfa-Zentren verwaltet werden.

Bieten Sie Schulungen für Üfa-Manager zur Projektvorbereitung sowie Möglichkeiten für gemeinsame Unternehmensprojekte an.

Veranstalten Sie gemeinsam mit Unternehmensvertretern Tagungen, Diskussionen und unternehmerische Wettbewerbe, bei denen die Maßnahmen der Üfa vorgestellt und Möglichkeiten der Zusammenarbeit festgelegt werden.

Planen Sie gemeinsam mit Unternehmen Seminare, Ausbildungszyklen, Vorlesungen und gemeinsame Projekte.

Schaffen Sie Voraussetzungen für Üfa-Manager, um Praktika in ausländischen Üfas zu ermöglichen, bei denen durch die Zusammenarbeit mit Unternehmen wertvolle Erfahrungen gesammelt werden können.

Nachdem bewährte Praktiken im Laufe der Zusammenarbeit zwischen ausländischen Unternehmen und Übungsfirmen ausgetauscht wurden, sollten Sie eine Broschüre mit

Beispielen für bewährte Praktiken in der Zusammenarbeit zwischen Üfas und Unternehmen erstellen, die Ratschläge und Empfehlungen enthält.

Erstellen Sie Szenarien für Studierende der Üfa zur Organisation von Geschäftsbesprechungen, Diskussionsrunden und anderen Veranstaltungen in einer Üfa, da diese gemeinsamen Veranstaltungen in einer Partnerschaft sehr wichtig sind.

# QUELLEN

1. A how-to Guide for School-Business Partnerships (2016). Im Internet abrufbar: <https://www.doe.in.gov/sites/default/files/grants/school-business-how-guide.pdf>
2. Business Engagement in Education: Key Partners for Improving Student Success. (2013). Im Internet abrufbar: <https://marketbrief.edweek.org/wp-content/uploads/2013/01/Business-Engagement-in-Education-FINAL3.pdf>
3. Certainty and 'Agreements to Agree'. (2014). Im Internet abrufbar: <https://www.clariclegal.co.uk/certainty-and-agreements-to-agree/>
4. Drafting contracts. (2018). Im Internet abrufbar: <https://weagree.com/drafting-principles/1-general-drafting-principles/>
5. CEDEFOP. Future skill needs in Europe: critical labour force trends (2016). Im Internet abrufbar: [https://www.cedefop.europa.eu/files/5559\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/5559_en.pdf)
6. EMCOSU (2012). Assessment of cooperation between higher educational institutions and employers in Europe. Im Internet abrufbar: [https://www.eurashe.eu/library/mission-phe/EMCOSU\\_Assessment%20of%20cooperation%20between%20higher%20education%20institutions%20and%20employers%20in%20Europe%20-%20WP4%20Report.pdf](https://www.eurashe.eu/library/mission-phe/EMCOSU_Assessment%20of%20cooperation%20between%20higher%20education%20institutions%20and%20employers%20in%20Europe%20-%20WP4%20Report.pdf)
7. European Union (2012). Building Entrepreneurial Mindsets and Skills in the EU. How to support SME Policy from Structural Funds, Guidebook Series.
8. Identifying and Selecting the Right core Partners. (2013). Im Internet abrufbar: <http://www.collaborationcoach.ca/wp-content/uploads/2013/02/IdentifyingAndSelectingTheRightCorePartners.pdf>
9. Imitacinių bendrovių veiklos galimybės realaus verslo kontekste, 2018. Im Internet abrufbar: <https://liba.lt/wp-content/uploads/2017/06/Tyrimo-ataskaita-2018.pdf>
10. LLP-LdV-TOI-2011-LT-0090 (2013). Practice Firm, Guidelines.
11. Kojelytė I., Misiuk V. (2008). Innovation and entrepreneurship. Innovative teaching to gain entrepreneurship skills by the example of BPFT (Business Practice Teaching Firm's) model. Vilnius College of Higher Education. Im Internet abrufbar: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.459.9367&rep=rep1&type=pdf>
12. INFO-SE-2017-1 (2017). Предприемачеството в образованието – разбиране, развитие, насоки и добри практики, НАЦИД.
13. McKinsey&Company (2020). The future of work in Europe. Im Internet abrufbar: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-in-europe>
14. OECD LEED (2006). Successful Partnerships: a guide. Im Internet abrufbar: <https://www.oecd.org/cfe/leed/36279186.pdf>
15. Picincu A. (2019). How to Make a Partnership Proposal. Im Internet abrufbar: <https://smallbusiness.chron.com/make-partnership-proposal-18391.html>



16. Preparing for a Partnership. (2018). Im Internet abrufbar:  
<https://parsnip.me/blog/preparing-for-a-partnership/>
17. Stibbe, d., Reid, S., Gilbert, J. (2018). Maximising the impact of partnerships for the SDGs. A practical guide to partnership value creation. Im Internet abrufbar:  
[https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2564Maximising the impact of partnerships for the SDGs.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2564Maximising_the_impact_of_partnerships_for_the_SDGs.pdf)
18. The Aspen Institute (2017). The Evidence Base for How We Learn. Im Internet abrufbar:  
<https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/2017/12/CDS-Brief-One-Page.pdf>
19. The Employer-Employee Expectations (2018). Im Internet abrufbar:  
[http://www.kautilyasociety.com/tvph/output\\_oriented/employeremployee\\_expectations.htm](http://www.kautilyasociety.com/tvph/output_oriented/employeremployee_expectations.htm)
20. The Importance of Education-Industry Partnerships (2017). Im Internet abrufbar:  
<https://hrdcsa.org.za/the-importance-of-education-industry-partnerships/>
21. What to Remember Before Entering a Business Partnership (2018). Im Internet abrufbar: <https://www.rikvin.com/blog/what-to-remember-before-entering-a-business-partnership/>