

21. Was tun?

Potenziale und Handlungsoptionen zur Kopplung von Hochschul- und Regionalentwicklung: Kommentierte Thesen

Peer Pasternack

Die gegebenen Probleme von Hochschulen in schrumpfenden und entwicklungsdefizitären Regionen können einerseits dadurch zupackend bearbeitet werden, dass die Hochschulen sich Innovationsgewinne organisieren, indem sie gesamtdeutsch ohnehin anstehende Veränderungen besonders engagiert umsetzen. Andererseits müssen Aktivitäten entfaltet werden, die sich unmittelbar auf die Spezifik der eigenen Situation beziehen. Die diesbezüglichen Erträge der Untersuchungen, die in vorliegendem Band referiert sind, werden im folgenden auf die bestehenden Potenziale und die möglichen Handlungsoptionen hin ausgewertet.

21.1. Lehre und Studium, Studierende und Absolventen

*Eine zentrale Idee der Moderne ist die Erzeugung **gesellschaftlicher Teilhabechancen durch Bildung**. Zugleich wird, da in jeder Gesellschaft die Ressourcen begrenzt sind, nirgends eine Maximalversorgung mit Bildung realisiert. Dadurch bleibt ein Teil der individuellen Potenziale immer auch unausgeschöpft. In welchem Maße einerseits diese Nichtausschöpfung gesellschaftlich toleriert wird und andererseits bildungsinduzierte Teilhabechancen eröffnet werden, unterliegt einem fortwährenden **gesellschaftlichen Aushandlungsprozess**. Dafür liefert der demografische Wandel Argumente, welche einer intensivierten Bildungsbeteiligung zuarbeiten:*

- Unter Bedingungen schrumpfender Altersjahrgänge bei den Nachwachsenden ist es nicht nur normativ wünschenswert, dass jeder Mensch größtmögliche (Bildungs-)Chancen erhält, aus seinem Leben etwas machen zu können. Vielmehr ist dies auch funktional notwendig: Den in geringerer Anzahl vorhandenen Menschen – darunter insbesondere den Nachwachsenden – müssen mehr bildungsinduzierte

Teilhabechancen eröffnet werden, wenn die allgemeine Wohlfahrt gesichert werden soll.

- Je weniger Mitglieder sie hat, desto weniger kann es sich eine Gesellschaft leisten, auf individuelle Beiträge der Einzelnen zur allgemeinen Entwicklung zu verzichten. Dies läuft auf die Notwendigkeit hinaus, generell das durchschnittliche gesellschaftliche Bildungs- und Qualifikationsniveau anzuheben.

*Hochschulen bieten für Städte und Regionen die besten Chancen, Menschen in einer biografisch stark aufnahme- und **prägefähigen Phase** für sich zu begeistern und an sich zu binden:*

- Indem Bedingungen geschaffen werden, mit denen Studierende und dann HochschulabsolventInnen an die Stadt bzw. Region gebunden werden, lassen sich zentrale Voraussetzungen erzeugen, um wissensbasierte Entwicklungen wahrscheinlicher zu machen.
- Zwar können dafür keine Erfolgsgarantien abgegeben werden, doch wenn Stadt und Region schon daran scheitern, von jedem Hochschulabsolventenjahrgang relevante Anteile an sich zu binden, dann fehlt bereits eine wesentliche Grundlage für wissensbasierte Regionalentwicklungen.

*Die Differenzen zwischen Studienanfängerprognosen und Realentwicklung in der Vergangenheit haben vor allem eines gezeigt: Es sind **aktive Beeinflussungen der Hochschulkapazitätsauslastungen** möglich:*

- In den vergangenen Jahren waren die Studienanfängerprognosen immer unzutreffend. Das spricht nicht gegen die Prognosen, sondern ist einerseits Ausdruck der Dynamik sozialer Entwicklungen, andererseits Folge von Aktivitäten, die ohne die Prognosen nicht unternommen worden wären.
- Damit ist auch eine wesentliche Funktion von Prognosen benannt: Zeigt eine Prognose kritische Entwicklungen an, denen auf Grund der Kenntnis der Prognose durch aktives Handeln entgegengearbeitet wird, dann liegt der Erfolg dieser Prognose gerade darin, dass die vorhergesagten Entwicklungen so *nicht* eintreten.
- Die studentische Zuwanderung kann nicht als fortdauernd gesichert gelten, wenn sich die Studiennachfrage in den westdeutschen Ländern – wie vorhergesagt – etwas entspannt. Daher besteht unter Berücksichtigung der Herausforderungen des demografischen Wandels die angemessene Antwort in Ostdeutschland weniger in einer restriktiven Hochschul- als vielmehr einer expansiven Bildungspolitik: Die

Übertrittsneigung der Schüler in Bildungswege, die zum Hochschulzugang berechtigen, sollte den anderen Ländern angeglichen werden.

*Sichergestellt werden sollte, dass möglichst **breit gefächerte Fächerangebote** regional verfügbar sind, um möglichst jedes individuelle Fachstudieninteresse in der Region bedienen zu können:*

- Das bedeutet nicht, dass jede Hochschule über den kompletten Fächerkanon verfügen muss, aber doch jede Hochschulregion.
- Haushalterische Zwänge setzen dabei Grenzen. Innerhalb dieser kann aber immerhin dafür gesorgt werden, dass nicht ausgerechnet solche Studienangebote reduziert oder gar geschlossen werden, die regional nur einmal verfügbar sind.
- In Regionengrenznähe kann und sollte dabei das jeweilige Hochschulangebot in der Nachbarregion in die Betrachtungen mit einbezogen werden.
- Um auch Ausgleichseffekte zwischen männlicher und weiblicher Bevölkerung zu erzielen, sollten Hochschulen die Fächer, die verstärkt von Frauen nachgefragt werden, stärken bzw. nicht schwächen. Dabei handelt es sich eher um geistes- und sozialwissenschaftliche Bereiche. Aber auch im MINT-Bereich gibt es positive Erfahrungen: Durch eine Anreicherung sog. ‚harter‘ Fächer um ‚weiche‘ Studienanteile kann es gelingen, junge Frauen für solche Studiengänge zu interessieren. Beispiele dafür sind naturwissenschaftliche Studiengänge mit Umwelt- oder Nachhaltigkeitsschwerpunkt.

*Entscheidungen für Bildungswege werden unter anderem auf Grund der individuellen Prognose getroffen, welche **beruflichen Aussichten** sich mit dem jeweiligen Abschluss eröffnen. Entscheidungen über die Wahl der Hochschulregion werden auch auf Grund der Prognose getroffen, welche **Beschäftigungschancen** die betreffende Region für die Zeit nach dem Abschluss erwarten lässt:*

- Auf Grund des demografischen Wandels und des Generationenübergangs in den Betrieben und sonstigen Beschäftigungsstellen kommt es zu Fachkräfteengpässen. Daher kann bereits heute den Studienanfängern zahlreicher Studiengänge eine faktische Arbeitsplatzgarantie in der Region für die Zeit nach ihrem Studienabschluss gegeben werden.
- Diesbezüglich sind aktiv kommunizierte Signale zu den Zukunftschancen notwendig. Doch darf dies, wenn es Lebensentscheidungen beeinflussen soll, nicht nur behauptet, sondern muss auch erlebbar

gemacht werden. Hierauf bezogene Aktivitäten müssen frühzeitig einsetzen, nämlich *bevor* sich ein Abwanderungswunsch herausgebildet und ggf. verfestigt hat.

- Die Abwanderungsneigungen von Hochschulabsolventen können durch eine frühzeitige studienintegrierte Verbindung zur beruflichen Praxis gedämpft werden. So wird erlebbar, dass berufliche wie private Lebensperspektiven in der Hochschulregion gefunden werden können.
- All dies gewinnt in peripheren Regionen an Bedeutung, denn dort ist der sich anbahnende Fachkräftemangel schwieriger durch Anwerbungen von außen zu kompensieren.

Verzahnungen zwischen Hochschulbildung und Beschäftigungssektor müssen über berufsorientierende Angebote in der Schlussphase eines Studiums, etwa Career Centers, hinausgehen. Dann ergeben sich fünf Vorteile: Sie

- erzeugen in den Hochschulen verbesserte Kenntnisse der beruflichen Praxisanforderungen,
- erleichtern den individuellen beruflichen Einstieg,
- schaffen für die Beschäftigten Planungssicherheit in der Personalentwicklung,
- verringern die personalbezogenen betriebsintegrierenden Adaptionskosten und
- verschaffen den Hochschulen eine höhere Legitimität ihrer Ausstattungsbedürfnisse, da sie offensiver mit ihrer regionalen Unverzichtbarkeit argumentieren können.

*Studienbegleitende Praxiskontakte dürfen allerdings nicht mit einer Reduzierung der **Wissenschaftlichkeit des Studiums** einhergehen. Die Distanz zur Welt der Arbeit ist ein zentrales Merkmal von Hochschulbildung – und zwar um Befähigungen zu erwerben, eben diese Welt der Arbeit und andere Lebenssphären erfolgreich bewältigen zu können (Teichler 2003: 15). Von Hochschulabsolventen wird erwartet, dass sie auch dann entscheiden und handeln können, wenn für eine konkrete Situation noch **kein erprobtes Handlungswissen** vorliegt. Darauf kann keine noch so gute Praxisintegration in das Studium vorbereiten:*

- Die Praxisintegration vermag Vorstellungen von der Art der Herausforderungen zu vermitteln, die im beruflichen Alltag zu bewältigen sein werden. Doch um die Herausforderungen selbst in all ihrer Viel-

falt zu bestehen, werden Kompetenzen benötigt, die allein im Praxiskontakt nicht zu erwerben sind.

- Daher zielt Hochschulbildung auf Fertigkeiten zur Bewältigung von Situationen jenseits der Routine. Das unterscheidet sie von anderen Bildungswegen. Wer heute studiert, wird – in welchem beruflichen Feld auch immer – mit hoher Wahrscheinlichkeit morgen unter Zeitdruck, Ungewissheit, Deutungs Offenheit und Normenkonflikten komplizierte Sachverhalte entscheiden und in solchen Situationen sicher handeln müssen.
- Lebenskluge Beschäftigter verlangen auch genau das, denn: Praktiker wissen, „daß Praxis blind macht. Sie suchen nicht nach Leuten, die ihre Blindheit teilen“ (Baecker 1999: 64).
- Es geht daher um die Verbindung von Theorie- und Praxisperspektive: Studierende und Absolventen müssen in die Lage versetzt werden, sowohl theoretisch angeleitet auf die Praxis schauen als auch die Praxisrelevanzen ihrer Theorieschulung erkennen und fruchtbar machen zu können.

*Einen produktiven Ansatz, Wissenschaftlichkeit und regionalen Praxisbezug im Studium zu verbinden, bietet das Konzept des **Service Learning**. Studierende wenden erlerntes (wissenschaftliches) Wissen auf konkrete gesellschaftliche Fragen und Probleme an, indem sie sich im Rahmen entsprechend konzipierter Lehrveranstaltungen in Einrichtungen verschiedener Gesellschaftsbereiche einbringen. Durch die damit angestoßene Reflexion des eigenen Engagements im Feld gesellschaftlicher Praxis werden einerseits individuelle Lerneffekte (Learning) gefördert und andererseits Beiträge zur Identifizierung und Bearbeitung gesellschaftlicher Problemlagen geleistet (Service) (Backhaus-Maul/Roth 2013: 7f.):*

- Durch die Vergabe von Leistungspunkten innerhalb Service-Learning-basierter Lehrveranstaltungen werden Studierende zu entsprechendem Engagement und den damit verbundenen individuellen Lerneffekten animiert sowie regionale Wirkungen unterstützt.
- Zu den Wirkungen zählen: Kompetenz- bzw. Humankapitaleffekte bspw. bei komplexen, nicht routinisierbaren Problembearbeitungsstrategien, aber auch die Annäherung von vermeintlich theorielastiger, praxisferner Wissenschaft und alltagsweltlicher Praxis. Damit wird zur Vernetzung von Hochschulen und Gesellschaft beigetragen. (Ebd.: 11, 36f.; vgl. auch Eyler et al. 2001)

- Zudem erweitern dabei Lehrende über konkrete regionale Anforderungen ihre praxisbezogene Problemlösungs- und Vermittlungskompetenz.

*Um die zugrundeliegenden Motivationen zu nutzen und zu stärken, sollten insbesondere **Bottom-up-Initiativen** zur Verbindung des Studiums mit gesellschaftlicher und beruflicher Praxis unterstützt werden. Die wichtigsten Bottom-up-Initiativen stellen **studentische Aktivitäten** dar:*

- Sie sind einerseits durch eine starke, nämlich berufseinstiegsorientierte Motivation getragen und erzeugen unschätzbare fachliche wie persönlichkeitsbildende Effekte bei den beteiligten Studierenden.
- Derartige Initiativen sind zudem für die Hochschule mit nur geringem Ressourcenaufwand verbunden.
- Vor diesem Hintergrund sollte es an den Hochschulen keine unüberwindlichen Hindernisse geben, solche Initiativen zu unterstützen. Das betrifft die Bereitstellung von Räumlichkeiten und technischer Infrastruktur, die Anerkennung der Tätigkeiten als Studienleistungen (ggf. nach einer hochschulinternen Zertifizierung), die Beschäftigung und Bezahlung von studentischen Aktivist*innen als SHKs sowie Angebote zur fachlichen Betreuung durch Hochschullehrer*innen. Motivationsfördernd wirken auch Prämierungen solcher Studenteninitiativen.

*Die **Durchlässigkeit** zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung kann verbessert, die zwischen Bachelor und Master weit offen gehalten und **individuelle Studienwege und Studiargeschwindigkeiten** können zugelassen und darüber hinaus explizit begünstigt werden:*

- All dies signalisiert, dass an den Hochschulen Wert darauf gelegt wird, dass jeder seine individuellen Talente ausschöpfen kann und dabei keine künstlichen Barrieren im Wege stehen.
- Die explizite Option von Teilzeitstudium in allen Studiengängen würde weniger das Langzeitstudieren fördern, sondern der Realität Rechnung getragen, dass Vollzeitstudien für die 60 Prozent aller Studierenden, die studienbegleitend arbeiten, ohnehin eine Fiktion sind.
- Hier gilt: Wer sich in Sachen Durchlässigkeit an die Spitze setzt, kann Innovationsgewinne einfahren. Wer darauf verzichtet, wird um die Herstellung von Durchlässigkeit auf mittlere Sicht ebenfalls nicht herum kommen, dann allerdings keinen Wettbewerbsvorteil mehr daraus ziehen können.

- Es sollte diesbezüglich jedenfalls keine formalen Gründe geben, die zur Abwanderung animieren.

*Die absehbar **zunehmende Heterogenität** der Studierenden betrifft nicht allein differenzierte kognitive Anfangsausstattungen, sondern auch unterschiedliche (berufs)biografische Erfahrungshintergründe, kulturelle Herkunft (sozial oder/und ethnisch), Lebensalter sowie Erwartungen und Intentionen, die sich individuell mit einem Hochschulstudium verbinden. Hier stehen Herausforderungen für die Hochschulen in ihrer Rolle als regionale Bildungsversorger an:*

- Reduzierte Altersjahrgänge und gleichzeitig erheblicher Fachkräftebedarf machen es notwendig, auch solche jungen Menschen für ein Hochschulstudium zu interessieren, die für ihre individuelle Qualifizierung bisher eher nichtakademische Optionen präferiert hätten.
- Daraus ergibt sich, dass die Heterogenität der Studierendenschaft deutlich zunehmen wird. Dies erfordert heterogenitätssensible Lehrkörper und Hochschulverwaltungen.

*Mit einer zunehmenden Heterogenität der Studierenden wird in den Hochschulen der demografisch herausgeforderten Regionen ein **Zielkonflikt** an Bedeutung gewinnen, der dauerhaft prozessiert werden muss, da er nicht aufzuheben sein wird: Es besteht zugleich die Anforderung,*

- sowohl die Öffnung der Hochschulen voranzutreiben und damit eine zunehmende Heterogenität der Studierendenschaft zu verarbeiten
- als auch die damit sich erhöhenden Abbruchrisiken nicht in ein Anwachsen der Studienabbruchzahlen münden zu lassen.

*Soll die regionale Fachkräfteversorgung gesichert werden, so darf die heterogener werdende Studierendenschaft nicht vorrangig als Träger von Begabungsmängeln, sondern muss grundsätzlich als erfolgreich **qualifizierungsfähige Klientel** betrachtet werden. Heterogenität von Studierendengruppen wird von den Lehrenden in der Regel als Problem wahrgenommen. Im Kontrast dazu findet sich in der Didaktik konstruktivistischer Prägung die Position, dass sich aus der Heterogenität von Lerngruppen didaktische Funken schlagen lassen. Dazu jedoch bedarf es spezifischer, nämlich **heterogenitätssensibler Fertigkeiten** der Lehrenden:*

- Entsprechende Angebote stoßen dann auf Zustimmung, wenn ihre Transaktionskosten für die Lehrenden nicht höher sind als die sich

einstellenden Effekte – bzw. positiv formuliert: Die individuelle Neigung, sich didaktische und Lehrorganisationskompetenzen anzueignen, ist umso höher, je deutlicher die daraus resultierenden Lehr-Lern-Effekte den deshalb zu treibenden Aufwand überschreiten.

- Daher bedarf es aufwandsrealistischer hochschuldidaktischer Angebote. Diese müssen in Rechnung stellen, dass die Lehrenden eine komplexe Berufsrolle auszufüllen haben und praktisch permanent mit Zeitproblemen kämpfen – m.a.W.: Auch bei bestem Willen sind sie häufig nicht in der Lage, komplizierte und aufwendige Handlungsalgorithmen für die Bewältigung von Lehr-Lern-Situationen zunächst zu studieren und sie dann mit entsprechendem Vor- und Nachbereitungsaufwand anzuwenden.
- Die Kunst der hochschuldidaktischen Angebote muss daher darin bestehen, für real gegebene – statt ideal gedachte – Bedingungen Lösungen zu offerieren. Deren Anwendung soll für die Lehrenden die Anzahl ihrer Probleme nicht vergrößern, sondern minimieren.

*Eine Teilentlastung für demografisch schrumpfende Regionen kann durch die **Integration von ausländischen Absolventen/Absolventinnen** ins regionale Beschäftigungssystem gelingen. Dies kann daran anknüpfen, dass zwei Drittel der ausländischen Studierenden gerne in Deutschland bleiben und arbeiten würden. Derzeit verbleiben tatsächlich rund 25 Prozent. (SVR 2012: 4) Vor allem in Ostdeutschland wären entsprechende Aktivitäten durchaus voraussetzungsreich:*

- Es bedarf dazu einer durchgängig praktizierten Willkommenskultur, die bereits während des Studiums ansetzen muss. Zu verbessern sind die oft noch mangelnde Sensibilität für die Bedarfe von Ausländer/innen und Migranten im allgemeinen sowie Englischkenntnisse und Umgangskultur in Behörden und Hochschulverwaltungen im speziellen.
- Einzudämmen ist vor allem das Risiko ausländerfeindlicher Übergriffe, im weiteren auch die Fremdenfeindlichkeit im Alltag.
- Ohne avancierte Deutschkenntnisse gelingt in der Regel kein Übergang in einen KMU-dominierten regionalen Arbeitsmarkt. Die international adressierten Studienprogramme werden jedoch häufig in englischer Sprache angeboten. Daher bedarf es solcher Programmstrukturen, die optional den Weg eröffnen, sukzessive aus englischsprachigen in deutschsprachige Lehrveranstaltungen zu wechseln. Diese können dann von denjenigen internationalen Studierenden in

Anspruch genommen werden, die für sich eine Berufsperspektive in Deutschland anstreben.

- Ebenso wird es hilfreich sein, den hohen Anteil der ausländischen Vollzeitstudierenden, der sein Studium nicht beendet, zu reduzieren. Er beträgt derzeit rund 50 Prozent. Ursachen dafür sind vor allem die ungewohnte Lehr- und Lernkultur in Deutschland, Sprachprobleme, ungenügende Kommunikation und Begegnung sowie daraus resultierende geringe Integration. (Heublein u.a. 2012: 33ff.)

*Hilfreich dürfte es sein, sich stärker als bisher den – in vielen nichtdeutschen Hochschulsystemen selbstverständlichen – Aufgaben der **Studierendenbetreuung** zu öffnen. Die verbreitete Rede von der „Hochschule als Dienstleistungsunternehmen“ kann sich an dieser Stelle als eindrucksvoll umsetzbare Handlungsmaxime erweisen:*

- Dazu bedarf es solcher Rahmenbedingungen, die zur Öffnung der Hochschulen für nichttraditionelle Studierendengruppen beitragen und die Nutzung der Diversity-Potenziale ermöglichen. Das betrifft entsprechende Strukturen etwa in der Kinderbetreuung in Randzeiten, angepasste und flexible Studienangebote, die teilzeitliches Studieren ermöglichen, Finanzierungsmodalitäten usw. Ebenso bedarf es entsprechender Einstellungen und Kenntnisse bei den lehrunterstützenden Bereichen in Verwaltung, Studienfachberatung und Studentenwerken, etwa in Gestalt von Leitfäden und Qualifizierungen.
- In diesem Sinne könnten die Hochschulen in demografisch herausgeforderten Regionen z.B. mit attraktiven Kernbotschaften für sich werben – und sie einlösen: „Bei uns können Sie *studieren*. Um alles andere kümmern wir uns.“
- Eine zweite Botschaft sollte daran anknüpfen, dass insbesondere Studienanfänger/innen besondere sozial-emotionale Sicherheitsbedürfnisse haben. Diese – dann einzulösende – Botschaft könnte daher lauten: „Bei uns sind Sie nur dann allein, wenn Sie es wirklich mal wollen. Vor allem aber sind Sie bei uns Mitglied einer Hochschul*community*.“

Werden solche Kernbotschaften glaubwürdig vermittelt und eingelöst, spricht sich das herum. Und die Neigung, an einer solchen Hochschule ein Studium aufzunehmen, steigt.

*Die **Integration der Alumni** kann sich zu einem strategischen Erfolgsfaktor einer Hochschule entwickeln. Alumni bilden die einzige Bezugsgrup-*

pe einer Hochschule, die auf der affektiven Ebene angesprochen werden kann:

- Nur die früheren Studierenden verbinden mit der jeweiligen Hochschule das Erlebnis einer prägenden biografischen Phase, so dass eine latent bereits vorhandene Bindung an die Hochschule aktualisiert werden kann, die nicht allein rational grundiert ist.
- Wo aber emotionale Faktoren eine Rolle spielen, kann weit eher ein Engagement angeregt werden, das nicht nur oder vorrangig Kosten-Nutzen-Abwägungen folgt.

21.2. Forschung und Entwicklung

*Die den ostdeutschen Hochschulen nur vereinzelt attestierte Forschungsexzellenz ist **nur zum Teil** einem hochschulinternen **Mangel an Leistungsfähigkeit** zuzuschreiben. Immerhin realisieren die ostdeutschen Hochschulen mit ca. 15 Prozent des gesamtdeutschen wissenschaftlichen Hochschulpersonals 14 Prozent **aller Drittmiteleinahmen**. Dabei ist eine Aufwärtsbewegung zu beobachten: 2005 lag dieser Anteil bei 12 Prozent (Statistisches Bundesamt 2007: Tab. 1.7.2; 2013: Tab. 1.7.2.):*

- Allerdings wirken die regionalen Kontexte einschränkend. Sie sind typischerweise durch eine vergleichsweise kleinteilige Wirtschaftsstruktur, weniger ausdifferenzierte Innovationsstrukturen und eine zugespitzt verlaufende demografische Entwicklung gekennzeichnet. Hinsichtlich der Grundvoraussetzungen hochschulischer Exzellenz muss den ostdeutschen Hochschulen daher ein objektiver Wettbewerbsnachteil attestiert werden.
- Daraus lässt sich ein besonderer Anreiz für ostdeutsche Hochschulen ableiten, ihre Sitzregionen aktiv mitzugestalten. Regionales Engagement erscheint vor diesem Hintergrund als Zukunftsinvestition in die eigene hochschulische Leistungsfähigkeit.

*In der Verbindung von Forschungsfunktion und regionalem Engagement lassen sich wechselseitig **Ausstattungs- und Legitimationsressourcen** gewinnen, die beide Seiten stärken. Insbesondere kann ein verstärktes regionales Wirksamwerden der Hochschulen im Forschungsbereich umfassen:*

- die Befriedigung regionaler Wissensbedarfe in der Verbindung von Grundlagen- und Anwendungsforschung,

- den Anschluss der jeweiligen Region an die überregionalen Kontaktschleifen des Wissens,
- das Streben nach flächendeckender Solidität von Lehre und Forschung,
- um punktuell auch Exzellenz zu erreichen.

*Eine Orientierung auf ein verstärktes regionales Wirksamwerden der Hochschulen in den demografisch herausgeforderten Regionen darf die Hochschulen nicht in ihrem **akademischen Identitätskern** beschädigen – muss dies aber auch nicht:*

- Sie ist vielmehr Voraussetzung, um die Kapazitäten der Hochschulen – und zwar ausdrücklich unter Mobilisierung ihres akademischen Kerns – zu sichern.
- Anders als sonstige Akteure sind Hochschulen prädestiniert, Entwicklungen nicht einfach geschehen zu lassen, sondern dazu beizutragen, einen strategischen Umgang mit ihnen zu entwickeln: Sie haben die intellektuellen Kapazitäten im Haus, um die Aufklärung der Problemlagen zu betreiben.

*Allein die Hochschulen und ihre Institute verfügen als regionale Akteure über die **intellektuellen Ressourcen und überregionalen Vernetzungen**, um sowohl einen Teil der identifizierten regionalen Wissensprobleme im eigenen Hause lösen als auch für den anderen Teil die Lösung unter Einbeziehung überregionaler Partner organisieren zu können. Widmen sie sich dieser Aufgabe, fällt es leichter, die eigene Unentbehrlichkeit nicht nur zu behaupten, sondern auch zu plausibilisieren:*

- Eher erfolgswahrscheinlich dürfte hingegen eines sein: mit der Begründung, vor allem die überregionale Rolle der jeweiligen Hochschule entwickeln zu wollen, ihrem regionalen Wirksamwerden keine größere Aufmerksamkeit zu widmen und zugleich das bisherige Verfehlen der globalen Bedeutsamkeit damit zu begründen, dass die Ausstattung und die Kontexte lediglich einer Hochschule regionaler Bedeutsamkeit entsprächen.
- Überdies kann die Regionaloption an die Seite einer Exzellenzorientierung in Teilbereichen treten. Damit lassen sich Legitimationsgewinne einfahren, die für einen größeren Teil der Hochschulen bzw. einzelne ihrer Fachbereiche auf dem Wege von Exzellenzwettbewerben nicht zu erlangen sind.

Sofern man sich der **nichtökonomischen Voraussetzungen** regionaler incl. regionalökonomischer Entwicklungen bewusst ist, fehlt es heute weitgehend an konkretem Wissen über die Wirkungszusammenhänge. Dies lässt sich positiv wenden:

- Hochschulische Wissensexpertise kann zunächst dafür verwandt werden, die regional spezifischen Potenziale, Lücken, Hemmnisse und vor allem Wirkungszusammenhänge zu erforschen, um Beiträge zur Regionalentwicklung – und damit wiederum auch zur Eigenlegitimation der Hochschulen – leisten zu können.
- Insbesondere für die Geistes- und Sozialwissenschaften ergeben sich hier Chancen, insofern sie landläufig einem außerhalb ihrer Kommunikationszusammenhänge heiklen Image unterliegen: Sie könnten zu den wichtigsten regionalen Herausforderungen entweder nur wenig beitragen oder betrachteten dies nicht als ihre Aufgabe. Und wenn doch, dann seien die Beiträge zu abstrakt oder zu kompliziert oder beides, jedenfalls nicht so recht hilfreich. Diesem Image kann entgegengearbeitet werden.

Wenn Hochschulen zu den zentralen regionalen Innovationsagenturen werden, ist ein **weiter Innovationsbegriff** zugrundezulegen. Dieser verkürzt nicht ökonomistisch allein auf Produkt- und Verfahrensinnovationen, sondern bezieht ausdrücklich auch **soziale Innovationserfordernisse** ein. Damit gelangen auch die möglichen Erträge und Folgen einer Verwissenschaftlichung der Gesellschaft einschließlich der damit einhergehenden kulturellen Prägungen in den Blick. In diesem Sinne sind auch alle Fächer angesprochen. Neben ökonomischen herrscht in den schrumpfenden Regionen kein Mangel an nichtökonomischen Herausforderungen. Daraus folgen Wissensbedarfe:

- Die Wissensbedarfe bestehen etwa hinsichtlich der Gestaltung des Verhältnisses besiedelter und entsiedelter Räume, der Infrastruktur und Verwaltungsprobleme dünn bevölkerter Siedlungsgebiete, der Sozialraumentwicklung oder der Neubestimmung des Verständnisses von Erwerbstätigkeit incl. der Veränderung individueller Lebensverlaufsregimes.
- Die Wissensbedarfe müssen allerdings nicht nur formuliert, sondern auch bedient werden.
- Anders als sonstige Akteure sind Hochschulen prädestiniert, die Entwicklungen nicht einfach geschehen zu lassen, sondern einen wissensgestützten strategischen Umgang damit zu entwickeln.

*Die Forderungen nach angemessener Hochschulausstattung kann mit **Leistungszusagen** verbunden werden, die auch hochschulfernen Gesprächspartnern, etwa in der Politik, plausibel machen, dass die überwiesenen Gelder mit hoher Wahrscheinlichkeit auch **regional benötigte Effekte** zeitigen werden:*

- Der am nächsten liegende, da dem Selbstverständnis der Hochschulen am ehesten entsprechende Ansatz ist die offensive Selbsteinordnung in regionale Wissensinfrastrukturen. In einer wissenschaftlichen Perspektive hat eine solche Selbsteinordnung einerseits eine unmittelbare Plausibilität. Andererseits formuliert sie auch implizit die Verantwortung des Landes für Aufrechterhaltung und Förderung dieser Strukturen.
- Ordnen sich die Hochschulen offensiv in die regionalen Wissensinfrastrukturen ein, so steigern sie ihre Wahrnehmung als Teil eines über ihrem Land liegenden Netzes, das Zukunftsfähigkeit verbürgt.
- Die ostdeutschen Hochschulen können damit zugleich eine Kompensationsfunktion innerhalb der regionalen Wissenssysteme beglaubigen, die ihnen infolge der Minderausstattung des Ostens mit privat finanzierter Industrieforschung zufällt.

*In einem weiteren Schritt können sich die Hochschulen als **Knotenpunkte eines in die Region vernetzten Wissensmanagements** aufstellen. Regional wie überregional verfügbare wissenschaftliche Wissensbestände sind für regionale Akteure nutzlos, wenn sie nicht von ansprechbaren Experten gewusst und mit Blick auf die Situation vor Ort durchsucht, geordnet, aufbereitet und kommuniziert werden. Wird dies jedoch geleistet, lässt sich die Bedeutsamkeit der Hochschulen für die regionalen Kontexte steigern – und zwar, indem sie ihre genuinen Kompetenzen nutzen. Die Aufgaben dieses Wissensmanagements wären dreierlei:*

- ungenutztes Wissen aktivieren,
- die Erzeugung noch nicht vorhandenen, aber benötigten Wissens anregen und
- Problemstellungen mit – auch überregional – vorhandenem Problemlösungswissen zusammenführen.

Spätestens, wenn zur Bearbeitung regionaler Problemlagen gescheite Einordnungen zunächst unsortierter Informationen benötigt werden, sollte es die Wissenschaft beunruhigen, wenn nicht sie es ist, die um diese Einordnungen gebeten wird. Dann sollten die Ursachen identifiziert wer-

*den. Häufig sind dies die **konventionellen Formate**, mit denen Hochschulen den Bedarf nach regionaler Vernetzung zu bedienen meinen:*

- So erschöpft sich regionales Wissensmanagement nicht in der Erstellung von Forschungsdatenbanken. Solche sind Voraussetzungen für Problemlösungen, aber noch nicht die Problemlösung selbst.
- Sie sind um weitere datenbankbasierte Wissenssysteme zu ergänzen: Transferatlanten, Experten-Pools oder Verfügbarkeitskataloge zu Spezialgeräten und Laboren, die an Hochschulen existieren und auch von außerhochschulischen Partnern genutzt werden können, etwa für Rapid Prototyping.
- Ein regional vernetztes Wissensmanagement muss Wissensbedarfe bei regionalen Bedarfsträgern auch aktiv identifizieren, statt allein passive Informationsangebote zu unterhalten. Insbesondere dann, wenn innovationsfernere Branchen in Innovationsprozesse einbezogen werden sollen, ist ein solches Aktivwerden zwingende Voraussetzung.
- Die Navigation durch die öffentlich finanzierten Wissensangebote sollte nicht allein den potenziellen externen Interessenten, die sämtlich unter Zeitknappheit agieren, überantwortet werden. Intuitive Nutzerführung und Niedrigschwelligkeit sind hier basale Anforderungen.

*Seitens nichthochschulischer regionaler Akteure können Bedarfe und Leistungserwartungen offensiver als bislang an die Hochschulen herangetragen werden. An den Hochschulen könnten für derartige Anliegen Einrichtungen in Form einer **One-Stop-Agency** eingerichtet bzw. bestehende Transferstellen entsprechend umorganisiert werden. Solche zentralen Ansprechpartner innerhalb der Hochschulstrukturen können als Gatekeeper in der hochschulischen Außenkommunikation fungieren und zugleich die hochschulinterne Informationsweitergabe vereinfachen:*

- Damit bestünde eine definierte Ansprechstelle, durch die ein Wissensproblem bzw. -bedarf aufgenommen und ggf. gemeinsam eine Präzisierung des Anliegens vorgenommen wird.
- Sodann wird von dort aus dieses Problem aufbereitet. Dabei bleiben für den jeweils Anfragenden im Hintergrund bestehende Institutionengrenzen weitestgehend unsichtbar.
- Am Ende wird für das Wissensproblem ein Lösungspaket präsentiert, das, soweit im konkreten Falle sachlich geboten, sämtliche Instrumentarien mobilisiert, die zur Verfügung stehen: Informationsrecher-

che, Erschließung bereits analysierter vergleichbarer Fälle, ggf. empirische Untersuchung, Lehrforschungsprojekt, studentische Abschlussarbeit, Weiterbildung von Mitarbeitern, Vermittlung von Absolventen usw.

*Leistungsfähige Forschung benötigt **zumindest einzelne Leistungsträger/innen**, die Strategiefähigkeit und Mitteleinwerbungen sicherstellen sowie auf den wissenschaftlichen Nachwuchs und dessen Reservoir – überdurchschnittliche Studierende – magnetisierend wirken. Um solche Leistungsträger zu gewinnen und zu halten, bedarf es entsprechender **Ausstattungen**:*

- Dafür muss zunächst der Umstand korrigiert werden, dass ein Großteil der W-Besoldungsreform, nämlich die Flexibilisierung nach oben, an den ostdeutschen Hochschulen häufig kaum angewandt wird. Das setzt hochschulintern eine entsprechende Leistungskultur voraus. Nur so lässt sich vermeiden, dass die Abwehr von Abwanderungen einzelner Leistungsträger nicht fortwährend als individualisierter Verteilungskonflikt innerhalb der Professorenschaft auszufechten ist.
- Desweiteren werden für Ausstattungen einzelner Leistungsträger, die über die individuelle Besoldung hinausgehen, Sonderfinanzierungstitel im Hochschul- oder Landeshaushalt benötigt. Nur über solche lässt sich sichern, dass kurzfristig die grundsätzlich nicht planbaren Ausgaben bereitstehen, die zur Abwehr eines Konkurrenzangebotes benötigt werden.
- Schließlich bedarf es nichtmonetärer Ansiedlungsanreize durch Zusatzangebote jenseits des eigentlichen Arbeitsplatzes. Entsprechende Ansatzpunkte wären hier Dual-Career-Programme, ausgebaute Kinderbetreuung oder Angebote der organisatorischen und finanziellen Unterstützung beim Umzug und Ortswechsel incl. Wohnraumsuche.

*Hochschulen, die weniger als andere mit besonders attraktiven Vergütungen bzw. Besoldungen und individuellen Ausstattungen locken können, müssen **alternative Motivationsanreize** erschließen, um Personal zu binden. Die entscheidende Knappheit, die Wissenschaft behindern kann, betrifft die zur Verfügung stehende Zeit. Indem heute beträchtliche Anteile am Zeitbudget von Wissenschaftlern für rollenfremde Tätigkeiten aufgewandt werden müssen, wird zugleich die individuelle Motivation untergraben, z.B. für die Wahrnehmung nun auch noch regional relevanter Aufgaben. Daran anknüpfend kann eine radikale **Entlastung von büro-***

kratischen Nebenfunktionen zugleich *Leistungsreserven erschließen wie auch an die intrinsischen Interessen von Wissenschaftlern anknüpfen:*

- Eine Hochschulzukunftstrategie, die auf maximale Mobilisierung der endogenen Ressourcen setzt, könnte bei radikaler Entbürokratisierung ansetzen: „Bei uns können Wissenschaftler bürokratiefrei lehren und forschen!“, müsste das Signal nach innen und außen sein.
- Dabei sind nicht allein mangelnde Deregulierungen auf der Ebene des Staat-Hochschule-Verhältnisses für hochschulinterne Bürokratisierungen verantwortlich zu machen. Nötig und möglich ist ebenso – und ggf. auch erst einmal unabhängig von gesetzlichen Deregulierungen – eine Entbürokratisierung auf der Arbeitsebene, d.h. der Ebene der wissenschaftlichen und administrativen Einheiten, Institute und Professuren.
- Handlungsoptionen sind dabei z.B. die Professionalisierung der Administration, Aufgabenumschichtungen innerhalb Einrichtungen zugunsten der Verwaltung – vorzugsweise mit eingebauten Leistungskomponenten – oder die Einrichtung einer hochschulinternen One-Stop-Agency für administrative Probleme, welche dann verwaltungsintern die Klärung des Vorgangs auslöst und nach erfolgreicher Bearbeitung das Ergebnis übermittelt.

*Da Ostdeutschland nur den weitaus kleineren Teil der Bundesrepublik bildet, findet schon aus Mengengründen akademische **Aufwärtsmobilität** vorrangig **in Ost-West-Richtung** statt. Damit wird den ostdeutschen Hochschulen aus hochschulsystemimmanenten Gründen ihr eigenes, mit einigem Aufwand herangebildetes Nachwuchspotenzial entzogen. Zudem bestehen im Bereich des zunächst verbleibenden Nachwuchses **Bindungsprobleme**. Daher erscheinen Initiativen wünschenswert, mit denen vermieden wird, akademische Mobilität nach einer Qualifikationsstufe auch dann zu erzwingen, wenn es **organisationszweckwidrig** ist. Hierzu sind neben den allgemein bekannten, etwa vom Wissenschaftsrat mehrfach vorgetragenen Vorschlägen – z.B. **Tenure Tracks für Juniorprofessoren** –, weitere Aktivitäten denkbar:*

- Schaffung hochschulinterner Aufstiegsmöglichkeiten im Sinne kalkulierbarer Karrieren, ggf. nach einer zeitweiligen Entsendung zu einem Arbeitsaufenthalt an einer in- oder ausländischen Hochschule, um auf die positiven Effekte akademischer Mobilität dennoch nicht verzichten zu müssen;

- Finanzierung der Transaktionskosten für Forschergruppen, die hochschulübergreifend vom wissenschaftlichen Nachwuchs selbst organisiert werden;
- gemeinsame Berufungen von Nachwuchsgruppenleitern außeruniversitärer Institutionen auf Juniorprofessuren;
- Auslobung eines ostdeutschen Nachwuchspreises, z.B. in Verbindung mit einer mitfinanzierenden Stiftung und gekoppelt an die Offerte, an einer ostdeutschen Hochschule eine Nachwuchsgruppe aufbauen zu können.

*Eine der wichtigsten endogenen Ressourcen einer Region stellt die **Kooperation** zwischen **Hochschul- und außeruniversitärer Forschung** dar. Da sowohl die Hochschulen als auch die außeruniversitären Forschungseinrichtungen öffentlich finanziert werden und damit vglw. stabil sind, liegt es nahe, hier besondere Potenziale der Forschungskooperation zu vermuten:*

- Zwar ist die wissenschaftliche Kommunikation prinzipiell grenzenlos, doch ermöglicht die räumliche Nähe Kooperationen mit niedrigen Transaktionskosten: Kurze Wege, Face-to-face-Kommunikation usw. verringern den Aufwand, um Kooperationen anzubahnen und aufrechtzuerhalten.
- Wissenschaftler kooperieren dann innerhalb ihrer Sitzregion, wenn sie dort passende Partner finden. Die fachliche Nähe spielt bei (ggf. überregionalen) Kooperationen eine bedeutendere Rolle als die räumliche. Entfernungswiderstände werden bei wissenschaftlichen Kooperationen praktisch nicht wirksam.
- Um kognitiv bestimmte, d.h. auf Erkenntnisgewinn zielende Interessen und räumliche Nähe in gemeinsame Aktivitäten münden zu lassen, bedarf es zweierlei: der Gestaltung günstiger Kontexte und eines auf das konkrete Vorhaben abgestimmten Einsatzes der zur Verfügung stehenden Kooperationsinstrumente.
- Die Gestaltung günstiger Kontexte zielt darauf ab, Gelegenheitsstrukturen zu schaffen, in denen potenzielle Partner die Chance haben, ihre gemeinsamen Interessen zu entdecken und wahrzunehmen. Günstige Gelegenheitsstrukturen wiederum vereinfachen Suchprozesse nach neuem Wissen. Dabei sind die wissensbezogenen Such- und Findenprozeduren grundsätzlich nicht planbar. Gelegenheiten werden genutzt oder auch nicht. Plan- und gestaltbar sind hingegen Arrangements und Kontexte, welche die Wahrscheinlichkeit von Kontakten, Kopplungen und letztlich Kooperationen erhöhen.

- Die Bildung von Gelegenheitsstrukturen für Suchprozesse nach neuem Wissen kann insbesondere durch räumliche Verdichtungsprojekte gefördert werden. Die Zusammenführung von Hochschulinstituten, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und wissensintensiven Unternehmen an einem Ort – einem Wissenschaftscampus – birgt das Potenzial, zur Bildung von Wissensmilieus beitragen zu können, d.h. zur Bildung relativ homogener Interaktionsformen mit erhöhter Binnenkommunikation. (Vgl. Matthiesen/Bürkner 2004: 77)

*Um Handlungsbedarfe im Hinblick auf Kooperationsaktivitäten zu identifizieren, bedarf es einer Referenzgröße. Hierfür lässt sich ein **statistischer Erwartungswert** nutzen: Welcher Umfang an Kooperationen kann in einer Region, gemessen an ihrer Größe, überhaupt erwartet werden?*

- Dazu wird der Anteil der regionalen Kooperationsaktivitäten an allen bundesweiten Aktivitäten ins Verhältnis zur relativen Größe der Region gesetzt. Vereinfacht angenommen, ein Land hat zirka fünf Prozent der Bundesbevölkerung, fünf Prozent des gesamtdeutschen BIPs, fünf Prozent des in Deutschland beschäftigten wissenschaftlichen Personals usw.: Dann kann auch erwartet werden, dass etwa fünf Prozent der deutschlandweiten Forschungsk Kooperationen in diesem Land konzentriert sind.
- Ergänzend und präzisierend lassen sich die Landesanteile an der Professorenschaft, den Beschäftigten der vier großen Forschungsorganisationen sowie den Ausgaben aller Länder für Universitäten und außeruniversitäre Forschung einbeziehen.
- Die regionale Kooperationsintensität kann durch quantitative Feststellung der einschlägigen Einzelinstrumente ermittelt werden: z.B. Helmholtz Graduate Schools, FhG-Innovationscluster, Max-Planck-Fellowships, Helmholtz Virtuelle Institute, Exzellenzcluster, MPG-Tandemprojekte oder Helmholtz Translationszentren.
- Es wird sich herausstellen, dass von den verfügbaren Kooperationsinstrumenten einige sehr intensiv, andere unterdurchschnittlich, manche bislang noch nicht genutzt werden – jeweils gemessen am statistischen Erwartungswert. Bei den letztgenannten Kategorien – unterdurchschnittlich und noch nicht genutzte Instrumente – bestehen dann die größten unausgeschöpften Kooperationspotenziale.

21.3. Sozialraumbezug

*Im Unterschied zum alten Hochschulregionalismus ist der neue nicht mehr passiv – einfach dadurch wirksam, dass die Hochschulen da sind –, sondern **aktiv**: Es wird von den Hochschulen erwartet, dass sie für ihre Region etwas tun:*

- Damit sind auch die herkömmlichen Berechnungen bloßer Anwesenheitseffekte allein nicht mehr hinreichend überzeugend, um sich als Hochschule regional zu legitimieren: Konsum und Mietzahlungen der Hochschulangehörigen, Dienstleistungsnachfrage der Hochschule, Einkommens- und Lohnsteuerzahlungen der Hochschulbeschäftigten (15 Prozent verbleiben bei der Wohnortgemeinde).
- Vielmehr wird die Wahrnehmung einer *Third Mission* der Hochschulen, die zu den klassischen Funktionen Lehre und Forschung hinzutrete, eingefordert. Dies betrifft einerseits wirtschaftsbezogene Aktivitäten: Wissenstransfer durch Absolvent/innen, Ausgründungen aus Hochschulen, Industriekontrakte, Patentierungs- und Copyrightaktivitäten. Andererseits wird damit sozialraumbezogenes Handeln der Hochschulen angesprochen.
- Sozialräumliche Aktivitäten der Hochschulen können wiederum an Anwesenheitseffekte anknüpfen: bauliche Präsenz im Stadtraum, Belebung der Lokalität (und Lokalitäten), kulturelle Heterogenisierung durch das studentische Milieu, ggf. auch in Dissonanz mit der angestammten Bevölkerung. Daran anschließendes Handeln soll sich beziehen auf außerökonomischen Wissenstransfer durch Absolvent/innen, Kontrakte mit öffentlichen Aufgabenträgern, Partizipation am politischen Geschehen, Teilhabe am sozialen Geschehen vor Ort und Mitwirkung an *public understanding of science*-Programmen. (Vgl. Laredo 2007: 447) Wünschenswert sind schließlich kulturelle Prägewirkungen der Hochschulen auf ihren Sitzort.

*Die Aktivitäten der Hochschulen im Bereich der Regionalentwicklung zu **systematisieren** hilft, bereits stattfindendes sichtbar zu machen sowie Leistungslücken zu identifizieren. Dabei sollte regionales Engagement **nicht als Selbstzweck** betrieben werden, sondern zum Erreichen hochschuleigener Zielsetzungen beitragen (Daimer et al. 2013: 2):*

- Hochschulen und ihre Leitungen sind heute typischerweise nicht umfassend aussagefähig zu den regionalen Leistungen, die an und von ihrer Einrichtung bereits erbracht werden.

- Entsprechend gering ausgeprägt ist die Kommunikationsfähigkeit zu diesem Thema. Die strategische Nutzung der bereits laufenden Aktivitäten zur Festigung die eigene Organisationsposition kann jedoch besser gelingen, wenn die regionsbezogenen Aktivitäten auch strategisch kommuniziert werden.
- Innerhalb der hochschulischen Kernleistungsbereiche Lehre und Forschung bestehen zahlreiche Schnittstellen zu regional wirksamen Beiträgen. Diese zu erschließen führt dazu, dass nicht nur keine Ressourcen aus Lehre und Forschung abgezogen werden, sondern sich zusätzliche Ressourcen erschließen lassen. Diese können finanzieller, kognitiver und legitimatorischer Art sein.

*Nahezu alle Hochschulen befinden sich in Städten. Um standortspezifische Voraussetzungen und Wirkungen hochschulischer Tätigkeiten sichtbar- und beeinflussbar zu machen, müssen **lokalspezifische Standortgemeinschaften** berücksichtigt werden, die allein durch den Begriff „Stadt“ nicht hinreichend beschrieben sind:*

- Die Ausprägungsgrade von Heterogenität, Diversität, Toleranz, Dichte und Offenheit fallen mit abnehmender Einwohnerzahl tendenziell ab. Damit verbunden sinkt die Wahrscheinlichkeit, auf Unbekanntes, Unerwartetes, Ungleiches und Unfertiges – die Basis noch nicht gedachter und ausprobiertener Alternativoptionen – zu treffen. Es sinkt die Innovationswahrscheinlichkeit, soweit sie allein auf Milieueffekten gründet.
- Mit zunehmender Einwohnerzahl steigt meist die Bevölkerungs-, Kontakt- und Institutionendichte. Damit einhergehend sinkt einerseits der Grad (individuell empfundener) sozialer Kontrolle. Andererseits wächst die Fehlertoleranz durch zunehmende Alternativoptionen: Das Umfeld der Stadt wird umso fehlerfreundlicher, je mehr Entscheidungen – durch anwachsende Zahl an bereitstehenden Alternativen – unter verhältnismäßig geringem Ressourcenverlust revidiert werden können.
- Schrumpfende Städte stehen vor der Herausforderung, die ‚natürlichen‘ Effekte von Größe und Dichte durch substituierende Maßnahmen zu ermöglichen. Das wird ihnen umso leichter fallen, je stärker sie ortsansässige Hochschulen einbinden – wie sich leicht im Kontrast zu Städten ohne diese Möglichkeit, da ohne Hochschule, beobachten lässt.

Städte und Hochschulen sind sich in einem Punkt sehr ähnlich, der wiederum Synchronisationen ihrer Entwicklung fördern kann: Beide sind

Inkubatoren von (sozialer und wirtschaftlicher) **Innovation**. Die Hochschulen sind dies, weil sie (auch) Zonen darstellen, in denen frei von unmittelbarem Handlungsdruck nachgedacht und ausprobiert werden kann. Städte sind solche Inkubatoren, weil sie im Unterschied zu sämtlichen sonstigen Siedlungsformen ihren Bewohnern Möglichkeiten bieten, sich sozialer Kontrolle zu entziehen:

- Hochschulen und Städte sind Inkubatoren von Innovation, weil (und wenn) sie Freiräume und geschützte Zonen für das bisher noch nicht Gedachte und Ausprobierte, für scheinbar Abwegiges und noch Unreifes bieten.
- Beide sind gleichermaßen durch Heterogenität gekennzeichnet. Deren wichtigstes Merkmal ist die Mischung von Konformität und Nichtkonformität.
- Jegliche Innovation benötigt Risikotoleranz, und Städte bieten ein fehlerfreundliches Umfeld, in dem Entscheidungen revidiert werden können, weil Alternativen bereitstehen.
- Innovation ist immer das Noch-nicht-Mehrheitsfähige. Was bereits mehrheitsfähig ist, ist Mainstream. Dieser erstarrt irgendwann zur Orthodoxie – und ist spätestens dann reif für die Ablösung durch erneute Innovation. Dieser Kreislauf benötigt eine permanente Zufuhr kognitiver Energien – und jene können Hochschulen sicherstellen, indem sie interessierte und interessante Menschen in die Stadt ziehen bzw. in der Stadt halten.
- Für diese schließlich können Hochschulen und Städte mit gegenseitig sich ergänzenden Vorteilen aufwarten: Hochschulen bieten Zeitsouveränität, Städte bieten Raumsouveränität. Die gemeinsame Nutzung beider erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass innovierende Zufälle eintreten.

Mit den Debatten um die ‚**creative Stadt**‘ rücken Hochschulen als Ausbilder der kreativen Klasse und Kerne kreativer Milieus vermehrt in den Fokus der Stadtentwicklungspolitik. Zwar hat das Konzept der kreativen Stadt bislang wenig praktische Wirkungen hinsichtlich der Entstehung oder Erzeugung kreativer Städte gezeigt. Doch für Hochschulen hat es eine wichtige Funktion entwickeln können: Durch dieses Konzept kam es zu einer deutlichen Sensibilisierung für die **kulturelle Produktivität von Hochschulen**. Daraus resultieren strategische Bemühungen, entsprechende Wirkungen durch eine aktive Gestaltung des Verhältnisses von Stadt und Hochschule zu fördern. Hierbei sind allerdings **realistische Erwartungshaltungen** auszuprägen:

- Um dem Widerspruch von metropolitan geprägten Konzepten und nichtmetropolitanen Umsetzungsbedingungen zu begegnen, müssen die zentralen Unterschiede zwischen Metropolen und kleineren/mittleren Städten sowie die Wirkungen der differenzierten Ortsbedingungen herausgearbeitet werden.
- In Auswertung von diversen Entwicklungen kreativer Zentren sind – neben einer gewissen Stadtgröße und einer grundsätzlichen Offenheit für Außenseiter und Fremde – zwei zentrale Rahmenbedingungen für deren erfolgreiches Entstehen identifiziert worden: zum einen eine krisenhafte Situation, zum anderen mobilisierbares Kapital (Hall 1998). Ersteres ist in vielen ostdeutschen Städten unzweifelhaft gegeben, letzteres häufig nicht.
- Jeweils ortsspezifisch ist vor allem eine Frage zu beantworten: Welche Resonanzbedingungen finden Hochschulen an ihren jeweiligen Standorten vor, um innerhalb der Stadtentwicklung eine prägende Rolle zu spielen?

21.4. Kooperation, Kommunikation und Governance

*Die laufenden regionsbezogenen Hochschulaktivitäten sollten verstärkt – besonders auf Hochschulleitungsebene – wahrgenommen werden, um sie in die **strategische Hochschulkommunikation** einzuspeisen:*

- Dabei geht es zum einen darum, über das, was ohnehin bereits geschieht, auch zu reden, also herauszustellen, was nun einmal vorhanden ist. Denn selbst dort, wo sie es gar nicht als ihre Aufgabe ansehen, verfügen die Hochschulen in ihrem Handeln über durchaus zahlreiche regionale Anknüpfungspunkte und vorzeigbare Ergebnisse mit regionaler Relevanz.
- Zum anderen eröffnet eine solche strategische Kommunikation Optionen zur Bündelung und Unterstützung seitens verschiedener hochschulinterner Leitungsebenen als auch hochschulexterner Stellen jenseits einzelner Hochschullehrer oder Fachbereiche.

*Die Hochschulkommunikation mit lokalen und regionalen Akteuren ist **Schnittstellenkommunikation**. Damit sind Übersetzungsleistungen zwischen drei unterschiedlichen Rationalitäten zu erbringen: zwischen*

- der wissenschaftlichen Rationalität mit der Codierung „wahr/unwahr“, d.h. mit dem Ziel, kognitive Geltungsansprüche für Aussagen – Entdeckungen, Erklärungen, Deutungen – durchzusetzen;
- der politischen Rationalität mit der Codierung „machtüberlegen/machtunterlegen“ (Luhmann 2000: 99), d.h. mit dem Ziel, gesellschaftliche Gestaltungsmacht zu sichern bzw. zu erlangen;
- der Verwaltungsrationalität mit der an Regelkonformität und Ressourcenverfügbarkeit gebundenen Unterscheidung „machbar/nicht machbar“, d.h. mit dem Ziel, bürokratische Anschlussfähigkeit zu früherem Verwaltungshandeln herzustellen und zu künftigem Verwaltungshandeln zu ermöglichen, also: Risiken zu vermeiden.

Die Schnittstellenkommunikation wird mit hoher Wahrscheinlichkeit erfolgreicher sein, wenn die gängigen Vorurteile gegenüber der Wissenschaft berücksichtigt und sie nicht mit den gängigen Vorurteilen gegenüber der Nichtwissenschaft beantwortet werden.

*Die Hochschulkommunikation mit lokalen und regionalen Akteuren bedarf solcher **Formate**, die an Kommunikationsgewohnheiten der Adressaten anschließen. Denn welche Expertise sie zu welchem Zweck nutzen, bestimmen die Nachfrager, nicht die Anbieter (Ronge 1996: 137f.). Immer disponiert die Empfängerseite über den Anschluss an Kommunikationsangebote sowie die dafür mobilisierten Strategien und Motive. Hier lässt sich denken an:*

- landesweite Transferportale, welche die regional relevanten Hochschulaktivitäten an einem Ort zusammengeführt zeigen – wie es manche Transferstellen bereits lokal begrenzt tun. Diese müssten die individuelle Navigation durch zahlreiche Angebote überflüssig machen, da es zu diesen über eine optimierte Struktur hinführt, ohne dass die Suchenden sich zugleich in der Angebotsvielfalt verlieren;
- Online-Wissensatlanten zu einzelnen Themenfeldern, diese nicht instituts-, fach- oder ortsbezogen aufgebaut (da dies von außen in der Regel nicht als relevant nachvollziehbar wird), sondern vorzugsweise fragestellungs- bzw. problembezogen organisiert, mit niedrigschwelligen Präsentationsformen, aufbereiteten Good-practice-Beispielen, Ansprechpartnern, Hinweisen auch zu externen Wissensressourcen usw.;
- jährliche Third-Mission-Bilanzen der Hochschulen, die sich in die ohnehin stattfindenden Jahresberichterstattungen integrieren ließen. Solche Bilanzen stellten sämtliche Aktivitäten dar, die unmittelbar gesellschaftsbezogen sind und die herkömmlichen Aufgaben in For-

schung und Lehre erweitern, mithin: Wissenstransfer, Kooperationen mit öffentlichen Aufgabenträgern, Partizipation am politischen Geschehen, Teilhabe am sozialen Geschehen vor Ort und Mitwirkung an *public understanding of science*-Aktivitäten;

- In einem fortgeschrittenen Stadium können Wissensplattformen entstehen, die auf der Basis der genannten Instrumente nicht nur bereits Vorhandenes präsentieren, sondern auch aktiv Wissensbedarfe identifizieren und Wissensproduktion anregen.

*Städte und Regionen verfügen in Bezug auf die Hochschulen kaum über Steuerungsmechanismen. Daher müssen Anstrengungen, ein produktives Kooperationsverhältnis zwischen Stadt bzw. Region und Hochschule zu etablieren, **konsensual** erfolgen. Hierfür erscheint die Bildung von **Netzwerken** als am ehesten erfolgversprechender Weg, um über punktuelle Aktivitäten hinaus zu einer kontinuierlichen und zielorientierten Kooperation von Stadt und Hochschule zu gelangen:*

- Da Ideen an soziale Träger gebunden sind, müssen die Netzwerke nicht (nur) hochschulische Strukturen, sondern die Arbeitsebene der einzelnen Wissenschaftler erreichen.
- Den Wissenschaftler/innen wiederum sollte die Kooperation in der Region so offeriert werden, dass sie nicht als zusätzliche Aufgabe, sondern als Möglichkeitsraum – als eine besondere Art der wissenschaftlichen Tätigkeit – erfahrbar wird.
- Um Ideen für die Region zu entwickeln, bedarf es eines Problembewusstseins für die regionalen Gegebenheiten. Ist dieses entwickelt, muss es auf Resonanz in der Region treffen. Das heißt: Auch regionale Akteure müssen für die Problemlagen und Handlungsbedarfe der eigenen Region sensibilisiert sein.
- Die Akteursnetzwerke müssen stabil und erreichbar sein. Das heißt, es bedarf einer Institutionalisierung. Diese wiederum muss so gestaltet sein, dass Netzwerkbürokratie vermieden wird.
- Ratsam ist es, die Bildung eines Netzwerks mit einer Diagnose des sozialen Systems, innerhalb dessen die Ziele umgesetzt werden sollen, zu verbinden: Wer sind die relevanten Personen, die den Netzwerkerfolg maßgeblich beeinflussen und damit das Netzwerk relevant behindern oder unterstützen können? Dann lässt sich z.B. abschätzen, von wo Einwände und Widerstände zu erwarten sind, und es kann dementsprechend agiert und vorgebeugt werden. (Vgl. König/Volmer 1999: 12)

Für jegliche **Kooperationen** zwischen Hochschulen und regionalen Partnern muss immer auf der Grundlage der regionalen Situation, der Interessenlagen und der einsetzbaren Ressourcen entschieden werden, welche Schwerpunkte gesetzt werden sollen und können. Dafür gibt es einige **strategische Erfolgsfaktoren**. Diese sollten in die jeweilige institutionelle Policy eingebaut werden:

- Vermeidung grober Dysfunktionalitäten, etwa Überbeanspruchungen der Studierenden durch das Bologna-Zeitregime, oder Konformitätsdruck, der dem Ausprobieren innovativer Ideen entgegensteht, oder städtische Bürokratie, die Kooperationen erschwert.
- Elementare formale Voraussetzung jeglicher Kooperation ist, dass angemessene, d.h. aufgabenadäquate Ressourcen zur Verfügung stehen bzw. organisiert werden können: personelle, sächliche und – vor allem zur Umsetzung konkreter Projekte – finanzielle.
- Elementare inhaltliche Voraussetzung jeglicher Kooperation ist, dass inhaltliche Anknüpfungspunkte zwischen Hochschulen und den Partnern bestehen und erkannt werden. Die Offenlegung der jeweiligen Eigeninteressen ist hier hilfreich.
- Im Anschluss daran muss die Einsicht in den je eigenen Nutzen der Kooperation bestehen bzw. erzeugt werden. Ideal sind Positivsummenspiele, in denen sich Nutzen für alle Beteiligten ergibt, also sog. Win-Win-Situationen erzeugt werden.
- Verbindliche Vereinbarungen über Ziele und Inhalte der Partnerschaft sowie verbindliche Absprachen über zu erbringende Leistungen dürfen nicht der operativen Umsetzung überlassen bleiben, sondern stellen strategische Weichenstellungen dar.
- Ebenso bedarf es einer Synchronisierung von Zeitvorstellungen und Planungshorizonten der Partner, da diese unterschiedlichen Funktionslogiken und Zeitregimen folgen.
- Damit werden zugleich die Voraussetzungen für Kontinuität geschaffen, welche die Kooperationseffizienz steigert: Es müssen nicht fortlaufend neue Partner gesucht und gewonnen werden. Die Kontinuität ist organisatorisch abzusichern, da sie nicht zwingend im Selbstlauf entsteht und häufig personengebunden ist. Die organisatorische Absicherung gelingt leichter, wenn Kontinuität ein Bestandteil der strategischen Zieldefinition ist.

Prozesse und Akteure dürfen nicht überfordert werden, die gegebenen Ressourcenbegrenzungen sind zu berücksichtigen, und in zumindest einigen Bereichen sollen auch möglichst schnell sichtbar werdende Erfolge

erreicht werden, die wiederum die Mitwirkungsbereitschaft zunächst zögerlicher Partner fördern. Daher sollten regionale **Kooperationsbeziehungen in Ausbaustufen** projiziert und mit Leben erfüllt werden:

- Den Ausgangspunkt bildet dabei die exakte Bestimmung der löungsbedürftigen Probleme.
- Hierbei sollten insbesondere die wichtigsten Hemmnisse erfasst werden, die wünschenswerten Kooperationen entgegenstehen.
- Im Anschluss daran können solche Handlungsziele definiert werden, deren Erreichung mit hoher Wahrscheinlichkeit problemlösend wirkt.
- Dann können eine Handlungsstruktur entwickelt, Akteure gewonnen, gebunden und Akteursbeziehungen qualifiziert werden.

Zu berücksichtigen ist, dass auf Grund der gegebenen Ressourcenbegrenzungen grundsätzlich keine wie auch immer geartete Vollständigkeit der Problembearbeitung zu erreichen ist. Daher bedarf es einer **Zielhierarchie**, in der Prioritäten und Posterioritäten festgelegt werden. Diese werden dann in einen **Stufenplan** überführt:

- Auf Stufe 1 sind die Prioritäten, d.h. die Unverzichtbarkeiten umzusetzen.
- Auf Stufe 2 werden solche Initiativen eingeleitet, die zwar nicht prioritär, aber dringend wünschenswert sind, über die Einvernehmlichkeit zwischen den Partnern besteht und für die Problemlösungsressourcen vorhanden sind.
- Auf Stufe 3 lassen sich dann Maßnahmen umsetzen, die zunächst noch konfliktbehaftet waren, für die also erst ein Konsens unter den Beteiligten gefunden werden musste.

Da bei finanzieller Ressourcenknappheit multiple Schwerpunktsetzungen als entwicklungshemmender Faktor wirksam werden, besteht die Notwendigkeit einer Kunst der **Gratwanderung**:

- Es sind einerseits Schwerpunkte zu verfolgen, d.h. die vorhandenen und beschränkten Mittel zu konzentrieren.
- Andererseits müssen zugleich Entwicklungen, die einstweilen als nichtprioritär bewertet werden, aber u.U. Zukunftspotenziale bergen, günstige nichtmonetäre Rahmenbedingungen verschafft werden, z.B. in Gestalt bürokratischer Entlastungen.

Die **Dezentralität** der Organisation und Durchführung regional relevanter Hochschulaktivitäten sollte als Potenzial und **Motivationsressource** anerkannt werden. Eine künstliche Zentralisierung würde ohnehin an administrative Grenzen stoßen:

- Förderlich kann es dagegen sein, wenn die Leitungsebene Initiativen fakultäts- und fachübergreifend anreizt und koordiniert, wo es entsprechende Unterstützungswünsche gibt.
- Dann lassen sich die dezentralen Aktivitäten auch in die Gestaltung einer institutionellen Policy integrieren und in eine strategische Hochschulpositionierung einbetten. Dies erleichtert das Sichtbarwerden ohnehin erbrachter hochschulischer Leistungen mit Regionalbezug.

Für die Verflechtung von Regional- und Hochschulentwicklung steht mit der **Governance-Perspektive** ein Instrumentarium bereit, das der traditionellen Fokussierung auf Steuerung im Sinne punktgenauen Eingriffshandelns überlegen ist. Damit kann einerseits der Planungsresistenz von Regionen und Hochschulen wirksam begegnet werden. Andererseits lassen sich Interessenkonflikte, die durch jeweilige Berechtigung der im Widerstreit stehenden Interessen gekennzeichnet sind, im Rahmen einer **Konfliktgovernance** besser bearbeiten als durch traditionelle Steuerung:

- Die Konflikthaftigkeit wird durch die Gleichzeitigkeit von demografischen und wissensgesellschaftlichen Entwicklungen erzeugt: Erstere können Kapazitätsreduzierungen der Hochschulen als Option erscheinen lassen, letztere legen Kapazitätsausbau nahe.
- In Situationen gesteigerter Konfliktaffinität ist es zum Verständnis gegenseitiger Beeinflussungsprozesse in Koordinationsstrukturen wichtig, statt der verbreiteten Steuerungsfiktionen eine sachangemessenere Perspektive einzuführen.

Die Governance-Perspektive vermag unter Bedingungen der Planungsresistenz und der konfliktbehafteten Entscheidungserzeugung die **Realitätsnähe von Interventionen** zu sichern, indem sie viererlei in den Mittelpunkt rückt (vgl. Schimank 2007):

- die Regelungsstrukturen, deren Zustandekommen, Wirksamwerden und Wirkungen. Dabei zielt sie auf akzeptierendes Nebeneinander der unterschiedlichen Regelungsmodi: hierarchische und kooperative, befehlsförmige und vertragliche, wettbewerbliche und verhandlungsorientierte;

- die Selbstregulierungspotenziale der Hochschulen, auch unter Inkaufnahme von suboptimalen Entscheidungsprozessen: Sie weisen den Vorzug auf, geringere Widerstände zu erzeugen, als dies bei externen Vorgaben der Fall ist. Letztere können sich auf Rahmensetzungen beschränken;
- die Vielfalt der beteiligten Akteure und damit die Einbeziehung von Interessengegensätzen oder -unterschieden, so dass Widerstände kein Überraschungspotenzial mehr bergen;
- die Mehr-Ebenen-Betrachtung, d.h. den Umstand, dass Entscheidungsprozesse immer auf mehr als einer oder zwei Ebenen ablaufen: auf Makro-, Meso- und Mikroebene.

Literatur

Backhaus-Maul, Holger/Christiane Roth (2013): Service Learning an Hochschulen in Deutschland. Ein erster empirischer Beitrag zur Vermessung eines jungen Phänomens, Springer VS, Wiesbaden.

Baecker, Dirk (1999): Die Universität als Algorithmus. Formen des Umgangs mit der Paradoxie der Erziehung, in: Berliner Debatte Initial 3/1999, S. 63-75.

Daimer, Stephanie/Friedrich Dornbusch/Miriam Hufnagl/Knut Koschatzky/Henning Kroll/Esther Schricke (2013): Relevanz regionaler Aktivitäten für Hochschulen und das Wissenschaftssystem. Handlungsfelder für Hochschulen, Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Karlsruhe; auch unter <http://www.isi.fraunhofer.de/isi-media/docs/p/de/publikationen/Thesenpapier.pdf> (23.6. 2013).

Eyler, Janet/Dwight Giles/Christine Stenson/Charlene Gray (2001): At A Glance: What We Know about the Effects of Service-Learning on College Students, Faculty, Institutions and Communities, 1993-2000: Third Edition, Vanderbilt University Press, Nashville; auch unter www.compact.org/wp-content/uploads/resources/downloads/aag.pdf (18.9. 2013).

Hall, Peter (1998): Cities in Civilization, Pantheon Books, New York.

Heublein, Ulrich/Johanna Richter/Robert Schmelzer/Dieter Sommer (2012): Die Entwicklung der Schwund- und Studienabbruchquoten an den deutschen Hochschulen. Statistische Berechnungen auf der Basis des Absolventenjahrgangs 2010, HIS Hochschul-Informationen-System GmbH, Hannover http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-201203.pdf (20.2.2013).

König, Eckard/Gerda Volmer (1999): Was ist Systemisches Projektmanagement?, in: dies. (Hg.), Praxis der systemischen Organisationsberatung, Deutscher Studien Verlag, Weinheim, S. 11–25.

Laredo, Philippe (2007): Revisiting the Third Mission of Universities: Toward a Renewed Categorization of University Activities?, in: Higher Education Policy 4/2007, S. 441-456.

Luhmann, Niklas (2000): Die Politik der Gesellschaft, hrsg. von André Kieserling, Frankfurt a.M.

Matthiesen, Ulf/Hans-Joachim Bürkner (2004): Wissensmilieus. Zur sozialen Konstruktion und analytischen Rekonstruktion eines neuen Sozialraum-Typus, in: Ulf Matthiesen (Hg.), Stadtregion und Wissen. Analysen und Plädoyers für eine wissensbasierte Stadtpolitik, Wiesbaden, S. 65-89.

- Ronge, Volker (1996): Politikberatung im Licht der Erkenntnisse soziologischer Verwendungsforschung, in: Annette Vogel/Heine Alemann (Hg.), *Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven*. 9. Tagung für angewandte Soziologie, Opladen, S. 135-144.
- 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 (2013): *Finanzen der Hochschulen*, Fachserie 11, Reihe 4.5, Wiesbaden.
- SVR, Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (Hg.) (2012): *Mobile Talente? Ein Vergleich der Bleibeabsichten internationaler Studierender in fünf Staaten der Europäischen Union*, Berlin.
- Teichler, Ulrich (2003): *Hochschule und Arbeitswelt. Konzeptionen, Diskussionen, Trends*; Campus Verlag, Frankfurt a.M./New York.