

Bedarflagen in schrumpfenden Regionen und Hochschulaktivitäten

Wege zur Strategieentwicklung trotz hemmender Umstände

Justus Henke | Romy Höhne | Peer Pasternack
Sebastian Schneider | 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 strategische Systematisierung des regional bezogenen Hochschulhandelns.

Das wesentliche Entwicklungsziel in den demografisch herausgeforderten Regionen kann mit einer Solidarpaktformulierung gefasst werden: „selbsttragende Entwicklung“. Diese hat, so lässt sich ergänzen, zwei zentrale Voraussetzungen: wirtschaftliche Stabilität und soziale Stabilität. Zu beiden wiederum tragen auch die Hochschulen bei:

■ *Wirtschaftliche Stabilität* zielt auf Eigenfinanzierung der Region, angemessene Beschäftigungsquote, Produktivität und Innovation. Sie wird insbesondere benötigt, um die Einnahmensituation der öffentlichen Haushalte zu verbessern. Sie erfordert eine Steigerung des technisch-technologischen Innovationsgeschehens.

■ *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.

Methodik

Es wurden eine Vollerhebung der regionalbezogenen Aktivitäten der ostdeutschen Hochschulen sowie 34 Experteninterviews mit Hochschul- und regionalen Akteuren durchgeführt, deren Ergebnisse systematisiert sowie quantitativ und qualitativ ausgewertet

Ergebnisse

Obgleich die Hochschulen bereits eine ganze Reihe Aktivitäten unternehmen, mit denen sie aktiv spezifische Herausforderungen des demografischen Wandels und der Regionalentwicklung bearbeiten, werden die diesbezüglichen Potenziale noch nicht ausgeschöpft. Dem liegt eine Reihe von hemmenden Umständen und Risikofaktoren zugrunde:

- 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 finanziell 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“ (Ada Pellet) resultiert. Das schwächt die Aufnahmefähigkeit für neue Aufgaben.

Die 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 strategischer Systematisierung des regional bezogenen Hochschulhandelns.

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.

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. Ein Beispiel zeigt Übersicht 50.

Übersicht 50: Exemplarische Ableitung hochschulischer Aktivitäten aus regionalen Handlungserfordernissen

| Demografischer Wandel und Regionalentwicklung | | | Hochschulbeiträge zur Regionalentwicklung im demografischen Wandel | |
|--|--|--|---|--|
| Herausforderung | Handlungsfeld | Bedarfslage | Zieldefinition | Maßnahmen zur Zielerreichung |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 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-geschehens |
| | | 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 • Regional kontextualisierte Forschung zu einschlägigen Themen |

Handlungsoptionen

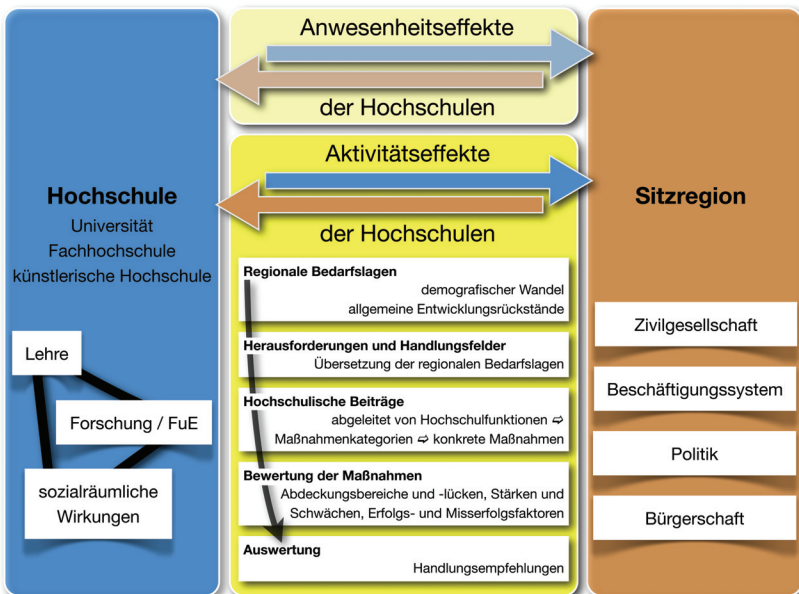
Um die regionalen Herausforderungen auf die (möglichen) Hochschulaktivitäten zu beziehen, lassen sich diese in einem mehrstufigen Verfahren einander zuordnen. In einer systematischen Ableitungskaskade erweist sich dann die folgende Mehrschrittigkeit als vorteilhaft:

- Um mit den Herausforderungen der demografischen Schrumpfung und gedämpften Leistungsfähigkeiten der Regionen umzugehen, lassen sich die wesentlichen Handlungsfelder identifizieren (Übersicht 50, Spalten 1 und 2).
- Innerhalb dieser sind die konkreten Bedarfslagen in den Regionen zu bestimmen (Spalte 3). Hieraus lassen sich bestehende Bedarfslücken identifizieren, indem Anpassungsnotwendigkeiten und Anpassungsaktivitäten gegenübergestellt werden. Auf die Bedarfslagen und -lücken 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 (Spalte 4).
- Anschließend lassen sich konkrete Maßnahmen bestimmen, mit denen die Hochschulen entweder bereits auf die jeweilige Zielerreichung hinwirken oder die über das bisher bereits Geschehende hinaus von den Hochschulen umgesetzt werden könnten (Spalte 5).

Indem die Hochschulbeiträge noch nicht an jeder Hochschule gleichermaßen ausgeprägt sind, formulieren sie auch Handlungsanforderungen. Um diese, ihre Umsetzungsbedingungen und -wahrscheinlichkeiten einschätzen zu können, sollten schlussendlich Stärken und Schwächen der bisherigen Hochschulaktivitäten, Hindernisse und Erfolgsfaktoren eingeschätzt werden.

Übersicht 51: Ableitungsmodell: Regionale Herausforderungen, Handlungsfelder, Bedarfslagen und hochschulische Lösungsbeiträge



Zum Weiterlesen:

☞ Justus Henke/Romy Höhne/Peer Pasternack/Steffen Zierold: *Regionale Bedarfslagen und Hochschulaktivitäten. Wege zur Strategieentwicklung trotz hemmender Umstände*, in: Peer Pasternack (Hg.), *Jenseits der Metropolen. Hochschule & Bildung in demografisch herausgeforderten Regionen*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2013, S. 145-171.