

5. Bedarfslagen in schrumpfenden Regionen und Hochschulaktivitäten

Wege zur Strategieentwicklung trotz hemmender Umstände

Justus Henke | Romy Höhne | Peer Pasternack |
Steffen Zierold

Hochschulen werden bereits heute vielfältig regional wirksam, z.T. über schlichte Anwesenheitseffekte, teils über die Profilierung und Ausweitung ihrer Aktivitäten in Lehre und Forschung, z.T. durch aktive Mitgestaltung ihrer Umfeldbedingungen, also Aktivitätseffekte. Zugleich gibt es eine Reihe von hemmenden Umständen und Risikofaktoren, die dem entgegenstehen. Diese sollten nicht ignoriert, sondern prozessiert werden. Als vorteilhaft dafür erweist sich eine Systematisierung der Strategieentwicklung des regional bezogenen Hochschulhandelns.

5.1. Problemstellung

Demografischer Wandel ergibt sich aus drei Komponenten: Fertilität, Mobilität und Mortalität. Demografische Schrumpfung vollzieht sich entsprechend über drei dominante Ausprägungen dieser Komponenten: geringe Fertilität, Abwanderungsmobilität und Alterung der Bevölkerung – oder anders gesagt: Die Fertilitäts-Mortalitäts-Bilanz ist negativ unausgewogen, d.h. es werden weniger Kinder geboren als Sterbefälle zu verzeichnen sind; die Abwanderungsbilanz ist negativ unausgewogen, indem die Anzahl der Wegzüge die Anzahl der Zuzüge übersteigt; das Durchschnittsalter steigt.

Der Fluchtpunkt regionaler Entwicklung in den demografisch herausgeforderten Räumen – die sich vornehmlich im Osten Deutschlands finden – lässt sich mit dem Solidarpaktziel „selbsttragende Entwicklung“ fassen. Dieses umfasst zwei Komponenten – wirtschaftliche Stabilität und soziale Stabilität:

- Wirtschaftliche Stabilität beruht auf Eigenfinanzierung der Region, angemessener Beschäftigungsquote, Produktivität und Innovation. Sie wird insbesondere benötigt, um die Einnahmensituation der öf-

fentlichen Haushalte zu verbessern. Sie erfordert eine Steigerung des technisch-technologischen Innovationsgeschehens, um ein vorrangig qualitativ bestimmtes Wachstum realisieren zu können.

- Soziale Stabilität umfasst politische, demografische und sozialräumliche Stabilität. Ihrer bedarf es vor allem, um die öffentlichen Ausgaben für nachsorgende Problembearbeitungen zu begrenzen. Soll vorbeugende Problemvermeidung statt nachsorgender Problembearbeitung bewerkstelligt werden, sind soziale Innovationen erforderlich.

Als die wesentlichen Handlungsfelder, um mit den Herausforderungen demografischer Schrumpfung und gedämpfter Leistungsfähigkeit der Regionen umzugehen, lassen sich die in Übersicht 22 genannten identifizieren (vgl. z.B. IMAK LSA 2011).

Übersicht 22: Herausforderungen und Handlungsfelder in demografisch schrumpfenden und leistungsgedämpften Regionen

Herausforderungen	Handlungsfelder
geringe Fertilität	Familienfreundlichkeit
Alterung der Bevölkerung	Lebensqualitätssteigerung für Senioren
	Generationendialog
Abwanderungsmobilität	Stärkung regionaler Haltefaktoren
	Förderung von Zuwanderung
wirtschaftliche Stabilität	öffentliche Haushalte
	Innovation und Produktivitätssteigerung
	regionale Fachkräfteversorgung
soziale Stabilität	öffentliche Daseinsvorsorge und Infrastruktur
	Erhöhung von Bildungschancen
	Stärkung der Zivilgesellschaft

In allen diesen Handlungsfeldern werden die Hochschulen in den demografisch herausgeforderten Regionen bereits heute wirksam, z.T. über schlichte Anwesenheitseffekte, teils über die Profilierung und Ausweitung ihrer Aktivitäten in Lehre und Forschung, z.T. durch aktive Mitgestaltung ihrer Umfeldbedingungen.¹ Zugleich lässt sich eine Reihe von

¹ Die hier vorgestellten Ergebnisse wurden im Rahmen des vom BMBF geförderten Verbundprojekts „Hochschulstrategien für Regionalentwicklung unter Bedingungen demografischen Wandels (RegDemo)“ und des vom Beauftragten der Bundesregierung für die Neuen Länder beauftragten Projekts „Demographische Entwicklung und Perspektiven ostdeutscher Hochschulen (OstHoch)“ erarbeitet. Ausführliche Darstellungen einer Vollerhebung der Hochschulaktivitäten befinden sich in Vorbereitung.

hemmenden Umständen und Risikofaktoren identifizieren, die verhindern, dass die Hochschulen aktiver an regionalen Problembearbeitungen mitwirken (nachfolgend 5.2.). Chancen, mit den Risiken produktiv umzugehen, bieten sich jedoch mit systematisierter Strategieentwicklung und Aktivitätsprogrammierung (5.3.).

5.2. Hemmende Umstände und Risiken

5.2.1. Risikofaktoren

Kooperationen von Hochschulen und regionalen Partnern kommen nicht umstandslos zustande und unterliegen Risiken, die aus Rahmen- und Handlungsbedingungen resultieren. Unsere Erhebungen förderten eine Reihe von Hemmnissen und ambivalenten Faktoren zutage, die im Alltag wirksam werden. Deren Kenntnis und Berücksichtigung kann ihre durchschlagenden Wirkungen abmildern.

Hemmnisse

Bei der hochschulseitigen Bearbeitung von regionalen Problemlagen und der Gestaltung regionaler Kooperationen muss eine Reihe von Zielkonflikten prozessiert werden:

- Erzielung von in der Gegenwart häufig auf der Tagesordnung stehenden Einsparungen bei den Hochschulen vs. Wahrnehmung zusätzlicher Aufgaben für die Region durch die Hochschulen;
- Projektförderung regionsbezogener Aktivitäten über Förderprogramme vs. Nachhaltigkeit dieser Aktivitäten incl. ihrer dauerhaften Institutionalisierung;
- Einwerbung von Stiftungsprofessuren vs. (auch) langfristige strukturelle Flexibilität der Hochschulen;
- FuE-Orientierung vs. regionaler Angebots-Nachfrage-Differenzen, d.h. nicht zwingend gegebener Passung zwischen hochschulischen Angeboten und regionalen Bedarfen;
- Kooperation mit großen und/oder überregionalen Unternehmen vs. Kooperationen mit KMU: Die Zusammenarbeit mit großen überregi-

Vgl. dazu die laufend aktualisierten Projekt-Webseiten <http://www.hof.uni-halle.de/projekte/regdemo.htm> und <http://www.hof.uni-halle.de/projekte/osthoch.htm>.

onalen Unternehmen hat für Hochschulen ein größeres Reputationspotenzial als die Kooperation mit unbekanntem KMUs;

- die regionale Ausrichtung von Aktivitäten kollidiert auch mit den individuellen Bestrebungen der Wissenschaftler, am überregional ausgerichteten Reputationssystem der Wissenschaft teilzuhaben: Regionale Aktivitäten versprechen in der Regel auch nur regionale Reputationsgewinne;
- Wettbewerb vs. Kooperation zwischen einzelnen Hochschulen: das Interesse einer Hochschule an der Exklusivität ihrer Praxiskontakte steht der politischen Forderung entgegen, stärker mit anderen Hochschulen zu kooperieren;
- erwünschte Konzentration der Hochschulen in den Innenstädten vs. bisherige Investitionen in mitunter randstädtisch gelegene Standorte;
- Steigerung der Heterogenität der Studierendenschaft vs. Steigerung des Studienerfolgs;
- Heranbildung von Spezialisten vs. von Generalisten – beides im Hinblick auf die Bedarfe der Beschäftigten von Hochschulabsolventen;
- Gründungsförderung vs. Personalvermittlung: Das politisch protegierte Anliegen der Gründung neuer Unternehmen steht dem Anliegen vorhandener Unternehmen entgegen, Fachkräfte mit Interesse am Angestelltenstatus zu gewinnen.

Hochschulische Beiträge zur Regionalentwicklung werden vielerorts geleistet. Allerdings werden die unternommenen und angestrebten Aktivitäten häufig nicht unter dem Aspekt des demografischen Wandels und der daraus ableitbaren Anpassungsbedarfe gesehen. Das schwächt nicht zuletzt die Verteidigung der hochschulischen Ausstattungsbedürfnisse. Bleiben die demografisch bedingten Rahmenbedingungen unbeachtet, so kann dies im Hinblick auf angestrebte Zielerreichungen als Misserfolgswirkung wirken.

Ebenso wird die Third Mission *als strategischer Ansatz*, d.h. jenseits von unverbundenen Einzelprojekten einzelner Fachbereiche, erst an wenigen Hochschulen wahrgenommen. Daher tragen Aktivitäten im Bereich gesellschaftlicher Wirkungen jenseits der herkömmlichen Kernaufgaben in Lehre und Forschung bisher eher selten zur Profilbildung von Hochschulen bei. Da einschlägige Aufgaben und Maßnahmen, die bereits wahrgenommen bzw. unternommen werden, kaum als Third Mission gedeutet werden, gelingt es den Hochschulen bislang nicht überzeugend, sich als das, was sie (auch) sind, auch zu inszenieren: als eines der wich-

tigsten Verödungshemmnisse in demografisch sich entleerenden Räumen.

Infolgedessen kann solches Engagement auch nicht gezielt als Argument in Finanzierungsdebatten eingeführt werden. Hochschulfernen Gesprächspartnern in der Politik – also der dortigen Mehrheit – wäre plausibel zu machen, dass die überwiesenen Gelder *auch* regional benötigte Effekte bringen. Denn alles, was über Grundausstattungen hinausgeht, wird absehbar durch Hinweis auf direkte und indirekte Effekte innerhalb des jeweiligen Landes gerechtfertigt werden müssen. Einstweilen agiert die Wissenschaft hier nicht sehr glücklich. Sie neigt dazu, vornehmlich auf die planetarische Bedeutung ihrer Aktivitäten zu verweisen. Das verleitet außerhalb der Wissenschaft dazu, den Umkehrschluss zu ziehen: regional wohl nicht so bedeutsam.

Externe Fördermittel stimulieren zwar hochschulische Anpassungsleistungen, bspw. durch die Gründung und Entwicklung von Transferstellen oder Gründerzentren. Doch sind solche projektbezogenen Finanzierungen mit dem Nachteil behaftet, befristet zu sein. Bislang ist es den Hochschulen nach Ende des Förderzeitraums häufig nicht möglich, die benötigten Mittel aus den eigenen Etats aufzubringen. Mit den funktionierenden Strukturen können sich nach Ablauf des Förderzeitraums die Kontakte zu externen Partnern wieder auflösen. Besonders bei kürzerer Laufzeit der projektförmigen Strukturen sind die Mitarbeiter/innen kaum in der Lage, die Aufgabenbereiche effektiv zu bearbeiten und längerfristig bearbeitungsbedürftige Ideen zu verfolgen. Befristete und insbesondere Kurzzeitverträge führen überdies dazu, dass Mitarbeiter Gelegenheiten suchen und wahrnehmen, auf unbefristete Stellen zu gelangen. Entsprechend hoch ist die Fluktuation in solchen Einrichtungen. Das führt zu fortwährenden Know-how-Verlusten.

Einer strategisch geleiteten Entfristung steht jedoch entgegen, dass das wissenschaftliche Personal dem Ausbau von Strukturen außerhalb der hochschulischen Kernbereiche u.U. skeptisch bis latent feindselig gegenübersteht: Das für Marketing und Third Mission rekrutierte Personal wird von den Wissenschaftlern häufig als Nutznießer finanzieller Ressourcen wahrgenommen, die ihnen selbst entzogen werden oder vorenthalten bleiben. Insbesondere die wissenschaftlichen Mitarbeiter sind auf Grund der strukturellen Prekarität ihrer Arbeitsverhältnisse disponiert, auf Normalarbeitsverhältnisse in neuen Tätigkeitsfeldern mit Missgunst zu blicken. Hieraus können sich im Verborgenen starke organisatorische Widerstände gegen regional wirksame Hochschulstrategien ergeben.

Die auf Regionalentwicklung gerichteten Hochschulaktivitäten sind überwiegend durch ökonomische Überlegungen und Erwartungen ange-

reizt, obgleich die nichtökonomischen Herausforderungen vergleichbar intensiv sind. Soziale und kulturelle Wirkungen werden entweder nicht oder aber nicht vordergründig intendiert. Dort, wo nicht-ökonomische Wirkungen dennoch explizit intendiert sind, fehlt es an einem klaren Instrumentarium und Raster dessen, was konkret erreicht und wie dies bewerkstelligt werden soll.

Kooperationen zwischen Hochschulen und Unternehmen müssen kulturelle Differenzen in Rechnung stellen, die sich wesentlich aus unterschiedlichen Funktionslogiken ergeben. Wo die Hochschulen in einem reputationsgebundenen Wettbewerb stehen, der durch die öffentliche Grundfinanzierung üblicherweise nicht existenziell werden kann, da wirken die Unternehmen unter Bedingungen eines preisgebundenen und gewinnorientierten Wettbewerbs, der sachfremde Rücksichten nur in engen Grenzen zulässt. Daraus resultieren unterschiedliche Taktungen der internen Abläufe und differenzierte Organisationskulturen, die sich auch auf die jeweiligen Außenbeziehungen auswirken.

Immer dann, wenn die Kooperationskosten die Kooperationsgewinne übersteigen, ist jede Initiative gefährdet. Kommt ein hoher Druck zur Amortisierung der Kosten hinzu, wie er unternehmensseitig typisch ist, dann müssen zudem die Kooperationsgewinne in überschaubaren Zeiträumen sichtbar werden. Zugleich ist die Kontinuität des Erfolgs hilfreich: Kooperationen, die positiv verlaufen sind, entwickeln sich weiter.

Es gibt bislang keine schrumpfsadäquate Governance an der Schnittstelle von Regional- und Hochschulentwicklung. Akteuren, die als Kooperationspartner für ein Erreichen sozialräumlicher Wirkungen durch hochschulische Aktivitäten von Bedeutung sind, fehlt es häufig an Wissen über Problemlagen, hochschulische Leistungsfähigkeiten, Ansprechpartner usw. Dies hemmt die Entwicklung hochschulischer Beiträge zur Regionalentwicklung.

Im Verhältnis von Hochschul- und Regionalentwicklung werden bei finanzieller Ressourcenknappheit multiple Schwerpunktsetzungen als entwicklungshemmender Faktor wirksam. Konflikte und Unsicherheiten in der Hochschulpolitik lenken die hochschulischen Energien auf Fragen, die gewissermaßen vorgelagert sind – allgemeine Hochschulfinanzierung oder -zugänge und dgl.

Die hochschulischen Ausstattungsbedürfnisse müssen sich innerhalb der Ressortkonkurrenz bewähren. Diese Konkurrenz ist, jedenfalls prinzipiell, unaufhebbar: Aus der fortwährend gegebenen Begrenztheit der zu verausgabenden Haushaltsmittel resultieren Verteilungskonflikte zwischen den einzelnen Politikfeldern. Aktivitäten in anderen politischen Handlungsbereichen erscheinen häufig handfester und in ihren Effekten

(vermeintlich) vorhersagbarer als hochschulische Anliegen. Für diejenigen politischen Akteure, die sich nicht unmittelbar mit Hochschulpolitik befassen, ist Hochschulfinanzierung daher vor allem eine Unsicherheitsfinanzierung. Erschwerend wirkt hierbei, dass die Ergebnisse der Hochschultätigkeit in vergleichsweise langen Wellen zu Stande kommen. Deren misslichste Eigenschaft ist, die zeitlichen Horizonte einzelner Legislaturperioden zu überschreiten.

Hochschulbezogene Kürzungsdebatten führen zu Planungsunsicherheit und münden langfristig in die Abschreckung von Personal und Studierenden. Die Gewinnung von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen ist von der Attraktivität der Arbeitsbedingungen abhängig. Kann diese längerfristig nicht gewährleistet werden, entscheiden sich die jeweiligen Kandidaten eher für andere Standorte. Auch zukünftige Studierende benötigen für die Dauer ihres Studiums berechenbare Rahmenbedingungen. Können diese nicht gewährleistet werden, sinkt die Attraktivität der Hochschule als Studienort. Erfolgreich gelungener Imageaufbau kann durch Kürzungsdebatten binnen kurzem zerstört werden.

Dadurch wiederum kann eine Abwärtsspirale in Gang gesetzt werden. Die Folgen drastischer Einsparungen bestünden nicht allein im Wegfall einzelner Fächer oder deren Schrumpfung auf unterkritische Größenordnungen, sondern erzeugten auch qualitative Probleme: Die Hochschulen wären nicht in der Lage, Hochpotenzialpersonal dauerhaft zu halten. Langfristiger Renommee-Aufbau käme zum Erliegen. Die langfristigen Folgen können auch für das Land kontraproduktiv wirken, wenn sich das ursprüngliche Einsparanliegen durch Folgekosten ins Gegenteil verkehrt: Schwächung der Innovationsneigung, mangelnde Fachkräftebasis, Bevölkerungsrückgang und damit verbundene finanzielle, soziale und kulturelle Kosten.

Der in Deutschland bestehende akademische Mobilitätswang erzeugt beim wissenschaftlichen Personal häufige Wechsel der Hochschule. Dies wirkt sich behindernd auf die regionale Verflechtung der Hochschulen aus, da die entsprechenden Aktivitäten typischerweise wesentlich an Personen gebunden sind. Regional orientiertes Forschen und Lehren basiert jedoch auf Kenntnis der Region, ihrer Bedürfnisse und entsprechender Ansprechpartner vor Ort. Um dennoch in peripheren Regionen auch langfristig qualifiziertes Personal für die jeweiligen Hochschulstandorte zu interessieren, bedarf es attraktiver Angebote.

Diese betreffen sowohl die finanziellen als auch die organisatorischen Rahmenbedingungen. Kleinere Hochschulstandorte sind für potenzielle Mitarbeiter/innen von geringerem Interesse als großstädtische Standorte. Sie werden daher eher als kurzzeitige Option gewählt. Die engen Spiel-

räume der Hochschulen bei der Besoldung erschweren das Anlocken bzw. Halten von Spitzen- bzw. besonders engagiertem Personal. Ein Großteil der W-Besoldungsreform, nämlich die Flexibilisierung nach oben, kann an zahlreichen ostdeutschen Hochschulen faktisch nicht angewandt werden. Kurzzeit- und Teilzeitverträge erschweren die Gewinnung von Personal für den akademischen Mittelbau und dessen mittelfristige Bindung an die Hochschule.

Die ostdeutschen Hochschulen drohen dann das zu werden, was deutschschweizer Universitäten im 19. Jahrhundert waren, sogenannte Erstberufungshochschulen: An diesen findet man als junge Professorin/junger Professor die erste Stelle und bemüht sich sogleich, schnell etwas Attraktiveres zu finden. Dadurch fehlt es an Stabilität bei den Leistungsträgern. Dies wiederum erklärt die mangelnde Strategiefähigkeit der meisten ostdeutschen Hochschulen. Sie zeigt sich an den geringen Erfolgen etwa in der Exzellenzinitiative.

Im Bereich von Studium und Lehre stehen dem regionalen Wirksamwerden der ostdeutschen Hochschulen einerseits die geringe Studierneigung in den relevanten einheimischen Alterskohorten, andererseits die Konkurrenz mit dem berufsbildenden Sektor entgegen. Beide sind nur bedingt durch die Hochschulen selbst zu beeinflussen. Im Vergleich der Bundesländer liegen Sachsen-Anhalt, Brandenburg, Sachsen und Thüringen bei der Studierneigung ihrer Nachwachsenden auf den Schlussplätzen. Die insgesamt geringer werdende Anzahl der Nachwachsenden führt zu einer verschärften Konkurrenz zwischen dem berufsbildenden Sektor und der Hochschulbildung: Es gibt entsprechende Bedarfe bei den Beschäftigten, und auch die Einrichtungen des berufsbildenden Sektors haben ein organisationales Bestandserhaltungsinteresse. Die hochschulspezifischen Folgen verstärkter Bemühungen des Berufsbildungssektors um junge Menschen, verbunden ggf. mit der Attraktivierung der Ausbildungsangebote, sind noch nicht absehbar.

Ambivalenzen

Die Hochschulen befinden sich bundesweit seit langem in einem Zustand struktureller Unterfinanzierung. Dies wird als Argument gegen die Übernahme zusätzlicher Aufgaben – bspw. in der Region – angeführt. In Anknüpfung an den laufenden Hochschulpakt wird daher eine dauerhafte Bundesbeteiligung als einzig gangbarer Weg gesehen, um den Hochschulen aufgabenangemessene Ressourcen zu verschaffen. Auf Grund verfassungsrechtlicher Hürden – die sich nur teilweise beseitigen ließen – vernachlässigt diese Argumentation allerdings eines: Eine dauerhafte Bun-

desbeteiligung (jenseits einer Verstetigung des Hochschulpakts 2020) wäre keine Flächen-, sondern Schwerpunktförderung. Damit würden gerade die Hochschulen in den demografischen Problemräumen hiervon eher nicht profitieren.

Für Hochschulen in peripherisierten Regionen dürfte es dagegen aber gerade der vielgescholtene deutsche Hochschulföderalismus sein, der dafür sorgt, dass es nicht zu hochschulfreien Siedlungszonen kommt: Föderalistische Strukturen sind leistungsfähiger, um regionale Versorgungen jeglicher Art, etwa mit Hochschulangeboten, auch außerhalb von Verdichtungsräumen zu gewährleisten – und sei es nur deshalb, weil jede (negative) Standortentscheidung durch ein Landesparlament abgesegnet werden muss, in dem Vertreter/innen der betroffenen Region sitzen.

Die ostdeutschen Hochschulen befinden sich seit 1990 im Dauerstress: Transformation, Bologna-Reform, mehrfache und einander überlappende Kürzungsrunden, Steuerungsreformen. Was dennoch gelungen ist, lässt sich auf zweierlei Weise betrachten, einerseits im Durchschnitt, andererseits mit Blick auf die Einzelfälle. Blickt man auf die gesamtdeutschen Leistungsvergleiche, so lässt sich eine Zweiteilung feststellen: Für ihre Lehre bekommen die ostdeutschen Hochschulen mehrheitlich gute Noten. In der Forschung stellen sie sich als überwiegend leistungsgedämpft dar. Blickt man auf die einzelnen Hochschulen, so offenbaren sich allerdings deutliche Differenzierungen:

- Abgesehen vom Sonderfall (Ost-)Berlin sind die Hochschulen in drei Städten sehr gut aufgestellt: in Dresden, Leipzig und Jena. Das hängt zum einen mit der Standortattraktivität zusammen. Die Lebensqualität in diesen Städten ist so hoch, dass nicht jedes Konkurrenzangebot die Leistungsträger zur Abwanderung zu bewegen vermag. Und für Studierende handelt es sich um Orte, die es problemlos mit Hamburg, Frankfurt oder Köln aufnehmen können. Zum anderen sind in diesen Städten starke Verdichtungen von Wissenschaftspotenzialen aufgebaut worden: Es gibt jeweils mehrere Hochschulen, die von zahlreichen außeruniversitären Instituten flankiert werden.
- Einige kleine Hochschulen haben bemerkenswerte Profile entwickelt und spielen in der Liga der Kleineren vorne mit: Weimar, Ilmenau, Freiberg und Potsdam. Die ostdeutschen Fachhochschulen sind im Durchschnitt forschungsaktiver als ihre westdeutschen Pendanten.
- In der Forschung bewegen sich die meisten Fächer an den ostdeutschen Hochschulen überwiegend im Mittelfeld. Sie „mittelmäßig“ zu nennen, ist daher zwar nicht falsch, aber unfreundlich. Denn in der Mitte befindet sich nach landläufiger Betrachtung die Hälfte der

Hochschulen und ihrer Fächer: Ein Viertel bildet die Spitze und ein Viertel die Schlussgruppe. Man kann es auch als Erfolg werten, dass sich die Mehrheit im mittleren Segment bewegt. Denn die Pro-Kopf-Ausgaben der östlichen Bundesländer für ihre Hochschulen sind durchwachsen und nirgends überbordend.

Übersicht 23: Hochschulaufwendungen der Länder pro Kopf der Bevölkerung (2009, in Euro)

	Hochschulaufwendungen insgesamt	Laufende Grundmittel
Brandenburg	179	128
Mecklenburg-Vorpommern	276	224
Sachsen	337	259
Sachsen-Anhalt	253	203
Thüringen	286	206
Ostdeutsche Flächenländer	274	209
Westdeutsche Flächenländer	329	234
Bundesrepublik gesamt	337	252

Quellen: Statistisches Bundesamt (2012: Tab. 1.3; 2011: Tab. 3.1); Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012: Tab. F2-7web)

Die Kapazitätsauslastung der ostdeutschen Hochschulen ist ein Dauerthema – und wird dies bleiben. In Ostdeutschland reduzieren sich die Geburtenjahrgänge seit 1990 bis 2020 auf etwa die Hälfte der Ursprungsgröße. Entsprechend kleiner sind dann auch die Altersjahrgänge derjenigen, die das typische Studienaufnahmealter erreichen. Verschärfend wirkt, dass die Neigung zum Erwerb der Hochschulzugangsberechtigung und die Studierneigung geringer ausgeprägt sind als in den westlichen Bundesländern. KMK und CHE haben dennoch vergleichsweise optimistische Studienanfängerprognosen vorgelegt (Berthold et al. 2012; KMK 2013). Es sind jedoch regional und fachlich selektive Entwicklungen zu erwarten. Ein Rückgang der Studierenden an einzelnen Standorten bzw. in einzelnen Fächern könnte mehr als die aktuelle Überlast beseitigen, die derzeit in zahlreichen Studiengängen besteht.

Hinsichtlich der Leistungsfähigkeit der ostdeutschen Hochschulen in der Forschung offenbart sich ein deutlicher Kontrast, wenn man die Drittmiteleinwerbungen als Indikator heranzieht. Dann lassen sich die allgemeinen Drittmiteleinnahmen mit den Erfolgen in der Exzellenzinitiative vergleichen: Die ostdeutschen Hochschulen realisieren mit ca. 15 Prozent des gesamtdeutschen wissenschaftlichen Hochschulpersonals 14

Prozent aller Drittmiteinnahmen. Dabei ist eine Aufwärtsbewegung zu beobachten: 2005 lag dieser Anteil bei 12 Prozent. (Übersicht 24)

Übersicht 24: Drittmiteinnahmen der Hochschulen (in Mio. Euro)

	2005	2011
Brandenburg	50	110
Mecklenburg-Vorpommern	47	104
Sachsen	194	437
Sachsen-Anhalt	74	116
Thüringen	71	144
Ostdeutsche Länder (ohne Berlin)	436	911
Bundesrepublik gesamt	3.662	6.372

Quellen: Statistisches Bundesamt (2007: Tab. 1.7.2; 2013: Tab. 1.7.2.)

Bei der Exzellenzinitiative verhält es sich indessen deutlich anders. In deren drei Runden von 2006 bis 2012 betrug der ostdeutsche Anteil an den erfolgreichen Anträgen lediglich fünf Prozent. (Übersicht 25)

Übersicht 25: Ergebnisse der Exzellenzinitiative 2006, 2007, 2012 (Hauptantragsteller)

	Graduierten- schulen	Exzellenz- cluster	Zukunfts- konzepte
Ostdeutsche Länder (ohne Berlin)	5	4	1
Bundesrepublik gesamt	84	80	20

Quellen: http://www.dfg.de/service/presse/pressemitteilungen/2006/pressemitteilung_nr_54/index.html (18.6.2013); http://www.dfg.de/service/presse/pressemitteilungen/2007/pressemitteilung_nr_65/index.html (18.6.2013); http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/programme/exin/ergebnis_bewilligungsausschuss_exin_120615.pdf (5.6.2013).

Damit wird deutlich, was einstweilen das eigentliche Problem der ostdeutschen Hochschulen ist: nicht die allgemeine Leistungsfähigkeit, sondern ihre Exzellenzfähigkeit, also das Vermögen, auch an den vordersten Fronten der Wissensproduktion zu agieren. Wie die Prämierung des Zukunftskonzepts der TU Dresden zeigt, gelingt unterdessen aber auch dies im Einzelfall.

Erwartungen an die Hochschulen, direkte Interventionen in ihre Leistungsprozesse führten mit Zwangsläufigkeit zu genau den angestrebten regional erwünschten Effekten, sind nicht wissenschaftsadäquat: Für Forschung und Lehre lassen sich keine verlässlichen Erfolgsprognosen stellen. Weder Lehre noch Forschung verfügen über eine in dem Maße ratio-

nale Technologie, dass man unmittelbare Ursache-Wirkungs-Verknüpfungen herstellen könnte. (Luhmann 1992: 76) Überdies ergibt sich aus der extremen Erfolgsunsicherheit von Forschung ihre notwendige „eklatante Ineffizienz“: Eine zielgenaue Forschung ist nicht möglich. Wissenschaft entwickelt sich daher immer in Gestalt „verschwenderischer Produktion von Forschungsergebnissen“. (Schimank 2007: 236)

Der Spagat zwischen der (unaufgebbaren) internationalen Orientierung der Wissenschaft bei gleichzeitigem regionalem Wirksamwerden wird seitens der Hochschulen häufig als Zielkonflikt wahrgenommen. Hier braucht es Leitlinien und Instrumente, die helfen, diesen scheinbaren Widerspruch aufzulösen. Hochschulen sind wissenschaftliche Einrichtungen. In kognitiver Hinsicht gibt es in der Tat keine regionalen Wissenschaften. Regionale Funktionen können sie gleichwohl wahrnehmen, doch bedürfen sie dafür des Kontakts zu den Fronten des Wissens – und diese verlaufen nicht regional.

Zugleich gilt: Allein das Normensystem der Wissenschaft – Unabhängigkeit, Kritik, Methodenbindung usw. – zu vertreten, sichert noch keine organisationale, genauer: überlebensrelevante Stabilität. Wo es, wie in Deutschland, regionale Gebietskörperschaften sind, welche die Grundfinanzierung der Hochschulen tragen, dort sollte man auch immer auf die Frage nach regionalen Wirkungen der Hochschulen vorbereitet sein. Ebenso aber setzt regionale Wirksamkeit überregionale Orientierung voraus: Die regionale Wirksamkeit von Hochschulen ist dann am aussichtsreichsten, wenn diese ihre Region an die überregionalen Kontaktschleifen der Wissensproduktion und -distribution anschließen. Dazu wiederum sind die Hochschulen wie keine andere Institution in ihren Regionen in der Lage.

Hochschulen stehen stets und notwendig in einer Spannung zu gesellschaftlichen Entwicklungen, wenn sie sich als wissenschaftliche Einrichtungen verstehen. Sie können sich den jeweiligen gesellschaftlichen Gegebenheiten nicht einfach anverwandeln, weil ihre wissenschaftliche Mission sie darauf verpflichtet, Gegebenes zu reflektieren, Vorgefundenes zu problematisieren und alle akzeptierten ‚Wahrheiten‘ immer wieder neu zu prüfen. Daher ist eine rigorose Trennung von Grundlagen- und Anwendungsforschung dysfunktional:

- Grundlagenforschung muss sich notwendig an den Forschungsfronten ihrer Themen orientieren. Anwendungsforschung ist gleichfalls umso innovativer, je intensiver sie sich an den Fronten des Forschungswissens bewegt, kann aber häufig auch dann nutzbringend sein, wenn sie sich in der Etappe bewegt. Jedenfalls benötigen konkrete Problemlö-

sungen Vorlaufforschung, um auf unerwartete Fragestellungen reagieren zu können. Wo dieser Anspruch aufgegeben wird, entstehen über kurz oder lang sowohl Personal- als auch Innovationsprobleme.

- Insofern ist in der Forschung eine Regionalisierung der Ansprüche mit einseitiger Betonung des Anwendungsbezugs nur schwer vorstellbar, wenn zugleich eine (vor allem regional wirksam werdende) innovative Funktion der Hochschulen gesichert werden soll. Denn ebenso wie Forschungsimpulse häufig aus der Praxis kommen, geht anwendungsorientierter Forschung über kurz oder lang der innovative Atem aus, wenn sie nicht aus der Grundlagenforschung Impulse für neue Fragestellungen und neue Problemlösungen erhält und auf das dort erzeugte Vorratswissen zurückgreifen kann.

Daher dürfen Grundlagen- und Anwendungsforschung nicht als Konkurrenten um die zur Verfügung stehenden Ressourcen verstanden werden. Sie müssen vielmehr als das gelten, was sie füreinander sind bzw. sein können: sich wechselseitig anregend.

Häufig vorgetragen wird auch die Forderung, die Hochschulen sollten sich entlang des regionalen wirtschaftlichen Bedarfs ausrichten. Dem steht jedoch, trotz aller spontanen Plausibilität, zweierlei entgegen: Eine einseitige Ausrichtung an potenziellen Bedarfen der regionalen Wirtschaft führt die Hochschulen in Abhängigkeiten, und es schränkt ihre Innovationsfähigkeit ein. Ebenso wie die Wirtschaftsunternehmen geraten die Hochschulen dann in den Sog von konjunkturellen Schwankungen, wenn es eine zu enge Angebots-Nachfrage-Kopplung dieser Sektoren gibt und Hochschulen z.B. von Mitteln einzelner Unternehmen zu stark abhängig sind. Hochschulen, die eher langfristig Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse gestalten, planen in anderen Zeitdimensionen als Unternehmen. Letztere müssen kürzere Zeiträume überblicken und schnell auf externe Herausforderungen reagieren.

Sind Hochschulen auf (zu) wenige Gebiete spezialisiert, schwindet die Breite in der wissenschaftlichen Expertise. Dies schränkt langfristige Kreativität und Innovationsfähigkeit ein. Und: Andere potenzielle Partner der Region, wie etwa Verwaltung, Bildungseinrichtungen oder Einrichtungen aus dem sozialen Bereich, werden übersehen.

Die Hochschulleitungen sehen sich heutzutage genötigt, über den regionalen Nutzen ihrer Hochschule zu reden. Sie entfalten einen Regionalisierungstalk. Dem liegt einerseits, anstatt eines Einklangs, meist eine Differenz von talk & action zu Grunde, wie sie allgemein für Organisationen beschrieben wurde (Brunsson 1992). Andererseits verschafft der

Regionalisierungstakt dem Thema aber auch Aufmerksamkeit und schlechende Akzeptanz.

Die regionalen Arbeitsmarktchancen von Hochschulabsolventen unterscheiden sich deutlich nach Studienfächern. Die im Vergleich zu nichtakademischen Erwerbsberechtigten deutlich geringere Arbeitslosenquote von Hochschulabsolventen (IAB 2013: 2f.) verweist auf eines: Akademiker/innen sind in der Lage, auch bei angespanntem (Teil-)Arbeitsmarkt individuelle Chancen zu suchen und sich ggf. neue Beschäftigungsfelder zu erschließen. Dies lässt die häufig geforderte eng gekoppelte Abstimmung von regionalen Arbeitskräftebedarfen und Hochschulbildungsangeboten als eher wenig zielführend erscheinen. Individuelle fachliche Interessen lassen sich nur während der Schullaufbahn, nicht durch Einschränkungen des Studienangebots beeinflussen:

- Ein Mangel an akademisch ausgebildeten Fachkräften besteht derzeit im Bereich der Ingenieure, Ärzte und IT-Fachkräfte (BfA 2012). Für den Zeitraum ab 2015 gehen Prognosen von einem breiten Mangel an Akademikern aus (Prognos 2011: 32).
- Studieninteressierte für bspw. Soziologie, die heimatnah keinen Studienplatz vorfinden, orientieren sich typischerweise nicht auf Elektrotechnik um, sondern auf ein anderes Bundesland.²
- Bei den Medizinern, Pharmazeuten, Juristen und Lehrern hängt die Kapazitätsauslastung in hohem Maße vom Stellenangebot in den jeweiligen hochregulierten Beschäftigungssegmenten ab.
- Die Wirtschaftswissenschaften weisen sehr gute und relative stetige Arbeitsmarktchancen sowie rasche Übergänge auf (Rehn et al. 2011: 177, 179).
- Die Ingenieure, zum Teil auch Naturwissenschaftler, Wirtschaftsingenieure, Wirtschaftsinformatiker und Architekten zeichnen sich durch deutlich zyklische und konjunkturabhängige Chancen- und Übergangsmuster aus.
- Die Arbeitsmarktchancen der Sozialwissenschaftler und Geisteswissenschaftler bleiben trotz einer Ausweitung der Tätigkeitsfelder der Geisteswissenschaften (z.B. in den Medien, vgl. Kräuter et al. 2009: 100-114; Minks/Schneider 2008: 139) und einer vergleichsweise ho-

² Das zeigt sich nicht zuletzt daran, dass nach wie vor die Übereinstimmung von Studienangebot und fachlichen Interessen für gut vier Fünftel aller Studienanfänger bei der Wahl der Hochschule ein wichtiges oder sehr wichtiges Motiv darstellt, quer durch alle Fächergruppen (Willich et al. 2011: 208f.; vgl. auch Gillissen/Pasternack 2013: 89).

hen Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes angespannt. Problematisch ist hier primär die Dauer des Übergangs in den Beruf sowie die Beschäftigungsadäquatheit in den ersten Jahren der Berufstätigkeit (Briedis et al. 2008: 14-16, 108). (Vgl. auch Cortina et al. 2008: 637f.)

Als Operationsmodus, um konkurrierende Interessen zu marginalisieren und stattdessen Interessenüberlappungen produktiv zu machen, wird häufig regionale Netzworkebildung empfohlen. Netzwerke werden als Synthese der unsichtbaren Hand des Marktes und der sichtbaren Hand der Organisation gepriesen (Powell 1990: 303). Sie entgingen als idealer Koordinationsmechanismus sowohl dem Versagen der Märkte (angesichts von Unsicherheit und langen Zeithorizonten) als auch der innovationstötenden Indifferenz von Organisationen (gegenüber den feinen Unterschieden und ihrer Unfähigkeit, Zeithorizonte offen zu halten). (Rammert 1997) Zugleich sind praktische Netzwerkerfahrungen häufig widersprüchlich:

- Ohne ein Netzwerkmanagement fehlen Verantwortlichkeiten und bleibt die Netzwerkstruktur häufig unklar. Zugleich kann die wünschenswerte Netzworkebildung mit Hilfe eigens dazu eingerichteter Stellen oder Agenturen, wenn organisatorisch unzureichend durchdacht, in Kooperationsbürokratie ausarten.
- So kann der Aufbau von Kooperationsbeziehungen, insbesondere deren vertragliche/juristische Absicherung, und der erweiterte Abstimmungsbedarf zur Berücksichtigung und Ausbalancierung partikularer Interessen die Transaktionskosten in die Höhe treiben, zeitnahe Entscheidungen verhindern und Unsicherheit auf den verschiedenen Seiten produzieren
- Der Diversifikationsgrad oder die Zahl der Kooperationssteilnehmer kann dysfunktional werden und das Koordinationspotenzial sprengen. Ebenso aber ist auch die Nichteinbindung einzelner Akteure potenziell problematisch.
- Insbesondere bei Kooperationen, die ohne Einbindung der Unternehmerverbände und IHKs laufen, besteht die Gefahr, dass sie nur auf den kurzfristigen Bedarf von einzelnen Unternehmen zugeschnitten sind. Dies fördert die Konjunkturabhängigkeit von Kooperationen.
- Die Aufrechterhaltung von Kooperationen bewirkt einen hohen Kommunikationsaufwand und geht mit permanenten Terminfindungspro-

lemen einher. Häufig bestehen auch keine klaren Lösungsroutinen zum Management von Interessengegensätzen.³

Ursachen der Hemmnisse und Ambivalenzen

Für die teils geringe Ausprägung regionalen Engagements der Hochschulen gibt es angebbare Ursachen. Zum ersten sind die Hochschulen und ihr wissenschaftliches Personal überbeansprucht. Die Einrichtungen sind einerseits strukturell unterfinanziert. Gilt dies für die deutschen Hochschulen insgesamt, so für die ostdeutschen im besonderen. Andererseits sind die Wissenschaftler/innen durch eine hochkomplexe Berufsrolle mit tendenziell permanenter Überforderung in Anspruch genommen. Erwartet wird von ihnen die souveräne Bewältigung von Herausforderungen in Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung, Mitteleinwerbung, Mitarbeiterführung, Teamorganisation, Zeitmanagement, Netzwerkmanagement, akademischer Selbstverwaltung sowie Kommunikation nach innen und außen, nicht zuletzt mit den Medien.

Zum zweiten ist die teils geringe Ausprägung regionalen Engagements durch das Reputationssystem der Wissenschaft verursacht. Mit regionalem Engagement lässt sich regionales Renomee erwerben. In der wissenschaftlichen Gemeinschaft gilt jedoch nur überregionale Reputation. Dementsprechend sind alle wichtigen innerwissenschaftlichen Anreizsysteme ausgerichtet.

Drittens stehen Organisationsspezifika der Hochschulen einem verstärkten regionalen Engagement entgegen:

- Da Hochschulen um ihrer Expertise willen existieren, stellt das Wissen ihr wichtigstes Produktionsmittel dar. Dieses befindet sich in der Hand der Experten. Die wesentliche sachliche Bedingung, um die Expertentätigkeit ausüben zu können, ist hohe individuelle Autonomie der Wissenschaftler/innen. (Grossmann/Pellert/Gotwald 1997) Dadurch besteht eine nur geringe Durchgriffsfähigkeit von Leitungsebenen auf die Arbeitsebene.
- Professoren und Professorinnen sind besonders virtuos bei der Obstruktion empfundener Zumutungen, d.h. externen Anforderungen, die als unvereinbar mit den eigenen Werthaltungen betrachtet werden (Teichler 1999: 38).

³ vgl. ausführlicher Daniel Hechler / Peer Pasternack: Wissensproduktion in regionalen Netzwerken, in diesem Band

- Wissenschaftler/innen sind nicht nur gegenüber der jeweiligen Hochschulleitung relativ autonom. Ihre Professionsangehörigkeit verpflichtet sie auch weitgehend darauf, im Konfliktfall die wissenschaftlichen Standards gegenüber den Interessen der eigenen Hochschule zu privilegieren. Daraus folgt eine höhere Loyalität der Wissenschaftler/innen gegenüber ihrer jeweiligen Fachcommunity als gegenüber ihrer Hochschule.
- Gremiengebundene Entscheidungsfindungen sichern die Autonomie der Hochschule, sind aber auch schwerfällig. Daher ist lineares Entscheiden an Hochschulen selten und organisierte Anarchie der Normalfall.
- Die Legitimität, welche Hochschulen benötigen, um ihr Überleben zu sichern, organisieren sie über Formalstrukturen. Diese symbolisieren gegenüber der Umwelt Rationalität, stellen Konformität mit Umwelt-erwartungen her und sichern so den Erhalt von Ressourcen. Diese nach außen gerichteten Formalstrukturen sind jedoch oftmals nur lose mit der internen Aktivitätsstruktur, dem tatsächlichen Organisationshandeln, gekoppelt.

Eine Moralisierung dieser Umstände ist unangebracht, da sie zugleich auch die Funktionsfähigkeit der Hochschulen sicherstellen. Das hochschulspezifische Organisationshandeln gewährt häufig erst die notwendige Flexibilität, um interne Konflikte zu verbergen, zu (einander oftmals widersprechenden) externen Anforderungen auf Distanz gehen zu können und sich dadurch mitunter vor zerstörerischem Eifer zu schützen. (Meyer/Rowan 2009; Krücken/Röbken 2009)

Zum vierten ist die teils geringe Ausprägung regionalen Engagements in mangelnden finanziellen Förderungen bzw., so diese zu erlangen sind, hohem bürokratischem Aufwand begründet. Anreizstrukturen, die darauf zielen, Hochschul- und Regionalentwicklung systematisch und nachhaltig aneinander zu koppeln, sind bislang unterentwickelt. Entsprechende Aktivitäten werden nicht in Ressourcenvergabesystemen wie der leistungsorientierten Mittelvergabe (LOM) berücksichtigt.

Fünftens schließlich besteht eine Reformmüdigkeit an den Hochschulen, z.T. auch in den Ministerialverwaltungen, die aus einem reformerischen „Overkill durch Parallelaktionen“ (Pellert 2002: 25f.) resultiert. Seit den 1960er Jahren sind die westdeutschen Hochschulen, seit Beginn der 90er Jahre die gesamtdeutschen Hochschulen einer Dauerbeanspruchung durch immer neue Hochschulreformen ausgesetzt. Abgesehen von einer kurzen Reformpause in den 80er Jahren – in denen stattdessen ein ‚Studentenberg‘ zu ‚untertunneln‘ war – wurden die Reformaktivitäten

fortlaufend dynamisiert. Die ostdeutschen Hochschulen hatten insbesondere ihre systemische Transformation zu bewältigen.

Das heißt, die Taktung weiterer Reformansinnen wurde beständig kürzer, und seit Ende der 90er Jahre lassen sich die Reformvorhaben nicht mehr angemessen auf der Zeitachse unterbringen, so dass seither die Situation einer vielfachen Überlappung von einzelnen Hochschulreformen besteht: Während eine Reform noch nicht umgesetzt und abgeschlossen ist, werden die Hochschulen bereits von weiteren Reformen ereilt. Erschwert wird dies dadurch, dass es zugleich an Konsistenz im Reformgeschehen mangelt. Die Rationalität der Programmierung und Implementation der Reformen ist in der Regel unterkomplex – was die wiederkehrenden Reformreparaturnotwendigkeiten begründet, etwa bei der Bologna-Reform, den Bürokratisierungseffekten der Hochschulsteuerungsreformen oder den Veränderungen der Hochschulpersonalstruktur, bei denen die Post-Doc-Passage faktisch abhandengekommen ist.

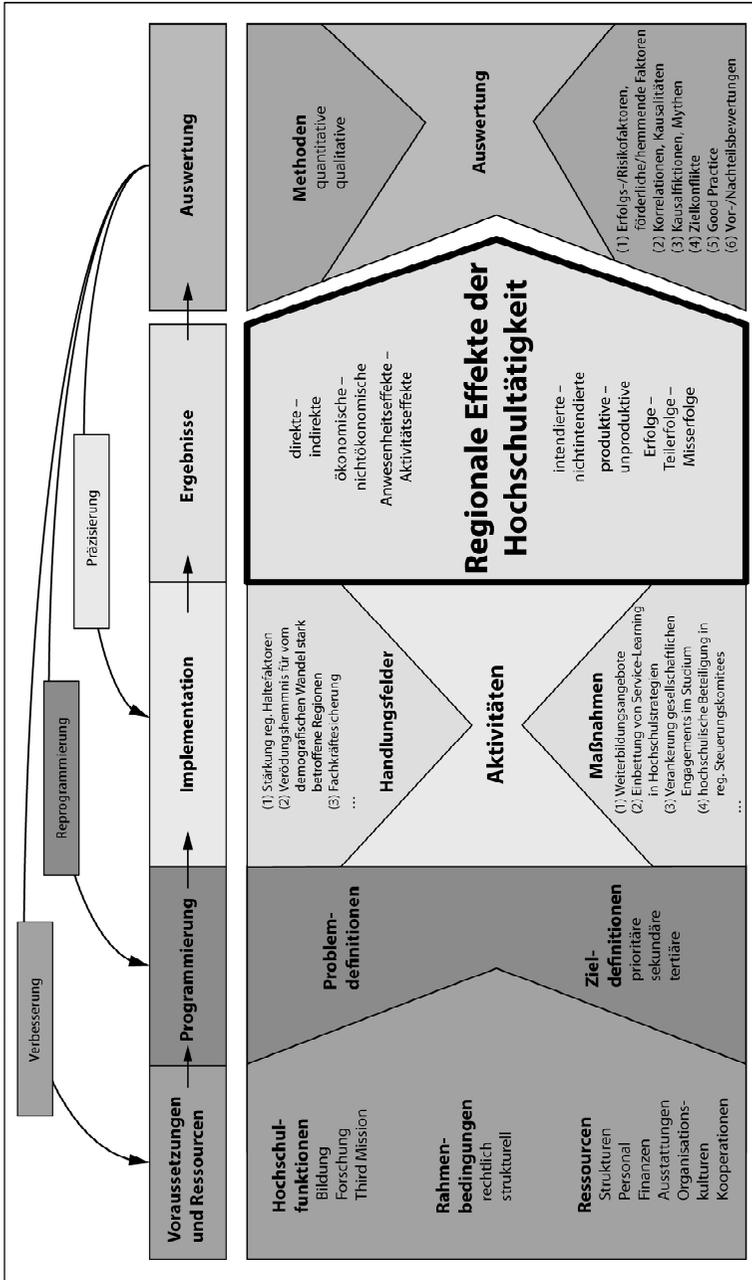
5.3. Strategieentwicklung

Die geschilderten Probleme, die sich im Alltag des Hochschulhandelns auftun und der Übernahme zusätzlicher Aufgaben entgegenstehen können, sollten nicht ignoriert, sondern prozessiert werden. Chancen, mit ihnen produktiv umzugehen, bieten sich mit systematisierter Strategieentwicklung und Aktivitätsprogrammierung.

Grundsätzlich erzeugen Hochschulen in ihren jeweiligen Sitzregionen Effekte, die auf ihre reine Existenz zurückzuführen sind, also Anwesenheitseffekte. Unter direkten Anwesenheitseffekten von Hochschulen lassen sich insbesondere die Einkommenseffekte durch Personalausgaben, Umsatzeffekte der Leistungsnachfrage von Hochschulen und die regionalökonomischen Wirkungen des Konsums von Hochschulangehörigen fassen. Durch die nachgelagerte Wiederverausgabung von Ausgabe/Einnahme-Wirkungen innerhalb der Region werden zusätzlich indirekte Einkommens- und Beschäftigungseffekte induziert (vgl. Krähmer/Stoetzer 2007: 19).

Über die Profilierung und Ausweitung ihrer Aktivitäten in Lehre und Forschung sowie durch aktive Mitgestaltung ihrer Umfeldbedingungen gehen die regionalen Wirkungen von Hochschulen aber weit über schlichte Anwesenheitseffekte hinaus. Qua eigenständiger Beiträge zur Entwicklung ihrer Sitzregion können Hochschulen auch eine ganze Reihe von Aktivitätseffekten entfalten.

Übersicht 26: Modell Regionale Hochschulwirkungen



Grundsätzlich lassen sich die regionsbezogenen Hochschulaktivitäten und ihre Effekte in Form eines Handlungssequenzmodells darstellen (Übersicht 26). Für die praktische Entwicklung von Handlungsstrategien, welche die besondere Situation demografisch herausgeforderter und entwicklungsdefizitärer Regionen in Rechnung stellen, ist es darüber hinaus notwendig, an die spezifischen regionalen Herausforderungen anzudocken.

Um darzustellen, wie sich die regionalen Herausforderungen auf die (möglichen) Hochschulaktivitäten in diesen Regionen beziehen lassen, können diese in einem mehrstufigen Verfahren einander zugeordnet werden. Werden z.B. die oben (Übersicht 22) benannten Handlungsfelder, die sich aus der demografischen Schrumpfung und gedämpften Leistungsfähigkeit der ostdeutschen Regionen ergeben, sowie die bereits laufenden und darüber hinaus weitere denkbare Aktivitäten der Hochschulen ins Auge gefasst, so lassen sich Handlungsfelder und Hochschulbeiträge einander zuordnen. Dann können zunächst Maßnahmenkategorien (potenzieller) Hochschulbeiträge identifiziert werden (Übersicht 27).

Übersicht 27: Handlungsfelder und Hochschulbeiträge in demografisch schrumpfenden und leistungsgedämpften Regionen

Handlungsfelder	Hochschulbeiträge: Maßnahmenkategorien
Familienfreundlichkeit	familienfreundliche Hochschule
	Dämpfung der Abwanderungsneigung junger Menschen im Familiengründungsalter
	Dual-Career-Optionen
Lebensqualitätssteigerung für Senioren	Bildungsangebote für Senioren (Seniorenuniversität, Studienmöglichkeiten für Senioren im Rahmen des Normalangebots)
	Supramaximalversorgung für multimorbide Patienten durch Universitätsklinik
	Einschlägige Forschung zu Leben im Alter
Stärkung regionaler Haltefaktoren	regional ausgewogene Hochschulbildungsangebote
	fachlich breite Hochschulbildungsangebote
	gute Studierendenbetreuung und Studienerfolgsquoten
Förderung von Zuwanderung	studentische Zuwanderung aus westlichen Bundesländern
	studentische Zuwanderung aus dem Ausland
	Förderung von Toleranz und Weltoffenheit, Willkommenskultur
öffentliche Haushalte	direkte regionale Einnahmeeffekte durch Drittmittel, Beschäftigung, Konsum, Inanspruchnahme von Dienstleistungen und entsprechende Erhöhung von Steuerzahlungen
	indirekte Beiträge zu öffentlichen Einnahmesteigerungen durch Umweffekte: Beiträge zu regionaler Innovation und Produktivitätssteigerung

Handlungsfelder	Hochschulbeiträge: Maßnahmenkategorien
Innovation und Produktivitätssteigerung	Forschung und Entwicklung
	Wissenstransfer in Anwendungskontexte
	akademische Fachkräfteversorgung
	Unterstützung von Unternehmensgründungen und Ausgründungen
regionale Fachkräfteversorgung	akademische Fachkräfteversorgung
	Absolventenvermittlung
	Weiterbildung
öffentliche Daseinsvorsorge und Infrastruktur	Teil der öffentlichen Bildungs- und Forschungsinfrastruktur
	Belebung der (Innen-)Städte
	Universitätsklinika als Supramaximalversorger
	Stärkung der Kulturangebote
Erhöhung von Bildungschancen	Steigerung der Studierneigung durch regionale Verfügbarkeit von Studienangeboten
	Öffnung für neue Zielgruppen
	Durchlässigkeiten sichern
	Lehrerbildung für die Region
Stärkung der Zivilgesellschaft	Unterstützung zivilgesellschaftlicher Akteure durch Expertise, Service-Learning- und Community-Service-Aktivitäten
	kulturelle Öffnungseffekte

Dieses Vorgehen lässt sich ausdifferenzieren. In einer systematischen Ableitungskaskade erweist sich dann die folgende Mehrschrittigkeit als vorteilhaft:

- Um mit den Herausforderungen der demografischen Schrumpfung und gedämpften Leistungsfähigkeiten der Regionen umzugehen, lassen sich die wesentlichen Handlungsfelder identifizieren. So definieren z.B. die Bundesländer in Handlungskonzepten zur Bewältigung des demografischen Wandels die Prioritäten hinsichtlich der regionalen Anpassungsbedarfe (vgl. z.B. IMAK LSA 2011).
- Daraus ergeben sich konkrete Bedarfslagen in den Regionen. Die Bedarfslagen lassen sich einerseits aus den Ansprüchen unterschiedlicher regionaler Anspruchsgruppen ableiten. Andererseits resultieren diese aus den wesentlichen Merkmalen der Sitzregionen von Hochschulen im Kontext des demografischen Wandels. Auf diese Bedarfslagen können u.a. die Hochschulen reagieren – wie dies auch heute schon vielfach geschieht. Die Bedarfslagen bilden jedenfalls ein Beurteilungsinstrument beim Abgleich mit der tatsächlichen Praxis der Hochschulen. Hieraus lassen sich bestehende Bedarfslücken identi-

Übersicht 28: Exemplarische Ableitung hochschulischer Aktivitäten aus regionalen Handlungserfordernissen

Demografischer Wandel und Regionalentwicklung			Hochschulbeiträge zur Regionalentwicklung im demografischen Wandel		
Herausforderungen	Handlungsfelder	Bedarflagen	Zieldefinition	Maßnahmen zur Zielerreichung	Bewertung: Stärken/Schwächen, Hindernisse, Erfolgsfaktoren
1	2	3	4	5	6
Alterung der Bevölkerung	Lebensqualitätssteigerung für Senioren	Gestaltung von Übergängen aus dem Berufsleben in den Ruhestand	Erfahrungssicherung und Generationenübergreifender Wissenstransfer	<ul style="list-style-type: none"> • curriculare Angebote, die auf Betriebsnachfolge vorbereiten • entsprechende Ausrichtung des Praktikums geschens 	
		Generationsdialog	Seniorenbildung	<ul style="list-style-type: none"> • Seniorenuniversität • Studienmöglichkeiten für Senioren im Rahmen des Normalangebots 	
		Absicherung des medizinischen/pflegerischen Bedarfs	Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> • Supramaximalversorgung für multimorbide Patienten durch Universitätsklinik • Forschung zu einschlägigen Themen 	

zieren, indem Anpassungsnotwendigkeiten und Anpassungsaktivitäten gegenübergestellt werden.

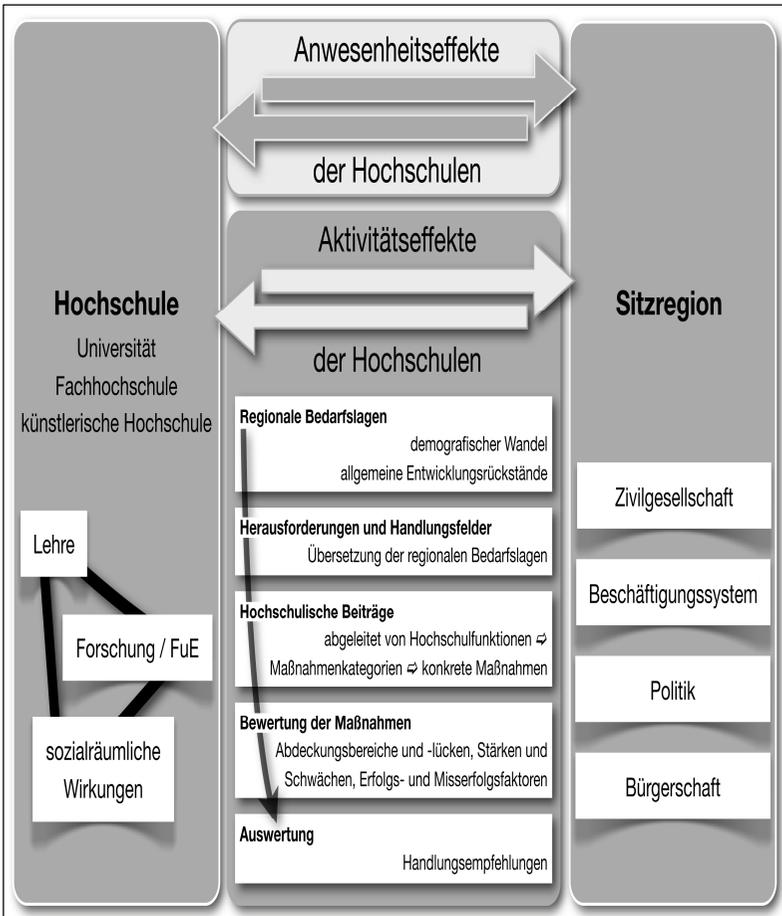
- Um regionale Bedarflagen auch hochschulseitig bearbeiten zu können, sind die Ziele zu definieren, die Hochschulen in dieser Hinsicht verfolgen können.
- Anschließend lassen sich konkrete Maßnahmen bestimmen, mit denen die Hochschulen entweder bereits auf die jeweilige Zielerreichung hinwirken oder die über das bisher bereits Geschehende von den Hochschulen umgesetzt werden könnten.
- Indem die Hochschulbeiträge noch nicht an jeder Hochschule gleichermaßen ausgeprägt sind, formulieren sie z.T. auch Handlungsanforderungen. Um diese, ihre Umsetzungsbedingungen und -wahrscheinlichkeiten einschätzen zu können, sollten schlussendlich Stärken und Schwächen der bisherigen Hochschulaktivitäten, Hindernisse und Er-

folgsfaktoren eingeschätzt werden. Damit werden Voraussetzung für sukzessive Verbesserungen geschaffen.

Übersicht 28 illustriert dieses Vorgehen anhand eines exemplarischen Handlungsfeldes.

Übersicht 29 fasst die verschiedenen Stufen zusammen und illustriert das Raster, mit dem die Zuordnung von demografisch bedingten Bedarfslagen bis hin zu einer Bewertung konkreter Maßnahmen der Hochschulen erfolgen kann.

Übersicht 29: Ableitungsmodell: Regionale Herausforderungen, Handlungsfelder, Bedarfslagen und hochschulische Lösungsbeiträge



5.4. Fazit

Regionale Entwicklung in den demografisch herausgeforderten Regionen – die sich vornehmlich im Osten Deutschlands finden – lässt sich mit dem Solidarparaktziel „selbsttragende Entwicklung“ fassen. Diese umfasst zwei Komponenten: wirtschaftliche Stabilität und soziale Stabilität.

Dabei werden die Hochschulen bereits heute vielfältig wirksam, z.T. über schlichte Anwesenheitseffekte, teils über die Profilierung und Ausweitung ihrer Aktivitäten in Lehre und Forschung, z.T. durch aktive Mitgestaltung ihrer Umfeldbedingungen. Zugleich lässt sich eine Reihe von hemmenden Umständen und Risikofaktoren identifizieren. Diese verhindern, dass die Hochschulen aktiver an regionalen Problembearbeitungen mitwirken:

- Die Hochschulen und ihr Personal sind überbeansprucht, da die Einrichtungen strukturell unterfinanziert sind.
- Mit regionalem Engagement lässt sich regionale Reputation erwerben. Die wissenschaftliche Gemeinschaft belohnt jedoch nur überregionale Reputation.
- Organisationseigenheiten der Hochschulen stehen einem verstärkten regionalen Engagement entgegen. Insbesondere besteht eine nur geringe Durchgriffsfähigkeit von Leitungsebenen auf die Arbeitsebene.
- Regionale Engagements werden bislang unzulänglich finanziellen gefördert. Wo solche Förderungen zu erlangen sind, ist dies in der Regel mit hohem bürokratischem Aufwand verbunden.
- Schließlich besteht eine Reformmüdigkeit an den Hochschulen, die aus einem reformerischen „Overkill durch Parallelaktionen“ (Pellert 2002: 25f.) resultiert. Das schwächt die Aufnahmefähigkeit für neue Aufgaben.

Diese Probleme, die sich im Alltag des Hochschulhandelns auftun und der Übernahme zusätzlicher Aufgaben entgegenstehen können, sollten nicht ignoriert, sondern prozessiert werden. Chancen, mit ihnen produktiv umzugehen, bieten sich mit systematisierter Strategieentwicklung und Aktivitätsprogrammierung.

Um darzustellen, wie sich die regionalen Herausforderungen auf die (möglichen) Hochschulaktivitäten in diesen Regionen beziehen lassen, lassen sich diese in einem mehrstufigen Verfahren einander zuordnen. In einer systematischen Ableitungskaskade erweist sich dann die folgende Mehrschrittigkeit als vorteilhaft:

- Um mit den Herausforderungen der demografischen Schrumpfung und gedämpften Leistungsfähigkeiten der Regionen umzugehen, lassen sich die wesentlichen Handlungsfelder identifizieren.
- Daraus ergeben sich konkrete Bedarfslagen in den Regionen. Hieraus lassen sich bestehende Bedarfslücken identifizieren, indem Anpassungsnotwendigkeiten und Anpassungsaktivitäten gegenübergestellt werden. Auf diese Bedarfslagen können u.a. die Hochschulen reagieren – wie dies auch heute schon vielfach geschieht.
- Um regionale Bedarfslagen auch hochschulseitig bearbeiten zu können, sind die Ziele zu definieren, die Hochschulen in dieser Hinsicht verfolgen können.
- Anschließend lassen sich konkrete Maßnahmen bestimmen, mit denen die Hochschulen entweder bereits auf die jeweilige Zielerreichung hinwirken oder die über das bisher bereits Geschehende von den Hochschulen umgesetzt werden könnten.
- Indem die Hochschulbeiträge noch nicht an jeder Hochschule gleichermaßen ausgeprägt sind, formulieren sie z.T. auch Handlungsanforderungen. Um diese, ihre Umsetzungsbedingungen und -wahrscheinlichkeiten einschätzen zu können, sollten schlussendlich Stärken und Schwächen der bisherigen Hochschulaktivitäten, Hindernisse und Erfolgsfaktoren eingeschätzt werden.

Literatur

- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012): Bildungsbericht 2012, <http://www.bildungsbericht.de/zeigen.html?seite=10218> (19.7.2013).
- Berthold, Christian/Gunvald Herdin/Thimo von Stuckrad/Gösta Gabriel (2012): Modellrechnungen zur Entwicklung der Studienanfängerzahlen in Deutschland, CHE Centrum für Hochschulentwicklung, auch unter http://www.che.de/downloads/CHE_AP152_Studienanfängerprognose.pdf (9.3.2012).
- BfA, Bundesanstalt für Arbeit (2012): Fachkräfteengpässe in Deutschland. Analyse Juni 2012; URL: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statistischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Berichte-Broschueren/Arbeitsmarkt/Generische-Publikationen/BA-FK-Engpassanalyse-2012-06.pdf> (16.9.2013).
- Briedis, Kolja/Gregor Fabian/Christian Kerst/Hildegard Schaeper (2008): Berufsverbleib von Geisteswissenschaftlerinnen und Geisteswissenschaftlern, HIS GmbH, Hannover; auch unter http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-200811.pdf (26.8. 2012).
- Brunsson, Nils (1992): The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations, Chichester.
- Cortina, Kai S./Jürgen Baumert/Achim Leschinsky/Karl Ulrich Mayer/Luitgard Trommer (2008): Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland. Strukturen und Entwicklungen im Überblick, Rowohlt Taschenbuchverlag, Reinbek bei Hamburg.
- Gillissen, Jens/Peer Pasternack (2013): Zweckfrei nützlich: Wie die Geistes- und Sozialwissenschaften regional wirksam werden. Fallstudie Sachsen-Anhalt, Institut für Hoch-

- schulforschung (HoF), Halle-Wittenberg; auch unter http://www.hof.uni-halle.de/dateien/ab_3_2013.pdf (16.9.2013).
- Grossmann, Ralph/Ada Pellert/Victor Gotwald (1997): Krankenhaus, Schule, Universität: Charakteristika und Optimierungspotentiale, in: R. Grossmann (Hg.), *Besser Billiger Mehr. Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität*, Wien/New York, S. 24-35.
- IAB, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2013): Bildung ist der beste Schutz vor Arbeitslosigkeit, IAB-Kurzbericht 4/2013; <http://doku.iab.de/kurzber/2013/kb0413.pdf> (16.9.2013).
- IMAK LSA, Interministerieller Arbeitskreis Raumordnung, Landesentwicklung und Finanzen unter Federführung des Ministeriums für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt (2011): Handlungskonzept „Nachhaltige Bevölkerungspolitik in Sachsen-Anhalt“ 2010, URL http://www.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Elementbibliothek/Bibliothek_Demografieportal/Dokumente/4.2.2011_HK_Endfassung.pdf (26.8.2011).
- KMK, Sekretariat der ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (Hg.) (2013): Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen 2012-2025, Berlin, auch unter http://www.kmk.org/fileadmin/pdf/Statistik/Dokumentation_Nr._200.pdf (18.6.2013).
- Krähmer, Christian/Matthias-Wolfgang Stoetzer (2007): Regionale Nachfrageeffekte der Hochschulen. Methodische Probleme und Ergebnisse empirischer Untersuchungen für die Bundesrepublik Deutschland; auch unter http://www.bw.fh-jena.de/www/cms.nsf/id/DE_Heft062007 (12.9.2013).
- Kräuter, Maria/W. Oberlander/F. Wießner (2009): *Arbeitsmarktchancen für Geisteswissenschaftler. Analysen, Perspektiven, Existenzgründung*, W. Bertelsmann Verlag, Nürnberg/Bielefeld.
- Krücken, Georg/Heinke Röbbken (2009): Neo-institutionalistische Hochschulforschung, in: Sascha Koch/Michael Schemmann (Hg.), *Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien*, Wiesbaden, S. 326-346.
- Luhmann, Niklas (1992): Zwei Quellen der Bürokratisierung in Hochschulen, in: ders., *Universität als Milieu*, Bielefeld, S. 74-79.
- Meyer, John W./Brian Rowan (2009): Institutionalisierte Organisationen. Formale Struktur als Mythos und Zeremonie, in: Sascha Koch/Michael Schemmann (Hg.), *Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien*, Wiesbaden, S. 28-56.
- Minks, Karl-Heinz/Heidrun Schneider (2008): *Kompetenzanforderungen an junge Geisteswissenschaftler in nicht traditionellen Berufsfeldern*, in: C. Goschler/J. Fohrmann/H. Welzer/M. Zwick (Hg.), *Arts and Figures. GeisteswissenschaftlerInnen im Beruf*, Wallstein Verlag, Göttingen, S. 131-54.
- Pellert, Ada (2002): Hochschule und Qualität, in: Thomas Reil/Martin Winter (Hg.), *Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis*, Bielefeld, S. 21-29.
- Powell, Walter W. (1990): Neither Market Nor Hierarchy. Network Forms of Organization, in: *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, S. 295-336; http://www.stanford.edu/~woodyp/papers/powell_neither.pdf (2.4.2008).
- Prognos AG (2011): *Arbeitslandschaft 2030*, 2. Aufl., München; URL: http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/110930_Neuauflage_Arbeitslandschaft_2030.pdf (16.9.2013)
- Rammert, Wolfgang (1997): Innovation im Netz. Neue Zeiten für technische Innovationen: heterogen verteilt und interaktiv vernetzt, in: *Soziale Welt* 4/1997, S. 397-416; http://www2.tu-berlin.de/~soziologie/Crew/rammert/articles/Innovation_im_Netz.html (6.4.2008).

- Rehn, Torsten/Gesche Brandt/Gregor Fabian/Kolja Briedis (2011): Hochschulabschlüsse im Umbruch. Studium und Übergang von Abvoltentinnen und Absolventen reformierter und traditioneller Studiengänge des Jahrgangs 2009, Hannover; auch unter: http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-201117.pdf (16.9.2013).
- Schimank, Uwe (2007): Die Governance-Perspektive: Analytisches Potenzial und anstehende konzeptionelle Fragen, in: Herbert Altrichter/Thomas Brüsemeier/Jochen Wisinger (Hg.), Educational governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem, Wiesbaden, S. 231-260.
- Statistisches Bundesamt (2007): Finanzen der Hochschulen, Fachserie 11, Reihe 4.5, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2011): Bevölkerungsfortschreibung, Fachserie 1, Reihe 1.3, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2012): Monetäre hochschulstatistische Kennzahlen, Fachserie 11, Reihe 4.3, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2013): Finanzen der Hochschulen, Fachserie 11, Reihe 4.5, Wiesbaden.
- Teichler, Ulrich (1999): Profilierungspfade der Hochschulen im internationalen Vergleich, in: Jan-Hendrik Olbertz/Peer Pasternack (Hg.), Profilierung – Standards – Selbststeuerung. Ein Dialog zwischen Hochschulforschung und Reformpraxis, Weinheim, S. 27-38.
- Willich, Julia/Daniel Buck/Christoph Heine/Dieter Sommer (2011): Studienanfänger im Wintersemester 2009/10. Wege zum Studium, Studien- und Hochschulwahl, Situation bei Studienbeginn, Hannover; http://www.dzhw.eu/pdf/pub_fh/fh-201106.pdf (16.9.2013)