

Justus Henke | Romy Höhne
Peer Pasternack | Sebastian Schneider

Mission possible

Gesellschaftliche Verantwortung ostdeutscher Hochschulen:
Entwicklungschance im demografischen Wandel

HoF-Handreichungen 6 • Beiheft zu „die hochschule“ 2014



**Justus Henke | Romy Höhne
Peer Pasternack | Sebastian Schneider**

Mission possible

**Gesellschaftliche Verantwortung
ostdeutscher Hochschulen:
Entwicklungschance im demografischen Wandel**

*HoF-Handreichungen 6
Beiheft zu „die hochschule“ 2014*

Institut für Hochschulforschung (HoF)
Halle-Wittenberg 2014

die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben von Peer Pasternack
für das Institut für Hochschulforschung (HoF)
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Redaktion:
Daniel Hechler

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Collegienstraße 62, D-06886 Wittenberg

<http://www.die-hochschule.de>

Kontakt:

Redaktion: Tel. 03491-876 2090, Fax 03491-466 255;

eMail: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

Vertrieb: Tel. 03491-466 254, Fax: 03491-466 255, eMail: institut@hof.uni-halle.de

ISSN 1618-9671, ISBN 978-3-937573-46-5

Die der Handreichung zugrundeliegende Untersuchung wurde im Auftrag der Beauftragten für die neuen Bundesländer durchgeführt. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den AutorInnen.



Die Beauftragte der Bundesregierung
für die neuen Bundesländer

Die Zeitschrift „die hochschule. journal für wissenschaft und bildung“ versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung. Die „HoF-Handreichungen“ als Beihefte der „hochschule“ widmen sich dem Transfer hochschulforscherischen Wissens in die Praxis der Hochschulentwicklung.

Das Institut für Hochschulforschung (HoF), 1996 gegründet, ist ein An-Institut der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (www.hof.uni-halle.de). Es hat seinen Sitz in der Stiftung Leucorea Wittenberg und wird geleitet von Peer Pasternack.

Als Beilage zu „die hochschule“ erscheint der „HoF-Berichterstatter“ mit aktuellen Nachrichten aus dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg. Daneben publiziert das Institut die „HoF-Arbeitsberichte“ (http://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm) und die Schriftenreihe „Hochschulforschung Halle-Wittenberg“ bei der Akademischen Verlagsanstalt Leipzig. Ein quartalsweise erscheinender eMail-Newsletter kann abonniert werden unter <http://lists.uni-halle.de/mailman/listinfo/hofnews>.

Cover-Abb.: Errol Flynn in „Robin Hood, König der Vagabunden“ (Warner Bros. Pictures, 1938)

A. Ausgangslage	5
B. Herausforderungen, Aktivitäten und Handlungsoptionen der Hochschulen	19
1. Demografische Herausforderungen	21
1.1 Geringe Fertilität.....	21
1.1.1 Handlungsfelder und Bedarfslagen	21
1.1.2 Auswirkungen geringer Fertilität auf die Hochschulen	23
1.1.3 Handlungsoptionen für die Hochschulen	24
1.1.4 Häufig an den Hochschulen praktizierte Handlungsansätze	25
1.1.5 Voraussetzungen für die Umsetzung	26
1.1.6 Erfolgsfaktoren.....	27
1.2 Alterung	29
1.2.1 Handlungsfelder und Bedarfslagen	29
1.2.2 Auswirkungen der Alterung für die Hochschulen.....	31
1.2.3 Handlungsoptionen der Hochschulen	32
1.2.4 Häufig an den Hochschulen praktizierte Handlungsansätze	32
1.2.5 Voraussetzungen für die Umsetzung	33
1.2.6 Erfolgsfaktoren.....	34
1.3 Abwanderung	35
1.3.1 Handlungsfelder und Bedarfslagen	37
1.3.2 Auswirkungen der Abwanderungsmobilität für die Hochschulen....	38
1.3.3 Handlungsoptionen für die Hochschulen	40
1.3.4 Häufig an den Hochschulen praktizierte Handlungsansätze	42
1.3.5 Voraussetzungen für die Umsetzung	42
1.3.6 Erfolgsfaktoren.....	44
2. Regionale Herausforderungen	46
2.1 Wirtschaftliche Stabilität	46
2.1.1 Handlungsfelder und Bedarfslagen	46
2.1.2 Auswirkungen der wirtschaftlichen Stabilität auf die Hochschulen....	47
2.1.3 Handlungsoptionen der Hochschulen	48
2.1.4 Häufig an den Hochschulen praktizierte Handlungsansätze	50
2.1.5 Voraussetzungen für die Umsetzung	51
2.1.6 Erfolgsfaktoren.....	52

2.2	Soziale Stabilität	54
2.2.1	Handlungsfelder und Bedarfslagen	56
2.2.2	Bedeutung sozialer Stabilität für die Hochschulen.....	59
2.2.3	Handlungsoptionen der Hochschulen	59
2.2.4	Häufig an den Hochschulen praktizierte Handlungsansätze	61
2.2.5	Voraussetzungen für die Umsetzung	62
2.2.6	Erfolgsfaktoren.....	63
C.	Entwicklungsperspektiven der ostdeutschen Hochschulen	67
1.	Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken	69
1.1	Demografische Entwicklung und die Rolle der Hochschulen.....	69
1.2	Gegenwärtiges Engagement der Hochschulen im demografischen Wandel.....	70
1.3	Hemmnisse	73
1.4	Erfolgsfaktoren	77
1.5	Optionen für die künftige Hochschulfinanzierung.....	79
2.	Toolbox: Gestaltung und Umsetzung von Entwicklungsstrategien	81
2.1	Die Third Mission als Ausgangspunkt für Entwicklungsstrategien.....	81
2.2	Grundsätze für Entwicklungsstrategien.....	84
2.3	Geeignete Entwicklungsstrategien für Hochschulprofile.....	91
2.4	Chancen, Risiken, Hindernisse und Erfolgsfaktoren von Entwicklungsstrategien.....	92
2.5	Kopplungsfähigkeit von Strategien	93
2.6	Eignung von Instrumenten für Entwicklungsstrategien.....	95
D.	Fazit: Zentrale Ergebnisse.....	99
1.	Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Hochschulen.....	101
2.	Herausforderungen für und Erwartungen an die Hochschulen	102
3.	Regionale Effekte der Hochschulen	103
4.	Umsetzungsprobleme.....	105
5.	Maßnahmen der Hochschulen und Finanzierungsmöglichkeiten.....	107
	Literatur	109
	Verzeichnis der Übersichten	112
	Autorin & Autoren	113
	Publikationen	114

A.

Ausgangslage

Zwei politische Ziele sind für die Regionen Ostdeutschlands als zentral definiert: (a) selbsttragende Entwicklung ab Auslaufen des Solidarpakts II nach dem Jahr 2019 und (b) die Schaffung vergleichbarer Lebensverhältnisse in West und Ost. Um diese Ziele zu erreichen, sind zuvor bestimmte Voraussetzungen zu schaffen. Einerseits ist wirtschaftliche Stabilität in den ostdeutschen Ländern eine Grundvoraussetzung zur Verbesserung der Einnahmensituation der öffentlichen Haushalte. Andererseits geht es um die Sicherstellung gesellschaftlicher Stabilität, nicht zuletzt zur Begrenzung der öffentlichen Ausgaben. (Übersicht 1)

Übersicht 1: Komponenten selbsttragender Entwicklung

- **Wirtschaftliche Stabilität** zielt auf Eigenfinanzierung der Region, angemessene Beschäftigungsquote, Produktivität und Innovation. Sie wird insbesondere benötigt, um die Einnahmensituation der öffentlichen Haushalte zu verbessern.
- **Soziale Stabilität** umfasst politische 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.

Anspruchsvoll wird dies vor allem dadurch, dass zugleich die Folgen des demografischen Wandel zu verarbeiten sind.

Ferner muss das politische Ziel „vergleichbare Lebensverhältnisse“ operationalisiert werden, um unrealistische Erwartungen, die von vornherein eine politische Zielverfehlung programmieren würden, zu vermeiden (vgl. MRKO 2009: 11).

Zu dieser Operationalisierung bietet es sich an, das Lebensqualitätskonzept zu Grunde zu legen.

Lebensqualität entsteht grundsätzlich aus dem Zusammenspiel vielfältiger Aspekte, die nur in einer Gesamtwürdigung einen Vergleich mit anderen Regionen ermöglichen (Übersicht 2). Indem die subjektive Dimension der Lebensqualität einbezogen wird, kann auch vermieden werden, dass einzelne Ausstattungskennziffern mehr oder weniger willkürlich herausgegriffen werden, um mit derart sichtbar werdenden regionalen Ausstattungs- oder Entwicklungsungleichheiten nicht vergleichbare Lebensverhältnisse zu belegen.

Die Gesamtbetrachtung der regionalen Ausstattung, Entwicklung und der Chancen für Lebenszufriedenheit lässt es zu, die gegenwärtige Attraktivität und Zukunftsfähigkeit einer Region zu bewerten. Auch wirkt die Lebensqualität standortentscheidend für Investoren und Fachkräfte. Sie fördert aber nicht nur die regionale Wirtschafts- und Innovationskraft, sondern ebenso die Zusammensetzung und Diversität der lokalen Bevölkerung. Um dieser dann auch gerecht zu werden, bedarf es u.a. einer ausgewogenen regionalen Bildungslandschaft mit breiter Angebotsstruktur, auch um wiederum Abwanderungstendenzen vorzubeugen und Zuwanderung zu begünstigen.

Übersicht 2: Dimensionen der Lebensqualität

Lebensqualität entfaltet sich in zwei Dimensionen:

- der **objektiven Lebensqualität**, ausgedrückt in statistisch messbaren Indikatoren für Lebensbedingungen – Klima, Wohnumfeld, Lebensstandard, Freizeitangebote, Kultur- und Bildungsangebot, medizinische Versorgung und Gesundheitsangebote – sowie
- der **subjektiven Lebensqualität** – entstehend durch die individuelle Verarbeitung und Bewertung der objektiven Lebensqualität und beeinflusst durch Faktoren wie soziale Bindungen, Möglichkeiten politischer Mitsprache, Zukunftsbewertung und überindividuelle Aspekte wie Freiheit, Solidarität, soziale und intergenerationale Gerechtigkeit.

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, und die Abwanderungsbilanz ist negativ unausgewogen, indem die Anzahl der Wegzüge die Anzahl der Zuzüge übersteigt.

Die Alterung selbst ist jedoch weder ein regionalspezifisches Problem, noch ist sie für sich genommen ein Problem. Vielmehr stellt sie zunächst eine höchst positiv zu bewertende Entwicklung dar, insofern sie auf gewonnene Jahre am Lebensende zurückzuführen ist. Zudem hat die gestiegene durchschnittliche Lebenserwartung ihre langfristigen Ursachen in der dramatisch verringerten Kindersterblichkeit und Kindbettmortalität sowie erhöhter Gesundheit durch Impfungen, hygienische Verbesserungen und medizinischen Fortschritt seit dem 20. Jahrhundert.

Gleichwohl vollzieht sich der demografische Wandel regional selektiv und mit unterschiedlicher Intensität. Daraus ergibt sich eine Polarisierung in demografische Schrumpfungsbereiche einerseits und Wachstumszonen bzw. -inseln andererseits. Die Bevölkerungsentwicklungen korrespondieren mit den jeweiligen wirtschaftlichen Situationen. Derart ergeben sich Prosperitätszonen bzw. -inseln und Stagnations- bzw. Abschwungkorridore. Diese Raumdifferenzierung ist nicht völlig neu, doch hat sie sich in Deutschland durch die regional polarisierte demografische Schrumpfung in den letzten beiden Jahrzehnten verschärft. Dabei ist insbesondere der Osten Deutschlands betroffen.

Zu den Einrichtungen, die im Vergleich institutionell sehr stabil sind – da öffentlich finanziert und von den Ländern unterhalten – zählen die Hochschulen. Sie verbürgen zudem, als Einrichtungen der Wissenschaft und Hochqualifikation, Innovation und Zukunftsfähigkeit. Auch für eine zunehmend wis-

Übersicht 3: Studienanfänger 2000, 2005 und 2010 in den ostdeutschen Bundesländern

Bundesland / Jahr	Studienanfängerzahl	
Brandenburg	2000	6.413
	2005	7.564
	2010	9.878
Mecklenburg-Vorpommern	2000	5.562
	2005	7.024
	2010	7.621
Sachsen	2000	16.863
	2005	20.200
	2010	21.252
Sachsen-Anhalt	2000	7.791
	2005	10.290
	2010	10.094
Thüringen	2000	7.532
	2005	9.048
	2010	11.220
Flächenländer Ost	2000	44.161
	2005	54.126
	2010	60.065
Deutschland	2000	284.343
	2005	348.586
	2010	417.218

Quelle: StatBA (2012)

wirkungen der regionalen Situation unabhängig zu machen, bspw. über eine Profilierung im Online-Education-Segment.

■ Oder sie können offensiv versuchen, sich ausdrücklich als Akteure in den regionalen Entwicklungen zu positionieren, d.h. aktiver Teil der Problemlösungen zu werden, indem sie ihre spezifischen Ressourcen in die Bearbeitung der Folgen des demografischen Wandels einbringen.

Kurz gesagt: Hochschulstrategien im demografischen Wandel können darauf zielen, sich von der Sitzregion entweder abzukoppeln oder sich explizit anzukoppeln.

sensbasierte Ökonomie haben Hochschulen aufgrund ihrer Funktionen – Bereitstellung von Fachkräften und von Innovationswissen – eine besondere Bedeutung. Angesichts dessen stellt sich die Frage, ob und ggf. wie sie zur Bearbeitung der demografisch induzierten Herausforderungen beitragen können.

Die Hochschulen in den demografisch besonders herausgeforderten Regionen sind auch selbst von den einschlägigen Veränderungen berührt – etwa durch Abwanderungstendenzen, schrumpfende Landesetats oder neue Adressatengruppen der Hochschulbildung. Es liegt deshalb im Interesse der Hochschulen, sich an angemessenen Reaktionen auf diese Entwicklungen zu beteiligen.

Da sich demografische Schrumpfung unmittelbar regionalräumlich auswirkt, haben die Hochschulen zwei grundsätzliche Möglichkeiten der Reaktion:

■ Sie können sich entweder darum bemühen, sich von den Auswirkungen

In den ostdeutschen Flächenländern bestehen 54 öffentliche Hochschulen, davon acht Verwaltungshochschulen. Jenseits der Metropole Berlin (mit Potsdam) sind von diesen bislang drei Universitäten *als ganze* – d.h. nicht allein in einzelnen Bereichen – so leistungsstark, dass sie auf eine vorrangig überregionale Orientierung setzen könnten: TU Dresden, Universität Leipzig und Friedrich-Schiller-Universität Jena (vgl. Pasternack 2010).

Diese mitteldeutsche Leistungsachse zeichnet sich durch eine wichtige Kontextbedingung aus: An allen drei Orten besteht eine starke Verdichtung von außeruniversitären Forschungseinrichtungen oder/und forschungsintensiven Unternehmen. Wesentlich durch derart mögliche Kooperationen bestehen dort Voraussetzungen, um überregionale wissenschaftliche Sichtbarkeit zu erlangen. Diese Bedingungen wiederum sind nicht umstandslos an anderen Standorten zu kopieren. Insoweit stellt die vorrangig überregionale Orientierung eine Option für eine Minderheit der ostdeutschen Hochschulen dar.

Für etwa 50 Hochschulen dagegen besteht ggf. die Möglichkeit, *einzelne* – mancherorts bereits vorhandene – exzellente Fachgebiete zu stabilisieren und zu entwickeln. Hier liegt es dann nahe, dass der Exzellenzorientierung in Teilbereichen die Regionaloption mindestens gleichberechtigt zur Seite tritt. Hinzu kommt, dass 20 der ostdeutschen Hochschulen Fachhochschulen sind, und diese waren ohnehin vornehmlich im Blick auf ihre regionale Funktion errichtet worden.

Insoweit ist es für die ganz überwiegende Zahl der Hochschulen in den demografisch herausgeforderten Regionen Ostdeutschlands naheliegend, ihre jeweilige Sitzregion zu stärken, um den Resonanzboden ihres Wirkens zu erhöhen, ihren Sitzort für Studierende und Mitarbeiter/innen zu attraktivieren und letztlich auch die eigene Legitimationsbasis zu stärken.

Innerhalb der regionalen Orientierung von Hochschulen bestehen mit Blick auf die demografische Entwicklung zwei grundsätzliche strategische Optionen, die die funktionale Selbstdefinition der Hochschulen berühren:

- Zum einen können die Hochschulen an ihre herkömmlichen Aufgaben anknüpfen, d.h. insbesondere den forschungs- und lehrgebundenen Wissenstransfer an die neue Situation und deren Herausforderungen anpassen. Damit lässt sich z.B. die Resonanzfähigkeit der Region für innovative Entwicklungen stärken. Ebenso kann eine Hochschule zu praktisch allen Entwicklungsfragen, für die sie über Fachexpertise verfügt, mit Forschungsprojekten unterstützend tätig werden.
- Zum anderen können die Hochschulen ihr herkömmliches Aufgabenprofil auch explizit überschreiten, indem sie allgemeine Infrastruktur- und Unterstützungsleistungen für die Region erbringen. In diesem Falle mobilisieren sie ihre institutionelle Stabilität, ihre Ausstattung und die in ihnen versammelte Fantasie, um jenseits von – aber häufig auch gekoppelt mit – For-

schung und Lehre neue Funktionen zu übernehmen. Das können z.B. Funktionen sein, die von anderen Akteuren nicht mehr oder nur noch eingeschränkt wahrgenommen werden können, etwa kulturelle Aufgaben, solche der regionalen Entwicklungsplanung oder auch die Öffnung ggf. vorhandener Betriebskindergärten für die Allgemeinheit.

Diese beiden strategischen Optionen können selbstredend auch miteinander kombiniert werden. Gleichgültig, wie sich die Hochschulen diesbezüglich entscheiden, gilt jedoch, dass sie im demografischen Wandel zweierlei Rollen einnehmen:

- Sie sind einerseits Objekte des demografischen Wandels, d.h. sie sind objektiv von Umfeldentwicklungen betroffen, die sie nicht (oder nur bedingt) beeinflussen können – beispielsweise durch rückläufige Studienanfängerzahlen induzierte Ausstattungseinbußen.
- Andererseits jedoch sind die Hochschulen auch Subjekte des demografischen Wandels, d.h. potenziell gestaltende Akteure, die einen strategischen Umgang mit dessen Folgen entwickeln können.

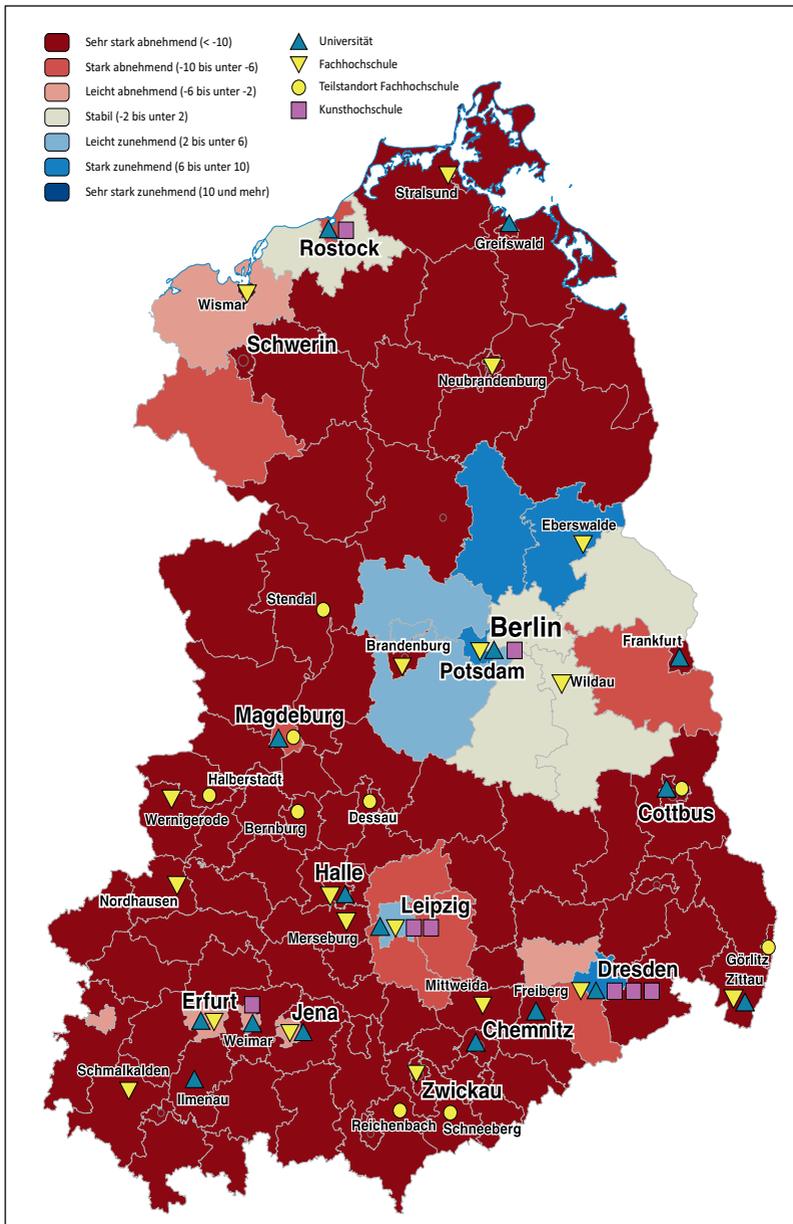
Da die demografische Schrumpfung regional selektiv verläuft, finden sich auch die ostdeutschen Hochschulen in unterschiedlichen Situationen wieder (Übersicht 4):

■ So liegen die Hochschulen in Dresden, Potsdam und Leipzig in relativen Wachstumsregionen. Dort dürfte mit Anpassungsdruck durch sinkende Studierendenzahlen nicht zu rechnen sein. Gleiches gilt für Jena als Stadt. Auch im berlinnahen Wildau, das eine Technische Hochschule (FH) beherbergt, wird keine nennenswerte Schrumpfung erwartet.

■ Die unter Einbeziehung des Umlands eher geringe Schrumpfung der Bevölkerung an den Hochschulstandorten Erfurt, Weimar und Rostock mag zwar zu veränderten Rahmenbedingungen für die dort ansässigen Hochschulen führen. Doch eine substantielle Gefährdung der Existenz von Teilbereichen der Hochschule dürfte diese nicht darstellen.

■ Die überwiegende Anzahl der Hochschulen in den fünf östlichen Bundesländern (ohne Berlin) befindet sich hingegen in Regionen, die stark bis sehr stark abnehmende Bevölkerungszahlen zu erwarten haben. Dort wird die Bevölkerung bis zum Jahr 2025 voraussichtlich um mindestens 10 Prozentpunkte gegenüber dem Jahr 2006 sinken. Sofern die dortigen Hochschulen die rückläufigen Rekrutierungsmöglichkeiten im jeweiligen Umland nicht durch Zuwanderung von Studierenden aus anderen Regionen oder dem Ausland kompensieren bzw. abfedern können, werden sie erwartbar unter hohen Druck geraten: Sie müssen dann ihre Ausstattungsbedürfnisse auch durch andere Funktionen neben ihrer Bildungsfunktion legitimieren.

Übersicht 4: Hochschulstandorte und Bevölkerungsentwicklung 2006 bis 2025 für Kreise und kreisfreie Städte (in %)



Quelle: Bertelsmann Stiftung (2010); eigene Bearbeitung

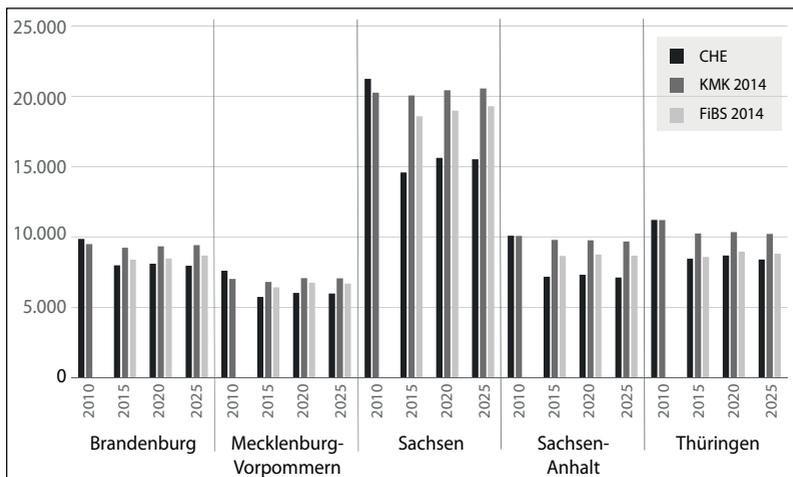
Bislang werden die Hochschulkapazitäten in den Landeshaushalten über die Studierendenzahlen gesteuert. Die Prognosen hinsichtlich der künftigen Studiennachfrage fallen etwas unterschiedlich aus, weisen aber in die gleiche Richtung: rückläufige Studierendenzahlen. Damit dürfte in den kommenden Jahren an zahlreichen – vor allem den nicht in Großstädten angesiedelten – Hochschulen das Argument der Aus- und Überlastung wegfallen:

- Gegenwärtig schlagen die schwachen ostdeutschen Geburtsjahrgänge auf die Zahl der Studienanfänger/innen noch nicht durch, weil sie durch einen Zustrom von Studienberechtigten aus den westdeutschen Ländern kompensiert werden – nicht zuletzt ein Erfolg der im Rahmen des Hochschulpakts 2020 durchgeführten Marketingmaßnahmen.

- Doch auch in den westdeutschen Bundesländern wird die Zahl der Studienberechtigten im Zeitraum 2015 bis 2020 wieder sinken. So prognostiziert selbst die aktuelle und als eher optimistisch einzuschätzende Prognose der Kultusministerkonferenz für 2020 ein Absinken auf ca. 96 % des Niveaus von 2010 (vgl. KMK 2014: 2f.; weniger optimistisch: FiBS 2014).

- Entspannt sich die Studiennachfrage in Westdeutschland von 2015 an wieder, fällt damit ein wichtiger Faktor weg, der gegenwärtig ein erfolgreiches Hochschulmarketing Ost ermöglicht. Der Zustrom von Studienanfängern aus dem Westen der Republik dürfte daher mittelfristig wieder erheblich spärlicher fließen, d.h. die heutigen Überlaufteffekte entfallen dann.

Übersicht 5: Studienanfängerprognosen CHE, KMK und FiBS (2015-2025)



Quelle: Berthold et al. (2012), KMK (2014), FiBS (2014), eigene Darstellung

Hinzu tritt, dass die Prognosen zur künftigen Zahl der Studienanfänger mit einigen methodischen Unsicherheiten verbunden sind und nicht alle Risiken abbilden können, die auf die tatsächliche Entwicklung einwirken.¹

Solche weiteren Risiken für die ostdeutschen Hochschulen sind neben der wieder zurückgehenden West-Ost-Wanderung, sobald sich die Studienplatzverfügbarkeit in den westdeutschen Regionen etwas entspannt:²

- die Auswirkungen der verschärften Konkurrenz zwischen dem berufsbildenden Sektor und der Hochschulbildung;
- die unklare Entwicklung der ostdeutschen Hochschulzugangsberechtigten-Quoten sowie der tatsächlichen Nutzung der erworbenen Hochschulzugangsberechtigungen;
- regional fragmentierte Entwicklungen, da die Prognosen auf Länderebene aggregiert sind;
- schließlich die Unklarheit, wieweit es gelingt, die gegebene hochschulische Fächervielfalt aufrecht zu erhalten: aus einer Reduzierung der heute inhaltlich breiten und gut in der Fläche verteilten Angebote können sich Risiken ergeben, da ein empirisch nachgewiesener Zusammenhang besteht zwischen räumlicher Nähe zu präferierten Fächerangeboten und der individuellen Neigung, ein Studium aufzunehmen³ bzw. für die Studienaufnahme im Herkunftsbundesland zu verbleiben. (Vgl. Schmid/Pasternack 2013: 436f.)

Als wichtige begrenzende Rahmenbedingung ist dabei festzuhalten, dass die Entwicklung der finanziellen Ausstattung der östlichen Bundesländer in den nächsten Jahren durch eine Reihe kritischer Veränderungen gekennzeichnet sein wird. Deren voraussichtlich problematische Wirkungen werden dadurch zugespitzt, dass sie innerhalb eines kurzen Zeitfensters alle gemeinsam auf-

¹ Prognosen beruhen auf Fortschreibungen vergangener Entwicklungen und können Unvorhersehbarkeiten der Zukunft systematisch nicht berücksichtigen. Doch bestehen stets kontingente Effekte, die, da kontingent, kaum konzeptionell zweckmäßig in Berechnungsmodelle integriert werden können. So kann die Nachfrage nach und die Auslastung von Studienplätzen beispielsweise durch politischen Druck, Studienbeiträge, Bewerbungsverfahren, diskursive Faktoren (Beeinflussung durch öffentliche Diskussion), konjunkturelle Bedingungen oder Wertewandel beeinflusst werden. Diese lassen sich nicht oder kaum antizipieren. (Vgl. Berthold et al. 2012: 26ff.)

² In den Prognosen werden die aktuellen (KMK) bzw. über fünf Jahre gemittelten (CHE) Zuwanderungszahlen aus westdeutschen Ländern an die ostdeutschen Hochschulen linear in die Zukunft verlängert.

³ Vgl. z.B. Spiess/Wrohlich (2008: 16): „Our results show that a difference of 10 km in distance to the nearest university already explains a 2-3 percentage point difference in the probability of attending a university. For those ten percent of individuals who live 36.1 or more km apart from the next university at the time of their high school degree, the probability of entering higher education is 4 percentage points lower than for individuals living 12.7 km away.“

Übersicht 6: Zuspitzende Entwicklungen der ostdeutschen Landesfinanzen

Acht Komponenten bewirken innerhalb eines kurzen Zeitfensters deutliche Minderungen der ostdeutschen Landeseinnahmen:

1. Seit 2009 bereits verlaufen die Zuschüsse aus dem Solidarpakt degressiv; nach der derzeitigen Beschlusslage sollen sie bis 2020 auf Null abgeschmolzen werden. Dann werden die Steueraufkommen in den ostdeutschen Ländern ca. 80 % der Landeshaushalte ausmachen.
2. Durch die relative makroökonomische Positionsverbesserung der ostdeutschen Länder in Folge der EU-Osterweiterung geht die Berechtigung zur Ziel-1-Förderung im Rahmen der Strukturförderung absehbar zu Ende. Die dann nötige 50-prozentige landesseitige Gegenfinanzierung wird die weitere Durchführung europäisch unterstützter Investitionsvorhaben erheblich erschweren.
3. Abwanderung und demografischer Wandel bewirken sinkende Einwohnerzahlen und damit geringere Zuweisungen im Rahmen des (pro-kopf-bezogenen) Länderfinanzausgleichs.
4. Die im Vergleich zu Westdeutschland geringeren Löhne und höhere Arbeitslosigkeit erzeugen dauerhaft auch geringere Einkommenssteuereinnahmen.
5. Die nach wie vor bestehenden Produktivitätsrückstände und dadurch geringere Wirtschaftsleistung bewirken auch bei anderen Steuern vergleichsweise niedrigere Einnahmen.
6. Sonderprogramme des Bundes im Wirtschafts- und Wissenschaftsbereich sind nicht auf Dauer zu stellen; so stehen insbesondere die Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GA) und die (gegenfinanzierungsfreie) Investitionszulage unter starkem politischem Druck, nicht verlängert zu werden.
7. Das 2009 verabschiedete Wachstumsbeschleunigungsgesetz mindert die Steuereinnahmen der Länder.
8. Zudem greift ab 2020 das strukturelle Verschuldungsverbot nach Art. 109 (3) GG.

treten. Damit sind langsame Umstellungen faktisch ausgeschlossen. (Übersicht 6)

Die Veränderungen der finanziellen Rahmenbedingungen führen zu der Prognose, dass es zur Nominalminderung der ostdeutschen Landeshaushalte um bis zu einem Fünftel und einer Realminderung – d.h. unter Einbeziehung typischer Kostensteigerungen – um bis zu 30 % (2008 auf 2020) kommt.⁴ Vor diesem Hintergrund ist von drei zentralen Annahmen auszugehen:

1. Sowohl für wirtschaftliche als auch außerökonomische Entwicklungen werden mit dem absehbaren Ende der hohen Finanztransfers in die öf-

⁴ vgl. Ragnitz/Seitz (2007), MF LSA (o.J. [2008]), Seitz (2006), Steinbrecher/Thater/Thum (2009)

fentlichen Haushalte der ostdeutschen Länder vornehmlich endogene Entwicklungspotenziale zu erschließen sein.

2. Die Wohlstandsentwicklung wird unmittelbar mit dem Grad an selbsttragender Entwicklung korrelieren, der unter Mobilisierung endogener Entwicklungs-, insbesondere Innovationspotenziale realisiert werden kann.
3. Zu den endogenen Potenzialen gehören als zentrale Schaltstelle der Regionalentwicklung die Hochschulen, und ebenso sind die Hochschulen die Orte, an denen weitere endogene Potenziale erzeugt werden.

Zwischenresümierend lässt sich festhalten: Die Hochschulsysteme der östlichen Bundesländer waren in den 1990er Jahren unter sehr optimistischen Wachstumserwartungen aufgebaut worden. Seit einigen Jahren hat indes die demografisch bedingte Reduzierung der typischen Altersjahrgänge der Studienanfänger eingesetzt, die gegenwärtig durch erhöhte Studierneigung und Überlaufteneffekte aus den westdeutschen Ländern kompensiert werden kann. Letztere werden jedoch voraussichtlich im Laufe dieser Dekade abnehmen. Dass die Hochschulen dann noch ihre Ausstattungsbedürfnisse allein bildungsbezogen legitimieren können, erscheint sehr fraglich.

Allerdings sind die Hochschulen, wie schon angemerkt, auch Subjekte des demografischen Wandels – also potenziell gestaltende Akteure, die einen strategischen Umgang mit dessen Folgen entwickeln können. Die ostdeutschen Hochschulen sind auch bereits vielfältig aktiv, um den Herausforderungen zu begegnen.

Grundsätzlich erzeugen Hochschulen zunächst Effekte, die durch ihre reine Anwesenheit bedingt sind. 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. Das heißt: Über eigenständige Beiträge innerhalb ihrer Sitzregion können Hochschulen auch eine ganze Reihe von Aktivitätseffekten entfalten. In der spezifischen Perspektive des demografischen Wandels findet bislang allerdings eine *systematische und strategische* Betrachtung von Bedarfen und damit korrespondierenden Handlungsoptionen durch die Hochschulen kaum statt.

Handlungserfordernisse bestehen im Hochschulsektor jedenfalls in zweierlei Hinsicht: zum einen in den zentralen Leistungsbereichen der Hochschulen – Lehre und Forschung –, zum anderen hinsichtlich ihrer sog. Third Mission, also gesellschaftlicher Aktivitäten und Wirkungen der Hochschulen:

- In Lehre und Forschung ergeben sich Herausforderungen insbesondere hinsichtlich der Auslastung der Studienkapazitäten, der Bewältigung zunehmender Heterogenität der Studierendenschaft und der Sicherung ihres wissenschaftlichen Nachwuchses. Um bestehende Leistungsreserven zu mobil-

sieren, erscheint zweierlei vordringlich: zum einen interne Organisations- und Personalentwicklungsanstrengungen zu unternehmen; zum anderen vorhandene Kooperationspotenziale mit den im jeweiligen Umfeld ansässigen außeruniversitären Forschungseinrichtungen verstärkt zu nutzen.

■ Die Third Mission dürfte für die ostdeutschen Hochschulen zu einem zentralen Thema ihrer Ressourcensicherung werden. Erwartungen, die sich diesbezüglich an die Hochschulen richten, betreffen vor allem drei Bereiche: die Sicherung des Fachkräftenachwuchses für die Region, Impulse zur Entwicklung regionaler Innovationsstrukturen und Beiträge zur Bewältigung nichtökonomischer regionaler Herausforderungen.

Vorrangig geht es um erfolgversprechende Strategien, dauerhaft Studierende zu gewinnen und Nachweise zu erbringen, dass die Hochschulen auch für regionale Entwicklungen wirksam werden. Nur dies dürfte hinreichend gegen Ausstattungskürzungen der Hochschulen und eine Ausdünnung der Hochschullandschaft sichern.

Zugleich werden die Regionen externe Potenziale gewinnen müssen: Fachpersonal, Investitionen und Netzwerkeinbindungen insbesondere. Auch hierbei müssen, als eines der wichtigsten Verödungshemmnisse, die in den Regionen angesiedelten Hochschulen wirksam werden: Durch ihre weitestgehend öffentliche Finanzierung und ihren Charakter als Bestandteil öffentlicher Daseinsvorsorge stellen sie im Vergleich zu anderen Akteuren institutionell sehr stabile Ankerpunkte einer regionalen Kultur der Problemlösungsorientierung und Innovation dar.

Die ostdeutschen Regionen stehen vor vielfältigen Herausforderungen zur Schaffung gleichwertiger Lebensverhältnisse und zur Etablierung selbsttragender Entwicklung. Insbesondere vor dem Hintergrund geminderter Landeshaushalte kommt der Sicherung wirtschaftlicher und sozialer Stabilität eine wichtige Rolle zu, um Attraktivität und Zukunftsfähigkeit zu gewinnen.

Es stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten Hochschulen haben, zur produktiven Bearbeitung dieser Herausforderungen beizutragen. In der Lehre sind ihre Potenziale evident. Sie liegen dort insbesondere in der Ausbildung akademischer Fachkräfte, die in den Regionen benötigt werden. Überdies können Hochschulen ihren (auch) regionalen Wirkungskreis mitgestalten, indem sie ihr Alleinstellungsmerkmal nutzen, systematisch an überregionale Wissensschleifen angebunden zu sein. Das versetzt sie prominent in die Lage, zur Erzeugung wirtschaftlicher und sozialer Innovationen in ihrer Sitzregion beizutragen und somit einen Beitrag zur Bearbeitung der Folgen des demografischen Wandels zu leisten.

Wenngleich eine *systematische und strategische* Betrachtung der Herausforderungen des demografischen Wandels und der regionalen Entwicklungsbe-

darfe durch die Hochschulen bislang kaum stattfindet: Die ostdeutschen Hochschulen sind dennoch schon heute in vielfältiger Weise auch bei der Bearbeitung demografisch bedingter Herausforderungen in ihren Sitzregionen tätig. Dabei wirken sie nicht nur in ihrem direkten hochschulischen Umfeld, sondern beteiligen sich auch aktiv daran, wirtschaftliche und soziale Innovationen an ihrem Standort und in der Sitzregion insgesamt zu erzeugen.

Ihre Rolle bei der Entwicklung von Innovationsstrukturen und nichtökonomischer Faktoren ist auch häufiger Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen geworden (vgl. die Metaauswertung durch Höhne/Pasternack/ Ziervold 2013). Allerdings sind die spezifischen Aspekte, die den demografischen Wandel, seine Folgen und seine Bearbeitungsweisen betreffen, bisher weitestgehend unbeleuchtet geblieben. Dies war der Ausgangspunkt einer entsprechenden Analyse, auf der die hier vorgelegte Handreichung aufbaut.

Dafür wurden die zentralen demografischen und regionalen Herausforderungen in deren wichtigste Handlungsfelder ausdifferenziert. Hieraus ließen sich unter Berücksichtigung der Ansprüche unterschiedlicher Anspruchsgruppen konkrete Bedarfslagen der Region ableiten. Auf diese Bedarfslagen können u.a. die Hochschulen auf vielfältige Art reagieren. Grundsätzlich erzeugen, wie erwähnt, Hochschulen in ihren jeweiligen Sitzregionen Nachfrageeffekte, die auf ihre reine Existenz zurückzuführen sind, also Anwesenheitseffekte. Über eigenständige Beiträge zur Entwicklung ihrer Sitzregion vermögen es die Hochschulen aber auch, eine ganze Reihe von Aktivitätseffekten zu entfalten.

Diese Aktivitätseffekte der Hochschulen lassen sich in geeigneter Art und Weise operationalisieren, so dass sie sich zu Kategorien zusammenfassen lassen. Dabei wurden hochschulische Zieldefinitionen und Maßnahmen zur Zielerreichung unterschieden. Da entsprechende Hochschulbeiträge nicht an jeder Hochschule gleichermaßen ausgeprägt sind, ist von Restriktionen auszugehen, die einer Ausschöpfung der Handlungspotenziale bisher im Wege

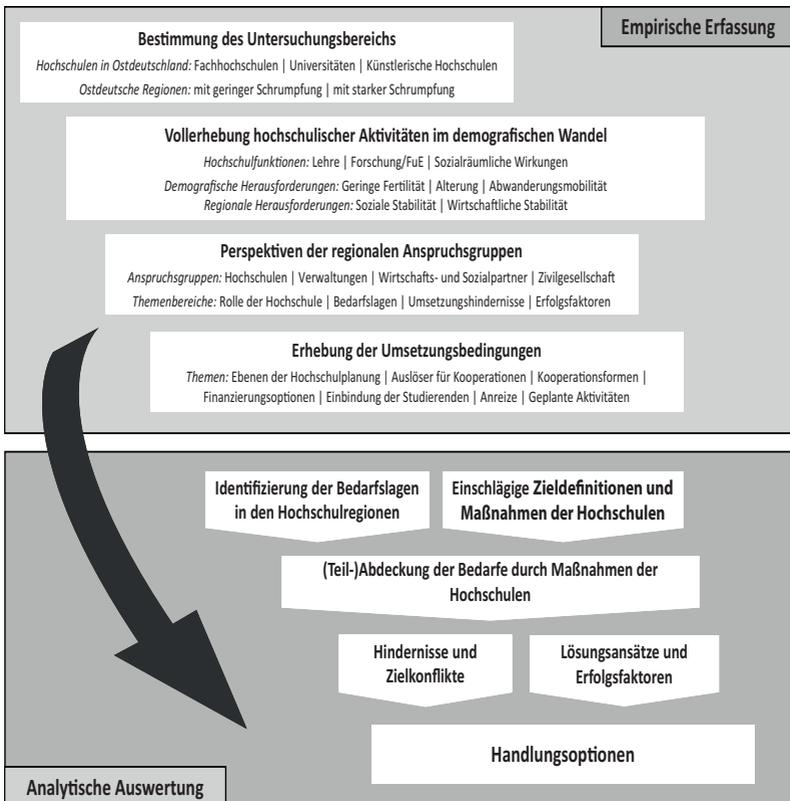
Übersicht 7: Grundstruktur des Auswertungsmodells

Demografischer Wandel			Hochschulbeiträge im demografischen Wandel		
Herausforderungen	Handlungsfelder	Bedarfslagen	Zieldefinition	Maßnahmen zur Zielerreichung	Bewertung: Stärken/Schwächen, Hindernisse, Erfolgsfaktoren
1	2	3	4	5	6
<u>Quellen:</u> Handlungskonzepte der Länder, amtliche Statistiken zum demografischen Wandel; Dokumentenanalyse			<u>Quellen:</u> Vollerhebung, schriftliche Befragung, Interviews		<u>Quellen:</u> schriftliche Befragung, Interviews, Workshop

stehen. Um die Umsetzungsbedingungen und -wahrscheinlichkeiten einschätzen zu können, wurden Stärken und Schwächen der bestehenden Hochschulaktivitäten, d.h. deren hemmende und Erfolgsfaktoren, analysiert.

Um das Auswertungsmaterial zu gewinnen, wurden 2013 eine Vollerhebung (Dokumentenanalyse, Internetrecherche, schriftliche Befragung) sowie eine Anspruchsgruppenbefragung, Fallstudieninterviews und zwei Expertenworkshops durchgeführt. Auf dieser Basis konnte die nachfolgende Darstellung von Aktivitäten, Handlungsoptionen und Entwicklungsperspektiven der ostdeutschen Hochschulen generiert werden. Sie soll einen Beitrag zur Sensibilisierung der Hochschulen und Regionen für die hochschulischen Potenziale, an der Bearbeitung der Herausforderungen des demografischen Wandels mitzuwirken, leisten.

Übersicht 8: Untersuchungsverlauf



B.

**Herausforderungen, Aktivitäten
und Handlungsoptionen
der Hochschulen**

Insgesamt bestehen fünf zentrale Herausforderungen in den demografisch herausgeforderten Regionen – zum einen die schrumpfungsbedingten: geringe Fertilität, Abwanderung und Alterung der Bevölkerung; zum anderen die Erzeugung wirtschaftlicher und sozialer Stabilität.

Übersicht 9: Zentrale Herausforderungen in den demografisch schrumpfenden Regionen



Entsprechend dieser zentralen Kategorienbildung können Handlungsfelder abgegrenzt werden, Bereiche also, in denen konkrete Bedarfslagen zu identifizieren sind. Diese dienen als Grundlage von Zieldefinitionen hochschulischer Aktivitäten zur Bearbeitung demografischer Problemlagen. Auf Basis dessen lassen sich anschließend konkrete Maßnahmen von Hochschulen zuordnen und ableiten.¹ Dies soll nun im folgenden verhandelt werden. Dabei wird jeweils davon ausgegangen,

- welche Auswirkungen die demografischen Herausforderungen für die Hochschulen haben,
- welche Umsetzungsbedingungen zu erfüllen sind, um tatsächliche Wirkungen hochschulischer Aktivitäten in der Region zu erreichen, und
- welche Faktoren den Erfolg von hochschulischen Maßnahmen, die auf regionale Bedarfslagen in demografisch herausgeforderten Regionen reagieren, ausmachen.

Integriert in die Kapitel werden Beispiele aus der Praxis vorgestellt, die sich als tragfähig und innovativ erwiesen haben.

¹ Diese beruhen auf empirischen Erhebungen für alle ostdeutschen Hochschulen, die 2013 durchgeführt wurden. Vgl. auch die Projekthomepage <http://www.hof.uni-halle.de/projekte/projekt-osthoch/>

1. Demografische Herausforderungen

1.1 Geringe Fertilität

Die geringe Fertilität der Bevölkerung ist neben der steigenden Lebenserwartung und hoher Abwanderungsmobilität eine zentrale Ursache für die erwartete Bevölkerungsentwicklung der nächsten Jahrzehnte. Folgende Entwicklungen sind hinsichtlich der demografischen Herausforderung „geringe Fertilität“ festzuhalten:

- In allen ostdeutschen Bundesländern ist mittlerweile eine *Stabilisierung der Fertilitätsrate* seit der Vereinigung zu beobachten. Im Jahr 2010 gebar eine Frau in Ostdeutschland statistisch 1,43 Kinder. Dieser Wert liegt über der Fertilitätsrate in den westdeutschen Ländern, die 1,38 Kinder je Frau im Jahr 2010 betrug. (BBSR 2012, INKAR)

- Bezogen auf die Geburtenziffer wurden mit einem Wert von 8,3 Kindern je 1.000 Einwohner im Jahr 2010 erstmals *in den ost- und den westdeutschen Bundesländern gleichviel Kinder geboren*. (Ebd.)

- Dabei gibt es *starke Unterschiede auf Kreisebene*. Insbesondere in ländlich geprägten Regionen sind deutlich niedrigere Geburtenziffern zu verzeichnen. Städtische Räume in Ostdeutschland weisen dagegen seit 2007 höhere Geburtenziffern auf als vergleichbare Regionen der westlichen Bundesländer. (Ebd.)

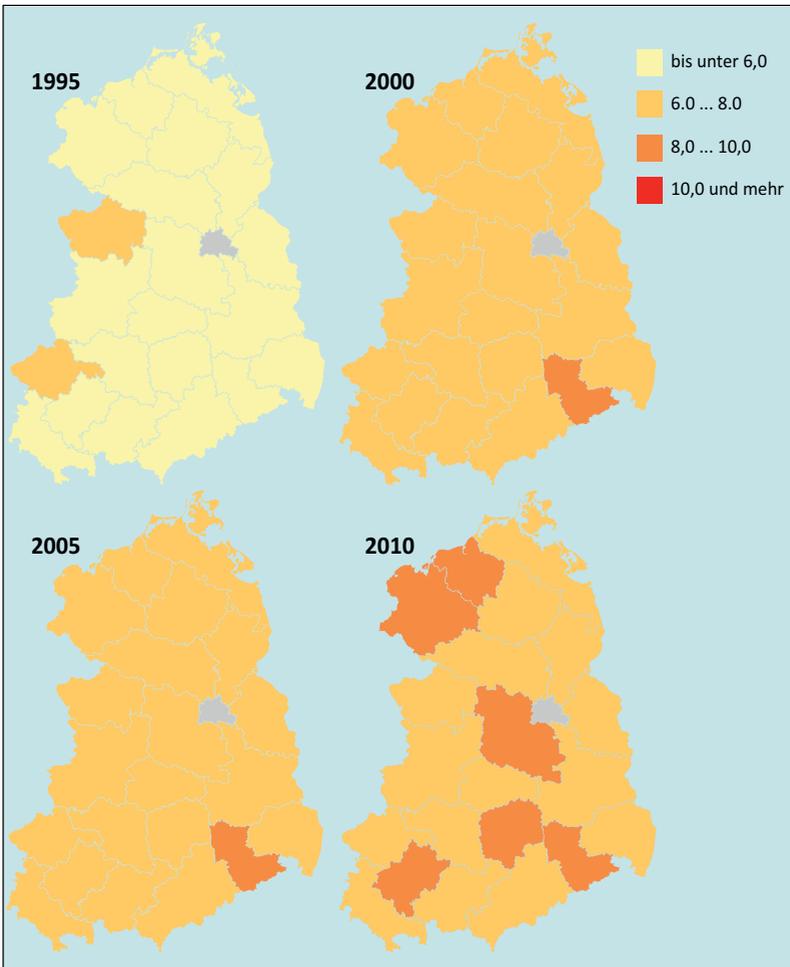
- Die *Kinderplanung* in den ostdeutschen Ländern *setzt früher ein* als in den westdeutschen Ländern. Frauen in Ostdeutschland sind bei der Geburt ihres ersten Kindes mit 27,8 Jahren etwa 1,5 Jahre jünger als in Westdeutschland. (WissBeirat Familienfragen 2011: 57)

- Folgt man den Prognosen, ist aber eine *Trendwende* bei der Bevölkerungsentwicklung, trotz der zuletzt steigenden Geburtenziffern, *nicht in Sicht*. Die Fertilität wird sich nicht so positiv entwickeln, dass sie die Alters- und Abwanderungsdynamik kompensieren kann.

1.1.1 Handlungsfelder und Bedarfslagen

Zentrales Handlungsfeld, um eine Erhöhung der Geburtenzahl zu begünstigen, ist die Verbesserung der *Familienfreundlichkeit*. Gesellschaftspolitische Handlungsansätze betreffen hier sowohl die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Gestaltung eines familienfreundlichen Umfelds sowie die Betreuung von Familien mit Unterstützungsbedarfen (vgl. u.a. Dienel 2002). Es können für dieses Handlungsfeld vier Bedarfslagen voneinander abgrenzt werden:

Übersicht 10: Entwicklung der Geburtenzahlen 1995-2000-2005-2010 in den ostdeutschen Raumordnungsregionen pro 1.000 Einwohner*



* Betrachtet man die Entwicklung der Fertilitätsrate, so zeigt sich im Betrachtungszeitraum in allen ostdeutschen Bundesländern eine weitgehende Stabilisierung seit der Vereinigung (2010: 1,43 Kinder/Frau). Seit 2008 haben die ostdeutschen Länder eine höhere Fertilitätsrate als die westdeutschen (2010: 1,38 Kinder/Frau). Bezogen auf die Gesamtzahl der Geburten pro 1.000 Einwohner wird ein bundesweit ausgeglichenes Verhältnis deutlich: 2010 wurden das erste Mal während des Betrachtungszeitraumes (1995-2010) in den ost- wie in den westdeutschen Bundesländern gleichviel Kinder geboren (8,3 Kinder/1.000 Einwohner).

Datengrundlage: Statistik der Geburten und Sterbefälle des Bundes und der Länder, Eurostat Regio Datenbank (Stichtag 1.1. des jeweiligen Jahres). Quelle: BBSR 2012, IN-KAR

■ Die Förderung der *Vereinbarkeit von Familie und Beruf* ist ein wesentliches Element, um junge Menschen bei der Familienplanung zu unterstützen. Mögliche Instrumente sind die Bereitstellung ausreichender Betreuungsmöglichkeiten für berufstätige Eltern, flexible Arbeitszeitmodelle und die Schaffung eines familienfreundlichen Klimas an Ausbildungs- und Arbeitsstätten.

■ Desweiteren gibt es einen Bedarf zur Stärkung der *Erziehungskompetenz von Eltern*. Viele Paare mit Kindern oder Kinderwunsch sind verunsichert im Hinblick auf Erziehungsmethoden und Bewältigung von Stresssituationen insbesondere in der frühkindlichen Phase. Dies kann auf die Realisierung des Kinderwunsches negative Auswirkung haben.

Übersicht 11: Handlungsfelder: Steigerung der Geburtenzahlen

Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
➤ Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
➤ Stärkung der Erziehungskompetenz von Eltern
➤ Senkung des Armutsrisikos (insbesondere von Alleinerziehenden)
➤ Dämpfung der Abwanderungsneigung junger Menschen im Familiengründungsalter

■ Nötig ist die *Senkung des Armutsrisikos* von armutsgefährdeten Gruppen wie alleinstehenden Frauen, Geringverdienern bzw. Erwerbslosen oder auch Studierenden, die nur in begrenztem Umfang einer Erwerbstätigkeit nachgehen können.

■ Die *Dämpfung der Abwanderungsneigung* junger Menschen im Familiengründungsalter kann als weitere Bedarfslage bestimmt werden. Mögliche Gegenmaßnahmen

sind, die Attraktivität der Regionen für junge Menschen zu erhöhen und glaubwürdig Lebensperspektiven zu vermitteln. Insbesondere bedarf es eines ausreichenden Angebots an attraktiven Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten für junge Frauen, da diese eine höhere Abwanderungsbereitschaft als Männer aufweisen.

1.1.2 Auswirkungen geringer Fertilität auf die Hochschulen

Geringe Fertilität ist auch für die Hochschulen ein relevantes Entwicklungshemmnis, denn kleiner werdende Kohorten Nachwachsener reduzieren die regional induzierte Nachfrage nach Studienplätzen. Dadurch wird eine Reihe weiterer Entwicklungen negativ beeinflusst:

■ Die Nachfrage nach Studienplätzen ist der *Schlüsselfaktor bei der Berechnung der Mittelzuweisungen* des Landes an die Hochschule. Sinkt die Zahl die Studienanfänger/innen, besteht die Gefahr, dass die Grundfinanzierung

der betreffenden Hochschule abgesenkt wird – mit absehbaren Folgen für das Leistungsangebot.

■ Infolgedessen werden dann die Hochschulen *verschärfte Konkurrenzen* innerhalb der Einrichtungen um die reduzierten Mittel aushalten müssen. Personal- und Sachmittelkürzungen werden sich letztlich in Qualität und Quantität von Lehre und Forschung niederschlagen. Nicht realistisch erscheint es, dass sich die Kürzungen allein durch hochschulinterne Effizienzsteigerungen ausgleichen lassen.

■ Eine *Verknappung des Leistungsumfangs*, etwa beim Angebot von Studiengängen, wird die Attraktivität für Studierwillige reduzieren und somit den Effekt sinkender Studienplatznachfrage weiter verstärken.

■ *Bundesweite Marketingstrategien zur Attrahierung von Studierwilligen* in anderen Regionen werden unter der Prämisse ähnlicher Entwicklungen in allen Bundesländern zunehmend an Effektivität verlieren. Eine Kompensation über Abwerbungsstrategien kann daher langfristig kaum funktionieren.

■ Das *Fehlen ausreichend nachrückender junger Wissenschaftler/innen* dürfte langfristig auch die Qualität von Forschung und Lehre negativ beeinträchtigen.

Allein aus dieser – durchaus erweiterbaren – Aufzählung von Auswirkungen geringer Fertilität lässt sich ein Handlungsbedarf auch auf Seiten der Hochschulen ableiten.

1.1.3 Handlungsoptionen für die Hochschulen

Für Hochschulen bieten sich durchaus Ansatzpunkte, auf ein kinder- und familienfreundliches Umfeld hin- (und damit indirekt auch auf die Geburtenziffer positiv ein-) zuwirken. Hierfür bietet sich eine Reihe Maßnahmen an:

■ Die Schaffung eines *familienfreundlichen Klimas* an Hochschulen kann durch den Aufbau von Strukturen für Studierende und Beschäftigte mit Kindern unterstützt werden. Dies beginnt bei vglw. überschaubaren Maßnahmen wie etwa die Bereitstellung von Mensaessen für Kinder, Wickelräumen etc. Dual-Career-Optionen, organisiert ggf. in Kooperation mit der Stadtverwaltung und anderen regionalen Partnern, helfen, den Nachzug und die berufliche Integration der Lebensgefährten von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen zu ermöglichen.

■ Denkbar sind Beiträge zur Steigerung der *Qualität und Quantität von Kinderbetreuungsangeboten*. Hochschuleigene Einrichtungen erleichtern es jungen Eltern, ihr Studium zu bewältigen oder ihre wissenschaftliche Tätigkeit an der Hochschule auszuüben. Die regionale Qualität frühkindlicher Bildung

kann verbessert werden, indem Weiterbildungsstudienangebote für Erzieher/innen angeboten werden.

■ Die *Vereinbarkeit von Familie oder Pflege* von Familienangehörigen mit dem Studium lässt sich durch Teilzeitstudienoptionen, die eine zeitliche Entzerrung des Curriculums ermöglichen, und individualisierte Studiengeschwindigkeiten erleichtern.

■ Die *Abwanderungsneigung junger Menschen* im Familiengründungsalter kann durch breit gefächerte Studienangebote gedämpft werden. Ebenso lässt sich eine Stärkung der Studienplatzkapazitäten bei stärker von Frauen nachgefragten Studiengängen in Betracht ziehen. Nicht zuletzt ist die Schaffung von attraktiveren Arbeitsbedingungen für junges wissenschaftliches Personal eine weitere Handlungsoption.

1.1.4 Häufig an den Hochschulen praktizierte Handlungsansätze

Auch wenn die geringe Fertilität nicht unbedingt die demografische Herausforderung darstellt, auf die Hochschulen bislang besonders umfassend reagiert haben, so ist dennoch manches auch diesbezüglich bereits realisiert worden. Häufiger umgesetzte Maßnahmen sind:

■ Förderung der *Vereinbarkeit von Familie und Beruf*: Die Bereitstellung von Strukturen für Studierende und Beschäftigte mit Kindern stellt die häufigste Einzelmaßnahme in diesem Handlungsfeld dar. Darunter fallen verschiedene Angebote, die von Wickelstationen und Mensaeessen für Kinder über Betreuungsmöglichkeiten bis hin zu Familienwohnungen am Campus reichen.

■ *Dämpfung der Abwanderungsneigung junger Menschen im Familiengründungsalter*: Ebenfalls an mehreren Hochschulen wird gezielt auf eine Steigerung der Bildungsbeteiligung von Frauen in naturwissenschaftlich-technischen Fächern hingewirkt.

■ *Steigerung der Quantität und Qualität von Kinderbetreuungsangeboten*: An etwa jeder fünften Hochschulen gibt es eine eigene Kinderbetreuungseinrichtung.

Die Potenziale liegen hier vor allem in der flächendeckenden und kombinierten Umsetzung solcher Handlungsansätze.

Hochschulen haben vielfältige Möglichkeiten, zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf beizutragen. Hochschulintern kann dies durch die Schaffung eines familienfreundlichen Klimas und solcher Arbeitsbedingungen erreicht werden, die die Vereinbarkeit von Kindererziehung und Beruf oder Studium erleichtern. Dazu zählen auch Dual-Career-Optionen.

An der Steigerung von Quantität und Qualität von Kinderbetreuungseinrichtungen können sich Hochschulen aktiv beteiligen, bspw. über eigene (oder durch Studentenerwerke) vorgehaltene Betreuungsangebote. Hochschulen, die über einen pädagogischen Arbeitsbereich verfügen, können sich mit frühpädagogischen Weiterbildungsangeboten engagieren.

Im Interesse der Hochschulen liegt es auch, dass insbesondere junge Menschen die Region nicht verlassen. Indem deren Abwanderungsneigung gedämpft wird, bleiben der Region nicht nur (künftige) Fachkräfte, sondern auch künftige Eltern erhalten. Hier wirken die Hochschulen vor allem mit ihren Studienangeboten als Haltefaktoren. Handlungsmöglichkeiten bestehen auch, indem die Hochschulen aktive Beiträge zur kulturellen und sozialen Lebendigkeit ihrer jeweiligen Sitzstadt leisten und damit deren Attraktivität steigern. Ebenso können sie sich für die Steigerung der Hochschulbildungsbeteiligung einsetzen, was mittelfristig das regionale Qualifikations- und Innovationspotenzial stärkt.

1.1.5 Voraussetzungen für die Umsetzung

Die Bearbeitung demografischen Herausforderungen auch durch die Hochschulen ist von bestimmten Voraussetzungen abhängig. Nicht jede Hochschule weist Bedingungen auf, die unmittelbar entsprechende Aktivitäten nahelegen. Doch ergeben sich bei genauer Betrachtung nahezu überall Handlungsoptionen:

■ *Familienfreundliches Klima an Hochschulen:* Die Schaffung von Strukturen für Studierende und Mitarbeiter/innen mit Kindern ist generell möglich und nicht an prinzipiell unrealisierbare Voraussetzungen gebunden. Dual-Career-Optionen z.B. benötigen ein diesbezüglich resonanzfähiges Umfeld der Hochschulen. Hierfür sind Netzwerke mit regionalen Beschäftigern und der ortsansässigen Arbeitsagentur notwendig. Wirksam werden können sie nur, wenn regional hinreichend Beschäftigungschancen bestehen, was wiederum insbesondere in ländlich geprägten Räumen sein kann.

■ *Steigerung der Qualität und Quantität von Kinderbetreuungsangeboten:* Die Einrichtung von eigenen Kinderbetreuungseinrichtungen ist mit Investitionen in die Infrastruktur der Hochschule verbunden. Insofern muss die Hochschule sorgfältig abwägen, ob und welchem Umfang dieses Angebot nachgefragt würde und wie die Einrichtung finanziell abgesichert werden kann.

■ *Beratungsdienstleistungen:* Im Rahmen eines Gesamtkonzepts für eine familienfreundliche Hochschule bieten sich grundsätzlich für alle Hochschulen Ansatzpunkte, Eltern, Verwaltungen oder gemeinnützigen Vereinen Be-

ratungsdienstleistungen anzubieten. Hierbei können auch Studierende, etwa im Rahmen von Lehrforschungsprojekten, tätig werden.

■ *Vereinbarkeit von Studium und Familie*: Die Ermöglichung von Teilzeitstudien und flexiblen Studiengeschwindigkeiten ist ein Instrument, das nicht an bestimmte institutionelle Voraussetzungen gebunden ist.

■ *Dämpfung der Abwanderungsneigung*: Adressatengerechte Hochschulbildungsangebote, nicht zuletzt ein breites Fächerangebot, stellen einen Halfefaktor dar. Dies gilt auch für attraktive Arbeitsbedingungen. Ersteres muss im Zusammenwirken mit der Hochschulplanung des Landes gesichert werden. Letzteres bedarf einer entsprechenden hochschulinternen Priorisierung.

1.1.6 *Erfolgsfaktoren*

Für die oben beschriebenen Handlungsoptionen kann eine Reihe von Faktoren genannt werden, die positiv auf die Erfolgchancen wirken:

■ Die Sichtbarkeit und der Erfolg von Einzelmaßnahmen profitieren von einer Gesamtstrategie für eine familienfreundliche Hochschule, unter der die Initiativen gebündelt werden. Viele Hochschulen haben sich bereits als familienfreundlich zertifizieren lassen. Je mehr eine Hochschule als familienfreundlich bekannt wird, umso mehr werden die Angebote auch genutzt und können positive Rückkopplungen auf Studierendenzahlen, Personalrekrutierung und Forschungsqualität entfalten. Die Bündelung in einer Gesamtstrategie bringt zudem den Vorteil, dass sich alle hochschulinternen Verantwortlichen involviert fühlen.

■ Studentische Eltern können durch Beratungsstellen unterstützt werden. Kinderbetreuungs- und Weiterbildungsangebote können durch Gebühren teilweise refinanziert werden. Die Nutzer/innen solcher Angebote dürften in der Regel mit staatlicher finanzieller Unterstützung rechnen können.

■ Einige der Handlungsoptionen sind mit geringen Kosten für die Hochschulen verbunden. Dual-Career-Optionen funktionieren auf Basis gut funktionierender Kooperationen mit Wirtschaft und Verwaltung. Hier sind Win-Win-Situationen bedeutsam. Unternehmen bekommen die Möglichkeit, auf Fachkräfte von außerhalb zugreifen zu können, die sonst nicht verfügbar gewesen wären. Hochschulen schaffen attraktivere Arbeitsbedingungen für ihr Personal, wenn sie die Ansiedlung von Lebenspartnern erleichtern.

■ Für hochschulexterne Kooperationspartner führt eine zentrale Anlaufstelle bzw. Ansprechperson zu transparenteren Interaktionsbeziehungen. Dadurch sind die Hochschulen leichter erreichbar, und Informationen können besser weitergegeben werden.

- Die Einbindung von Studierenden in Beratungsdienstleistungen ermöglicht ein umfassenderes Angebot und stärkt den Zusammenhalt unter den Studierenden.
- Nur einige der hierunter fallenden Maßnahmen können sich finanziell selbst tragen. Es sind daher meist Anschubfinanzierungen und schließlich kontinuierliche Finanzierungen notwendig. Hierfür werden in der Regel Mittel aus der Grundausrüstung bereitzustellen sein.

Praxisbeispiel: Campusfamilie an der Technischen Universität Ilmenau

Für die Leistungsfähigkeit der Hochschulen ist die Leistungsfähigkeit der einzelnen Wissenschaftler/innen der entscheidende Erfolgsfaktor. Strukturanpassungen und die zunehmende Bedeutung einer ebenso international orientierten wie familienfreundlichen und gesundheitsbewussten Hochschule führten 2008 an der TU Ilmenau zur Idee der „Campusfamilie“, einer hochschulischen Wertegemeinschaft, die auch im Leitbild der Universität verankert wurde.

Die Idee beruht auf zwei zentralen Fragen: Wie gehen wir miteinander um? Und wie möchten wir (zusammen) arbeiten? In diesen Fragestellungen wird bereits deutlich, dass es sich bei der Campusfamilie um keine Einzelmaßnahme handelt, sondern um ein lösungsorientiertes Management hochschulischer Prozesse. Dabei wird der Fokus gezielt auf die Individuen gelegt, die gemeinsam diese Campusfamilie bilden. Deren Potenziale, Wünsche und individuelle Erfahrungen seien es, welche die Universität zu einem gemeinsamen Lebens- und Arbeitsort machen und zum Erfolg und zur Zukunftsfähigkeit von Hochschulen beitragen.

Strukturell beruht das Konzept auf drei zentrale Säulen: Familienfreundlichkeit, Gesundheitsförderung und Internationales. Aktivitäten werden über eine Koordinationsstelle abgestimmt und harmonisiert. Die strategische Planung und das Management sowie die Bereitstellung der Ressourcen obliegen einer Steuerungsgruppe. Mitglieder sind neben der Hochschulleitung auch die Leiter/innen verschiedener hochschulischer Bereiche (u.a. Planung und Haushalt, Personalangelegenheiten, Marketing, Universitätssportzentrum). Der Personalrat und Mitarbeiter des Bereichs Qualitätsmanagement sind ebenso vertreten wie die Koordinatorin der Campusfamilie. Auch das Studentenwerk Thüringen ist Teil dieser Gemeinschaft.

Familienfreundliche Maßnahmen sollen die Vereinbarkeit von Beruf bzw. Studium mit dem Familienleben ermöglichen. Dabei werden nicht nur die Bedarfe von Eltern, sondern auch die pflegender Angehöriger einbezogen. Für die jungen Eltern sei insbesondere zeitliche Flexibilität notwendig, um sowohl die wachsende Arbeitsbelastung als auch das Familienleben zu organisieren. Dafür ist es an der TU Ilmenau möglich, Sonderstudienpläne für Studierende zu entwerfen, Stipendien zur Wiedereingliederung von Mitarbeiterinnen zu beantragen oder individuelle Heim- und Telearbeitszeit zu vereinbaren. Auch die Kinderbetreuung ist an der Hochschule bis in die späten Abendstunden möglich. Doch könne dies nur ein notwendiger Zwischenschritt sein, um dauernde Wechsel von Betreuungspersonen zu vermeiden. Langfristig nötig seien Arbeits- bzw. Organisationsstrukturen, in denen es den Studierenden und Mitarbeitern möglich ist, eine tatsächliche Vereinbarkeit herzustellen. Das Campus-Familienbüro unter-

breitet zudem unterschiedliche Beratungs- und Betreuungsangebote, u.a. für werdende Väter.

Im Bereich der Stärkung von Weltoffenheit und Toleranz ist die TU Ilmenau vielfältig aktiv. So unterhält sie ein Welcome Center für Studierende und Wissenschaftler, um diesen den Start in Ilmenau zu erleichtern. An der International School, wo u.a. das International Office etabliert ist, werden zudem besondere Studienformen und –angebote für ausländische Studienbewerber unterhalten (bspw. Doppelabschlüsse).

Die dritte Säule des hochschulischen Engagements stellt die Förderung der Gesundheit dar. Angebote reichen hier von Angeboten im Bereich des Konfliktmanagements über individuelle Beratungen und Begleitung bis hin zu mobilen Massagen oder Entspannungstrainings.

Um eine hochschulweite Harmonisierung und Betreuung der genannten Themenfelder zu ermöglichen, wurde von Beginn an eine Stabsstelle beim Rektor der Universität eingerichtet, und auch die Finanzierung wird aus hochschuleigenen Mitteln abgedeckt. Dies ermöglicht ein schrittweises Wachstum, eine kontinuierliche Anpassung an die geäußerten Bedarfe sowie eine nachhaltige Entwicklung der Idee innerhalb der Hochschulöffentlichkeit.

Quellen: eigene Recherche, mündliche und schriftliche Befragungen

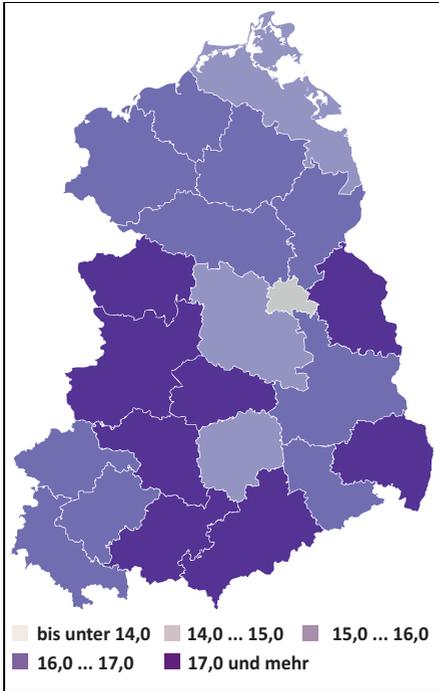
1.2 Alterung

Die ostdeutschen Bundesländer sind nicht in der Lage, ihre Bevölkerungszahl aus sich heraus stabil zu halten. Zwar zeigen sich leichte Erholungen bei den Geburtenzahlen, doch wirkt sich die gestiegene Lebenserwartung in Verbindung mit der geringen Geburtenzahl, insbesondere in den 1990er Jahren, auf die Altersstruktur der Gesellschaft aus. Zugleich werden auch regionale Unterschiede deutlich: Ein besonders starkes Wachstum der älteren Bevölkerung (ab 60 Jahre) wird beispielsweise in Brandenburg (+44,2 %) und Mecklenburg-Vorpommern (+36,6 %) für den Zeitraum von 2009 bis 2030 erwartet, während dieses am geringsten in Sachsen (+16,8 %) und Sachsen-Anhalt (+16,9 %) ausfällt. (Vgl. BBSR 2012, INKAR)

1.2.1 Handlungsfelder und Bedarfslagen

Die sich verändernde Altersstruktur der Gesellschaft wirkt sich in verschiedenen Bereichen aus, mit entsprechenden Implikationen auch für regionale Bedarfe und Handlungsansätze:

Übersicht 12: Anteil der SV-Beschäftigten 55 Jahre und älter an allen SV-Beschäftigten (in %)*



Quelle: BBSR (2012), INKAR

Datengrundlage: Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit

Die Alterung der Bevölkerung wirkt sich auf verschiedene Bereiche der Lebenswelt aus: Der Anteil älterer Arbeitnehmer (55 und älter) fiel bereits 2010 im Osten Deutschlands höher aus als in den westdeutschen Bundesländern.

■ **Generationendialog:** Um ein Auseinanderdriften der Gesellschaft zu verhindern, das Verständnis und auch den Wissenstransfer zwischen den Generationen zu fördern, ist eine aktive Verbindung zwischen den Generationen nötig. Dies kann bspw. durch Angebote im Sinne des lebenslangen Lernens, aber auch durch die Stärkung des zivilgesellschaftlichen Engagements Älterer erfolgen.

■ **Wohnen:** Die heute meist recht aktive Gestaltung des je eigenen Ruhestands bei gleichzeitiger Steigerung der Lebenserwartung unter Bedingungen sich wandelnder Familienstrukturen verändert auch die wohnbezogenen Bedarfe. So ist es wichtig, den älteren Bevölkerungsteilen über eine entsprechende Förderung alternativer und barrierefreier Wohnformen ein selbstbestimmtes Wohnen zu ermöglichen. Dazu gehört auch die Sicherung wohnortnaher Versorgungsmöglichkeiten.

■ **Mobilität:** Den älteren Bevölkerungsteilen soll es möglich sein, sich weitgehend unabhängig in Stadt und Region bewegen zu können und damit ihre Lebensqualität zu erhalten. Hierfür bedarf es innovativer Mobilitätskonzepte insbesondere im Bereich des Öffentlichen Personennahverkehrs.

■ **Betriebliches Gesundheitsmanagement:** Durch die Abwanderung insbesondere jüngerer Bevölkerungsteile, ergibt sich auch eine Alterung innerhalb der Belegschaften. Die Beschäftigten sind folglich gefordert, die Arbeitsplätze entsprechend zu gestalten und auch den Bereich der betrieblichen Gesundheitsvorsorge zu fördern, um sich ihren Mitarbeiterstab zu sichern.

■ *Medizinisch-pflegerischer Bedarf*: Insbesondere in ländlichen Regionen wird die Absicherung der medizinischen Versorgung zu einer Herausforderung. Die Steigerung der Häufigkeit altersbedingter Erkrankungen hat Auswirkungen auf die Bedarfslagen, wobei sich wiederum ländlich und städtisch geprägte Regionen unterscheiden. Zur Sicherstellung der Versorgung ist es notwendig, Konzepte und Ideen für entsprechende Anpassungsleistungen zu entwickeln.

Übersicht 13: Alterung – Handlungsfelder und Bedarfslagen

Generationsdialog	Wohnen	Mobilität	Medizinische Versorgung	Betriebliches Gesundheitsmanagement
➤ Angebote für lebenslanges Lernen	➤ Alternative Wohnformen/barrierefreies Wohnen ermöglichen ➤ Wohnortnahe Versorgung gewährleisten	➤ ÖPNV-Anbindung sicherstellen ➤ Altersgerechte Verkehrswegeplanung	➤ Absicherung des medizinisch-pflegerischen Bedarfs	➤ Arbeitsplätze an alternde Belegschaften anpassen

1.2.2 Auswirkungen der Alterung für die Hochschulen

Auch im tertiären Bildungssektor wird sich die Alterung der Bevölkerung auswirken:

■ Durch die Alterung der Erwerbspersonen wird der Bedeutung von Weiterbildungsangeboten eine stärkere Rolle im Personalmanagement zugeschrieben, mit entsprechend steigender Nachfrage im Bereich auch der *wissenschaftlichen Weiterbildung*.

■ Eine Zunahme des Interesses für *Seniorenbildungsangebote* an den Hochschulen wird deutlich.

■ Hochschulen sind, wie alle Beschäftiger, von Veränderungen in der *Altersstruktur der Belegschaft*, nicht zuletzt im nichtwissenschaftlichen Bereich, betroffen.

1.2.3 Handlungsoptionen der Hochschulen

Hochschulen stehen vor Herausforderungen, die insbesondere ihre Angebotsstruktur betreffen:

■ Durch die durchschnittliche Alterung der Erwerbspersonen ergibt sich ein erhöhter Bedarf an *Weiterbildungsangeboten*. Eine regionale Kopplung der Angebote wäre dabei von Vorteil, um die Standortattraktivität zu erhöhen und kurze Wege für die Weiterbildungsinteressenten zu sichern. Durch das Angebot von entsprechenden Fern- oder Telearbeitskursen können aber auch Nachfrager außerhalb der Sitzregion gewonnen werden.

■ Hochschulen werden sich zukünftig einer steigenden Bildungsnachfrage Älterer gegenübersehen. Diese wollen einerseits ihren Ruhestand aktiv gestalten und suchen andererseits nach Möglichkeiten zur sozialen Teilhabe. Angebote im Sinne des *lebenslangen Lernens* fördern den Generationendialog und können der Vereinsamung im Alter vorbeugen. Die Möglichkeiten sind hier die Öffnung von Studiengängen für Senioren und eigene Veranstaltungsformate. Dabei stehen die Hochschulen vor der Herausforderung, passgenaue und interessante Angebote zu entwickeln, um diese neue Klientel zu gewinnen und binden.

■ Insbesondere in den Hochschulverwaltungen wird es ein steigendes Durchschnittsalter geben, wodurch das *betriebliche Gesundheitsmanagement* zu einer zentralen Aufgabe in der Personalarbeit wird. Dabei können die Hochschulen neben der eigenen Anpassungsleistung auch vorbildhafte Maßnahmen entwickeln und so bspw. auch regionale Unternehmen entsprechend beraten.

Weiterbildungsangebote dürften an Bedeutung gewinnen. Um den Generationsdialog zu stärken, sind Angebote im Sinne des lebenslangen Lernens zielführend. Hinsichtlich der Bedarfslagen im betrieblichen Gesundheitsmanagement können Hochschulen intern Anpassungsleistungen vornehmen, etwa die Arbeitsplätze und -abläufe an die alternde Belegschaft anpassen.

1.2.4 Häufig an den Hochschulen praktizierte Handlungsansätze

Ein Blick auf häufiger umgesetzte Handlungsansätze zeigt, dass die Alterung und die damit verbundenen Bedarfslagen bzw. Ansprüche an hochschulisches Handeln noch nicht in ihrer Breite erkannt sind:

- Der Fokus der Hochschulen in der Bearbeitung von spezifisch alterungsbezogenen Problemfeldern liegt in der Schaffung von Angeboten im Sinne *lebenslangen Lernens*. Hier sind die Hochschulen auch recht differenziert aktiv. Weiterbildungsangebote sind an den Hochschulen vertreten, werden aber von außen meist als noch ungenügend bewertet. Ein Teil der Hochschulen unterhält aber auch bereits heute eine breite Angebotspalette für Senioren/innen.
- Zur Sicherung des eigenen Personalbestands verändern einige Hochschulen ihr Personalmanagement im Sinne der *betrieblichen Gesundheitsvorsorge*. Mitarbeiter/innen sollen mit entsprechenden Maßnahmen möglichst lange und fit im Berufsleben stehen und Personalausfälle durch altersbedingte Krankheiten vermieden werden.
- Andere Handlungsfelder und Bedarfslagen werden bislang kaum durch die Hochschulen aufgegriffen. Lücken bestehen etwa bei altersgerechten Arbeitsplätzen.

1.2.5 Voraussetzungen für die Umsetzung

Hochschulische Handlungsansätze bieten sich nicht unmittelbar für alle regionalen Bedarfslagen an, und sie sind zudem an bestimmte interne und externe Voraussetzungen gebunden:

- *Generationendialog*: Insbesondere Angebote für Senioren und Weiterbildungsangebote sind an vielen Hochschulen inzwischen etabliert. Doch können diese nicht ohne entsprechende finanzielle und personelle Aufwendungen gestaltet werden. Der Erfolg entsprechender Maßnahmen ist neben der Anerkennung und Unterstützung innerhalb der Hochschulen auch von der Attraktivität der Angebote und ihrem Bekanntheitsgrad abhängig.
- *Betriebliches Gesundheitsmanagement*: Die Anpassung an alternde Belegschaften stellt eine der zentralen zukünftigen Herausforderungen des Personalmanagements dar. Auch Hochschulen sind gefordert, innerhalb ihrer Organisation Strukturen zu schaffen, die ein langes und vor allem gesundes Erwerbsleben fördern. Hauptvoraussetzungen für den dauerhaften Erfolg entsprechender Maßnahmen sind entsprechende Investitionen und die hochschulinterne Koordinierung der einzelnen Maßnahmen unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Beschäftigten.

1.2.6 Erfolgsfaktoren

Neben den Voraussetzungen, die eine entsprechende Gestaltung der hochschulischen Angebotspalette mit sich bringen kann, stellen sich folgende Bedingungen als förderlich dar:

- Förderlich ist neben der Anerkennung und Unterstützung auch die Bereitstellung entsprechender Mittel zur *Finanzierung* aus der Grundausstattung der Hochschule, sowohl um die Angebote etablieren als auch sie verstetigen zu können. *Fördermittel* verringern die Ausgabenlast der Hochschulen für nichttraditionelle Handlungsbereiche und versetzen sie häufig erst in die Lage, Anschubphasen realisieren zu können.
- Um die Maßnahmen langfristig zu sichern, sollten diese nicht in kurzfristige Projektstrukturen mit wechselnden Ausrichtungen und Ansprechpartnern eingebunden sein, sondern als *Teil einer Gesamtstrategie* aufgefasst werden.
- Zur Steigerung der Attraktivität sind *Bedarfsermittlungen* sinnvoll, um die Angebote an die Nachfragesituation anzupassen. Eine enge regionale Vernetzung ist dabei förderlich.

Praxisbeispiel: Bildung für Ältere an der Universität Leipzig

Die Nachfrage nach Bildungsangeboten spielt zunehmend auch im höheren Alter eine wichtige Rolle. Am Ende des Berufslebens und mit dem beginnenden Ruhestand werden die Biografien häufig neu ausgerichtet. Im Sinne des lebenslangen Lernens bieten sich Hochschulen vielfältige Möglichkeiten, diese neuen Bedürfnisse zu erfüllen.

Bereits 1979 wurde an der Medizinischen Fakultät der heutigen Universität Leipzig ein Seniorenkolleg ins Leben gerufen. Mit dem in den frühen 1990er Jahren hinzugekommenen Seniorenstudium und einer Vielzahl begleitender Aktivitäten – wie internationale Austauschprogramme und Arbeitsgruppen – bietet sich heute eine Fülle von Bildungsangeboten. Im Sommersemester 2012 nahmen über 2.200 Personen an entsprechenden Veranstaltungen im Rahmen der „Bildung für Ältere“ teil. Dabei sind es nicht nur Bürger der Stadt Leipzig, die die Hörsäle füllen und sich mit „ihrer Universität“ verbunden fühlen. Inzwischen erfolgen Anmeldungen auch aus weiteren Regionen, wie bspw. Erfurt oder Berlin, wofür die Attraktivität der Stadt Leipzig sicherlich eine der Begründungen darstellt.

Durchgeführt werden verschiedene Veranstaltungsformate:

- Das Seniorenkolleg richtet sich an einen Personenkreis über 50 Jahre, die ihren Horizont erweitern und sich weiterbilden wollen. In interdisziplinäre Kursreihen werden an die Klientel angepasste Veranstaltungen durchgeführt, wobei die Dozenten ehrenamtlich arbeiten. Es gebe inzwischen sogar Wartelisten für Referenten. Die Veranstaltungen erfahren ein großes Interesse in der Bevölkerung, so dass innerhalb von sechs Wochen alle 1.600 Plätze des Seniorenkollegs vergeben waren. Inzwischen

schen werde das Audimax gefüllt, das dafür auch in den Nachmittagsstunden durch die Universität zur Verfügung gestellt wird.

- Auch das gemeinsame Lernen verschiedener Altersgruppen spielt eine wesentliche Rolle. Über 250 reguläre Lehrveranstaltungen sind inzwischen für die Seniorenstudierenden geöffnet. Dies deutet auf eine zunehmende Akzeptanzsteigerung innerhalb der Hochschule hin. Die Zahl der älteren Teilnehmer/innen betrage inzwischen fast 600 Personen.
- In Arbeitsgruppen wird es allen Teilnehmern der o.a. Bildungsangebote ermöglicht, vertiefend an einzelnen Themen (u.a. Sprachkurse, Computerkurse, Projekt zur Stadtgeschichte) zu arbeiten.
- Auf der Städtepartnerschaft zwischen Leipzig und dem tschechischen Brno beruht der internationale Austausch zwischen der Universität des dritten Lebensalters der Masaryk Universität und dem Bereich „Bildung für Ältere“ der Universität Leipzig. In diesem Rahmen finden seit 2010 regelmäßige Austauschprogramme statt.

Durch die Verbindung von Erfahrungswissen und neuen Ideen könne wissenschaftlicher Weiterbildung als „Starker Wind durch das Gehirn“ wahrgenommen werden, wie einer der Teilnehmer dieser Programme es beschreibt. Dabei wirken derartige Bildungsangebote auch gegen die Vereinsamung älterer Menschen und fördern den Dialog zwischen den Generationen, da neue Denkansätze und Erfahrungswissen miteinander verbunden werden.

Trotz der großen Anzahl an Teilnehmern ist der unmittelbare Mitarbeiterkreis auf 1,25 VZÄ beschränkt, wobei ein Anteil von 0,5 durch die Universität getragen wird. Die restlichen Kosten werden über Teilnehmerbeiträge finanziert. Zentral seien die Leidenschaft aller Mitarbeiter im Bereich Wissenschaftliche Weiterbildung, die sowohl Zeit als auch Energie in das Gelingen der Programme investieren, sowie die Unterstützung seitens der Hochschulleitung und anderer Mitglieder der Hochschule.

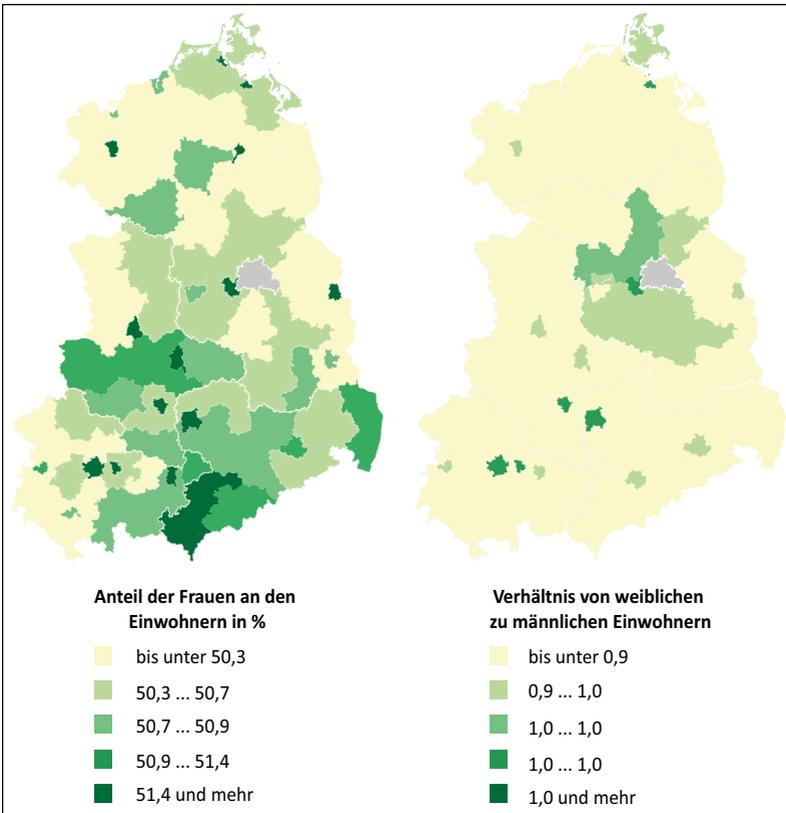
Quellen: eigene Recherche, mündliche und schriftliche Befragungen

1.3 Abwanderung

Neben dem Verhältnis von Fertilität und Mortalität stellt die Wanderungsbilanz einen Hauptaspekt der regionalen Bevölkerungsentwicklung dar. In den ostdeutschen Ländern besteht anhaltend ein negativer Saldo der Zu- und Abwanderung – Zuzüge können die Zahl der Wegzüge nicht kompensieren, so dass sich auch dadurch Schrumpfungseffekte ergeben. (Vgl. BBSR 2012, INKAR)

Demografisch problematisch wirkt dabei vor allem die Abwanderung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen in der Zeit zwischen Schulabschluss und Familiengründung. Wanderungsverluste vor allem des ländlichen Raumes, insbesondere in der genannten Altersgruppe, sind zwar nicht ungewöhnlich. Doch zeigt sich die ostdeutsche Brisanz in der dauerhaften Abwanderung eines hohen Anteils junger Menschen und vor allem junger Frau-

Übersicht 14: Frauenanteil und Geschlechterproportion der 20- bis unter 40jährigen (2010)*



* Man kann eine Landflucht von Frauen im Erwerbsalter beobachten, die im Gegenzug zu hohen Frauenanteilen in urbanen Räumen führt. Dieser Trend ist zwar allgemein zu beobachten, findet jedoch in Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg eine besondere Ausprägung.

In den Landkreisen Spree-Neiße, Bad Doberan, Ludwigslust, Nordwestmecklenburg, Parchim, Uecker-Randow beträgt der Anteil von Frauen an der Bevölkerung 49,8 % bis 49,9 %. Im Durchschnitt liegt dieser Wert – insbesondere aufgrund der längeren Lebenserwartung von Frauen – bei 50,7 %. Ähnliche Werte sind vereinzelt in Sachsen-Anhalt (Altmarkkreis Salzwedel) und Thüringen (Eichsfeld, Wartburgkreis). Die stabilsten Frauenanteile in ländlich geprägten Regionen sind in Sachsen und im südlichen Sachsen-Anhalt zu verzeichnen.

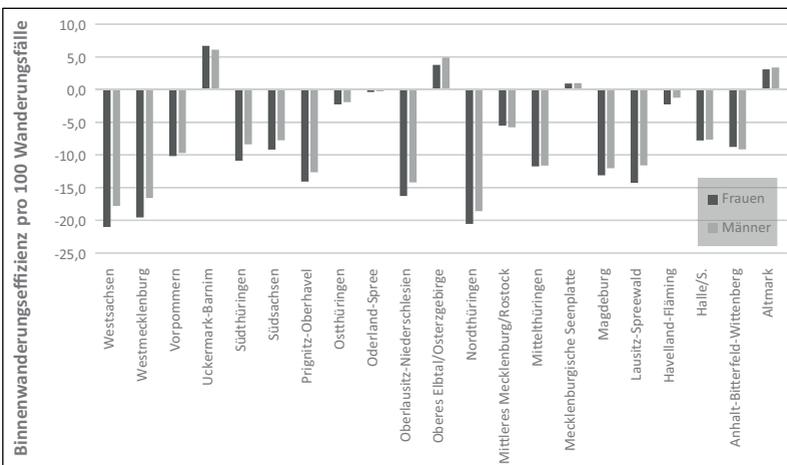
Datengrundlage: Fortschreibung des Bevölkerungsstandes des Bundes und der Länder; Eurostat Regio Datenbank; (Stichtag 1.1. des jeweiligen Jahres)

Quelle: BBSR (2012), INKAR

en. Diese Entwicklung führt in den ländlichen Regionen zu entsprechenden Auswirkungen auf die Geschlechterproportionen. (Übersicht 14) Zusätzlich beeinflusst die im bundesweiten Vergleich unterdurchschnittliche Zuwanderung in ostdeutsche Länder die Schrumpfungseffekte.

Eine Komponente, dem Bevölkerungsrückgang entgegenzuwirken, könnte die Zuwanderung von Ausländern sein. Dies erweist sich aber bislang nur als eher theoretische Möglichkeit: In Ostdeutschland gibt es kaum nennenswerte Verdichtungen ausländischer Bevölkerungsteile. Bei im Detail vorhandenen Unterschieden zwischen den östlichen Bundesländern beträgt der Ausländeranteil in den fünf Ländern insgesamt lediglich 2,3 %. (Vgl. BBSR 2012, INKAR)

Übersicht 15: Binnenwanderungseffizienz (2003-2010) in den ostdeutschen Raumordnungsregionen



Quellen: BBSR (2012), INKAR; eigene Darstellung

1.3.1 Handlungsfelder und Bedarfslagen

Um der Abwanderungsmobilität, die sich im Großteil der ostdeutschen Raumordnungsregionen zeigt, entgegenzuwirken, ist es einerseits von Bedeutung, regionale Haltefaktoren zu stärken. Andererseits ist es notwendig, einen gesellschaftlichen Öffnungsprozess hin zu einer Willkommenskultur zu entwickeln, um die überregionale und internationale Zuwanderung zu fördern und damit den Schrumpfungsprozess zumindest langfristig abzufedern.

Für das Handlungsfeld Stärkung regionaler Haltefaktoren können zwei Bedarfslagen bestimmt werden:

- Über die *Belebung der jeweiligen Standorte* kann Abwanderungstendenzen entgegengewirkt werden. Hierbei besteht Handlungsbedarf in der Stärkung des zivilgesellschaftlichen Engagements, um vor allem den gesellschaftliche Dialog zu fördern und regionalbezogene Probleme zu bearbeiten. Ebenso wichtig erscheint die Erhaltung der regionalen Kulturlandschaften.
- Die *Attraktivierung der Standorte* bedarf einerseits eines breiten Angebots von Kinder- und Bildungsbetreuungsangeboten sowie deren Qualitätssteigerung, um Abwanderung aufgrund von Nichtverfügbarkeit derartiger Angebote abzuwenden und Zuwanderung nicht zu verhindern. Andererseits sind Strukturmaßnahmen zur Gestaltung eines attraktiven Raumes nötig.

Übersicht 16: Abwanderungsmobilität – Handlungsfelder und Möglichkeiten

Stärkung regionaler Haltefaktoren	Förderung von Zuwanderung
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Belebung des Standortes ➤ Attraktivierung des Standortes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Überregionale Zuwanderung ➤ Förderung von Toleranz und Weltoffenheit ➤ Anerkennung von Bildungs-/ Berufsabschlüssen

Allgemein lassen sich zwei Möglichkeiten der Verbesserung regionaler Wanderungsbilanzen nennen: die Förderung überregionaler Zuwanderung aus den westlichen Bundesländern und internationaler Zuwanderung. Letzteres erfordert vor allem mehr Toleranz und Weltoffenheit. Mit einer entsprechenden Willkommenskultur können neue Potenziale erreicht und zudem die regionale Fachkräftebasis gestärkt werden. Auch die zügige Anerkennung von Bildungs- und Berufsabschlüssen trägt zur schnellen Integration von Migranten in das Beschäftigungssystem bei.

1.3.2 *Auswirkungen der Abwanderungsmobilität für die Hochschulen*

Abwanderung stellt auch für die Hochschulen ein relevantes Entwicklungshemmnis dar. Dadurch wird eine Reihe von Entwicklungen direkt und indirekt beeinflusst:

- Die Abwanderung junger Menschen reduziert langfristig auch die *Nachfrage nach Studienplätzen*, wenn zugleich die Zuwanderung unterproportio-

Praxisbeispiel: Präsenzstelle Uckermark an der Hochschule Brandenburg a.d.H. und an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde

Die Präsenzstelle Uckermark wurde 2007 in Kooperation der Fachhochschule Brandenburg a.d.H. und der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH) in der Region Schwedt/Oder gegründet. Gefördert wird sie aus Mitteln des Landes Brandenburg und des Europäischen Sozialfonds. Die Präsenzstelle soll eine Schnittstelle zwischen der Brandenburger Hochschullandschaft und der Region, welche wirtschaftlich kaum resonanzfähig und traditionell eher hochschulbildungsfern geprägt ist, bilden.

Eines der Ziele ist das Angebot von Bildungsperspektiven in der abwanderungsgeschwächten Region. In Kooperation mit verschiedenen Hochschulen in der Region werden u.a. Fernstudiengänge durchgeführt. Die Studierneigung soll ebenso gefördert werden wie die Bekanntheit hochschulischer (Weiter-)Bildungsangebote. Es werden Unternehmensbefragungen zum Fachkräfte- und Weiterbildungsbedarf wie auch Abfragen der Forschungs- und Entwicklungsbedarfe durchgeführt. Im Bereich des Fachkräftebedarfs zeige sich durchaus Interesse bei den regionalen Unternehmen, doch könne häufig die kritische Masse von 30 Studierenden im Jahr nicht erreicht werden. Bei den Unternehmen sei zudem die Schmerzgrenze noch nicht erreicht, und es fehlten dort bislang langfristige Personalplanungen.

Auch wird gezielt mit den Schulen in der Region kooperiert, um die Schüler/innen für Hochschulbildung zu begeistern. Zum Aufgabenbereich der Präsenzstelle gehören bspw. Studienberatung und Studienmotivationsangebote sowie die Durchführung von Informationsveranstaltungen. Auch andere Formate werden organisiert, um den Bürgern der Region Hochschulbildung näher zu bringen. So finden in Schwedt regelmäßige Bürgervorlesungen mit wechselnden Themenschwerpunkten statt, ebenso wie Kinder- und Jugendveranstaltungen. Langfristig solle zudem der Versuch unternommen werden, die Qualifizierungspotenziale des Hochschulstandortes Szczecin grenzüberschreitend nutzbar zu machen. Aufgabe der Präsenzstelle ist es hierbei, entsprechende Bildungsmöglichkeiten zu analysieren.

Zentral für den Erfolg seien das Engagement und die Kooperationsbereitschaft der einzelnen Akteure. Eine geringe Bekanntheit und mangelnde Verankerung von Hochschulbildung in einer Region könnten die Handlungsmöglichkeiten hochschulischer Akteure beeinträchtigen. So sei es in der Uckermark wichtig, Überzeugungsarbeit zu leisten. Als einer der wichtigen Erfolgsfaktoren gilt die Vernetzung mit städtischen und regionalen Akteuren, was langfristig ebenso zu einer Änderung der Bildungskultur wie zur Entwicklung von regionalen Innovationspotenzialen führen könne.

Zentrale Hindernisse bei den Möglichkeiten der Bildungsangebotspalette stellen u.a. landespolitische Regelungen hinsichtlich der Teilnehmerzahlen und des Kostenumfangs für die Qualifikationsangebote dar. Die kritische Masse werde häufig nicht erreicht. Die Möglichkeiten der Präsenzstelle Uckermark seien insbesondere aus finanziellen und personellen Gründen begrenzt. Darüber hinaus fehle der Einrichtung eine klare Perspektive, wie es nach Auslaufen der EU-Förderung Ende 2013 weiter gehen soll. Auf Grund der bisher hohen Abhängigkeit von den EU-Fördermitteln steht die Einrichtung nach 2014 vor der Herausforderung, erhebliche finanzielle Mittel über Sponsoren und Studiengebühren akquirieren zu müssen. Dies erscheint als schwierig.

Quellen: eigene Recherche, mündliche und schriftliche Befragungen

nal bleibt. Die Nachfrage nach Studienplätzen ist aber ein Schlüsselfaktor für die Mittelzuweisungen des Landes an die Hochschulen. Sinkt die Zahl der Studienanfänger, werden voraussehbar auch die Grundfinanzierungen der Hochschulen abgesenkt, mit entsprechenden Folgen für das Leistungsangebot.

- Eine *Verknappung des Leistungsumfangs*, insbesondere im Hinblick auf die Abwicklung von Studiengängen oder gar ganzer Fachbereiche, würde die Attraktivität der jeweiligen Hochschulen für Studierwillige reduzieren und somit die geringe regionale Studienplatznachfrage weiter verschärfen.

- Die Abwanderung insbesondere von jungen Frauen wirkt sich negativ auf stark von diesen *nachgefragte Studienfächer* in den Geistes- und Sozialwissenschaften aus.

- Bleiben junge gebildete Frauen in den Regionen unterrepräsentiert, so reduziert dies in der Regel auch die Zahl der *Familiengründungen* junger gebildeter Männer in der Region, mit den entsprechend ungünstigen demografischen Folgeeffekten hinsichtlich der Bildungsorientierung künftiger Generationen.

- Dies gewinnt vor allem in peripheren Regionen an Bedeutung, denn dort ist der sich anbahnende *Fachkräftemangel* schwieriger durch Anwerbung von außen zu kompensieren. Liefern aber die Hochschulen die regional benötigten akademischen Fachkräfte nicht, entsteht für sie ein Legitimationsproblem.

- Hochschulstandorte, welche durch Abwanderungstendenzen und eine begrenzte städtische Dynamik charakterisiert sind, bleiben nicht nur für deutsche Studierende uninteressant, sondern sind auch *unattraktiv für ausländische Studierende*.

Allein aus dieser durchaus erweiterbaren Aufzählung von Auswirkungen der Abwanderungsmobilität lassen sich Handlungsbedarfe für die Hochschulen ableiten.

1.3.3 Handlungsoptionen der Hochschulen

Auch für die Hochschulen bieten sich durchaus Ansatzpunkte, indirekt und direkt im Rahmen der Lehre und sozialräumlicher Aktivitäten die Abwanderungsmobilität zu beeinflussen:

- Durch fachlich breit aufgestellte und regional ausgewogene *Hochschulbildungsangebote* lässt sich sicherstellen, dass möglichst jedes individuelle Fachstudieninteresse in der Region bedient werden kann. Das bedeutet nicht, dass jede Hochschule über den kompletten Fächerkanon verfügen

muss, aber doch jede Hochschulregion. So kann vermieden werden, dass potenzielle Studierende auf Grund nicht verfügbarer Wunschstudienfächer abwandern. 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. Durch eine Anreicherung sogenannter ‚harter‘ Fächer um ‚weiche‘ Studienanteile kann es aber auch gelingen, junge Frauen für solche Studiengänge zu interessieren.

- Hilfreich dürfte es sein, sich stärker als bisher den – in vielen nichtdeutschen Hochschulsystemen selbstverständlichen – Aufgaben der *Studierendenbetreuung* zu öffnen. Deren Professionalisierung kann die Neigung, an einer solchen Hochschule ein Studium aufzunehmen, erheblich steigern.

- Durch die hochschulinterne Steigerung der Qualität der Lehre können überregionale Nachfrageeffekte ausgelöst werden. Einschließlich *hoher Studienerfolgsquoten* lässt sich so die Attraktivität des Hochschulstandortes fördern.

- Um Potenziale von *Migranten und nichttraditionellen Studierendengruppen* stärker als bisher nutzen zu können, braucht es entsprechende Angebote für deren Integration. Informations- und Beratungsdienstleistungen sowie diesbezügliche Nachqualifizierungen des Personals müssen daher unbürokratisch ermöglicht werden.

- Eine Teilentlastung für demografisch schrumpfende Regionen kann durch die Integration von *ausländischen Absolventen/Absolventinnen* in das regionale Beschäftigungssystem gelingen. Dazu ist es notwendig, den Anteil der ausländischen Vollzeitstudierenden zu erhöhen und Studienabbrüche zu reduzieren. Die Förderung der regionalen Willkommenskultur, beispielsweise über sogenannte Welcome Center, kann hier hilfreich sein.

- Über eigenständige kulturelle Beiträge der Hochschulen, aber auch über Kooperationen mit der Kultur- und Kreativwirtschaft, können diese bei der *Belebung der regionalen Kulturlandschaft* mitwirken.

- Durch eine verstärkte Nutzung und Verlagerung von Hochschuleinrichtungen in innenstadtnahe Liegenschaften, soweit räumliches Potenzial vorhanden ist, kann zur *Belebung von Standorten* beigetragen werden. Eine aktive Präsenz von Studierenden innerhalb des Stadtbildes kann ein dynamisches Stadtleben fördern.

1.3.4 Häufig an den Hochschulen praktizierte Handlungsansätze

In den Handlungsfeldern „Stärkung regionaler Haltefaktoren“ und „Förderung von Zuwanderung“ erbringen die Hochschulen in den demografisch herausgeforderten Regionen bereits eigenständige Beiträge. Die Schwerpunkte liegen vor allem bei der Attraktivierung des Standortes und der kulturellen Belebung:

- Allein auf Grund der Anwesenheit einer Vielzahl von jungen Studierenden trägt jede Hochschule zur Belebung und Attraktivierung ihres Sitzstandortes bei. Darüber hinaus sind am Großteil der Hochschulen *eigenständige kulturelle Aktivitäten* beheimatet, sowohl künstlerische Gruppen als auch kulturell engagierte studentische Vereinigungen.
- Seltener finden sich Aktivitäten zur *Förderung von Toleranz und Weltoffenheit*. Hinsichtlich der Schaffung einer Willkommenskultur an Hochschulen wird vermehrt die Etablierung von *Welcome Centern für ausländische Studierende* angestrebt, allerdings bisher noch nicht häufig umgesetzt.

Hochschulen können über eine entsprechende Ausrichtung ihrer Bildungsangebote zur Stärkung regionaler Haltefaktoren beitragen. Die Vermeidung der Abwanderung auf Grund der Nichtverfügbarkeit von Wunschstudienfächern lässt sich durch ein fachlich breit aufgestelltes Hochschulbildungsangebot, die Stärkung der geistes- und sozialwissenschaftlichen Fächer sowie transdisziplinäre Studienganggestaltungen fördern.

Eine Option, der Abwanderungsmobilität zu begegnen, ist die Förderung von Zuwanderung ausländischer Studierender. Dies stellt, bei gleichzeitiger Reduzierung der Studienabbrüche, eine Integrationsherausforderung dar. Dafür bedarf es insbesondere Informations- und Beratungsdienstleistungen sowie Angebote zur Nachqualifizierung des Personals und der Etablierung einer Willkommenskultur.

1.3.5 Voraussetzungen für die Umsetzung

Die Bearbeitung der demografischen Herausforderung Abwanderung durch die Hochschulen ist von bestimmten Voraussetzungen abhängig:

- *Vermeidung der Abwanderung auf Grund nicht verfügbarer Wunschstudienfächer*: Einem fachlich breiten und ausgewogenen regionalen Hochschulangebot sind durch haushalterische Zwänge Grenzen gesetzt. Das heißt unter anderem, dass nicht jede Hochschule über den kompletten Fächerkanon verfügen kann. Zudem ist eine solche Ausrichtung in weiten Teilen auch landespolitischen Zielen – „Vermeidung von Doppelangeboten“ – entgegengesetzt. Hier sind standortübergreifende Abstimmungen unabdingbar.

- *Qualität der Lehre*: Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der Lehre sind einerseits mit notwendigen Investitionen in Personal und andererseits mit einer entsprechenden Motivation der Lehrenden verbunden. Eine Professionalisierung der Studierendenbetreuung setzt zusätzliche Ressourcen und Kenntnisse bei den lehrunterstützenden Bereichen in Verwaltung, Studienfachberatung und Studentenwerken, etwa in Gestalt von Leitfäden und Qualifizierungen, voraus.
- *Stärkung zivilgesellschaftlichen Engagements*: Service Learning darf nicht mit reinem sozialem Engagement verwechselt werden. Seine wichtigsten Bestandteile bleiben – Stichwort *Learning* – curricular verankerte Lernziele und -inhalte. Die Praxisanteile müssen so angelegt sein, dass den Studierenden und zivilgesellschaftlichen Akteuren auch genügend Zeit bleibt, wechselseitig nachhaltige Erfahrungen mitzunehmen. Der Eindruck eines lediglich zusätzlichen mehrwöchigen Praktikums würde dabei kontraproduktiv wirken.
- *Belebung von Innenstädten*: Einer Verlagerung von Hochschuleinrichtungen in innerstädtische Liegenschaften stehen frühere Investitionen in bisherige randstädtische Standorte entgegen. Zudem ist solch eine Verlagerung mit weiteren Investitionen der Hochschulen verbunden. Es stellt sich allerdings die Frage, ob es räumliche Barrieren oder einfach die fehlenden Berührungspunkte zwischen Studierenden und Gesellschaft sind, welche eine Meidungskultur fördern. Allerdings kann eine innerstädtische Fokussierung aktiven Studierendenlebens auch nicht von außen vorgegeben werden, sondern muss von den Studierenden entwickelt und gelebt werden.
- *Studentische Zuwanderung aus dem Ausland*: Ohne avancierte Deutschkenntnisse bei ausländischen Studierenden gelingt in der Regel kaum eine Integration in die Region und darüber hinaus, im Anschluss an einen Studienabschluss der Übergang in das KMU-dominierte regionale Beschäftigungssystem. Die international adressierten Studienprogramme werden jedoch häufig in englischer Sprache angeboten. Daher sind solche Programmstrukturen nötig, die optional den Weg eröffnen, sukzessive im Studienverlauf aus englischsprachigen in deutschsprachige Lehrveranstaltungen zu wechseln. Diese können dann von denjenigen internationalen Studierenden in Anspruch genommen werden, die für sich eine berufliche Perspektive in Deutschland anstreben.
- *Förderung der Willkommenskultur*: Es bedarf vor allem einer durchgängig praktizierten Willkommenskultur, die bereits während des Studiums ansetzen muss (aber auch die Region insgesamt betrifft). 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

das Risiko ausländerfeindlicher Übergriffe, im weiteren auch die Fremdenfeindlichkeit im Alltag.

1.3.6 Erfolgsfaktoren

Für die beschriebenen Handlungsoptionen kann eine Reihe von Faktoren herausgestellt werden, die positiv auf die Erfolgchancen ihrer Umsetzung wirken:

- Die Vermeidung der Abwanderung auf Grund nicht verfügbarer Wunschstudienfächer kann mit *interdisziplinären Studienangeboten* und *Studiengangskooperationen* zwischen Hochschulen zumindest teilweise entgegengewirkt werden.
- Zur Verbesserung der Qualität der Lehre ist neben den didaktischen Kompetenzen der Lehrenden das Wollen entscheidend. Der Erfolgsfaktor besteht dabei in der *Sensibilisierung für gute Studierendenbetreuung* und in der Schaffung motivationaler Anreizstrukturen.
- Zur Förderung der studentischen Zuwanderung aus den westdeutschen Bundesländern braucht es eine Verstetigung des *zielgruppenorientierten Hochschulmarketings*. Darüber hinaus ist die Empfehlung durch Dritte ein wichtiger Faktor bei der Hochschulwahl. Insofern ist jeder zufriedene Studierende und Absolvent die beste Werbung für eine Stadt und deren Hochschule.
- Ebenso verhält sich dies bei *hohen Studienerfolgsquoten*, die gleichfalls zur Attraktivierung des Hochschulstandortes beitragen können. Diese dürfen allerdings nicht auf Kosten der Qualität der hochschulischen Ausbildung entstehen.
- Um attraktiv für studentische Zuwanderung aus dem Ausland zu sein, bedarf es einer durchgängig praktizierten *Willkommenskultur*. Die Etablierung von Welcome Centern an Hochschulen kann hier ein wichtiger Schritt sein. Die Beziehungsebene ist für die Integration oft sehr viel wichtiger als die Arbeitsebene.
- Zur Belebung eines Hochschulstandortes tragen vor allem die Studierenden bei. Hochschulleitung und Stadt können *Anreizstrukturen* dafür schaffen.
- Hilfreich ist eine *Sensibilisierung für die kulturelle Produktivität von Hochschulen* in der Bevölkerung und bei regionalen Entscheidungsträgern. Eine enge regionale Vernetzung mit verschiedenen zentralen Akteuren aus dem regionalen Kultur- und Kreativbereich ist dabei zielführend.

Praxisbeispiel: Ausländische Studierende in Schulen an der TU Bergakademie Freiberg

Eine der Bedarfslagen ist die Förderung von ausländischer Zuwanderung, sowohl von Studierenden als auch von Fachkräften. Bisher ist die Ausländerquote im Osten Deutschlands eher gering. Die wirtschaftliche und strukturelle Schwäche der ostdeutschen Länder wirkt zudem nicht attraktivitätssteigernd.

An der TU Bergakademie Freiberg wurde 2003 im Rahmen eines DAAD-Sonderprogrammes das Konzept „Ausländische Studierende in Schulen“ entwickelt, das auf der Initiative einer studentischen Hilfskraft beruhte. Ziel dabei war es, über die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen die Ressentiments gegenüber Ausländern abzubauen und das Interesse für fremde Kulturen und Lebensweisen zu wecken. Ausländischen Studierenden wird zudem ein Blick in das deutsche Schulsystem gewährt, und sie können über diese ehrenamtliche Tätigkeit sowohl ihre sprachlichen als auch sozialen Kompetenzen stärken. Ebenso wird die Verbindung der Hochschule mit der Sitzregion gefestigt und derart die Bekanntheit und Akzeptanz hochschulischer Bildungsangebote erweitert.

Innerhalb des Projekts entstanden unterschiedliche Unterrichtsformen, die abhängig sind vom Alter des Adressatenkreises und der Schulform. Dabei gehören auch Kindergärten in der Region inzwischen zu den festen Partnern. Grundsätzliche thematische Beschränkungen gebe es nicht, wichtig sei es, Kultur und Lebensweise oder die Geschichte eines Landes zu vermitteln. Dabei werden einzelne Unterrichtsstunden ebenso wie Projekttag und -wochen von Studierenden und Lehrenden gemeinsam vorbereitet. Vom gemeinsamen Tanzen und Kochen über die Vermittlung von Fremdsprachen bis hin zu Unterrichtseinheiten in Fächern wie Geografie reichen die Inhalte von Veranstaltungen.

Inzwischen habe sich ein fester Kreis von Kooperationspartnern etabliert, so dass es teilweise kaum möglich sei, die Bedarfe zu decken. Dies ist zumeist in der (notwendigen) Freiwilligkeit des studentischen Engagements begründet; in Semesterferien oder Prüfungszeiten sei es kaum möglich, Veranstaltungen durchzuführen.

Nach Ablauf der Förderung durch den DAAD wurde das Projekt durch das Internationale Universitätszentrum der TU fortgeführt. Ausgezeichnet mit dem sächsischen Integrationspreis 2010, beruhe der Erfolg zentral auf dem Engagement der Mitarbeiter und Studierenden. Förderlich sei zudem die geringe Größe der Universität und der Stadt, welche die Kommunikationswege und Kontaktpflege vereinfachen.

Neben diesem Projekt an der TU Bergakademie Freiberg haben sich weitere etabliert, die auch auf zivilgesellschaftlichem Engagement von Studierenden beruhen. So gibt es ein Mentorenprogramm für internationale Studierende, und 2012 wurde der Arbeitskreis Ausländische Studierende für das Sprachtutorenprogramm mit einem Preis des Deutschen Studentenwerkes ausgezeichnet.

Quellen: eigene Recherche, mündliche und schriftliche Befragungen

2. Regionale Herausforderungen

2.1 Wirtschaftliche Stabilität

Für die Verbesserung der regionalen Beschäftigungssituation und der Einnahmen öffentlicher Haushalte werden in den Unternehmen eine angemessene Produktivität und Innovationsaktivitäten benötigt. Hier gibt es Schwächen, die sich haushalterisch auswirken:

- Die anhaltende Schwäche der ostdeutschen Wirtschaft beeinflusst auch die *Einnahmensituation der Länder*. Die im Vergleich zu Westdeutschland geringeren Löhne und höhere Arbeitslosigkeit erzeugen vergleichsweise geringere Einkommenssteuereinnahmen. (Vgl. BfA 2013 und AK VGRdL 2013) Die nach wie vor bestehenden *Produktivitätsrückstände* und dadurch geringere Wirtschaftsleistung bewirken auch bei anderen Steuern im Vergleich niedrigere Einnahmen. (Vgl. AK VGRdL 2013)
- Verbunden mit den Einwohnerverlusten und der älter werdenden Bevölkerung ist auch ein *Rückgang der Zahl der Erwerbspersonen* zu erwarten, was wiederum Auswirkungen auf die Einkommenssteuern haben wird. (Vgl. BBSR 2012, INKAR)

Die Wirtschaftsstruktur in den ostdeutschen Ländern besteht überwiegend aus klein- und mittelständischen Unternehmen ohne eigene FuE-Abteilungen. Neben größeren Industriestandorten fehlt es der Wirtschaft insbesondere an Finanz- und Investitionskraft.

2.1.1 Handlungsfelder und Bedarfslagen

Aus den Herausforderungen des demografischen Wandels hinsichtlich der regionalen wirtschaftlichen Stabilität lassen sich drei zentrale Handlungsfelder ableiten:

- Die Finanzierung der *öffentlichen Haushalte* ist abzusichern, was sowohl über Ausgabenreduzierung als auch durch Einnahmesteigerungen erreicht werden kann.
- Unter den Bedingungen abschmelzender Erwerbspersonenzahlen und der Abwanderung auch von Hochqualifizierten stellen *Innovation und Produktivitätssteigerung* eine Herausforderung dar.
- Notwendig ist es, die *regionale Versorgung* mit (akademischen) Fachkräften abzusichern.

Übersicht 17: Wirtschaftliche Stabilität – Handlungsfelder und Bedarfslagen

Öffentliche Haushalte	Innovation und Produktivitätssteigerung	Regionale Fachkräfteversorgung
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Langfristige Sicherung öffentlicher Haushalte ➤ Aufrechterhaltung öffentlicher Infrastrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ FuE/Innovationsförderung 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Akademische Fachkräfteversorgung ➤ Steigerung der Erwerbstätigenquote

Das Erreichen wirtschaftlicher Stabilität erfordert eine *Steigerung des Innovationsgeschehens* und dafür die Förderung von Forschung und Entwicklung. Dies benötigt insbesondere die Sicherung der regionalen Versorgung mit akademischen Fachkräften. Hierfür ist es unabdingbar, der Bildungspotenziale in solchen Gruppen zu heben, in denen diese bislang in unzulänglichem Maße ausgeschöpft werden: Nachwachsende aus weniger bildungsaffinen Schichten, Frauen und Alleinerziehende, ebenso von Menschen mit Behinderung und Zuwanderer.

2.1.2 Auswirkungen der wirtschaftlichen Stabilität auf die Hochschulen

Eine unzureichende wirtschaftliche Stabilität einer Region stellt auch für deren Hochschulen ein relevantes Entwicklungshemmnis dar. Dadurch wird eine Reihe von Entwicklungen direkt und indirekt beeinflusst:

- Hochschulen haben auf Grund ihrer Funktionen – Bereitstellung von Fachkräften und von Innovationswissen – in einer zunehmend *wissensbasierenden Ökonomie* eine gesellschaftlich besondere Bedeutung. In den demografisch herausgeforderten Regionen wächst ihnen die Aufgabe zu, die Rolle der wesentlichen *Innovationsagentur* wahrzunehmen: Keine andere der ansässigen Einrichtungen mit Innovationspotenzial verfügt über eine solche institutionelle Stabilität wie die öffentlich finanzierten Hochschulen.

- Die wirtschaftliche Schwäche produziert – auch gegen die Empirie – das Image, dass die Regionen keine Arbeits- und Lebenschancen böten. Dies stärkt gerade bei aufstiegsorientierten jungen Menschen die Neigung zur Abwanderung – mit Folgen für die künftigen *Studienanfängerzahlen*.

- Für wirtschaftliche Entwicklungen werden mit dem absehbaren Ende des hohen Finanztransfers in die öffentlichen Haushalte der ostdeutschen Länder vornehmlich *endogene Entwicklungspotenziale* zu erschließen sein. Die Wohlstandsentwicklung wird unmittelbar mit dem Grad an selbsttragender Entwicklung korrelieren, der unter Mobilisierung endogener Entwicklungs-, insbesondere Innovationspotenziale realisiert wird. Zu den endogenen Po-

tenzialen gehören als zentrale Schaltstelle der Regionalentwicklung die Hochschulen, und ebenso sind die Hochschulen die Orte, an denen weitere endogene Potenziale erzeugt werden.

2.1.3 Handlungsoptionen der Hochschulen

Für die Hochschulen bieten sich durchaus Ansatzpunkte, direkt wie indirekt die wirtschaftliche Stabilität ihrer Sitzregion zu beeinflussen:

- Zur langfristigen Sicherung der öffentlichen Haushalte tragen Hochschulen, schon auf Grund ihrer schlichten Anwesenheit, durch die *Generierung von Umsatz und Einnahmen* in der Region bei: einerseits über direkte regionale Einnahmeeffekte qua Beschäftigung, Konsum, Inanspruchnahme von Dienstleistungen und entsprechende Erhöhung von Steuerzahlungen sowie Drittmittelakquise; andererseits über indirekte Beiträge zu öffentlichen Einnahmesteigerungen durch Umwegeeffekte, bspw. über Maßnahmen zur regionalen Innovation und Produktivitätssteigerung.

- Abschmelzende Landeshaushalte sollten die Hochschulen in ihrem eigenen Interesse bewegen, neue *Einnahmepotenziale* zu erschließen. Zum Teil bereits bewährte Formen sind kostenpflichtige Weiterbildungsangebote, eigenständige Patentverwertung, Technologietransfer oder der Ausbau der Alumni-Kultur. Hinzu treten unterschiedlich bewertete privat-öffentliche Gemeinschaftsfinanzierungen wie Stiftungsprofessuren oder FuE-Projekte.

- Um regionale Innovations- und Produktivitätssteigerungen zu fördern, können Hochschulen Einfluss auf die *Innovationsstrukturen* nehmen: über Aktivitäten in Forschung und Entwicklung, Wissenstransfer in regionale Anwendungskontexte und Weiterbildungsangebote für regionale Beschäftigter. Hochschulen können auch über die Förderung von *Gründungen und Unternehmensnachfolgen* einen eigenen Teil zur Innovations- und Produktivitätssteigerung beitragen.

- Zur Verstetigung der *akademischen Fachkräfteversorgung* stehen Hochschulen verschiedene Handlungsoptionen zur Verfügung. Über die Steigerung der Qualität der Lehre können Hochschulen ihre Attraktivität und damit auch die Nachfrage nach Studienplätzen erhöhen.

- Im Interesse der *Potenzialausschöpfung* muss die Ausweitung der akademischen Bildungsbeteiligung eine der hochschulischen Zieldefinitionen sein. Der Ausbau dualer Studiengänge kann ein Weg sein, niedrigschwellige Angebote für solche Interessenten vorzuhalten, die andernfalls eher nicht-akademische Ausbildungsoptionen wählen.

- Ausbaufähig ist auch die *Nutzung vorhandener Hochschulzugangsberechtigungen* durch ihre Inhaber/innen. Hier bedarf es zunächst der regionalen

Praxisbeispiel: WINGS GmbH an der Hochschule Wismar

Die Fernstudienzentrum Wismar International Graduation Services GmbH (WINGS) ging 2004 aus dem damaligen Fern- und Weiterbildungszentrum der Hochschule Wismar (FH) hervor und ist ein Tochterunternehmen der Hochschule. Als Dozenten agieren u.a. einige der Professoren in Neben­­tätigkeit. Insgesamt sind mehr als 100 Dozenten nebenberuflich involviert. WINGS beschäftigt 32 Mitarbeiter/innen. Derzeit sind etwas mehr als 3.100 Fernstudenten und rund 150 Weiterbildungsteilnehmer bei WINGS eingeschrieben, wobei die Studierendenzahlen in den letzten Jahren stetig gestiegen sind. Neben dem Standort in Wismar sind über Kooperationspartner bundesweit zehn Standorte sowie weitere vier Standorte im Ausland eingerichtet worden. Das Fernstudienzentrum finanziert sich über Gebühren für die Studienangebote.

Folgende Fernstudiengänge, die zu staatlich anerkannten Hochschulabschlüssen führen, werden angeboten:

- Master: Sales and Marketing, Business Consulting, Wirtschaftsinformatik, Business Systems, Facility Management, Quality Management, Bautenschutz, Bauen mit Bestand, Architektur und Umwelt, Integrative Stadt-Land-Entwicklung, Architecture and Environment, Lighting Design
- Bachelor: Betriebswirtschaft, Wirtschaftsinformatik, Sportmanagement, Wirtschaftsrecht (online), Betriebswirtschaft mit Zusatz­­zertifikat Gesundheitswesen
- Diplom: Betriebswirtschaft (auch postgradual), Wirtschaftsinformatik, Betriebswirtschaft mit Zusatz­­zertifikat Gesundheitswesen

Daneben werden verschiedene Weiterbildungen, die mit Hochschulzertifikaten abschließen, angeboten: Business Coaching, Mediation, Gesundheitswesen, Maritime Weiterbildungen Seefahrt, Nachhaltiges Bauen.

WINGS baut derzeit ihre Kapazitäten im Bereich Online-Fernstudiengänge aus. Bisher wird Wirtschaftsrecht als Bachelorstudium mit großer Resonanz angeboten. Durch die 14 externen Standorte können die Präsenz-Wochenendveranstaltung in einem großflächigen Radius angeboten werden, was auch zu der seit Jahren positiven Entwicklung der Fernstudierenden führe. WINGS hat zudem ein Alumininetzwerk aufgebaut. Eine Hürde für die Umsetzung stellten die Lebens- und Lernbedingungen in Wismar dar.

WINGS legt nach eigener Aussage großen Wert auf einen engen Kontakt der Studierenden untereinander, aber auch zu ihren Dozenten und Studienbetreuern. Dabei werde jede/r Studierende von einem Studiengangskordinator persönlich betreut. Dies werde flankiert durch einen Online-Campus, der als zentrale Kommunikationsplattform dient. Das Fernstudienzentrum folge dabei der Einschätzung, dass berufs­­begleitende Weiterbildung auch für Unternehmer ein wichtiger Baustein sei, um qualifizierte Mitarbeiter/innen zu fördern und an ihr Unternehmen zu binden.

Quellen: eigene Recherche, mündliche und schriftliche Befragungen

len Ursachenforschung hinsichtlich der Nichtausschöpfung dieses Potenzials. Daran anknüpfend ggf. Änderungen in den Studienangeboten umsetzen. Ebenso können hier Informationsveranstaltungen, Studienberatungen, Workshops, Projekt­­tage, Schülercamps, Hochschulpraktika, Schulbotschafter und Kooperationsveranstaltungen mit Schulen Wirkungen entfalten.

- Hochschulen bieten *nichtakademische Ausbildungsplätze* innerhalb der Hochschule an.

2.1.4 Häufig an den Hochschulen praktizierte Handlungsansätze

Betrachtet man die häufig an den Hochschulen praktizierten Handlungsansätze, so zeigt sich: Die wirtschaftliche Stabilisierung und Dynamisierung ihrer Sitzregionen stellen bereits heute die seitens der Hochschulen am stärksten bearbeitete Herausforderung des demografischen Wandels dar:

- Besonders häufig sind Maßnahmen im Bereich FuE-Kooperationsprojekte, Gewinnung studierwilliger Schulabgänger/innen, Vermittlung von Absolventen und Weiterbildungsangebote.
- Rund drei Viertel der Maßnahmen, die zur Stabilisierung der wirtschaftlichen Situation beitragen, verteilen sich zu etwa gleichen Teilen auf die Handlungsfelder Innovations- und Produktivitätssteigerung sowie regionale Fachkräfteversorgung.
- Bei der FuE- und Innovationsförderung sind insbesondere die in der Regel etablierten Forschungs- und Transferstellen zu nennen. Darüber hinaus sind vielerorts Einrichtungen zur Unterstützung von Gründungen, An-Institute mit FuE-Aufgaben sowie Kooperationsprojekte innerhalb der Region zu finden.
- Sehr häufig sind Maßnahmen zur Steigerung der Übergangsquote zwischen Schule und Hochschule zu finden. Ferner sind Career-Service-Einrichtungen an mindestens jeder zweiten Hochschule vorhanden. Duale Studiengänge sind ebenfalls an mehreren Hochschulen zu finden. In Hinblick auf die Generierung zusätzlicher Einnahmen sind vor allem kostenpflichtige Weiterbildungsangebote etabliert oder werden angestrebt.

Wenig Aktivitäten hingegen sind hinsichtlich der Bedarfslage „Steigerung der Erwerbstätigenquote von Menschen mit unausgeschöpftem Erwerbspotenzial“ – Frauen, Alleinerziehende, Menschen mit Behinderung und Zuwanderer – zu beobachten.

Über Aktivitäten in FuE, Wissenstransfer in regionale Anwendungskontexte, Weiterbildungsangebote für Hochschulexterne und die Förderung von Gründungen sowie Unternehmensnachfolgen können Hochschulen zur Stärkung von regionalen Innovationsstrukturen beitragen. Entscheidend sind aber vor allem ihre Leistungen bei der regionalen Versorgung mit akademischen Fachkräften. Hier bergen besonders die Steigerung der Qualität der Lehre und Angebote von dualen Studiengängen Potenziale zur eigenen Attraktivitätssteigerung.

Neue Finanzierungsquellen lassen sich vor allem durch kostenpflichtige Weiterbildungsangebote, eigenständige Patentverwertungen, Technologietransfer und den Ausbau der Alumnikultur erschließen. Dem sind gleichwohl objektive Grenzen gesetzt, die allzu optimistische Erwartungen dämpfen sollten. Wichtig bleibt in jedem Falle, dass die Hochschulen allein dadurch, dass sie da sind, Umsatz- und Einnahmeneffekte für die Region generieren.

2.1.5 Voraussetzungen für die Umsetzung

Die Bearbeitung dieser Herausforderungen regionaler Entwicklung im demografischen Wandel durch die Hochschulen ist von bestimmten Voraussetzungen abhängig:

- Hochschulen haben das Potenzial, sich durch Wissenstransfer ihrer Umwelt zu öffnen. Dies muss allerdings als Aufgabe *strukturell in der Hochschule verankert* werden.
- Forschung und Entwicklung sind Voraussetzungen regionaler Innovationsstrukturen. Diese benötigen *Inkubationszentren*. Die Inkubation erfordert einen geschützten Raum, in dem Optionen gefahrlos durchgespielt werden können. Diesen Raum bietet nicht die funktionalisierte, sondern die *autonome Wissenschaft*.
- Die regionale Fachkräfteabsicherung durch Vermittlung von Absolventen kann selbstredend keine alleinige Aufgabe der Hochschulen sein. Insbesondere klein- und mittelständische Unternehmen müssen ihr *Personalmanagement professionalisieren*.
- Die Steigerung der Hochschulbildungsbeteiligung zieht, gerade in den demografisch herausgeforderten Regionen, eine *Heterogenisierung* der Studierendenschaft nach sich. Das macht hochschulische Anpassungsleistungen im Bereich der Hochschullehre und Studierendenbetreuung nötig. Dies wiederum benötigt Ressourcen.
- Eine Voraussetzung, um vor allem das regionale Innovationsgeschehen zu befeuern, besteht darin, *Förderprogramme* zu nutzen. Informationen bezüglich Fördermöglichkeiten müssen dahingehend aufbereitet und leicht zugänglich sein. Sind diese Förderungen auch immer befristeter Natur, können Förderprogramme doch Impulse für Handlungsansätze liefern, für die ansonsten keine finanziellen Mittel zur Verfügung stünden, und sie können Anschubphasen erleichtern.

2.1.6 Erfolgsfaktoren

Im Bereich der wirtschaftlichen Stabilitätssicherung können Hochschulen über ihre breite Angebotspalette aktiv werden und so das regionale Innovationspotenzial stärken. Folgende Faktoren stellen sich dabei als förderlich heraus:

- Für hochschulische Impulse zur Regionalentwicklung ist die Bereithaltung von Hochschul- und Forschungspotenzialen, welche die *gesamte Forschungskette* abdecken, empfehlenswert. Grundlagen- und Anwendungsforschung sind stets zusammen zu denken, wenn Hochschulen als Entwicklungsmotoren ihrer Regionen agieren sollen. Anwendungsforschung geht über kurz oder lang der innovative Atem aus, wenn die Anregungspotenziale der Grundlagenforschung fehlen.
- *An-Institute* sind ein effektives Scharnier in der Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, da sie Eigenschaften der Hochschulen und der Unternehmen in sich vereinen.
- *Netzwerkarbeit* ist ein möglicher Weg, um über punktuelle Aktivitäten hinaus zu kontinuierlichen und zielorientierten Kooperationen zu gelangen. Wichtige Voraussetzungen dabei sind, Kooperationsbürokratie zu vermeiden und den gemeinsamen Nutzen kontinuierlich erfahrbar zu machen.
- Eine zentrale *Unterstützungsstelle für regionale Kooperationen* an der Hochschule kann die Umweltkontakte erleichtern. Dazu muss sie in der Lage sein, Konzepte und strategische Kooperationsformen so zu entwickeln und zu forcieren, dass Wissenschaftler/innen von damit verbundenen Verwaltungsvorgängen in relevantem Maße entlastet werden.
- Hochschulische Ausgründungen spielen eine wichtige Rolle im Innovationsgeschehen. Neben starken Unterstützungsstrukturen ist dabei eine *fundierte Gründerausbildung* und -unterstützung an den Hochschulen hilfreich.
- Für die Förderung von Ausgründungen und Gründungen, des Ausbaus von Kooperationsstrukturen und des Wissenstransfers in Anwendungskontexte erscheint eine diesbezügliche *Professionalisierung der Verwaltungsstrukturen* an den Hochschulen zielführend.
- *Verschränkungen zwischen Hochschulbildung und Berufspraxis* sollten über berufsorientierende Angebote gegen Ende eines Studiums, bspw. über Career Center, hinausgehen. Sie müssen frühzeitig einsetzen, um Abwanderungsneigungen gar nicht erst entstehen zu lassen.
- *Fachhochschulen* sind aufgrund ihrer Größe individuellere Kommunikationen mit regionalen Unternehmen möglich. Sie sind als kleine Einheiten prädestiniert dafür, mit der regionalen Wirtschaft zusammen zu arbeiten und ihr Leistungsspektrum an Regionalbedarfe anzupassen.

Praxisbeispiel: Univations GmbH an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Die Univations GmbH ist als An-Institut der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (MLU) eingerichtet worden und Teil des Halleschen Weinberg campus. Die Gründung erfolgte 2004 zunächst als reines Förder- und Drittmittelprojekt. Allerdings wurde von Anfang an auf eine dauerhafte Etablierung hingearbeitet. Dies führte 2006 zur Gründung von Univations als GmbH.

Neben einem dreiköpfigen, ehrenamtlichen wissenschaftlichen Direktorium sind derzeit zwölf hauptamtliche Mitarbeiter/innen tätig. Dazu kommen etwa 16 Mitarbeiter/innen der MLU, die in verschiedenen Tätigkeiten in die Aufgaben der Einrichtung eingebunden sind. Finanziert wird Univations zu etwa 60 Prozent aus Drittmitteln vom Land Sachsen-Anhalt, Bundesmitteln (insb. BMWi und EXIST-Programm) sowie der EU. Die Drittmittelannahmen weisen in den letzten Jahren eine stetige Zunahme auf. Der Rest wird durch Umsätze aus dem Geschäftsbetrieb finanziert.

Univations verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz der Innovations- und Gründungsförderung von der Schule über die Hochschule bis hin zum nachhaltigen Unternehmertum. Dies umfasst sechs Schwerpunktaufgaben:

1. **Technologietransfer:** Hier steht die Verwertung von Forschungsergebnissen sowie die Koordination von Verbundprojekten im Vordergrund.
2. **Unternehmensgründung:** Verfolgt wird ein Konzept ganzheitlicher Unterstützung bei technologieorientierten Gründungen.
3. **Finanzierung:** Unterstützt und begleitet wird die Suche nach privaten und öffentlichen Geldgebern. Dabei kann auf ein überregionales Netzwerk an Investoren, Partnern, Multiplikatoren, Kunden und Auftraggebern zurückgegriffen werden.
4. **Forschung:** Es wird Gründungsforschung betrieben, unter anderem durch die Anbindung an die Professur für Statistik am Wirtschaftswissenschaftlichen Bereich der MLU.
5. **Lehre:** Univations unterstützt die MLU bei der Entwicklung und Umsetzung innovations- und praxisorientierter Angebote der Gründungslehre, so Businessplanseminare, Planspiele, Praxisseminare und Ringvorlesungen. Ein Masterprogramm „Entrepreneurship“ ist im Aufbau begriffen.
6. **Veranstaltungen:** Univations berät Unternehmen bei der Konzeption, Organisation und Realisierung von Veranstaltungen. Dies umfasst alle denkbaren Veranstaltungsformate wie Forum, Seminar, Workshop, Fachtagung oder -konferenz, Produktpräsentation, Kongress oder experimentelles Event.

Derzeit werden sechs Projekte durchgeführt, in denen die Schwerpunktaufgaben zum Tragen kommen:

- **Futurego:** Ziel des Schüler-Businessplanwettbewerbs „futurego. Sachsen-Anhalt“ ist es, Schülern ab der achten Klassenstufe wirtschaftliche Zusammenhänge näher zu bringen.
- **Hochschulgründernetzwerk:** Das Hochschulgründernetzwerk Sachsen-Anhalt Süd unterstützt Studierende, Absolventen und wissenschaftliche Mitarbeiter/innen an den Hochschulen und Forschungseinrichtungen des Landes.
- **Investforum:** Das INVESTFORUM Sachsen-Anhalt begleitet kapitalsuchende Unternehmen, entwickelt individuelle Konzepte und Veranstaltungen, um passende Finanzierungspartner zu finden.
- **Kreativmotor:** Der Kreativmotor unterstützt junge Unternehmen der Kreativwirt-

schaft in Sachsen-Anhalt durch Qualifizierungs- und Beratungsangebote sowie Matchingveranstaltungen.

- Pathways for Graduates: Das Projekt hat zum Ziel, Absolventen aus Hochschulen und Auszubildende besser auf das Berufsleben und insbesondere die (internationale) Jobsuche vorzubereiten.
- Suport: Das Projekt SUPORT (SME University Partnership Online Resource & Training) hat zum Ziel, die Verständigung und Kooperation zwischen Wissenschaftseinrichtungen sowie kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im regionalen Umfeld der Hochschulen und Forschungsinstitute zu fördern und zu verstärken.

Nach Angabe der Verantwortlichen funktionieren Univations auf Grund seines Gesamtkonzepts sehr erfolgreich. Der Verbund von Hochschule und – direkt am Markt agierend – Univations bringe die notwendige Dynamik zur dauerhaften Etablierung. Dahinter stecke die Überzeugung, dass eine rein durch Förderungen finanzierte Transfereinrichtung innerhalb der Hochschule nicht dauerhaft etabliert werden könne. Als marktwirtschaftlich agierende GmbH habe Univations Zugriff auf Finanzierungsoptionen, die nur Unternehmen zur Verfügung stehen. Langfristiges Ziel ist die Unabhängigkeit von indirekten institutionellen Förderungen.

Als weiterer Erfolgsfaktor wird das ganzheitliche Konzept von Univations angesehen, denn die Einrichtung könne wichtige Impulse aus der Verbindung von Grundlagenforschung, angewandter Forschung, Produkt- und Dienstleistungsentwicklung bis hin zur Produktion und Umsetzung geben. Von Unternehmen werden zudem die strategische Beratung und die zahlreichen Seminare lobend erwähnt.

Zu Beginn war der noch nicht verankerte Gedanke der Unternehmerförderung und Gründerkultur ein zentrales Hemmnis und musste den Anspruchsgruppen noch erklärt werden. Bis heute sei das Unternehmersbild in Ostdeutschland wenig ausgeprägt, und es fehle an Vorbildern für eine Gründerkultur. Dieses aufzubrechen ist eine wichtige Zielsetzung des An-Instituts. Ein anderes Hemmnis stellten die teilweise sehr komplexen Anforderungen bei der Einwerbung und Verwaltung von Förderungsmitteln dar.

Quellen: eigene Recherche, mündliche und schriftliche Befragungen

2.2 Soziale Stabilität

Eine selbsttragende Entwicklung von Regionen bedarf nicht nur der wirtschaftlichen, sondern auch der sozialen Stabilität. Diese umfasst *politische und sozialräumliche Stabilität*. Sie ist nicht zuletzt nötig, um die öffentlichen Ausgaben für nachsorgende Problembearbeitungen zu begrenzen. Soll vorbeugende Problemvermeidung statt nachsorgender Problembearbeitung bewerkstelligt werden, sind soziale Innovationen erforderlich. Diese müssen in verschiedenen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens wirksam werden:

- Insbesondere die Sicherstellung der *öffentlichen Infrastruktur und Davsinsvorsorge* stellen Herausforderungen für demografisch geschwächte Regionen dar. Bei der Betrachtung der Kommunalverfassungen der ostdeut-

schen Länder wird deutlich, dass diese in Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen den Kommunen sehr konkret ihre Aufgaben zuweisen. Jedoch gibt es weder einen einheitlichen Aufgabenkatalog, noch werden Teilbereiche der öffentlichen Daseinsvorsorge fixiert: „Bis heute existiert für den Begriff der Daseinsvorsorge weder eine Legaldefinition, noch ist sein Inhalt abschließend bestimmbar“ (Neu 2009: 10). Hinzu kommt, dass durch die Abwanderung regionaler Bevölkerungsteile die Pro-Kopf-Kosten öffentlicher Infrastrukturen steigen und diese ggf. unrentabel werden. Anpassungen oder gar Schließungen wären die Folge. (Vgl. Seitz 2010: 3)

■ Um insbesondere die Beschäftigung in und das Innovationspotenzial der Regionen zu sichern, ist es wichtig, die *Erhöhung der individuellen Bildungschancen* voranzutreiben. Dabei sind die verschiedenen Bereiche des lebensbegleitenden Lernens einzubeziehen. So verließen 2010 in Mecklenburg-Vorpommern 13,7 % und in Sachsen-Anhalt 12,3 % der Absolventenjahrgänge die Schulen ohne

einen Abschluss – die höchsten Anteile im gesamten Bundesgebiet. Den geringsten Anteil im Osten Deutschlands verzeichnete hier Brandenburg (8,2 %), gesamtdeutsch Bremen mit 4,9 %. (BBSR 2012, INKAR)

Zentrale Bereiche der kommunalen Lebensqualität und der sog. weichen Standortfaktoren zählen zu den freiwilligen Aufgaben der Kommunen. Sie sind folglich abhängig von der regionalen Wirtschaftskraft und den daraus resultierenden kommunalen Handlungsfähigkeiten. Gleichzeitig stellen die Teilhabemöglichkeiten der ansässigen Bevölkerung auch Chancen einer Region dar.

Übersicht 18: Vereinsleben in Deutschland

Bundesland	Zahl der Vereine	Pro 1.000 Einwohner
Saarland	9.932	98
Thüringen	20.444	92
Rheinland-Pfalz	36.317	91
Sachsen-Anhalt	18.458	80
Meckl.-Vorpommern	12.902	79
Hessen	47.680	78
Baden-Württemberg	81.822	76
Brandenburg	17.928	72
Sachsen	29.080	70
Niedersachsen	53.628	68
Bayern	84.833	67
Nordrhein-Westfalen	115.257	65
Berlin	22.299	64
Bremen	3.877	59
Schleswig-Holstein	16.432	58
Hamburg	9.405	52

Quelle: ZIVIS (2012: 17)

Die *Stärkung der Zivilgesellschaft* fördert nicht nur die lokale Demokratie, sondern begünstigt auch lösungsorientierte Problembearbeitungen. Das

zentrale Problem der Verknüpfung von Staat und Zivilgesellschaft ist dabei, in welchen Bereichen der Staat unverzichtbar bleibt und wo und wie die Bürger und ihre Selbstorganisation gesellschaftliche Angelegenheiten besser in eigener Regie regeln können (Weidenfeld 2008: 53f.) Einen Indikator für die diesbezüglichen Potenziale Stellen die Vereine und ihre Aktivitätsfelder dar.

In der Bundesrepublik wurden 2012 ca. 580.000 Vereine gezählt (ZIVIS 2012: 13). Auch die ostdeutschen Bundesländer haben ein ausgebautes Vereinsleben und belegen in der Zahl der Vereine pro 1.000 Einwohner z.T. vordere Plätze (Übersicht 18). Die Handlungsfelder reichen von Sport über Kultur bis zur Wirtschaftsförderung. (ZIVIS 2012: 17)

Auch über Veränderungen in der Mitgliederstruktur gibt der Survey Auskunft: Sportvereine seien die mitgliederstärksten Organisationen. Für den Bereich der Bevölkerungs- und Katastrophenschutzorganisationen wird eine steigende Mobilisierung, insbesondere unter Jugendlichen, festgestellt. Die sozialen Organisationen hingegen können kaum Mobilisierungseffekte in dieser Altersgruppe verzeichnen. (ZIVIS 2012: 37ff.)

Übersicht 19: Soziale Stabilität – Handlungsfelder und Bedarfslagen

Öffentliche Infrastrukturen und Daseinsvorsorge	Erhöhung der Bildungschancen	Stärkung der Zivilgesellschaft
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sicherung der Bildungs- und Forschungsinfrastruktur ➤ Sicherung der medizinischen Versorgung ➤ Absicherung ÖPNV und Verkehrswege ➤ Sicherstellung der Ver- und Entsorgung ➤ Breitbandanbindung gewährleisten ➤ Feuerwehr und Katastrophenschutz zukunftsfähig gestalten ➤ Polizei und Justiz sichern ➤ Verwaltungsmodernisierung ➤ Sicherung der Kulturlandschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stärkung der frühkindlichen Bildung ➤ Zukunftsfähige Gestaltung der schulischen Bildungslandschaft ➤ Erhöhung der Durchlässigkeit von Bildungsabschlüssen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Unterstützung zivilgesellschaftlicher Akteure ➤ Einbindung unterschiedlicher Milieus

2.2.1 Handlungsfelder und Bedarfslagen

Soziale Stabilität hat zahlreiche Schnittstellen zu anderen demografischen Herausforderungen. Aus diesem Grund werden hier nur Handlungsfelder und Bedarfslagen behandelt, die nicht andernorts eingeordnet werden können. Die soziale Stabilität wird in diesem Sinne bestimmt durch die Hand-

Praxisbeispiel: Service Learning an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Die Verbindung von Lehre, Forschung und zivilgesellschaftlichem Engagement wird an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg seit 2007 unter dem Schlagwort „Service Learning“ betrieben: „Im konkreten gesellschaftlichen Tun (Engagement) von Studierenden soll durch die Reflexion gesellschaftlicher Praxis einerseits erfahrungsbasiertes Wissen generiert werden (Learning) und andererseits ein ‚nützlicher‘ Beitrag zur Verbesserung gesellschaftlicher Aufgabenstellungen und Probleme gemeistert werden (Service).“ (Backhaus-Maul/Roth 2013: 7)

Dieses Projekt gewann in den vergangenen Jahren nicht nur an Bekanntheit, sondern auch an erheblichem Interesse innerhalb der Hochschule. Mittels Modulen im Bereich der Allgemeinen Schlüsselqualifikationen (ASQ) und hochschuldidaktischer Weiterbildungsangebote für die Lehrenden wird die Initiierung einschlägiger Projekte vorangetrieben. Eine Koordinierungsstelle, angesiedelt am Bereich Erziehungswissenschaften, begleitet die einzelnen Projekte, z.B.:

- Institut für Rehabilitationspädagogik, Arbeitsbereich Körperbehindertenpädagogik („Kommunikation und Begleitung“): Entwicklung von Projekten zur Erweiterung und langfristigen Etablierung der Arbeit des ambulanten Kinderhospizdienstes der Björn Schulz STIFTUNG in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit, Enttabuisierung des Themas „Tod, Trauer, Sterben“ sowie der Anerkennung von ehrenamtlicher Arbeit;
- Professur für Öffentliches Recht, Schwerpunkt Migrationsrecht („Praxisprojekt Migrationsrecht“): In Kooperation mit der Migrantenberatung des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes/Landesverband Sachsen-Anhalt erarbeiten die Studierenden Lösungsvorschläge für aktuelle migrationsrechtliche Fälle;
- Institut für Agrar- und Ernährungswissenschaften, Unternehmensführung im Agribusiness („Marketing im Agribusiness“): Durchführung einer Konsumentenbefragung zum Thema „Verbraucherverhalten bei Direktvermarktung“ in Kooperation mit dem Verein Stadt und Land Region Halle.

In allen Disziplinen zeige sich dabei inzwischen eine breite Akzeptanz und fänden sich Anknüpfungspunkte. Zu fördern sei noch die Bekanntheit des Begriffs Service Learning und dessen, wie er gefüllt werden kann. Daher legten die beteiligten Mitarbeiter/innen 2013 eine Studie zur Verbreitung und Struktur von Service-Learning-Angeboten an allen deutschen Hochschulen vor und fördern so das anwendungsbezogene Grundlagenwissen in diesem Bereich. Die Studie habe Interesse geweckt und – auch durch entsprechende Pressearbeit – zur Verbreitung des Themas beigetragen.

Finanziert wurde das Projekt in den letzten Jahren aus Mitteln des DAAD und des BMSFJ sowie zu je zehn Prozent durch die Hochschule und die Volksbank, wobei es einer permanenten Mittelakquise bedürfe, um eine stetige Arbeit zu ermöglichen. Betreut wird es derzeit von drei Mitarbeiter/innen, wobei der Projektleiter eine Haushaltsstelle an der Erziehungswissenschaftlichen Fakultät innehat.

Durch die Verbindung zur Freiwilligenagentur Halle wird es zudem möglich, mit Akteuren innerhalb der Region zu kooperieren, zu denen es sonst kaum Zugangsmöglichkeiten gäbe. Für eine reale Umsetzungsarbeit ist diese aktive Vernetzung mit der Stadt und Region ebenso notwendig wie eine aktive Überzeugungsarbeit innerhalb der Hochschule. Um diese Form der Hochschullehre weiter zu verbreiten, bedarf es neben der Überzeugung von Lehrenden auch der Sensibilisierung von Studierenden. Diese erhielten nicht nur Praxiseinblicke, sondern erweiterten auch ihre Kompetenzen.

Besonders in entwicklungsschwachen Regionen sei es wichtig, das Interesse an nicht-vergüteter Arbeit zu wecken und das zivilgesellschaftliche Engagement zu fördern. Dafür bedarf es auch struktureller Anpassungen bspw. der Modulhandbücher und Prüfungsordnungen. Diese sollten offen und flexibel gestaltet sein und den Studierenden Freiräume ermöglichen, sich zu engagieren. Die Einbindung internationaler Studierende zudem integrative Komponenten und fördere die Toleranz und Offenheit ein Region.

Besonders die Akzeptanz in der Hochschulleitung, die über verbale Äußerungen hinausgehe, sei einer der Gründe für den Erfolg des Projektes. Ohne Strategien, Ressourcen und die aktive Unterstützung und Verbreitung des Themas sei es kaum möglich, Überzeugungsarbeit für ein derartiges Projekt zu leisten. Auch die Motivation der Mitarbeiter, die an einer langfristigen Entwicklung des Bereichs Service Learning interessiert seien, sei einer der Erfolgsbausteine.

Quellen: Backhaus-Maul/Roth (2013), eigene Recherche, mündliche und schriftliche Befragungen

lungsfelder öffentliche Infrastruktur und Daseinsvorsorge, die Erhöhung von Bildungschancen sowie die Stärkung der Zivilgesellschaft:

- Die Sicherung der *Bildungs- und Forschungsinfrastruktur* ist eine zentrale Voraussetzung zur Mobilisierung der Bildungsressourcen, der Steigerung sozialer Teilhabe und der Innovation in einer Region.
- Die Sicherung der *medizinischen Versorgung* stellt in alternden und schrumpfenden Regionen eine zentrale Bedarfslage dar.
- Es gilt, der Verödung demografisch herausgeforderter Region entgegenzuwirken. Hierfür bedarf es *technischer Infrastrukturen*, d.h. der Absicherung des ÖPNV und der Verkehrswege, der Sicherstellung von Ver- und Entsorgung (Energie, Wasser, Abwasser) und der Gewährleistung von Breitbandinternetanbindungen auch in ländlichen Regionen.
- Weitere Bereiche staatlichen Handelns stellen die Sicherung der *Feuerwehr und des Katastrophenschutzes, der Polizei und Justiz* dar. Ebenso wird die öffentliche *Verwaltung* Veränderungen unterworfen sein.
- Eine der Bedarfslagen im Bereich der weichen Standortfaktoren, die in den einschlägigen Handlungskonzepten der Länder auch dezidiert ausgeführt werden, ist die Sicherung der *Kulturlandschaft*.
- Die Stärkung der Zivilgesellschaft ist wichtig, um den Zusammenhalt und latente Potenziale der Bevölkerung zu fördern bzw. freizusetzen. Hierfür sind die Unterstützung *zivilgesellschaftlicher Akteure* und *kulturelle Öffnungseffekte* Milieus notwendig.

2.2.2 Bedeutung sozialer Stabilität für die Hochschulen

Soziale Stabilität ist ein regionalpolitisches Entwicklungsziel, in dem Hochschulen eine wichtige Rolle einnehmen können. Welche Ergebnisse dabei erreicht werden, wird die Funktionsfähigkeit auch der Kernaufgaben Lehre und Forschung an mehreren Punkten maßgeblich beeinflussen:

- Wenn die Nachfrage nach *klassischen Studienformen* auf Grund rückläufiger Schulabgängerkohorten zurückgeht, wird es notwendig sein, zusätzliche Bildungsangebote und Studienformen bereitzustellen, die stärker als bisher nichttraditionelle Studieninteressenten und Erwachsene ansprechen.
- Universitätsklinika werden sich auf die *Veränderungen der Leistungsnachfrage* einstellen und verstärkt Kompetenzen für die medizinische Versorgung Älterer aufbauen müssen.
- Studierende und Forscher werden sich nur ansiedeln, wenn sie *zumutbare bis attraktive Bedingungen* vorfinden.
- Ohne eine *vitale Kulturlandschaft* am Standort sinkt auch die Attraktivität der Hochschule.
- Wenn auch erst auf mittlere Sicht, so sind die *Studierneigung und Studienerfolgchancen* durch frühe Förderung in vorgelagerten Bildungseinrichtungen positiv beeinflussbar.

2.2.3 Handlungsoptionen der Hochschulen

Es stellt sich Frage, wie Hochschulen auf die soziale Stabilität in ihrer Region Einfluss nehmen können:

- Sie tun dies bereits, wenn sie *(Weiter-)Bildungsangebote* für Erwachsene, Ältere, Schüler oder Kinder anbieten. Durch solche Angebote können Hochschulen auch dazu beitragen, die regionale Fachkräftebasis bereits durch Aktivitäten in der frühkindlichen und Schulbildung sichern.
- Als Teil der *öffentlichen Gesundheitsinfrastruktur* sind die Universitäten mit ihren Klinika stark involviert.
- Einschlägige *Forschungs- und Beratungsprojekte* können z.B. zur Sicherung der öffentlichen Daseinsvorsorge, der Absicherung des ÖPNV und der Verkehrswege oder der Sicherstellung der Ver- und Entsorgung (Energie, Wasser, Abwasser, Breitbandanbindungen) beitragen.
- Einen produktiven Ansatz, das zivilgesellschaftliche Engagement von Studierenden in der Region zu stärken, bietet das Konzept des *Service Learning*. Studierende wenden ihr 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 Vergabe von Leistungspunkten innerhalb Service-Learning-basierter Lehrveranstaltungen werden Studierende zu entsprechendem Engagement und den damit verbundenen individuellen Lerneffekten animiert sowie regional belebende Wirkungen unterstützt.

■ Die *Öffnung des Hochschulzugangs* für Menschen ohne formale Hochschulzugangsberechtigung trägt zur Erhöhung der Durchlässigkeit von Bildungsstufen bei. Die dadurch steigende Heterogenität an den Hochschulen hat entsprechende Auswirkungen auf die individuellen Abbruchsrisiken. Deren Minimierung ist eine Herausforderung für die Hochschulen als regionale Bildungsversorger. Mittels entsprechender hochschuldidaktischer Angebote kann bspw. die Heterogenitätssensibilität der Lehrenden erhöht werden.

Praxisbeispiel: Freiwillige Feuerwehr an der Technischen Universität Dresden

Absehbar werden reduzierte Haushalte, eine älter werdende Bevölkerung und Abwanderung auch Auswirkungen auf den Bereich der öffentlichen Daseinsvorsorge haben. Neben den Folgen etwa für die Energie- oder Wasserversorgung wird auch die Gewährleistung eines funktionierenden Feuerwehr- und Katastrophenschutzes, insbesondere in ländlichen Regionen, zu einer realen und die einzelnen Bürger/innen direkt betreffenden Herausforderung. Die Einflussmöglichkeiten von Hochschulen scheinen hier zu nächst gering zu sein. Neben ihren traditionellen Aufgaben in Lehre und Forschung können die Hochschulen aber auch Teil unmittelbarer Infrastruktursicherung sein.

An der heutigen TU Dresden wurde bereits zu Beginn der 1950er Jahre ein Löschtrupp gebildet, welcher sich in den darauf folgenden Jahrzehnten zur einer Betriebsfeuerwehr entwickelte. Nach 1990 war es gelungen, die Feuerwehr zu erhalten und technisch weiter aufzurüsten. Ihre Arbeit beschränkt sich, außer im Katastrophenfall, rein auf die Gebäude der TU Dresden. Zu den Aufgabenbereichen zählen u.a. Brandschutz und technische Hilfeleistungen. Die Wehr selbst ist eine Freiwillige Feuerwehr. Die derzeit 22 Kameraden und Kameradinnen sind alle Mitarbeiter oder Studierende der Universität – wobei diese im näheren Umfeld der Feuerwache wohnen sollten, um im Brandfall schnell agieren zu können.

Diese räumliche Nähe ermöglicht auch schnelle und unbürokratische Hilfe innerhalb der Hochschule, bspw. bei der Sicherung von Veranstaltungen. Auch Brandschauen und Schulungen für Mitarbeiter der Hochschule werden regelmäßig durchgeführt. Wichtig für das Fortbestehen der Wehr ist das Engagement der einzelnen Mitglieder. Zumeist haben diese sich bereits vor Beginn ihres Studien- oder Arbeitsbeginns an der Hochschule in anderen Freiwilligen Feuerwehren engagiert und tragen nun in ihrer Erwerbstätigkeit bzw. in ihrem studentischen Umfeld zur Bekanntheit der Wehr und zur Sensibilisierung für das Thema Brandschutz bei.

Die Tätigkeit in einer Freiwilligen Feuerwehr benötigt das Verständnis des jeweiligen Beschäftigten. Da die TU selbst in erster Linie am Schutz ihrer Angehörigen und Gebäude interessiert ist, ist die Arbeitsfähigkeit der Wehr grundlegend gesichert, wenn auch darauf verwiesen wird, dass das Verständnis beim wissenschaftlichen Personal manchmal zu erkämpfen sei. Die Kooperation mit der Dresdner Berufsfeuerwehr ist sehr eng, so gibt es regelmäßige Weiterbildungen und gemeinsame Übungen.

Die Berufsfeuerwehr ersetzen kann eine Betriebsfeuerwehr jedoch nicht. Dazu sind weder die personellen Kapazitäten vorhanden noch die nötige Technik. Die Ortskenntnis der Kameraden kann jedoch die Arbeit der Berufsfeuerwehr im Brandfall erleichtern, und auch im vorbeugenden Brandschutz entlaste eine solche Einrichtung und trage so zur Sicherheit in der Kommune bei.

Als Teil der Hochschulstruktur wird die Feuerwehr aus der hochschulischen Grundfinanzierung (Arbeitsschutzmittel) unterhalten. Dabei war es in den letzten zehn Jahren möglich, die technische Ausstattung kontinuierlich zu erneuern und auch ein neues Löschfahrzeug anzuschaffen. Um begrenzte Mittel auch in einen nicht zu den zentralen Aufgabenbereichen gehörenden Sektor zu investieren, bedarf es der Unterstützung der Hochschulleitung. Ebenso ist das Verständnis der jeweiligen Vorgesetzten wichtig, um die Arbeit einer Freiwilligen Feuerwehr zu ermöglichen.

Quellen: eigene Recherche, mündliche und schriftliche Befragungen

2.2.4 Häufig an den Hochschulen praktizierte Handlungsansätze

Hochschulische Ansätze, die zur Verbesserung der sozialen Stabilität in der Region beitragen, kommen in der Praxis in vielfältiger Form zur Anwendung. Allerdings sind nur wenige Maßnahmen häufiger anzutreffen. Dies gilt insbesondere für die folgenden:

- **Zukunftsfähige Gestaltung der schulischen Bildungslandschaft:** Mehrere Hochschulen engagieren sich in der Lehrerfort- und Weiterbildung.
- **Öffnung der Hochschulen für neue Zielgruppen:** In allen Ländern ist es mittlerweile grundsätzlich möglich, auch ohne Abitur zum Studium zugelassen zu werden. An etwa jeder zweiten ostdeutschen Hochschule gibt es Bildungsangebote speziell für Kinder (z.B. Kindercampus, Juniorvorlesungen etc.) und an etwa einem Viertel der Hochschulen Angebote, die sich an Schüler/innen vorwiegend im Sekundarbereich richten. Ebenfalls häufiger sind Veranstaltungen im Rahmen von Erwachsenenbildung (z.B. Ringvorlesungen oder Bürgerakademien) vorzufinden.
- **Unterstützung zivilgesellschaftlicher Akteure:** An drei ostdeutschen Hochschulen gibt es Community-Service-Aktivitäten.
- **Andere Bedarfslagen sind hingegen nur in Einzelfällen durch Hochschulen abgedeckt.** Hierunter zählen z.B. Qualifizierungen pädagogischer Fach-

kräfte für Kindertageseinrichtungen, Kooperation mit dem regionalen Energieversorger, Modellprojekt Elektromobilität, generationsübergreifende Bildungsangebote oder Kooperationsprojekte im Gesundheitsbereich.

Hochschulen haben vielfältige Möglichkeiten, zur Stärkung der sozialen Stabilität ihrer Sitzregion beizutragen. Als Teil der Bildungs- und Forschungsinfrastruktur sichern sie das regionale Fachkräftepotenzial mittels Bildungs- und Weiterbildungsangeboten. Durch die Stärkung des zivilgesellschaftlichen und kulturellen Engagements von Studierenden kann der Standort belebt werden. Mittels der Einbindung entsprechender Formate in die Hochschullehre kann eine Hochschule enger in ihre Sitzregion integriert werden und erhält zugleich einen direkten Zugang zu Bedarfen verschiedener Zielgruppen. Geeignete Instrumente bieten hier z.B. Service-Learning-Aktivitäten.

Universitätsklinika z.B. sind Teil der öffentlichen Gesundheitsinfrastruktur. Forschungs- und/oder Beratungsprojekte können in den Bereichen der öffentlichen Infrastruktur und Daseinsvorsorge.

2.2.5 Voraussetzungen für die Umsetzung

Erfolgreiche hochschulische Beiträge zur sozialen Stabilität in der Region sind an bestimmte Rahmenbedingungen gekoppelt. Konkret lassen sich den Bedarfslagen folgende Umsetzungsbedingungen zuweisen:

- Die *Erhöhung der Durchlässigkeit* und die Öffnung der Hochschulen für neue Zielgruppen bewirkt eine Heterogenisierung der Studierenden. Daher bedarf es intensiverer Unterstützungsleistungen bei der Bewältigung des Studiums und der Verminderung des Abbruchsrisikos.
- Eine *zukunftsfähige Gestaltung der schulischen Bildung* erfordert unter Bedingungen demografischen Wandels ein wissenschaftliches Profil im Bereich der Lehrerbildung, das heterogenitätsbezogene Fragestellungen priorisiert.
- Die *Stärkung der frühkindlichen Bildung* ist an entsprechende pädagogische Fächer und Studiengänge gekoppelt. Eine weitere Voraussetzung ist die Kooperation mit Kindertageseinrichtungen in der Region.
- *Beiträge zum lebenslangen Lernen* sind an keine bestimmten Voraussetzungen gebunden. Jede Hochschule kann entsprechend ihrem Profil Angebote einbringen.
- Beiträge zur *Sicherung der medizinischen Versorgung* können nur von Universitäten umfänglich geleistet werden. Allerdings gibt es zahlreiche Fachhochschulen, die Gesundheitswissenschaften und somit (Weiter-)Qualifizierungen in Pflege und Gesundheitsmanagement anbieten.

- Die *Unterstützung zivilgesellschaftlicher Akteure* ist insbesondere durch die Einbindung von Service Learning und Community Service sowie studentisches Engagement herstellbar und unterliegt keinen fachlichen Beschränkungen.

2.2.6 Erfolgsfaktoren

Eine erfolgreiche Umsetzung von Handlungsansätzen zur sozialen Stabilisierung der Region wird bessere Chancen haben, wenn sie Faktoren berücksichtigt, die sich in der Praxis bewährt haben. Diese umfassen finanzielle, strukturelle und ideelle Aspekte:

- Zahlreiche der hier vorgestellten Maßnahmen sind dann realisierbar, wenn sie ihre Kosten durch *Fundraising und Sponsoring* zumindest teilweise decken.

- Eine *Kopplung regionaler Herausforderungen an die Studiengestaltung* kann durch eine Reihe von Instrumenten erleichtert werden. Hierbei sind z.B. die Einbindung gemeinnütziger Aufgaben in die Lehrinhalte, die Unterstützung der Studierenden bei der Herstellung von Praxiskontakten sowie Service Learning als ein Baustein des Studiums hervorzuheben.

Da die Umsetzung vieler Maßnahmen auf die Mitwirkung hochschulexterner Kooperationspartner angewiesen ist, bedarf es transparenter Strukturen an den Hochschulen, um Kooperationen zu ermöglichen. Dafür sind *zentrale Anlaufstellen* bzw. Ansprechpersonen ein geeignetes Mittel. Diese können dann bei der Vermittlung an geeignete Personen innerhalb der Hochschule helfen.

- Regionale Vernetzung und regionale Aktivitäten der Hochschulen funktionieren nur über das Engagement der handelnden Hochschulangehörigen. Insofern ist eine *Engagementkultur* zu fördern, wobei auch Instrumente zur ideellen und materiellen Anerkennung in Betracht gezogen werden sollten.

- Die Gestaltung von akademischer *Erwachsenenbildung* bedarf einer sorgfältigen Analyse des Marktpotenzials, damit die Angebote auch längerfristig ausgelastet sind. Hierbei ist eine Vernetzung mit Unternehmen, öffentlichen Beschäftigern und Verwaltungen ein gutes Mittel, um bedarfsgerechte Angebote zu schaffen.

Praxisbeispiel: Regionales Engagement im demografischen Wandel an der Hochschule Neubrandenburg

Die Hochschule Neubrandenburg bekennt sich in ihrem Leitbild zur ihrer Region: Regionales und gesellschaftliches Engagement ist einer ihrer strategischen Profilierungsbausteine. Der Regionalbezug schlägt sich so auch in der fachlichen und thematischen Ausrichtung von Studium und Lehre sowie Forschung und Weiterbildung nieder. Offen für besondere Themen und Problemstellungen der Region, will die Hochschule in der Region als akademisches Zentrum und Impulsgeber wirken.

Warum stellt sich die Hochschule Neubrandenburg dieser gesellschaftlichen Verantwortung? Die Hochschule befindet sich in einer stark schrumpfenden Region, woraus einerseits die Notwendigkeit resultiert, den eigenen Standort abzusichern, und gleichzeitig zu dessen Attraktivierung beizutragen. Darüber hinaus nehme man den Bildungsauftrag der Hochschule sehr ernst, woraus ein gewisses Verantwortungsgefühl entstehe. Soziale Kompetenzen und Engagement-Kultur seien Teil der akademischen Ausbildung.

Folgende Arbeitsschwerpunkte und Kompetenzfelder existieren dabei:

- **Agrarwirtschaft und Lebensmittelwissenschaften:** die gesamte Kette der Erzeugung und Verarbeitung von Lebensmitteln und nachwachsenden Rohstoffen sowie die damit verbundenen ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Fragen und die Entwicklung der ländlichen Räume einbezogen.
- **Landschaftsarchitektur, Natur und Umwelt, Geodäsie:** Regional- und Stadtplanung in anthropogenen sowie ökologischen Perspektiven, sind hier Schwerpunkte der Arbeit. Zudem werden raumbezogenen Daten, mit Schwerpunkt Natur und Umwelt, aufgenommen und aufbereitet.
- **Nachhaltiger Strukturwandel und Umbau von ländlichen Regionen:** Konzeptionen und Strategien zur Entwicklung ländlicher Regionen entsprechend den planerischen, sozialen und infrastrukturellen Herausforderungen des demografischen Wandels sowie den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind hierbei wesentliche Kernpunkte.
- **Gesundheit, Pflege, Management:** Prävention und Gesundheitsförderung, Public Health, Gesundheitssystemforschung, Pflege, Rehabilitation, Pflegemanagement, Gesundheitsmanagement und Versorgungsmanagement sind zentrale Arbeitsschwerpunkte in diesem Bereich.
- **Soziale Arbeit, Bildung und Erziehung:** Kompetenzen in den Feldern Erziehung und Bildung außerhalb des schulischen Unterrichts, sozialpädagogische Beratung und Intervention sowie Management von sozialen Einrichtungen finden praxisorientierten Ausdruck in der Forschung und den Lehrangeboten der Hochschule.

Für das Kompetenzfeld „Nachhaltiger Strukturwandel und Umbau von ländlichen Regionen“ ist multi- und transdisziplinäres Arbeiten und Forschen kennzeichnend. Alle Fachgebiete der Hochschule nähern sich aus ihrer jeweiligen fachlichen Sicht und spezifischen Methodik diesem Gegenstand. Konzeptionelle und strategische Aspekte, insbesondere der Entwicklungschancen der Region, stehen dabei im Fokus. Im Rahmen des Kompetenzfeldes wurden seit dem Jahr 2004 mittlerweile 32 Forschungsprojekte realisiert. Das Projekt „BildungsLandschaft Uecker-Randow“ im Rahmen der Bundesinitiative „Lernen vor Ort“ kann hier aufgrund der vielen Impulse für lebenslanges Lernen in der Region hervorgehoben werden.

Mit diesem Kompetenzfeld soll die Profilierung als Hochschule für und in der Region angestrebt werden. Hierzu werden Wissen, Technologie und Innovationen gebündelt und zielgerichtet in koordinierte Forschung und Entwicklung transferiert. Gleichzeitig sind entsprechende Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote, Politikberatung sowie Moderation und Netzwerkmanagement zentrale Bausteine.

Ziel ist es u.a., über die Verbindung spezifischer Problemlösungskompetenzen der Hochschule und der langfristigen Mobilisierung der Region sowie ihres sozialen Kapitals zur Sicherung der Daseinsvorsorge und von Handlungsspielräumen im demografischen Wandel beizutragen. Gleichzeitig soll dies als Katalysator für die regionale Wirtschaft, den Arbeitsmarkt und Ausbildung wirken – und darüber hinaus Impulse für Bürgerbeteiligung sowie eine aktive Bürgergesellschaft liefern.

Es zeigt sich, dass die Hochschule Neubrandenburg dabei auf sehr vielseitige Art aktiv ist. Kinderhochschule, Vorlesungen an besonderen Orten, Seniorennetzwerk, ein interaktives Lernmuseum oder verschiedene Seminarreihen für die unterschiedlichsten Zielgruppen sind nur ein Teil dessen, was die Hochschule anbietet und leistet. Darüber hinaus können folgende Projekte als besonders gute Praxis herausgehoben werden:

- Die Lehrpraxis Datzenberg/Oststadt und Außenstelle Stettiner Haff: Ziel dieser Modellprojekte ist es, über eine Vor-Ort-Präsenz in den dünn besiedelten Regionen sowohl bürgerschaftliches Engagement als auch die Beteiligung an lokalen Kommunikations- und Entscheidungsprozessen zu fördern, neue Interventionsformen zu entwickeln und zu erproben. Dieses Vorgehen habe sich als Schlüssel des Zugangs zur Gesellschaft bewährt. Erst der Schritt mitten in die Lebenswelten ermögliche wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement.
- UniDorf: Im Fokus dieses Projektes stehen studentische Praxisseminare vor Ort unter gemeinsamer Anleitung und Begleitung von Hochschuldozenten und regionalen Akteuren. Von 2010 bis 2013 gab es bisher fünf solcher u.a. interkulturell/international angelegten UniDorf-Prozesse – in Krien, Zinsow, Ducherow und Lassan. Die Ziele sind ein bedarfsgerechter Wissenstransfer und Impulsgebungen für Lern- und Entwicklungsprozesse in ländlichen Räumen in Ostmecklenburg und Vorpommern. Die Hochschule initiiert dabei die Prozesse gezielt so, dass sie im Projektverlauf zur Weiterführung und -entwicklung in die Hände der Menschen vor Ort gegeben werden können.

Im Jahr 2012 hat die Hochschule Neubrandenburg die Aufbaustelle „Hochschule in der Region“ geschaffen. Diese hat zur Aufgabe, die Bestandsaufnahme der regionalen Aktivitäten der Hochschule sicherzustellen, das Meinungsbild und die Engagementbereitschaft im Kollegium zu ermitteln sowie die Konzeptionierung von Professionalisierungs- und Institutionalierungsprozessen voranzubringen. Ferner geht es auch darum, die Vernetzung der Hochschullehrer/innen untereinander zu unterstützen. Dafür sei es hilfreich gewesen, die Aufbaustelle nicht als Stabstelle bei der Hochschulleitung anzusiedeln.

Quellen: Dehne et al. (2013), Hochschule Neubrandenburg (o.J.), Heinz/Stahlkopf (2013)

C.

**Entwicklungsperspektiven der
ostdeutschen Hochschulen**

Eine ganze Reihe der Probleme schrumpfender und entwicklungsdefizitärer Regionen ist geeignet, auch bzw. in Teilen durch die dort ansässigen Hochschulen bearbeitet zu werden. Dabei können sich diese Hochschulen einerseits Innovationsgewinne organisieren, indem sie den Druck der prekären Umstände nutzen, um gesamtdeutsch ohnehin anstehende Veränderungen besonders engagiert umzusetzen und derart einen Vorsprung gegenüber anderen gewinnen. Andererseits sind Aktivitäten nahe liegend, die sich unmittelbar auf die spezifische Schrumpfungssituation beziehen.

Im folgenden Kapitel soll in Form kommentierter Thesen und zusammenfassender Übersichten zweierlei unternommen werden: Zunächst fassen wir die Erträge unserer Untersuchung zusammen (nachfolgend Punkt 1). Sodann werten wir diese Erträge aus, indem mittels verschiedener Perspektiven Sichtachsen durch das Material geschlagen werden (Punkt 2).

1. Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken

Die Betrachtung von Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken ist von der SWOT-Analyse-Methodik inspiriert. Diese unterscheidet zwischen externen und internen Faktoren, die den Betrachtungsgegenstand aktuell beeinflussen bzw. künftig beeinflussen können. Interne Faktoren lassen sich durch Systembeobachtung, externe Faktoren durch Umweltbeobachtung erfassen. Interne Faktoren können systemintern aktiv bearbeitet werden: Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses). Die externen Faktoren lassen sich lediglich berücksichtigen, aber systemintern nicht ändern: Chancen (Opportunities) resultieren aus günstigen, Risiken (Threats) aus ungünstigen Kontextbedingungen. Generell gilt im Umgang mit diesen vier Aspekten: Die herausgearbeiteten Stärken sollten gestärkt und ihre Schwächen reduziert bzw. eliminiert werden; Chancen hingegen sollten genutzt und Risiken, wo möglich, einbezogen, ansonsten aber gemieden werden.

1.1 Demografische Entwicklung und die Rolle der Hochschulen

*Hochschulen nehmen im demografischen Wandel **zwei Rollen** ein, eine passive und eine aktive:*

- Sie sind einerseits Objekte des demografischen Wandels, das heißt: Sie sind objektiv von Umfeldentwicklungen betroffen, die sie nicht beeinflussen können, beispielsweise von reduzierten Studienanfängerjahrgängen oder von Ausstattungseinbußen, die durch rückläufige Studienanfängerzahlen induziert werden.
- Andererseits jedoch sind die Hochschulen auch Subjekte des demografischen Wandels, das heißt: potenziell gestaltende Akteure, die einen strategischen Umgang mit dessen Folgen entwickeln können.

*Hochschulressourcen bilden eine **zentrale Bedingung** für die Entwicklung schrumpfender und entwicklungsdefizitärer Räume:*

- Sie nehmen eine regionale Versorgungsfunktion wahr, die sich auf Studienplätze, Fachkräfte, FuE sowie Netzwerke bezieht. Sie stellen Hochqualifikationsangebote bereit, können system-, prozess- und produktbezogenes

Problemlösungswissen erzeugen sowie ihre Sitzregionen an die überregionalen Kontaktschleifen des Wissens anschließen.

- Damit bilden sie eine zentrale Voraussetzung, um die Resonanzfähigkeit ihrer Regionen für wissensbasierte Entwicklungen trotz demografischer Schrumpfung zu erzeugen bzw. zu erhalten.
- Hochschulen intervenieren in die demografischen Schrumpfungsprozesse, indem sie verödungshemmend wirken, eine jüngere Klientel in der Region halten bzw. von außen anziehen und institutionelle Träger einer Kultur der Neugierde und Innovation sind.

*Es ist zu erwarten, dass **Third-Mission-Aktivitäten** in steigendem Maße auch Bedeutung als Teil der formalisierten Leistungsbeschreibung und -bewertung von Hochschulen gewinnen werden. Die **wichtigsten Erwartungen**, die sich diesbezüglich an die Hochschulen richten, betreffen vor allem drei Bereiche. Sie sollen*

- die Sicherung des Fachkräftenachwuchses für die Region gewährleisten,
- Impulse zur Entwicklung regionaler Innovationsstrukturen geben und
- Beiträge zur Bewältigung nichtökonomischer regionaler Herausforderungen liefern.

1.2 Gegenwärtiges Engagement der Hochschulen im demografischen Wandel

*Hochschulen weisen **unterschiedliche Leistungsfähigkeiten** in Bezug auf demografische Herausforderungen auf, welche auch die Ausrichtung und den Umfang der Third-Mission-Aktivitäten mitbestimmen:*

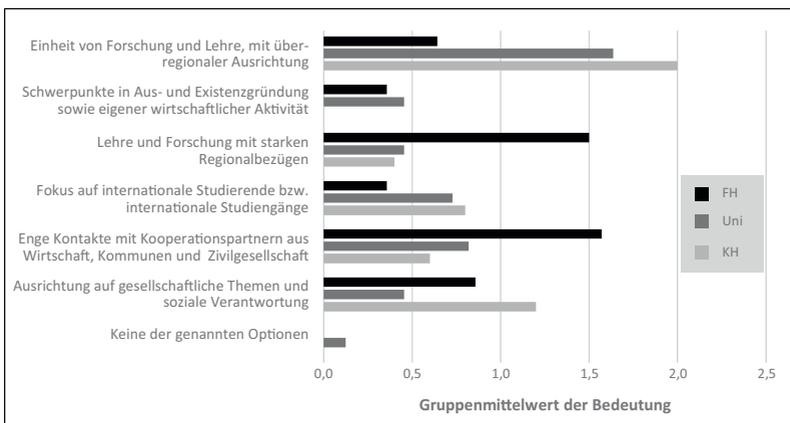
- Fachhochschulen verfügen über besondere Fähigkeiten, sich regional zu vernetzen und ihr Leistungsangebot an Bedürfnisse ihres Umfelds anzupassen.
- Universitäten hingegen orientieren sich eher an der überregionalen und internationalen Wissenschaftsentwicklung.
- Künstlerische Hochschulen besitzen auf Grund ihres Fächerprofils auch Potenziale, sich mit kulturellen Beiträgen und Dienstleistungen in ihrer jeweiligen Sitzregion einzubringen.

*Momentan kann für die ostdeutschen Hochschulen nur von einer **teilweisen Wahrnehmung** demografischer Prozesse **als zentraler Entwicklungs herausforderung** gesprochen werden. Immerhin aber hat die Mehrheit der Hoch-*

schulen deren zunehmend wichtige Rolle für die eigene Entwicklung erkannt. Konkret reagieren die ostdeutschen Hochschulen bisher in sehr unterschiedlichem Ausmaß auf Bedarfslagen des demografischen Wandels. Bezogen auf die fünf zentralen Herausforderungen ergibt sich folgendes Bild:

- Als Schwerpunktthema von Third-Mission-Aktivitäten sind Kooperationen festzustellen, die zur wirtschaftlichen Stabilisierung beitragen. Etwa die Hälfte aller beobachtbaren Aktivitäten bearbeitet diese regionale Herausforderung. Dabei werden insbesondere Bedarfe der Region im Hinblick auf akademische Fachkräfteversorgung sowie zur Stärkung der regionalen Innovationsstrukturen bedient.
- Hinzu kommen mittlerweile verbreitete Beiträge der Hochschulen zur Stärkung sozialer Stabilität. Dies umfasst z.B. Bildungsangebote für Nichtstudierende wie Kinder- oder Seniorenuniversität oder Service-Learning-Aktivitäten.
- Zahlreiche Aktivitäten zur Dämpfung der Abwanderung und Förderung der Zuwanderung können beobachtet werden. Hierunter sind insbesondere Projekte zur Verbesserung der Qualität der Lehre, aktives Hochschulmarketing incl. des bewussten Offenhaltens der Hochschulen auch unter Inkaufnahme erheblicher Überlast oder die Standortbelebung durch kulturelle Beiträge zu nennen.

Übersicht 20: Selbstbild der Hochschule nach Hochschularten



Quelle: Schriftliche Befragung der ostdeutschen Hochschulen. N=30, darunter 14 FHs, 11 Unis und 5 KHS

- Vergleichsweise wenig Aktivität ist hingegen im Hinblick auf den Umgang mit einer alternden Bevölkerung zu verzeichnen. Die Verbesserung von Rah-

menbedingungen zur Erhöhung der Fertilität qua gesteigerter Familienfreundlichkeit ist ebenfalls eher gering ausgeprägt.

*Die **Aktivitätsdichte** ist eher vom **Hochschultyp abhängig**, weniger vom Grad der Betroffenheit von demografisch bedingten Veränderungen oder der geografischen Lage:*

- Eine Beobachtung ist, dass Universitäten eine höhere Aktivitätsdichte als Fachhochschulen aufweisen und dabei auch stärker auf nichtökonomische Handlungsansätze setzen. Künstlerische Hochschulen sind auch im Verhältnis zu ihrer geringen Anzahl deutlich weniger aktiv. Zugleich ist dies aber auch Größeneffekten geschuldet, da künstlerische Hochschulen, ebenso wie FHs, deutlich kleiner als die Universitäten sind.
- Es zeigt sich eine bemerkenswerte Homogenität an Aktivität in Regionen mit starker und mit geringer Schrumpfung. Zwischen den Bundesländern ergeben sich in etwa gleiche Verteilungen der Bearbeitung demografisch induzierter Herausforderungen. Eine Auffälligkeit ist hier allenfalls, dass die sachsen-anhaltischen Hochschulen mit einer besonders hohen Dichte an Maßnahmen zur wirtschaftlichen Stabilisierung ihrer Sitzregionen herausstechen.

*Die Planung und Umsetzung von hochschulischem Engagement ist eng gekoppelt an **finanzielle und personelle Umsetzungsbedingungen**. Diese geben auch die Richtung der Weiterentwicklung der Third Mission an den Hochschulen vor:*

- Die Hochschulen können aus ihrem Engagement zur Bearbeitung des demografischen Wandels durchaus finanziellen Nutzen ziehen. So zeigt sich, dass die Beteiligung an bundesweiten Wettbewerben, kostenpflichtige Fort- und Weiterbildungsangebote und Kooperationsprojekte mit Partnern in der Region bei vielen Hochschulen bereits finanzielle Verbesserungen bewirken.
- Hinsichtlich der Entstehung solchen Engagements zeichnet sich eine Zweiteilung zwischen Hochschulleitung und ProfessorInnen als zentralen Initiatoren ab. Zwischengelagerte Organisationsebenen spielen hingegen eine untergeordnete Rolle. Auf Planungsebene sind es im wesentlichen die Zielvereinbarungen mit dem Land und häufiger auch Kooperationsvereinbarungen mit anderen Partnern, in denen die Thematik demografischer Wandel verankert ist.
- Die Einbindung der Studierenden orientiert sich an pragmatischen Gesichtspunkten wie der Vermittlung von Deutschlandstipendien, Herstellung von Praxiskontakten während des Studiums oder der Unterstützung von Gründungen. Diese Aktivitäten weisen inzwischen eine weite Verbreitung an den Hochschulen auf. Die Anerkennung und Betreuung sozialen Engage-

ments der Studierenden finden sich nur an einer Minderheit der Hochschulen. Konzepte wie Service Learning werden vereinzelt umgesetzt. Festhalten lässt sich, dass Studierende weitaus öfter in die Entwicklungsstrategien zur Bewältigung des demografischen Wandels eingebunden werden könnten.

1.3 Hemmnisse

Restriktionen sind vorrangig im finanziellen Bereich zu finden. Den Akteuren sind die bundespolitisch kontrovers diskutierten Themen des Länderfinanzausgleichs und der Bildungshoheit der Länder bewusst und werden von ihnen kritisch kommentiert:

- Hochschulen könnten mit ihrer Grundausrüstung kaum ihre Funktionen aufrechterhalten, geschweige denn zusätzliche Aufgaben bewältigen. Zudem lasse es der derzeitige Personalbestand kaum zu, flexible und weitgehend bürokratiearme Verwaltungsabläufe zu ermöglichen. Dazu wären personelle Aufstockungen und auch eine Entprekarisierung von Arbeitsbedingungen notwendig.
- Soziale und kulturelle Aktivitäten beruhen vorrangig auf dem Engagement von Einzelpersonen und sind selten zentral gesteuert. Dies sei auch meist so erwünscht.
- Eine Anrechnung von Engagement – beispielsweise als Dozent/in in Weiterbildungsangeboten – auf Lehrdeputate wirke sich negativ auf die Betreuungssituation im grundständigen Studium aus. Die rechtlichen Regelungen ließen dies zudem meist nicht zu. Es müssen also neben Honoraren weitere Formen der Anrechnung und Anerkennung von Engagement gefunden werden, die das Engagement nicht allein von der Bereitschaft abhängig macht, individuelle Freizeit zu opfern.

*Neben den finanziellen Restriktionen wird auch der **Kommunikation** eine wesentliche Rolle zugesprochen. Mittels der direkten Ansprache lokaler Anspruchsgruppen der Hochschulen ließen sich Handlungspotenziale erschließen, die über den bisherigen Angebotskatalog der Hochschulen hinausgehen:*

- Bislang konzentriert sich die Hochschulkommunikation auf die lokalen Unternehmen.
- Stadtverwaltungen und zivilgesellschaftliche Akteure werden kaum einbezogen.
- Bei der Ansprache von Unternehmen sollte stärker darauf geachtet werden, *kleinere Partner* einzubeziehen.

*Hochschulintern scheinen die eigenen regionalen **Wirkungen noch recht unbekannt** zu sein. Nur wenigen Hochschulvertretern sind die tatsächlichen Außenwirkungen ihrer Hochschulen bspw. über kleine Projekte oder ehrenamtliche Arbeit in vollem Umfang bewusst:*

- Es fehlt bisher eine zentrale Außenkommunikation zu den regionsbezogenen Angeboten.
- Damit vergeben sich die Hochschulen Chancen, als regionale Partner wahrgenommen zu werden – obgleich sie entsprechende Aktivitäten vorzuweisen haben. Reden über das, was ohnehin getan wird, läge hier jedoch nahe.
- Würden die Hochschulen sich durch Kenntnis dessen, was sie bereits tun, intern enger verzahnen, gemeinsame Dienstleistungsangebote oder interdisziplinäre Studienangebote entwickeln, könnten Innovationspotenziale erschlossen werden.

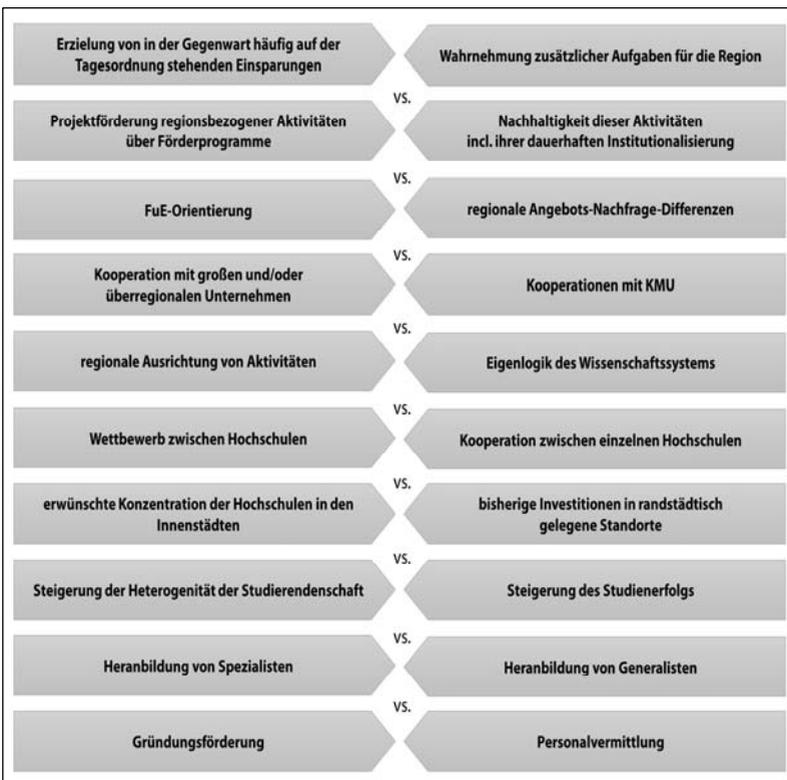
*Im Lichte der auftretenden Umsetzungshemmnisse bei der hochschulseitigen Bearbeitung regionaler Problemlagen und der Gestaltung regionaler Kooperationen muss eine Reihe von **Zielkonflikten** prozessiert werden:*

- In der Gegenwart häufig auf der Tagesordnung stehende Einsparungen bei den Hochschulen stehen der Wahrnehmung zusätzlicher Aufgaben für die Region durch die Hochschulen entgegen;
- Die regionale Ausrichtung von Aktivitäten kollidiert mit den individuellen Bestrebungen der Wissenschaftler/innen, am überregional ausgerichteten Reputationssystem der Wissenschaft teilzuhaben: Regionale Aktivitäten versprechen in der Regel auch nur regionale Reputationsgewinne.
- FuE-Orientierung kann in Spannung zu regionalen Angebots-Nachfrage-Differenzen, d.h. zu nicht zwingend gegebener Passung zwischen hochschulischen Angeboten und regionalen Bedarfen stehen.
- Kooperation mit großen und/oder überregionalen Unternehmen vs. Kooperationen mit KMU: Die Zusammenarbeit mit großen überregionalen Unternehmen hat für Hochschulen ein größeres Reputationspotenzial als die Kooperation mit unbekanntem KMUs.
- Projektförderung regionsbezogener Aktivitäten über Förderprogramme kann der Nachhaltigkeit dieser Aktivitäten incl. ihrer dauerhaften Institutionalisierung entgegenstehen.
- Die Einwerbung von Stiftungsprofessuren passt nicht zwingend zur (auch) langfristigen strukturellen Flexibilität der Hochschulen.
- Wettbewerb vs. Kooperation zwischen einzelnen Hochschulen: Das Interesse einer Hochschule an der Exklusivität ihrer Praxiskontakte steht der po-

litischen Forderung entgegen, stärker mit anderen Hochschulen zu kooperieren.

- Die erwünschte Konzentration der Hochschulen in den Innenstädten ist aufgrund bisheriger Investitionen in randstädtisch gelegene Standorte schwierig bis unmöglich.
- Die Steigerung der Heterogenität der Studierendenschaft weist eine Spannung zum Ziel auf, den Studienerfolg zu steigern.
- Die erwünschte Heranbildung von Spezialisten kollidiert mit der ebenso notwendigen Heranbildung von Generalisten – beides im Hinblick auf die Bedarfe der Beschäftiger 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.

Übersicht 21: Zielkonflikte der Hochschulen



*Hochschulen sind als Expertenorganisationen, aber auch wegen der Machtteilung zwischen Hochschulleitungsebene und akademischer Selbstverwaltung komplexe und **schwer steuerbare Organisationen**. Das macht sich auch im Hinblick auf die Bearbeitung der hier thematisierten Herausforderungen bemerkbar:*

■ Hochschulleitungen arbeiten mit Rationalitätsmythen, indem sie eine rational gesteuerte Organisationsstruktur nach außen hin zur Geltung bringen, damit an Umwelterwartungen anknüpfen und sich derart Legitimität verschaffen (Meyer/Rowan 1977). Tatsächlich sind der Macht der Leitungsebene durch die Spezifik wissenschaftlicher Arbeit und die Mitentscheidungskompetenzen der akademischen Selbstverwaltung deutliche Grenzen gesetzt. Die Rationalitätsmythen sind ein Instrument, um dennoch die Durchsetzungsfähigkeit der Hochschule nach außen zu stärken. Strategische Entscheidungen auf Leitungsebene sind aber immer dann gefährdet, wenn sich Widerstand der akademischen Selbstverwaltung formiert.

■ Administrative Planungsprozesse verlaufen in den seltensten Fällen *allein* rational, sondern viel eher in unkoordinierten kleinen Schritten ab (Braybrooke/Lindblom 1963). Dieses Prinzip inkrementeller Steuerung – „muddling through“, d.h. sich durchwursteln (Lindblom 1959) – ist auch und vor allem an Hochschulen beobachtbar. Es ist auch durchaus sinnvoll, da es Konsensbildung ermöglicht. Strategische Planung der Hochschulen kann damit aber nur bedingt in langfristigen Zyklen erfolgen, sondern muss sich unter Mitgestaltung durch verschiedene Akteursgruppen permanent und partiell entwickeln können.

■ Trotz der komplizierten Steuerungssituation macht es durchaus Sinn, auf Leitungsebene Entwicklungspläne zu formulieren und Umsetzungsstrategien auszuarbeiten, auch wenn deren unmittelbare Durchsetzbarkeit häufig nicht gegeben ist:

- Zum ersten sind Planungen sinnvoll, um von ihnen kontrolliert abweichen zu können – die Betonung liegt dabei auf *kontrolliert*. Hat eine Hochschule keinen Plan, fehlt selbst die Grundlage für die kontrollierte Abweichung. Hat sie hingegen einen Plan, von dem fallweise und zur Sicherung von überwiegender Zustimmung abgewichen wird, dann gibt es die Chance, auf Umwegen zum Ziel zu gelangen, soweit das jeweilige Ziel über die Zeit hin seine Geltung festigen kann.
- Zum zweiten stabilisieren Strategiepläne die zugrundeliegenden Problemwahrnehmungen. Ebenso fördern sie die institutionelle Außendarstellung, indem diese systematisiert werden kann und Anknüpfungspunkte für externe Akteure geschaffen werden.
- Zum dritten schaffen Planungen eine Rationalitätsfassade, die insofern durchaus funktional ist, als sie die Akteure zum Handeln zwingt. Das Er-

gebnis inkrementeller Steuerung mag zwar von der ursprünglichen Planung abweichen, kann aber immer noch deren Grundsätze zur Geltung bringen.

1.4 Erfolgsfaktoren

*Eine zentrale Bedingung für den Erfolg der Zusammenarbeit der Hochschulen mit externen Partnern liegt in ihrer **Kommunikationsfähigkeit** nach innen und außen:*

- Als erfolgreicher Operationsmodus, um Interessenüberlappungen produktiv zu machen, wird häufig regionale Netzworkebildung empfohlen, um über punktuelle Aktivitäten hinaus zu einer kontinuierlichen und zielorientierten Kooperation zu gelangen.
- Klare Verantwortlichkeiten und kurze Entscheidungswege sind die Grundlage für einen vertrauensvollen Umgang miteinander. Die Kontakte zwischen engagierten Einzelpersonen sind wichtiger als eine über Organisationsebenen geregelte Zusammenarbeit, können aber durch letztere institutionell stabilisiert werden.
- Ein Erfolgsfaktor von Kooperationen wird darin gesehen, dass bearbeitete Projekte und Themen für alle Kooperationspartner Win-Win-Situationen herstellen. Immer dann, wenn für einen der Beteiligten die Kooperationskosten die Kooperationsgewinne übersteigen, ist jede Initiative gefährdet. Die Offenlegung der jeweiligen Eigeninteressen ist dafür hilfreich.
- Für die Außenkommunikation mit externen Partnern bedarf es vor allem transparenter Strukturen. Zentrale Ansprechpartner innerhalb der Hochschule sind ein Erfolgsfaktor. Diese fungieren als Gatekeeper und vereinfachen zugleich die hochschulinterne Informationsweitergabe. Ebenso können sie, sofern gut organisiert, zur bürokratischen Entlastung der einzelnen Mitarbeiter/ innen beitragen.

*Die Aktivitäten der Hochschulen im Bereich gesellschaftlichen Engagements zu **systematisieren** hilft, bereits Stattfindendes sichtbar zu machen. Dabei sollte dieses 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 einschlägigen 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 der eigenen Organisationsposition kann jedoch besser gelingen, wenn die gesellschaftsbezogenen Aktivitäten auch strategisch kommuniziert werden.

■ Innerhalb der hochschulischen Kernleistungsbereiche Lehre und Forschung bestehen zahlreiche Schnittstellen zu regional wirksamen Beiträgen. Diese zu aktivieren führt dazu, dass nicht nur keine Ressourcen aus Lehre und Forschung abgezogen werden, sondern sich zusätzliche Ressourcen erschließen lassen. Diese können finanzieller, kognitiver oder legitimatorischer Art sein.

*Eine Aufstockung der verfügbaren **finanziellen Ressourcen** zur Bearbeitung demografischer Herausforderungen erscheint unumgänglich, wenn nachhaltige Strategien umgesetzt werden sollen. Gleichzeitig müssen die bereits vorhandenen **Mittel auch effektiver genutzt** werden:*

■ Bestehende Förderprogramme für verschiedene Adressaten in der Region müssen besser ausgeschöpft werden. Dazu müssen Informationen bezüglich Fördermöglichkeiten dahingehend aufbereitet und leicht zugänglich sein. Sind diese auch in der Regel befristeter Natur, können Förderprogramme Impulse für innovative Handlungsansätze liefern, für die ansonsten keine finanziellen Mittel zur Verfügung stünden, und Anschubphasen ermöglichen.

■ Eine Schaffung von zusätzlichen Fördermöglichkeiten speziell für Fachhochschulen und ländlich geprägte Räume ist notwendig. Bisher setzen sich vor allem Universitäten in urbanen Räumen bei bundesweiten Wettbewerben durch.

■ Die Abhängigkeit von derzeit laufenden großen Förderprogrammen insbesondere des Bundes birgt das Risiko, in eine Förderfalle zu geraten. Sobald diese Programme nicht verlängert werden, droht vielen Aktivitäten das Aus. Damit ist die Notwendigkeit der Erschließung alternativer Finanzierungsquellen ein Schlüsselfaktor für die Dauerhaftigkeit des so finanzierten Engagements.

*Das **persönliche Engagement** und die **Identifikation** mit dem Standort und dessen Hochschule sind entscheidend für Erfolg oder Misserfolg bei der Umsetzung von Handlungsansätzen:*

■ Regionale Vernetzung und regionale Aktivitäten der Hochschulen als Ganzes funktionieren nur über das Engagement von Hochschulangehörigen. Sind die Motivationen für regionales Engagement nicht vorwiegend intrinsischer Natur, bedarf es kompensierender Anreizstrukturen.

■ Eine Hochschule, die räumlich und gesellschaftlich in die Stadt integriert ist, trägt zu deren Attraktivierung wesentlich bei. Bestehen vielfältige Berührungspunkte zwischen Hochschule und Stadt, wird einer gegenseitigen Meinkultur entgegen gewirkt und z.B. studentisches Engagement in der und für die Region angeregt.

■ Die für eine selbsttragende Entwicklung in den Regionen notwendigen Innovationen und kreativen Köpfe müssen auch durch eine gesteigerte internationale Orientierung erzeugt bzw. gewonnen werden. Die Hochschulen sind ein Eckstein zur Schaffung einer Willkommenskultur für ausländische Fachkräfte.

1.5 Optionen für die künftige Hochschulfinanzierung

*Wenn die Bildungsfunktion der Hochschulen quantitativ an Bedeutung verliert, stellt sich vor allem eine Frage: Können ihre **anderen Funktionen**, also Forschung und Beiträge zur Regionalentwicklung, diesen Gewichtsverlust ausgleichen? Um politische Durchschlagskraft zu gewinnen, müssten die regionalen Wirkungen der Hochschulen von einer bestimmten Größenordnung sein:*

■ Ihre positiven fiskalischen Effekte müssen langfristig höher sein als derjenige Anteil der Hochschulausgaben, der andernfalls auf Grund von unterausgelasteten Studienkapazitäten zu reduzieren wäre.

■ Nur dann wird es dem Haushaltsgesetzgeber angesichts begrenzter öffentlicher Mittel und des Verschuldungsverbotes möglich sein, den Umfang der Hochschulfinanzierung von den Studierendenzahlen abzukoppeln.

*Innerhalb der Hochschulen demografisch herausgeforderter Regionen **Resourcen** für regional bezogene Aktivitäten zu mobilisieren heißt zugleich, diese an anderer Stelle zu entziehen. Das kann durchaus rational sein:*

■ Es geht weder um die regionalisierte Ausrichtung irgendeines Faches, noch um eine ausschließlich nachfrageorientierte Ausrichtung. Immerhin bedienen Hochschulen und ihre Fächer auch mittelbare Zwecke, die sich auf alles beziehen, was Wissenschaft im Sinne einer gesellschaftlichen Vorratssicherung erbringt, ohne dass dafür bereits ein aktueller Bedarf formuliert wäre.

■ Vielmehr geht es darum, den Teil der Hochschulressourcen, der in Folge künftiger Haushalts- und etwaiger Unterlastungssituationen reduziert zu werden droht, durch regional wirksam werdende Anstrengungen zu legitimieren – statt ihn zu verlieren.

*Viele Beispiele aus der Praxis zeigen: Die Hochschulen haben **zahlreiche Optionen, zu ihrer eigenen Finanzierung** beizutragen. Gleichwohl werden diese Erträge immer nur einen kleineren Teil des Hochschulhaushalts ausmachen:*

- Der Markt für Weiterbildung wächst weiterhin. Hochschulen verfügen als etablierte höhere Bildungseinrichtung über das Knowhow und die Reputation, um sich hier mit eigenen kostenpflichtigen Angeboten zu positionieren.
- Fern- und berufsbegleitende Studiengänge können, insbesondere wenn sie auch international ausgerichtet sind und moderne Technologien einsetzen, eine gewinnbringende Ergänzung des Bildungsangebots darstellen.
- Ganzheitlich ausgerichtete Wissens- und Technologietransfereinrichtungen können durch gezielte Vermittlungs-, Beratungs- und Bildungsangebote für Unternehmen wirtschaftlich agieren und sich zumindest teilweise bzw. langfristig von institutionellen Förderungen unabhängig machen.
- Dienstleistungen im Bereich öffentlicher Infrastruktur und Daseinsvorsorge können kaum Überschüsse produzieren, jedoch ihre Eigenfinanzierung sichern. Dabei bieten sie gleichzeitig weitere Anknüpfungspunkte für Sponsoring und Fundraising.

2. Toolbox: Gestaltung und Umsetzung von Entwicklungsstrategien

2.1 Die Third Mission als Ausgangspunkt für Entwicklungsstrategien

*Die Wissenschaft kann ihre Ressourcen nicht vollständig selbst erwirtschaften, so dass sie auf andere Teilsysteme der Gesellschaft angewiesen ist. Das Triple-Helix-Modell (u.a. Etzkowitz/Leydesdorff 2000) fängt diese Beobachtungen konzeptionell auf und ermöglicht die Konzeptualisierung eines **Gesamt-Innovationssystems von Hochschulen, Wirtschaft und Politik**. Die Überlappungsbereiche werden in gemeinsamen Netzwerken und hybriden Organisationen institutionalisiert. Innerhalb des Triple-Helix-Modells werden allerdings auch potenzielle Zielkonflikte zwischen Hochschulen und Wissenschaft, Politik sowie Wirtschaft erkennbar:*

■ **Wissenschaft:** Hochschulen funktionieren nach den Logiken des Bildungs- und des Wissenschaftssystems. Die Wissenschaftler/innen arbeiten nach den geschriebenen und ungeschriebenen Regeln ihrer jeweiligen epistemischen Communities.

■ **Politik:** Öffentliche Mittel sind das wesentliche finanzielle Standbein von Hochschulen. In der Kopplung von Politik und Wissenschaften werden jedoch auch die unterschiedlichen Erwartungshaltungen aneinander deutlich. Sie sind zudem fragmentiert, insofern Bund, Länder und Kommunen unterschiedliche Ansprüche an den Hochschulbereich formulieren.

■ **Wirtschaft:** Die Verknüpfungen zwischen Hochschulen und Wirtschaft können problematisch sein: „Wissenschaftliches Wissen [wird] zu einem begehrten Gut, das die Privatwirtschaft zu kontrollieren versucht“ (Weingart 2003: 103), indem sie Ansprüche an die Hochschulen formuliert und diesen Geltung zu verschaffen sucht.

*Die einst vorherrschende Form der **Produktion von Wissen** – von Gibbons et al. (1994) „Modus 1“ genannt –, war „durch eine strikte, funktional orientierte Differenzierung von Wissensproduktion und Wissensanwendung gekennzeichnet“ (Schützeichel 2008: 46). Sie wird mittlerweile ergänzt um neue Formen. Es bildet sich nach dem Modell des „Modus 2“ ein differenziertes Forschungssystem, das intern nicht mehr nur entlang der Fachdisziplinen strukturiert ist und in dem die Hochschulen nicht zwingend eine zentrale Rolle beanspruchen können. Verbunden mit der Frage nach der gesellschaftlichen Nützlichkeit und Verwertbarkeit von wissenschaftlichen Ergebnissen erlangt an praktischen Problemen orientierte Forschung einen höheren Stellenwert,*

Übersicht 23: Zusammenspiel der Akteure



stand und Entwicklung. Die Existenz hochschulischer Bildungs- und Forschungseinrichtungen führt zu diversen direkten und indirekten raumbezogenen Wirkungen, zu denen Nachfrageeffekte, Fachkräfte- und Humankapitalausstattung zählen. Dies geschieht u.a. durch Hebung des durchschnittlichen Bildungsniveaus, verstärkter Sozialkapitalbildung sowie Schaffung und Sicherung kreativ-innovationsgeneigter Milieus oder die Anregung von Existenzgründungen, auch im sozial- und geisteswissenschaftlichen Bereich (vgl. von Wissel 2010).

■ Überlappungen mit den ersten beiden Aufträgen – Forschung & Lehre – sind für die Third Mission charakteristisch, da gesellschaftliches Engagement der Hochschulen mannigfaltig mit Lehre und Forschung verbunden ist und sein sollte. Die (Qualität der) Lehre dient dabei der Sicherung des wissenschaftlichen Nachwuchses der Hochschulen und Forschungseinrichtungen, aber auch des Fachkräftebedarfs in der Region. Forschung stellt einen zentralen Innovationsmotor dar, der in den strukturschwächeren ostdeutschen Regionen – aus Mangel an betrieblicher FuE – mit ihrem vergleichsweise hohen Anteilen an öffentlichen Forschungseinrichtungen angetrieben wird.

- Spricht man von der Third Mission der Hochschulen, wird keine künstliche Trennung von regionaler und überregionaler Orientierung einer Hochschule erzeugt. Vielmehr ist die regionale Wirksamkeit von Hochschulen dann am aussichtsreichsten, wenn diese ihre Region an überregionale Kontaktschleifen der Wissensproduktion und -distribution anschließen. Das setzt voraus, dass in Forschung, Lehre und Nachwuchsqualifikation ein solides Qualitätsniveau besteht und die Hochschulen auch überregional und international vernetzt sind.
- Allerdings spielt die Third Mission in der öffentlichen Wahrnehmung trotz der erwähnten Rahmenbedingungen und der mit ihr verbundenen Chancen bislang eine eher untergeordnete Rolle (Berthold/Meyer-Guckel 2010). Dies zeigt sich auch darin, dass die bisherigen Leistungsbewertungssysteme der Hochschulen die Third Mission nicht abbilden. Das benachteiligt die Hochschulen, die heute bereits besonders aktiv sind und entsprechende Ressourcen einsetzen, und es behindert Aktivitätsanreize zur (weiteren) Entfaltung gesellschaftsbezogener.¹

*Die Third Mission erfüllt zweierlei Voraussetzungen auch für die Entwicklung von Umsetzungsstrategien zur Bearbeitung demografischer Herausforderungen durch die Hochschulen. Einerseits gibt sie eine **Metapher** an die Hand, die es ermöglicht herkömmliche Hochschulaufgaben und Beiträge zur Unterstützung der Hochschulumwelt einzuordnen und abzugrenzen. Andererseits bildet sie ein **Instrument**, um die hochschulischen Leistungen nach außen hin kommunizierbar zu machen. Letzteres ist nicht zuletzt eine notwendige Voraussetzung, um sich gegenüber der Politik und Öffentlichkeit zusätzliche Legitimation zu verschaffen.*

2.2 Grundsätze für Entwicklungsstrategien

Hochschulen steht eine große Zahl an Handlungsoptionen zur Verfügung, mit denen Beiträge zur Bewältigung demografischer Herausforderungen geleistet werden können, und die in enger oder loser Form an ihre Kerntätigkeiten in Lehre und Forschung gekoppelt sind. Im Blick zu halten ist dabei stets, dass Strategien an Hochschulen zwar rational planbar, aber nur begrenzt mit gleicher Rationalität umsetzbar sind. Dem stehen die Leistungsspezifika in Forschung und Lehre so wie die Vetomacht der akademischen Selbstverwaltung entgegen. Die Hochschulleitungsebene muss daher eine

¹ z.B. erkennbar an der akademischen Weiterbildung, die von der Hochschulpolitik ebenso intensiv gefordert wird, wie ihre Einbeziehung in Lehrdeputatsanrechnungen bislang nicht möglich ist

inkrementelle und partizipative Umsetzung von Strategien anstreben. Eine wichtige Funktion von Strategien ist, neben deren tatsächlicher Realisierung, die Festlegung von und Werbung für Themen, deren Bearbeitung man voranbringen möchte.

Für eine strategische Entwicklung von Handlungsansätzen sollte eine Hochschule zunächst folgende Fragen für sich beantworten:

1. Wo liegen die Stärken der Hochschule?
2. Was machen wir bereits, und welche Beiträge werden damit geleistet?
3. Mit welchem Erfolg geschieht dies bislang?
4. Entwickeln sich die Ansätze eher zufällig oder systematisch?
5. Wo können wir noch mehr tun?
6. Wie könnten wir dies umsetzen?
7. Welche Prioritäten müssen wir setzen?
8. Wer sind potenzielle Ansprechpartner in der Region?

Stärken erkennen: Zur Einschätzung der Stärken gehört eine Herausarbeitung, welche die jeweils profilbildenden Fächerschwerpunkte der Hochschule sind:

- Dies betrifft einerseits hinsichtlich der Lehre die Frage, welche Studiengänge besonders stark nachgefragt sind und wo nachweislich gute Lehrleistungen erbracht werden.
- Auf der Ebene der Forschung sollte eingegrenzt werden, in welchen Fachbereichen für die Region wichtige Forschung geleistet wird und wo besonders Beiträge zum Wissens- und Technologietransfer geleistet werden.
- Zugleich sollte hochschulisches Engagement nicht nur auf den Stärken aufsetzen. Die stärkere Integration in die Bedarfslagen demografisch herausgeforderter Region eröffnet auch den Fachbereichen Chancen, die sich bisher bei den herkömmlichen Leistungsindikatoren nicht besonders profilieren konnten. Sofern sich die Angehörigen dieser Fachbereiche dafür motivieren lassen, können sie potenziell wichtige Leistungsträger der Third Mission einer Hochschule werden und so zur Stabilisierung der Hochschule selbst beitragen.

Bestandsaufnahme durchführen: Ob nun gezielt auf Bewältigung demografischer Herausforderungen der Region hin ausgerichtet oder eher hochschulinternen Entwicklungszielen folgend: Jede Hochschule leistet bereits einschlägige Beiträge, und dies teilweise, ohne sich darüber wirklich bewusst zu sein. Eine Bestandsaufnahme dessen, was bereits geleistet wird, ist eine notwendige Voraussetzung zur Weiterentwicklung und etwaigen Ergänzung der Aktivitäten:

■ Sinnvoll kann es sein, die hochschulischen Aktivitäten mit den Herausforderungen des demografischen Wandels abzugleichen: Welche Aktivitäten entfalten direkt oder indirekt Wirkungen hinsichtlich der fünf zentralen Herausforderungen (1) geringe Fertilität, (2) Alterung der Bevölkerung, (3) Abwanderung, (4) soziale Stabilität und (5) wirtschaftliche Stabilität?

■ Dabei sollte reflektiert werden, welche konkreten Beiträge damit für die Region geleistet werden. Beispielsweise dockt ein Career Center an die Herausforderung Abwanderung an, da Vermittlungen von Absolventen an Beschäftigter der Region Klebeeffekte erzeugen, die ein längerfristiges Halten von Fachkräften unterstützen. Oder Angebote wie Kindercampus und Seniorenakademie fördern die soziale Stabilität, indem sie die Bildungsinfrastruktur der Region ergänzen und zur sozialen Integration beitragen.

Erfolge verstehen: *Die Bestandsaufnahme kann zur kritischen Reflexion verhelfen. Dabei stellt sich die Frage, ob die bestehenden Aktivitäten erfolgreich sind. Als wichtigste Bewertungskriterien können (a) Nachfrage, (b) Zufriedenheit und (c) Tragfähigkeit herangezogen werden:*

■ Eine Maßnahme muss durch die Nutznießer/innen bzw. Kooperationspartner auch nachgefragt und genutzt werden, um Erfolg zu haben.

■ Die Umsetzung sollte qualitativ hochwertig sein und damit hohe Zufriedenheit der Beteiligten erzeugen.

■ Tragfähigkeit meint, dass die Maßnahme ausfinanziert sein sollte. Dies kann durch Einwerbung spezieller Fördermittel oder Generierung von Umsätzen bzw. der Kombination aus beidem erfolgen. Gleichwohl sind Teilfinanzierungen aus den Grundmitteln der Hochschule, insbesondere in der Aufbauphase, oftmals unverzichtbar. Damit gelungene Modellprojekte nicht nach Auslaufen einmaliger Förderungen abrupt enden, müssen frühzeitig Anschlussfinanzierungen organisiert werden.

Systemische Integration anstreben: *Die Umsetzung von Handlungsansätzen hängt zum großen Teil vom Engagement der beteiligten Hochschulakteure ab. Das heißt jedoch nicht, dass dieses allein einzelnen Personen überlassen werden sollte. Die systemische Integration zielt darauf ab, das Engagement zum Teil einer kohärenten Entwicklungsstrategie zu machen:*

■ Das ist deshalb wichtig, weil uneffektive Überlappungen von und Konkurrenzen zwischen Aktivitäten vermieden werden sollten. Stellt sich heraus, dass es weitere Einzelaktivitäten gibt, ist zu überlegen, wie sie in eine Entwicklungsstrategie eingebunden werden. Dadurch erhöht sich die Sichtbarkeit der Aktivitäten insgesamt.

- Zum Beispiel können eine studentische Initiative zur Integration ausländischer Studierende als Baustein in eine Internationalisierungsstrategie aufgenommen oder Beratungsdienstleistungen eines An-Instituts in der Transferstelle dokumentiert und in deren Vermarktungsaktivitäten einbezogen werden.

Unausgeschöpfte Potenziale identifizieren: Besteht ein Überblick darüber, was man tut, wo man besonders erfolgreich ist und wie gut die Aktivitäten in Entwicklungsstrategien integriert sind, so stellt sich die Frage, wo potenzielle Handlungsansätze noch nicht oder nicht in gewünschtem Ausmaß verfolgt werden. Hier sind die vorangegangenen Schritte eine hilfreiche Grundlage:

- Zunächst lässt sich prüfen, welche regionalen demografischen Herausforderungen noch nicht bearbeitet werden, obgleich es Potenziale dafür gibt. Ferner ist festzustellen, ob die profilbildenden Fächerschwerpunkte auch bei diesen regionsbezogenen Aktivitäten bereits als Aktivposten erkennbar sind.

- Dem schließt sich eine Diskussion darüber an, inwiefern weniger profilbildende Fächer Potenziale für entsprechende hochschulische Beiträge aufweisen, die ihnen auch neue Entwicklungsperspektiven verschaffen könnten.

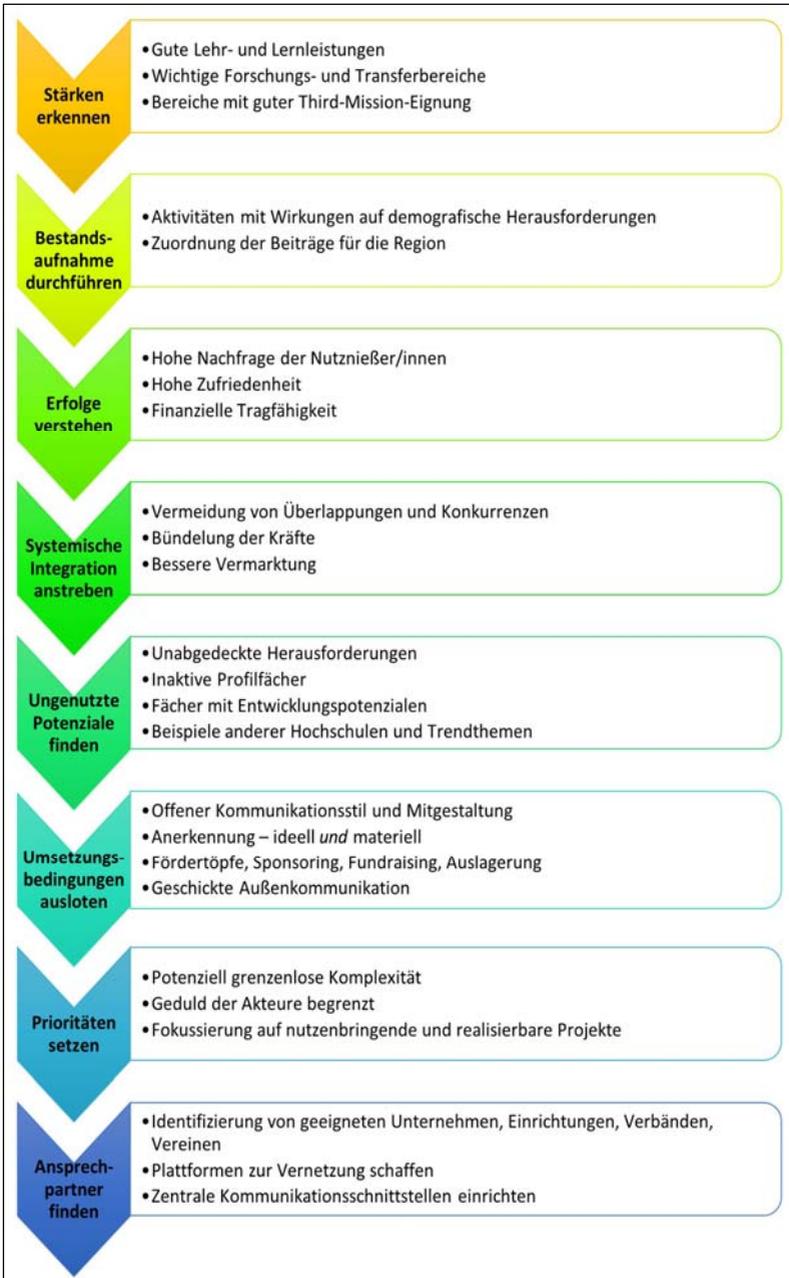
- Weitere Einschätzungen über unausgeschöpfte Potenziale der Hochschule verschafft der Blick über den Tellerrand. So lässt sich schauen, wo andere Hochschulen bereits neue Wege gegangen sind und erfolgreich agieren.

- Gesellschaftliche Trends wie erneuerbare Energien oder regionalisierte Stoffkreisläufe und regionale Produkte stellen Potenziale gerade auch für demografisch herausgeforderte und entwicklungsgeschwächte Regionen dar – und bieten zugleich zahlreiche Anknüpfungspunkte für aktive Mitgestaltung durch die Hochschulen.

Umsetzungsbedingungen ausloten: Ist man sich besser darüber im klaren, welche Strategien sinnvoll sind, geht es darum, Bedingungen für deren Umsetzung auszuloten bzw. zu schaffen. Da fast nichts ohne gute Kommunikation und engagierte Personen geht, steht zunächst im Vordergrund, wie solche weichen Faktoren zu gestalten sind. Als wichtigste Kriterien wären hier Transparenz, Mitsprache und Anerkennung zu nennen:

- Die Hochschulleitung sollte einen offenen Kommunikationsstil pflegen und nicht mit vollendeten Tatsachen an die Mitarbeiter/innen und Studierenden herantreten.

Übersicht 24: Grundsätze für Entwicklungsstrategien



- Nötig ist ein angemessenes Maß an Mitsprache und Mitgestaltungsmöglichkeiten.
- Anerkennung von Engagement ist ein wichtiger Anreiz, der Umsetzungschancen maßgeblich beeinflusst. Anerkennung kann ideell sein oder materiell. Studierende können beispielsweise für gemeinnützige Aufgaben, die einen Bezug zum Studiengang aufweisen, Leistungspunkte erhalten. Hochschullehrer/innen könnten entsprechende Aktivitäten auf ihre Lehrdeputate angerechnet werden.
- Die Umsetzung wird in den meisten Fällen auch von der Finanzierung abhängen. Hier ist eine sorgfältige Analyse der Fördermöglichkeiten incl. Sponsoring und Fundraising zu unternehmen. Es kann unter bestimmten Bedingungen auch Sinn machen, ein An-Institut zu gründen, um dadurch Zugriff auf weitere Fördermittel zu erhalten, die Hochschulen sonst nicht erhalten würden. Ebenfalls ist zu prüfen, wie realistisch eine Kofinanzierung durch selbstgenerierte Umsätze ist.
- Da die Handlungsansätze in den meisten Fällen über die Kernaufgaben der grundständigen Lehre und der Forschung hinausgehen, muss sich die Hochschule auch eine Strategie für die Außenkommunikation überlegen: zum einen, um sich als engagierte Hochschule gegenüber Studierwilligen, Nachwuchswissenschaftlern und Drittmittelgebern zu profilieren; zum anderen gegenüber dem Land zur Untermauerung der eigenen Ausstattungsbedürfnisse. Eine gute Außenkommunikation erhöht die Umsetzungschancen aller Entwicklungsstrategien.

Prioritäten setzen: *Da zur Struktur eines Problems seine Rahmenbedingungen gehören, ist die Problemkomplexität durch Erweiterung des Betrachtungsrahmens makroskopisch potenziell unendlich steigerbar; und da ein Problem auch intern in immer noch eine weitere Tiefendimension hinein ausdifferenziert werden kann, findet dessen Komplexität mikroskopisch erst dort ihre Grenze, wo die Geduld der Akteure und Bezugsgruppen längst erschöpft ist. Daher bedarf es einer Zielhierarchie, innerhalb derer Prioritäten und Posterioritäten festgelegt werden. Prioritäten sind vorrangig zu verfolgen; Posterioritäten können entweder in Angriff genommen werden, soweit daneben weitere Problemlösungsressourcen vorhanden sind, oder werden aufgeschoben auf spätere Zeitpunkte, wenn die prioritären Probleme bereits gelöst sind. Der Priorisierungsprozess lässt sich wie in Übersicht 25 dargestellt organisieren.*

Übersicht 25: Priorisierungsprozess für Entwicklungsstrategien

1. Schritt	Auflistung aller Ziele.
2. Schritt	Zusammenfassung verwandter kleinerer Ziele zu einem Oberziel, soweit es sinnvoll ist.
3. Schritt	Beurteilung jedes Ziels nach dem Nutzen, den es für die Problemlösung hat. Dabei Gewichtung, ob der Nutzen „hoch“, „mittel“, „gering“ ist.
4. Schritt	Beurteilung jedes Ziels danach, ob die initiiierende Organisation in der Lage sein wird, es innerhalb der nächsten 6-9 Monate zu erreichen. Dabei Gewichtung, ob die Fähigkeit, dies zu bewerkstelligen „hoch“, „mittel“ oder „gering“ ist.
5. Schritt	Kombination der „hoch“/„mittel“/„gering“-Einschätzungen des 3. und des 4. Schritts: Errechnung einer entsprechenden Punktzahl für jedes Ziel.
6. Schritt	Festlegung der Rangfolge durch Ordnung der Ziele nach ihrer Punktzahl. Höhere Punktzahlen entsprechen vorrangig zu verfolgenden Zielen.

Unter Verwendung von Anregungen aus EFQM/Deutsches EFQM Center (2005: 5)

Ansprechpartner finden: Die Hochschule kann zwar Beiträge für die Region durch Anpassungen innerhalb der Hochschule leisten. Dies jedoch ist nicht hinreichend, um den vielseitigen Herausforderungen des demografischen Wandels in der Sitzregion der Hochschule gerecht zu werden. Aus diesem Grund ist die Vernetzung mit Akteuren in der Region ein essentieller Baustein zur Entwicklung und Umsetzung neuer Handlungsansätze:

- Hierfür ist es notwendig, darüber im Bilde zu sein, welche Einrichtungen, Unternehmen, Verbände und Vereine der Zivilgesellschaft prägende Akteure der Region sind. Dabei kann auf Basis der Analyse der eigenen Stärken und Schwächen bereits systematisch nach passenden potenziellen Partnern gesucht werden. Das heißt, die Suche nach Kooperationspartnern wird strukturiert nach den Handlungsansätzen, für die man Umsetzungsstrategien entwickeln möchte.
- Es sind zudem Formen zur Vernetzung der Akteure zu schaffen. Gremien, Kooperationsvereinbarungen und regelmäßige Treffen schaffen Gelegenheiten, Ideen weiterzuentwickeln, sich über die eigenen Ziele zu verständigen und Voraussetzungen für Win-Win-Situationen zu schaffen.
- Zentrale Schnittstellen für die Kommunikation mit der Region sind eine wichtige Voraussetzung für konfliktarme Zusammenarbeit und die Erweiterung von Kooperationsmöglichkeiten. Sie ermöglichen, dass auch jenseits persönlicher Netzwerke der kooperationsinteressierten Akteure Gelegenheiten zur Zusammenarbeit entstehen. Hinzu tritt, dass regional wie überregional verfügbare wissenschaftliche Wissensbestände für regionale Akteure nutzlos sind, wenn sie nicht von ansprechbaren Experten gewusst und mit Blick auf die Situation vor Ort durchsucht, geordnet, aufbereitet und kommuniziert werden. All diese Erwägungen können z.B. in eine One-Stop-Agen-

cy münden, d.h. eine zentrale Einrichtung, die die Kommunikationsflüsse hochschulintern organisiert, so dass Organisationsfremde davon entlastet sind, die passenden Ansprechpartner finden zu müssen.

2.3 Geeignete Entwicklungsstrategien für Hochschulprofile

Hochschulen sollten angestrebte Handlungsansätze, wie sie hier diskutiert wurden, in Entwicklungsstrategien bündeln. Dabei sind **Chancen und Risiken** auch immer im Hinblick auf eigene **Stärken und Schwächen** sowie das Profil der Hochschule abzuwägen. In Übersicht 26 sind **13 Entwicklungsstrategien** zusammengefasst und ihre Eignung für unterschiedliche Hochschultypen eingestuft. Selbstredend kann diese schematische Einordnung nur als Ausgangspunkt für eine Selbsteinschätzung gelten.

Übersicht 26: Eignung von Entwicklungsstrategien für Hochschulprofile

Entwicklungsstrategie	Fachhochschule mit		Universität mit		Künstlerische Hochschule	Stark in	
	MINT-Profil	GSW-Profil	MINT-Profil	GSW-Profil		Lehre	Forschung
Ausbau Fern- und Teilstudienangebote
Ausbau lebenslangen Lernens
Ausbau regionaler Kooperationsbeziehungen
Ausbau Wissens- und Technologietransfer	o
Erhöhung der Durchlässigkeit	o
Erhöhung der Studierneigung
Exzellenz in Forschung und Lehre	o
Familienfreundlichkeit
Kulturelle Belebung
Standortbelebung
Stärkung frühkindlicher & schulischer Bildung
Unterstützung der Zivilgesellschaft
Internationale Willkommenskultur

Anmerkung: ... = sehr gute Eignung, .. = gute Eignung, . = bedingte Eignung, o = trifft nicht zu

2.4 Chancen, Risiken, Hindernisse und Erfolgsfaktoren von Entwicklungsstrategien

Als essentielle Erfolgsbedingung ist die **Resonanz- und Kooperationsfähigkeit der Region** als Anspruchsgruppe und Nutznießerin der Entwicklungsstrategien hervorzuheben. Stets im Blick zu behalten sind die Risiken. Viele Risiken entfalten sich durch Hürden bei der Umsetzung von Maßnahmen und können minimiert werden, manche dagegen sind kaum beeinflussbar. Umso mehr können und sollten aus den Erfahrungen anderer Hochschulen die **Bedingungen für erfolgreiche Umsetzung** sorgfältig geprüft werden. Übersicht 27 fasst besonders relevante Chancen, Risiken, Hindernisse und Erfolgsfaktoren von Entwicklungsstrategien zusammen.

Übersicht 27: Wichtige Chancen, Risiken, Hindernisse und Erfolgsfaktoren von Entwicklungsstrategien

Strategie	Chancen	Risiken	Umsetzungshindernisse	Erfolgsfaktoren	Nutzen für Region
Ausbau Wissens- und Technologietransfer	<ul style="list-style-type: none"> zusätzliche Einnahmen gestärkte Forschungs- und Innovationsstrukturen Alumni-Strukturen 	<ul style="list-style-type: none"> geringe Resonanz in der Region Verebben nach Ende der Förderung 	<ul style="list-style-type: none"> Abhängigkeit von einmaligen Förderungen bürokratische Förderbedingungen Fehlen einer Gründerkultur 	<ul style="list-style-type: none"> Integration von Transfer-, Gründer- und Careercentern Auslagerung als An-Institut Bildungs- und Beratungsdienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> Stärkung regionaler Innovationsstrukturen Arbeitsplätze Vermittlung von Absolventen in der Region
Ausbau lebenslangen Lernens	<ul style="list-style-type: none"> zusätzliche Einnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> keine Kostendeckung 	<ul style="list-style-type: none"> geringes Interesse der Dozenten 	<ul style="list-style-type: none"> gute Außen- und Innenkommunikation externe Dozenten praxis- und lebensnahe Themen 	<ul style="list-style-type: none"> Lernende Region
Ausbau Fern- und Teilzeitstudienangebote	<ul style="list-style-type: none"> zusätzliche Einnahmen zusätzliche Studierende 	<ul style="list-style-type: none"> fehlende oder zu geringe Nachfrage 	<ul style="list-style-type: none"> falsche Marktanalyse ineffektives Marketing fehlende Strukturen 	<ul style="list-style-type: none"> E-Learning Plattform Kommunikationsstrukturen überregionale Standorte 	<ul style="list-style-type: none"> Bekanntheit Image
Ausbau regionaler Kooperationsbeziehungen	<ul style="list-style-type: none"> zusätzliche Einnahmen gestärkte Forschungs- und Innovationsstrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> hoher Kommunikationsaufwand Frustration Fehlinvestitionen 	<ul style="list-style-type: none"> fehlende/intransparente Kooperationsstrukturen konkurrierende Vorstellungen 	<ul style="list-style-type: none"> regelmäßiger Austausch Offenlegung der gegenseitigen Interessen flankierende Kontrakte 	<ul style="list-style-type: none"> Einspeisung hochschulischen Knowhows in Verwaltung, Unternehmen, Zivilgesellschaft Stärkung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung

Strategie	Chancen	Risiken	Umsetzungs- hindernisse	Erfolgsfaktoren	Nutzen für Region
Erhöhung der Durchlässigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • zusätzliche Studierende • Sicherung der Grundfinanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> • höhere Abbruchquoten • Abzug von Forschungskapazitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • zu geringe Betreuung heterogener Studierendengruppen in der Studieneingangsphase 	<ul style="list-style-type: none"> • gute Betreuung • Vorbereitungskurse 	<ul style="list-style-type: none"> • besser qualifizierte Erwerbsbevölkerung
Erhöhung der Studierneigung	<ul style="list-style-type: none"> • zusätzliche Studierende • Sicherung der Grundfinanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> • höhere Abbruchquoten • Abzug von Forschungskapazitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • zu geringe Betreuung heterogener Studierendengruppen in der Studieneingangsphase 	<ul style="list-style-type: none"> • gute Betreuung • Vorbereitungskurse 	<ul style="list-style-type: none"> • zusätzliche Fachkräfte
Exzellenz in Forschung und Lehre	<ul style="list-style-type: none"> • zusätzliche Drittmittel • Internationales Forschungsrenommee • Attraktivität für Spitzenforscher/innen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bindung von Ressourcen für Anträge mit geringen Erfolgsaussichten 	<ul style="list-style-type: none"> • Matthäus-Effekt behindert Aufstieg unbekannter Hochschulen 	<ul style="list-style-type: none"> • schlüssige, auf Stärken fokussierte Konzepte • starke Partner 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplätze, Finanzmittel
Familienfreundlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • zusätzliche Studierende (Eltern) • Imagegewinn • Zusammenhalt 	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Kosten im Verhältnis zur Nachfrage, • halbherzige Umsetzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Fördermittelabhängigkeit • Überlastung meist ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen 	<ul style="list-style-type: none"> • Sponsoring, Fundraising, • Einbindung von Studierenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansiedlung von Familien
Kulturelle Belebung	<ul style="list-style-type: none"> • Imagegewinn • Lehrverbesserung • zusätzliche Einnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • halbherzige Umsetzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlen von Räumlichkeiten • geringe Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> • Einbindung in die Lehre, Sponsoring & Fundraising • Zusammenarbeit mit öffentlichen Kulturinstitutionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Belebung der Stadt
Willkommenskultur	<ul style="list-style-type: none"> • zusätzliche Studierende • Sicherung der Grundfinanzierung • Imagegewinn 	<ul style="list-style-type: none"> • hoher Betreuungsaufwand 	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit von einmaligen Förderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • ehrenamtliches Engagement • Studierende helfen Studierenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagegewinn

2.5 Kopplungsfähigkeit von Strategien

Die meisten Entwicklungsstrategien sind kopplungsfähig, d.h. sie produzieren nicht gleichsam automatisch Zielkonflikte. Einige Strategien lassen sich sogar relativ reibungslos miteinander kombinieren und können sich gegenseitig stärken. Andere wiederum lassen sich nicht ohne Kompromisse bei der einen oder der anderen Strategie umsetzen. Hierzu einige Beispiele:

Übersicht 28: Kopplungsfähigkeit von Umsetzungsstrategien

Strategie	Strategie												
	Ausbau Fern- und Teilzeitstudienangebote	Ausbau lebenslangen Lernens	Ausbau regionaler Kooperationsbeziehungen	Ausbau Wissens- und Technologietransfer	Erhöhung der Durchlässigkeit	Erhöhung der Studierneigung	Exzellenz in Forschung und Lehre	Familienfreundlichkeit	Kulturelle Belebung	Standortbelebung	Stärkung frühkindlicher & schulischer Bildung	Unterstützung der Zivilgesellschaft	Willkommenskultur
Ausbau Fern- und Teilzeitstudienangebote													
Ausbau lebenslangen Lernens	✓												
Ausbau regionaler Kooperationsbeziehungen	✓	✓											
Ausbau Wissens- und Technologietransfer	↔	✓	✓										
Erhöhung der Durchlässigkeit	✓	✓	✓	↔									
Erhöhung der Studierneigung	✓	✓	○	○	✓								
Exzellenz in Forschung und Lehre	✓	↔	○	↔	↔	↔							
Familienfreundlichkeit	✓	✓	○	↔	○	✓	○						
Kulturelle Belebung	○	○	○	○	○	○	○						
Standortbelebung	↔	✓	✓	✓	○	✓	↔	✓	✓				
Stärkung frühkindlicher & schulischer Bildung	○	✓	✓	✓	○	✓	✓	✓	○	○			
Unterstützung der Zivilgesellschaft	○	○	✓	○	○	○	↔	✓	✓	✓	✓		
Willkommenskultur	○	○	○	○	○	○	○	○	✓	✓	○	✓	

Legende: ✓ = Gute Kopplungsfähigkeit, ○ = bedingt kopplungsfähig bzw. keine Zielkonflikte, ↔ = Zielkonflikte wahrscheinlich

- Eine auf Exzellenz in Forschung und Lehre ausgerichtete Strategie steht in Spannung zur Erhöhung des Anteils nichttraditioneller Studierendengruppen mit erhöhten Unterstützungsbedarfen.
- Die Belegung des Standortes lässt sich durch den Ausbau von Fern- und Teilzeitstudiengängen kaum fördern, da die damit angesprochenen Studierenden sehr kurze Präsenzzeiten haben.
- Die Unterstützung der Zivilgesellschaft profitiert vom Ausbau von Kooperationsbeziehungen, da diese zusätzliche Gelegenheitsräume schaffen.
- Kinder- und Schülerangebote tragen zur Erhöhung der Familienfreundlichkeit des Standortes bei.

2.6 Eignung von Instrumenten für Entwicklungsstrategien

*Entwicklungsstrategien bedürfen **geeigneter Instrumente**, die ihre Umsetzung flankieren bzw. erst ermöglichen. Während die Strategien Ziele im Hinblick auf die Bearbeitung – hier: demografischer – Herausforderungen setzen, sind die Instrumente konkrete Mittel der Hochschulen zu ihrer Erreichung. Dabei können einzelne Instrumente zur Umsetzung verschiedener Strategien genutzt werden. In Übersicht 29 sind wichtige Instrumente den Strategien gegenübergestellt und markiert, wo sie jeweils geeignet sind.*

Im Hinblick auf drei zentrale Hemmnisse für hochschulisches Engagement – Kooperations-, Kommunikations- und Finanzierungsfähigkeit – sind folgende Instrumente hervorzuheben:

- **Kooperationsfähigkeit:** Über eine One-Stop-Agency können Bedarfe und Leistungserwartungen seitens nichthochschulischer regionaler Akteure offensiver als bislang an die Hochschulen herangetragen werden. An den Hochschulen könnten für derartige Anliegen solche Einrichtungen geschaffen bzw. bestehende Transferstellen entsprechend umorganisiert werden. Sie agieren dann als zentrale Ansprechpartner innerhalb der Hochschulstrukturen, fungieren als Gatekeeper in der hochschulischen Außenkommunikation und vereinfachen zugleich die hochschulinterne Informationsweitergabe.
- **Kommunikationsfähigkeit:** Mit gezielter Außen- und Innenkommunikation können Hochschulen ihre Leistungsfähigkeit transparent gegenüber regionalen und überregionalen Akteuren darstellen, sich gegenüber dem Land als Eckstein zur Bewältigung regionaler und demografischer Herausforderungen präsentieren und darüber hinaus den Zusammenhalt innerhalb der Hochschule stärken. Selbst dort, wo sie es gar nicht als ihre wichtigste Aufga-

Übersicht 29: Geeignete Instrumente für Entwicklungsstrategien

Strategie	Ausbau Fern- und Teilzeitstudienangebote	Ausbau lebenslangen Lernens	Ausbau regionaler Kooperationsbeziehungen	Ausbau Wissens- und Technologietransfer	Erhöhung der Durchlässigkeit	Erhöhung der Studierneigung	Exzellenz in Forschung und Lehre	Familienfreundlichkeit	Stärkung frühkindlicher & schulischer Bildung	Kulturelle Belebung	Standortbelebung	Unterstützung der Zivilgesellschaft	Willkommenskultur
	Instrument												
Alumni-Kultur	✓	✓	✓	✓		✓						✓	✓
Anwerbung von Studierenden außerhalb der Region	✓		✓		✓	✓	✓			✓	✓		✓
Angepasstes Hochschulfinanzierungsmodell	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ausbau E-Learning	✓	✓	✓	✓	✓	✓							✓
Bereitstellung von Infrastruktur	✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓
Bezahlte Beratungsdienstleistungen			✓	✓					✓	✓	✓	✓	
Career Services				✓		✓		✓			✓		
Deputatsentlastungen			✓	✓							✓		
Dual Career Optionen			✓		✓			✓			✓		✓
Duale Studiengänge	✓		✓		✓	✓							
Einrichtung von An-Instituten o.ä.	✓	✓	✓	✓			✓		✓		✓		
Einschlägige Forschungsprojekte			✓	✓			✓	✓	✓			✓	
FH-Forschungsprofessuren			✓	✓			✓						
Gezielte Außen- und Innenkommunikation	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓
Hochschulinterne Kommunikationsstrukturen		✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓
Ideelle Anerkennung von Engagement		✓						✓		✓	✓	✓	✓
Kostenfreie Unterstützungs- und Beratungsangebote	✓				✓	✓		✓				✓	
Materielle Anerkennung von Engagement	✓	✓					✓	✓		✓	✓	✓	✓
Mittel aus der Grundausstattung	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓

Strategie	Instrument												
	Ausbau Fern- und Teilstudienangebote	Ausbau lebenslangen Lernens	Ausbau regionaler Kooperationsbeziehungen	Ausbau Wissens- und Technologietransfer	Erhöhung der Durchlässigkeit	Erhöhung der Studierneigung	Exzellenz in Forschung und Lehre	Familienfreundlichkeit	Stärkung frühkindlicher & schulischer Bildung	Kulturelle Belebung	Standortbelebung	Unterstützung der Zivilgesellschaft	Willkommenskultur
Neustrukturierung bisher voneinander abgegrenzter Fachbereiche	✓	✓		✓									
One-Stop-Agency	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓
Regionales Wissensmanagement	✓	✓	✓	✓			✓				✓	✓	
Service Learning		✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Stiftungsprofessuren			✓	✓			✓				✓		
Übernahme von Aufgaben der Daseinsvorsorge			✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	
Verlagerung von Hochschuleinrichtungen ins Zentrum	✓			✓				✓		✓	✓	✓	✓
Wettbewerbe und Mittel durch Zielvereinbarungen mit dem Land	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

be ansehen, verfügen die Hochschulen in ihrem Handeln über durchaus zahlreiche vorzeigbare Ergebnisse mit einschlägiger Relevanz. Diese herauszustellen, da sie ja nun einmal vorhanden sind, ist ein nahe liegender Schritt. Sodann hat die offensive Selbsteinordnung in regionale Wissensinfrastrukturen in einer wissenschaftsgesellschaftlichen Perspektive eine unmittelbare Plausibilität. Sie steigert die Wahrnehmung der Hochschulen als Teil eines über dem Land liegenden Netzes, das Zukunftsfähigkeit verbürgt. Implizit wird damit auch die Verantwortung des Landes für die Aufrechterhaltung und Förderung seiner Hochschulen formuliert.

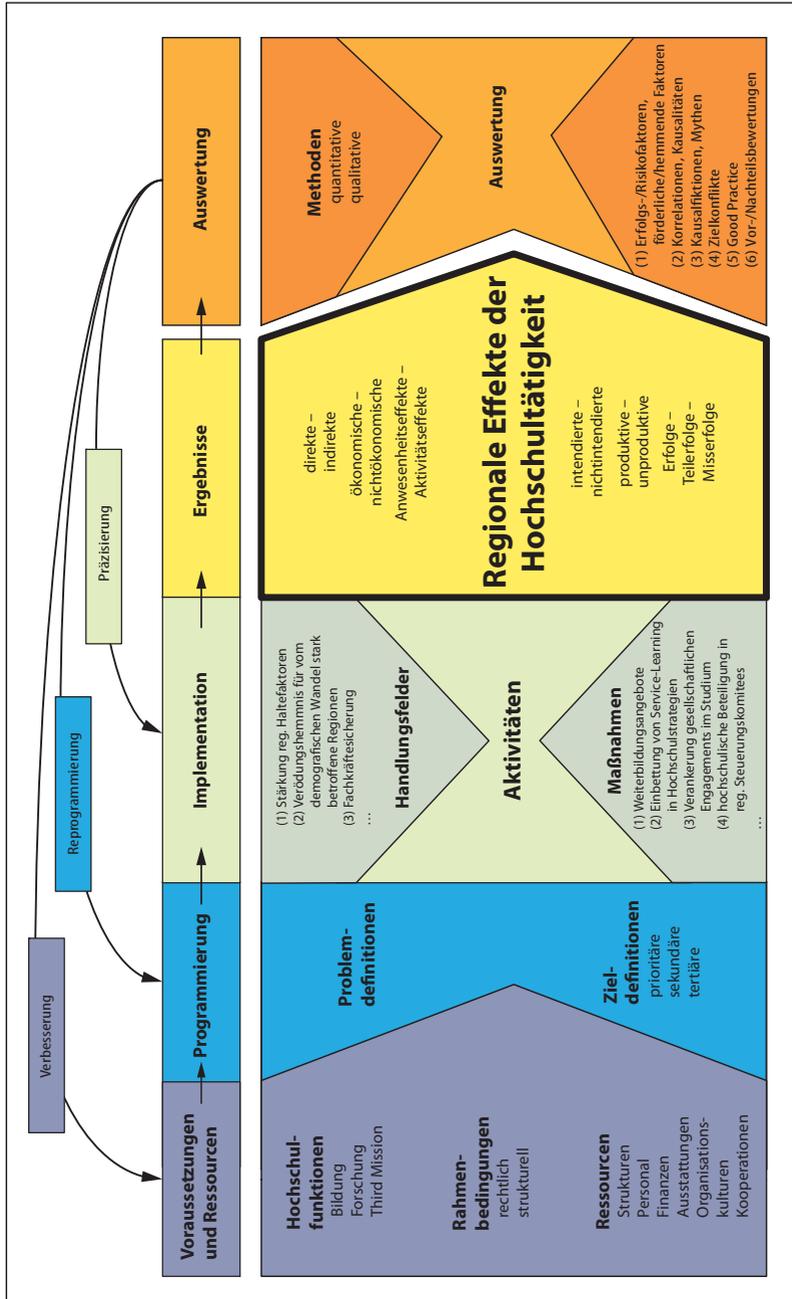
■ **Finanzierungsfähigkeit:** Neben der noch geschickteren Ausschöpfung bereits vorhandener Fördertöpfe stellen die Bereitstellung von zweckgebundenen Mitteln für regionale Entwicklungsziele über die Zielvereinbarungen mit dem Land sowie eigens eingerichteten Wettbewerbe ein mögliches Instru-

ment zur Sicherstellung tragfähiger Finanzierungsoptionen dar. Dabei kann bei der Verteilung der Mittel die tatsächliche Beteiligung der jeweiligen Fachbereiche in entsprechenden Maßnahmen berücksichtigt werden, um so zusätzliche Anreize innerhalb der Hochschule zu setzen.

D.

**Fazit:
Zentrale Ergebnisse**

Übersicht 30: Modell Lokale Hochschulwirkungen



Einerseits demografische Schrumpfung, fragmentierte Entwicklungen der Regionen und die Verminderung finanzieller Spielräume, andererseits die beiden zentralen politischen Ziele „selbsttragende Entwicklung“ und „gleichwertige Lebensverhältnisse“: So lassen sich die zentralen Rahmenbedingungen der Entwicklung in den ostdeutschen Ländern beschreiben.

Die **demografische Schrumpfung** vollzieht sich über drei dominante Ausprägungen der Komponenten jeglichen demografischen Wandels – Fertilität, Mobilität und Mortalität –: geringe Geburtenziffern, Abwanderung und Alterung der Bevölkerung. Der demografische Wandel vollzieht sich **regional selektiv** und mit unterschiedlicher Intensität. Daraus ergibt sich eine **Polarisierung** in demografische Schrumpfungsbereiche einerseits und Wachstumszonen bzw. -inseln andererseits. Die Bevölkerungsentwicklungen korrespondieren mit den jeweiligen wirtschaftlichen Situationen. Daraus ergeben sich Prosperitätszonen bzw. -inseln und Stagnations- bzw. Abschwungkorridore.

Fragt man vor diesem Hintergrund nach den Entwicklungschancen dieser Regionen, sind zwei zentrale Komponenten einzubeziehen: **wirtschaftliche Stabilität** und **soziale Stabilität**. Die wirtschaftliche Stabilität erfordert eine Steigerung des technisch-technologischen Innovationsgeschehens, und die gesellschaftliche Stabilität erfordert soziale Innovationen.

1. Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Hochschulen

Hochschulen sind aufgrund der öffentlichen Finanzierung durch die Länder relativ stabile Institutionen. Als Einrichtungen der Wissenschaft und Hochqualifikation stehen sie überdies für Innovation und Zukunftsfähigkeit. Für eine zunehmend wissensbasierte Ökonomie haben Hochschulen aufgrund ihrer Funktionen – Bereitstellung von Fachkräften und Innovationswissen – eine besondere Bedeutung. Insofern sind die Hochschulen in den Regionen die institutionell **stabilsten Agenturen der Wissensgesellschaft**. Anders als sonstige Akteure sind Hochschulen zudem prädestiniert dafür, Entwicklungen nicht einfach geschehen zu lassen, sondern einen wissensgestützten strategischen Umgang damit zu entwickeln.

Zugleich sind die Hochschulen auch unmittelbar von einschlägigen Veränderungen berührt – etwa durch Abwanderungstendenzen, schrumpfende Landesetats oder neue Adressatengruppen der Hochschulbildung. Es liegt deshalb im Interesse der Hochschulen, sich an angemessenen Reaktionen auf diese Entwicklungen zu beteiligen. Da sich demografische Schrumpfung unmittelbar regionalräumlich auswirkt, haben die Hochschulen zwei grundsätz-

liche Möglichkeiten der Reaktion: Ihre Strategien können darauf zielen, sich von der Sitzregion entweder **abzukoppeln** oder sich explizit **anzukoppeln**.

Jenseits der Metropole Berlin sind von den 45 Hochschulen in ostdeutschen Flächenländern bislang drei Universitäten *als ganze* – d.h. nicht allein in einzelnen Bereichen – so leistungsstark, dass sie auf eine vorrangig **überregionale Orientierung** setzen könnten: TU Dresden, Universität Leipzig und Friedrich-Schiller-Universität Jena. Für rund 40 Hochschulen dagegen besteht ggf. die Möglichkeit, *einzelne* – mancherorts bereits vorhandene – exzellente Fachgebiete zu stabilisieren und zu entwickeln. Hier liegt es dann nahe, dass der Exzellenzorientierung in Teilbereichen die **Regionoption** mindestens gleichberechtigt zur Seite tritt. Dies gilt insbesondere für die Fachhochschulen, zumal diese ohnehin vornehmlich im Blick auf ihre regionale Funktion errichtet worden sind.

Innerhalb der regionalen Orientierung von Hochschulen bezieht sich eine zweite Unterscheidung grundsätzlicher strategischer Optionen im demografischen Wandel auf die funktionale Selbstdefinition: Zum einen können die Hochschulen an ihre **herkömmlichen Aufgaben** anknüpfen, d.h. insbesondere den forschungs- und lehrgebundenen Wissenstransfer an die neue Situation und deren Herausforderungen anpassen. Zum anderen können die Hochschulen ihr herkömmliches Aufgabenprofil auch **erweitern**, indem sie allgemeine Infrastruktur- und Unterstützungsleistungen für die Region erbringen, um auf diese Weise ihre Attraktivität zu steigern.

Diese beiden strategischen Optionen können auch miteinander kombiniert werden. Gleichgültig, wie sich die Hochschulen diesbezüglich entscheiden, gilt jedoch, dass sie im demografischen Wandel zweierlei Rollen einnehmen: Sie sind einerseits **Objekte** des demografischen Wandels, d.h. sie sind objektiv von Umfeldentwicklungen betroffen, die sie nicht (oder nur bedingt) beeinflussen können. Andererseits jedoch sind die Hochschulen auch **Subjekte** des demografischen Wandels, d.h. potenziell gestaltende Akteure, die einen strategischen Umgang mit dessen Folgen entwickeln können.

2. Herausforderungen für und Erwartungen an die Hochschulen

Nicht zuletzt um ihre **Ausstattungsbedürfnisse zu legitimieren**, können die Hochschulen verstärkt Leistungen erbringen, die regional wirksam sind und gesellschaftliche Erwartungen ihres Umfeldes bedienen. Die Erfüllung der sog. Third Mission – gesellschaftsbezogenes Handeln, das über die herkömmlichen Aufgaben in Lehre und Forschung hinausgeht – ist dann am aussichtsreichsten, wenn die Hochschulen ihre Sitzregionen an die überregi-

onalen Kontaktschleifen der Wissensproduktion und -distribution anschließen, um deren Resonanzfähigkeit für wissensbasierte Entwicklungen trotz demografischer Schrumpfung zu erhalten bzw. zu erzeugen.

Erwartungen, die sich diesbezüglich an die Hochschulen richten, betreffen vor allem drei Bereiche: die Sicherung des Fachkräftenachwuchses für die Region, Impulse zur Entwicklung regionaler Innovationsstrukturen und Beiträge zur Bewältigung nichtökonomischer regionaler Herausforderungen.

Die besonderen Herausforderungen 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. Wenn dies gelingt, können die Hochschulen zu einem doppeltem **Verödungshemmnis** in den demografisch herausgeforderten ostdeutschen Regionen werden: Zum ersten wirken sie unmittelbar in der Region der Verödung entgegen, zum zweiten werden ihre Entwicklungsansätze mittel- bis langfristig zu einem Exportgut.

Derzeit wirken die regionalen Kontexte in Ostdeutschland jedoch vielfach einschränkend auf die Hochschulentwicklung. Sie sind typischerweise durch eine Wirtschaftsstruktur mit weit überwiegend kleinen und mittleren Unternehmen, wenig ausdifferenzierten Innovationsstrukturen und sich zuspitzende Folgen der demografischen Entwicklung gekennzeichnet. Hinsichtlich der Grundvoraussetzungen hochschulischer Leistungsfähigkeit besteht für die ostdeutschen Hochschulen daher ein **Wettbewerbsnachteil** im Vergleich zu westdeutschen. Diese Umstände können für ostdeutsche Hochschulen ein **besonderer Anreiz** sein, ihre Sitzregionen aktiv mitzugestalten. Regionales Engagement erscheint dann zugleich als Zukunftsinvestition in die eigene hochschulische Leistungsfähigkeit.

3. Regionale Effekte der Hochschulen

Grundsätzlich erzeugen Hochschulen zunächst Effekte, die durch ihre reine Anwesenheit bedingt sind. Über die Profilierung und Ausweitung ihrer Aktivitäten in Lehre und Forschung sowie durch aktive Mitgestaltung ihrer Umfeldbedingungen gehen die regionalen Wirkungen von Hochschulen aber über schlichte **Anwesenheitseffekte** hinaus. Das heißt: Über eigenständige Beiträge innerhalb ihrer Sitzregion können Hochschulen auch eine ganze Reihe von **Aktivitätseffekten** entfalten. In der spezifischen Perspektive des demografischen Wandels findet bislang allerdings eine systematische und

strategische Betrachtung tatsächlicher Bedarfe und möglicher Handlungsoptionen durch die Hochschulen kaum statt.

Die ostdeutschen Hochschulen verfolgen mit breitgefächerten Aktivitäten häufig **mehrere Strategien** oder strategiefähige Ansätze gleichzeitig. Dabei fehlt aber häufig eine bewusste und koordinierte Entwicklungsstrategie der Hochschulen. Es ist daher entscheidend, dass die Hochschulen – insbesondere deren Leitungen – die demografisch bedingten Herausforderungen als zentrale strategische Aufgabe wahrnehmen.

Im Blick zu halten ist dabei allerdings stets, dass Strategien an Hochschulen zwar rational planbar, aber nur begrenzt mit gleicher Rationalität umsetzbar sind. Dem stehen die wissenschaftliche Leistungsspezifik und die Vetomacht der akademischen Selbstverwaltung entgegen. Die Hochschulleitungen müssen daher insbesondere die innerhochschulischen Gremien für die ihr Vorhaben gewinnen.

Hochschulintern scheinen die eigene Bedeutung für die Bewältigung demografischer Herausforderungen wie auch die eigenen bisherigen Wirkungen in dieser Hinsicht noch recht **unbekannt** zu sein. Insbesondere bei der Stärkung weicher Standortfaktoren weisen die Hochschulen eine stärkere Aktivität auf, als es den Hochschulleitungen und auch verschiedenen Anspruchsgruppen im Umfeld der Hochschulen bewusst ist.

Zudem gibt es ein **Dokumentationsdefizit** der Hochschulen. Dieses erschwert die Außendarstellung dessen, was für die jeweilige Region bereits getan wird. Mit einer verbesserten Außenkommunikation könnten Hochschulen ihre Leistungsfähigkeit transparent gegenüber regionalen Akteuren darstellen sowie sich gegenüber dem Land als Eckstein zur Bewältigung regionaler und demografischer Herausforderungen präsentieren. Selbst dort, wo sie es gar nicht als ihre wichtigste Aufgabe ansehen, verfügen Hochschulen über zahlreiche vorzeigbare und relevante Aktivitäten. Diese herauszustellen, da sie ja nun einmal vorhanden sind, ist ein nahe liegender Schritt.

Zu beachten ist, dass bei aller Leistungsfähigkeit von Hochschulen **nicht jeder Bedarf** auch bedient werden kann. Eine Hochschule kann weder ein Reparaturbetrieb für ein unzulängliches Regionalmanagement noch eine zweite Volkshochschule sein. Mit entsprechenden Finanzierungen können Hochschulen jedoch regionale Prozesse z.B. wissenschaftlich begleiten und mit dem vorhandenen kreativen Potenzial Herausforderungen mitgestalten.

Der Schwerpunkt gegenwärtiger Aktivitäten von Hochschulen im demografischen Wandel sind Kooperationen. Diese tragen vor allem zur **wirtschaftlichen Entwicklung** der Region bei. Insgesamt bezieht sich etwa die Hälfte aller beobachtbaren Hochschulaktivitäten auf die Wirtschaftsentwicklung und dabei insbesondere auf die akademische Fachkräfteversorgung sowie die Stärkung der regionalen Innovationsstrukturen.

Auch im Bereich der **regionalen sozialen Stabilität** sind Hochschulen aktiv. So bieten sie z.B. Bildungsangebote für Nichtstudierende wie Kinder- oder Seniorenuniversität an. Zahlreiche Aktivitäten tragen auch zur Verringerung der Abwanderung bei. Hier sind insbesondere das Hochschulmarketing und die Standortbelebung durch kulturelle Beiträge und Projekte zur Verbesserung der Qualität der Lehre zu nennen.

Vergleichsweise wenig Aktivität ist hingegen im Handlungsfeld „**alternde Bevölkerung**“ zu verzeichnen. Die Familienfreundlichkeit und damit indirekt die Fertilitätsrate ist ebenfalls keine Schwerpunktaktivität von Hochschulen. Dies sind Beispiele für Bereiche, in denen Hochschulen ihr Wirkungsspektrum erweitern können.

Zahl und Typ der Aktivitäten von Hochschulen im demografischen Wandel sind eher **vom Hochschultyp abhängig** als davon, wie stark eine Region vom demografischen Wandel betroffen ist oder in welchem Bundesland sich die Hochschule befindet. So zeigen Universitäten eine intensivere Umsetzung nichtökonomischer Handlungsansätze, während die Fachhochschulen deutlich stärker auf ökonomisch wirksame Aktivitäten fokussiert sind.

4. Umsetzungsprobleme

Neben bereits laufenden Aktivitäten und neu entstehenden Herausforderungen lässt sich auch eine Reihe von hemmenden Umständen und **Risikofaktoren** identifizieren, die bislang verhindern, dass die Hochschulen aktiver an regionalen Problembearbeitungen mitwirken:

- Die Hochschulen und ihr Personal sind überbeansprucht, da die Einrichtungen strukturell unterfinanziert sind. Durch die erwarteten Finanzierungengpässe der Landeshaushalte wird auch die Sicherheit der langfristigen Hochschulplanung belastet. Die Übernahme von Aufgaben jenseits der Kernaufgaben kann dadurch erschwert werden.
- 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. So ergeben sich mitunter schwierigen Kommunikations- und Aushandlungsprozesse zwischen Hochschulleitung und den Arbeitsebenen.

- Regionale Engagements werden zwar teilweise finanziell gefördert. Diese Förderung ist allerdings in der Regel mit hohem bürokratischem Aufwand verbunden.
- Häufig fehlen Anreizstrukturen für regionales Engagement.
- Schließlich besteht eine Reformmüdigkeit an den Hochschulen, die aus einem reformerischen „Overkill durch Parallellaktionen“ (Pellert 2002: 25f.) resultiert. Das schwächt die Aufnahmefähigkeit für neue Aufgaben.
- Als Restriktion wird auch ein mit der Einführung des Bachelor-Master-Studiensystem verändertes Studierverhalten angeführt. Das neue Studiensystem gilt als Ursache für ein insgesamt mangelndes außercurriculares Engagement bei Studierenden. Angesichts schmaler Zeitressourcen innerhalb der neuen Studienstruktur sei ein Großteil der Studierenden von Beginn an zielstrebig auf das Ende des Studiums fokussiert, Zeit für andere Aktivitäten bleibe da nur wenig.

Diese Probleme stehen bislang der Übernahme zusätzlicher Aufgaben durch Hochschulen entgegen. Um dies zu ändern, sollten sie aktiv gelöst werden. Damit verbunden ist die Chance zur Strategieentwicklung von Hochschulen im regionalen Kontext. Dies gewinnt vor dem Hintergrund Bedeutung, dass es ein optimales Maß der Ausstattung von Regionen oder Bundesländern mit Hochschulkapazitäten nicht gibt:

■ Zum einen gibt es keine prinzipiellen gesellschaftlichen Sättigungsgrenzen für Leistungen in Lehre und Forschung. Praktisch jeder Intensitätsgrad solcher Leistungen kann gesellschaftlich absorbiert werden, und sei es z.B. mit einem Hochschullehrer-Studierenden-Verhältnis von 1:1.

■ Zum anderen haben die Länder keine Pflicht zur Unterhaltung von Hochschulen in einem bestimmten Umfang. Denn Hochschulen sind keine im engeren Sinne staatliche Pflichtaufgabe: Es gibt eine Schulpflicht, die zur Unterhaltung öffentlicher Schulen in angemessenem Umfang nötig ist, aber keine Hochschulpflicht.

Daher ist die Selbstausrüstung eines Landes mit Hochschulbildung und Forschung immer Gegenstand permanenter Aushandlungsprozesse. Hierbei wiederum haben Hochschulen ein schwer zu händelndes Kommunikationsproblem:

■ Die meisten Ergebnisse ihrer Tätigkeit in Forschung und Lehre kommen in vergleichsweise langen Wellen zustande. Deren misslichste Eigenschaft ist: Sie überschreiten größtenteils die zeitlichen Horizonte einzelner Legislaturperioden.

■ Da die vorhandenen Haushaltsmittel fortwährend begrenzt sind, ergeben sich naturgemäß Verteilungskonflikte zwischen den einzelnen Handlungsfel-

dern. Finanzierungen in anderen Bereichen erscheinen häufig handfester und in ihren Effekten (vermeintlich) vorhersagbarer als hochschulische Anliegen.

■ Zudem befassen sich die meisten politischen Akteure nicht unmittelbar mit Hochschulpolitik (sondern mit Gesundheit, Soziales, Landwirtschaft usw.). Ihnen erscheinen Hochschulgelder vor allem als eine Unsicherheitsfinanzierung.

Eine langfristige Hochschulentwicklung aber ist nur möglich, wenn genau das berücksichtigt wird: In Forschung und Lehre sind kurzfristige Effekte überwiegend nicht möglich und langfristige Effekte nicht mit Sicherheit vorhersagbar.

Auch künftig werden die Hochschulen in den ostdeutschen Ländern finanziert werden – die Frage ist, in welchem Umfang. Dieser Umfang wird aller Voraussicht nach auch davon abhängen, wie weit Hochschulen in der Lage sind, die für sie getätigten öffentlichen Aufwendungen nicht nur durch ihre hochschulischen Aufgaben im engeren Sinne, sondern auch durch positive Effekte auf ihr regionales Umfeld zu rechtfertigen. Hierin liegt eine Chance für Hochschulen.

5. Maßnahmen der Hochschulen und Finanzierungsmöglichkeiten

Trotz der ähnlichen Verteilung der fünf demografischen bzw. regionalen Herausforderungen über die Bundesländer und Regionen ergeben sich mit Blick auf die Maßnahmen regionale Unterschiede. Maßnahmen wie kostenpflichtige **Weiterbildung, Career-Service-Einrichtungen, Gründer-Zentren** sind regional sehr unterschiedlich verbreitet. **Forschungs- und Transferstellen** weisen hingegen eine recht breite Etablierung im ostdeutschen Hochschulraum auf.

Bei den meisten identifizierten Maßnahmen sind hochschulexterne Partner in unterschiedlicher Form und Zusammensetzung eingebunden. Als wichtige **Kooperationspartner der Hochschulen** erweisen sich die Stadtverwaltungen und die Unternehmen.

Studierende werden bislang an den Hochschulen nur ausnahmsweise als Ressource für sozialräumliches Wirken der Hochschule verstanden. Gerade für das Zusammenspiel von Hochschule und Zivilgesellschaft werden die Studierenden aber von Hochschulen und Kommunen als zentrale Akteure angesehen. Hochschulleitungen und Städte können hier im Zusammenspiel mit den Studierenden Anreizstrukturen für einen Ausbau dieses Engagements schaffen.

Fachhochschulen verfügen über besondere Fähigkeiten, sich regional zu vernetzen und ihr Leistungsangebot an Bedürfnisse ihres Umfelds anzupassen. Sie nehmen entsprechend auch eine besondere Stellung im Hinblick auf Kooperationen in der Region ein – und bestätigen damit nicht zuletzt die Absichten, die sich mit ihrer Gründung verbanden.

Universitäten hingegen orientieren sich eher an der überregionalen und internationalen Wissenschaftsentwicklung. In regionaler Hinsicht lässt sich bei ihnen eine intensivere Umsetzung nichtökonomischer Handlungsansätze ausweisen. Allerdings heißt das nicht, dass die Universitäten nur geringe regionale Beiträge leisten. Gerade in Bezug auf die Mobilisierung von Ressourcen – Studierende, Fördermittel, Reputation – vermögen auch diese, sichtbare und effektive Beiträge für ihre Sitzregion zu leisten.

Künstlerische Hochschulen besitzen auf Grund ihres Fächerprofils vor allem das Potenzial, sich mit kulturellen Beiträgen und Dienstleistungen in ihrer jeweiligen Sitzregion einzubringen. Sie zeigen entsprechend ein besonderes Profil hinsichtlich gesellschaftlicher Verantwortung, und zwar vor allem durch nichtökonomische Beiträge.

Zusätzliche Beiträge zur **Hochschulfinanzierung** leisten derzeit vor allem Drittmittelinwerbungen aus bundesweiten Wettbewerben, kostenpflichtige Fort- und Weiterbildungsangebote und Dienstleistungen für Unternehmen, Kooperationsprojekte sowie Sponsoring und Fundraising. An den Fachhochschulen sind zudem häufiger kostenpflichtige Studiengänge zu finden.

Neue Finanzierungsquellen lassen sich vor allem durch kostenpflichtige Weiterbildungsangebote, eigenständige Patentverwertungen, Technologietransfer und den Ausbau der Alumnikultur erschließen. Dem sind allerdings Grenzen gesetzt; allzu optimistische Erwartungen sollten daran nicht geknüpft werden. So können beispielsweise viele Unternehmen oder Beschäftigte in den östlichen Bundesländern die notwendige Weiterbildung nicht finanzieren. Wichtiger ist es, darauf hinzuweisen, dass die Hochschulen in ihrer Sitzregion Umsatz- und Einnahmeneffekte erzeugen.

Alle aufgeführten Maßnahmen der Hochschulfinanzierung haben eine **Doppelfunktion**: Mit ihnen können Herausforderungen des demografischen Wandels bewältigt werden, und gleichzeitig sind sie Beiträge zur Finanzierung der Hochschulen. Zwar werden diese Erträge immer nur einen kleineren Teil des Hochschulhaushalts ausmachen, doch wichtiger ist ohnehin, dass die Hochschulen inzwischen das erfolgreichste Instrument zur Dämpfung des demografischen Wandels sind. Eine angemessene Antwort auf dessen Herausforderungen besteht daher weniger in einer restriktiven als vielmehr einer expansiven Bildungspolitik.

Literatur

Arbeitskreis „Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder“ (2013): Bruttoinlandsprodukt, Bruttowertschöpfung in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland (WZ 2008), URL http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis_VGR/R0B0.asp?wz=&rb=R1B1 (27.11.2013).

BBSR (2012), Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, INKAR – Indikatoren und Karten zur Raum- und Stadtentwicklung in Deutschland und in Europa.

Backhaus-Maul, Holger/Christiane Roth (2013): Service Learning an Hochschulen in Deutschland, Springer VS; Wiesbaden.

Berthold, Christian / Meyer-Guckel, Volker (2010): Mission Gesellschaft. Engagement und Selbstverständnis der Hochschulen. Ziele, Konzepte, internationale Praxis, Essen URL http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentation/mission_gesellschaft/mission_gesellschaft.pdf (12.8.2011)

Baybrooke, David/Lindblom, Charles E. (1963): A Strategy of Decision: Policy Evaluation as a social process, Free Press, New York.

BfA, Bundesagentur für Arbeit (2013): Statistik nach Regionen – Bund, Länder, Kreise, URL <http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur-Nav.html> (4.10.2013).

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/Thesepapier.pdf> (23.6.2013).

Dehne, Peter/Silvio Witt/Christian Herkt/Janine Melcher (2013): Sichtweisen – Hochschule in der Region, Herausgeber: Hochschule Neubrandenburg, 2013; auch unter http://www.hs-nb.de/uploads/media/Sichtweisen_-_Hochschule_in_der_Region.pdf (1.12.2013)

Dienel, Christiane (2002): Familienpolitik – Eine praxisorientierte Gesamtdarstellung der Handlungsfelder und Probleme, Juventa Verlag, Weinheim/München

EFQM/Deutsches EFQM Center (2005): EFQM Levels of Excellence - Stufen der Excellence. Committed to Excellence - Verpflichtung zu Excellence. Leitfaden für Bewerber, Frankfurt a.M.; www.ilep.de/downloads/Committed_Bewerber_Leitfaden_D_4.0.pdf (12.2.2006).

Etzkowitz, Henry/Leydesdorff, Loet (2000): The dynamics of innovation: from National Systems and „Mode 2“ to a Triple Helix of university-industry-government relations, in: Research Policy Nr. 29, S. 109-123.

FiBS, Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie (2014): FiBS-Studienanfängerprognose 2014 bis 2025: Die Zeit nach den doppelten Abiturjahrgängen, Berlin, URL http://www.fibs.eu/de/sites/_wgData/FiBS-Forum_051_Studienanfängerprognose_140519.pdf (2.6.2014).

Gibbons, Michael/Limoges, Camille/Nowotny, Helga/Schwartzmann, Simon/Scott, Peter/Trow, Martin (1994): The new Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies, SAGE Publications Inc, London.

Heinz, Michael/Enrico Stahlkopf (2013): UniDorf. Vom Elfenbeinturm ins Dorf – Hochschulen als Impulsgeber. Herausgeber: Landkreis Vorpommern-Greifswald, 2013.

Hochschule Neubrandenburg (o.J.):Wissenschaftscamp „Insekten in unserer Landschaft“ – Forschen im Dialog der Generationen, Neubrandenburg; auch unter http://www.hs-nb.de/fi_leadadmin/PROJEKTE/hs-in-der-region/LvO/Downloads/Materialien/Wissenschaftscamp/Wissenschaftscamp_Broschuere_Endversion.pdf (1.12.2013)

Höhne, Romy/Peer Pasternack/Steffen Zierold (2012): Ein Jahrzehnt Hochschule-und-Region-Gutachten für den Aufbau Ost (2000–2010). Erträge einer Meta-Analyse, Institut für

Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg; auch unter www.hof.uni-halle.de/dateien/ab_5_2012.pdf (27.11.2013).

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_Demogرافieportal/Dokumente/4.2.2011_HK_Endfassung.pdf (26.8.2011).

KMK, Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (2012): Vorausberechnung der Studienanfängerzahlen 2012-2025 (Dokumentation 197), URL <http://www.kmk.org/statistik/hochschule/statistische-veroeffentlichungen/vorausberechnung-der-studienanfuegerzahlen-2012-bis-2025.html> (2.6.2014).

KMK, Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (2014): Vorausberechnung der Studienanfängerzahlen 2014-2025. Zusammenfassende Ergebnisse, URL http://www.kmk.org/fileadmin/pdf/Statistik/Dokumentationen/Zusammenfassende_Ergebnisse_2014_Text.pdf (2.6.2014).

Korczak, Dieter (1995): Lebensqualität-Atlas. Umwelt, Kultur, Wohlstand, Versorgung, Sicherheit und Gesundheit in Deutschland, Westdeutscher Verlag, Opladen.

Lindblom, C. E. (1959): The science of „muddling through“, in: Public administration review, p. 79-88.

Meyer, John W./Brian Rowan (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony, in: American Journal of Sociology, vol. 83, S. 340-363.

MF LSA, Finanzministerium Sachsen-Anhalt (o.J. [2008]): Mittelfristige Finanzplanung des Landes Sachsen-Anhalt 2009 bis 2013, Magdeburg.

MRKO, Ministerkonferenz für Raumordnung (2009): Bericht des Hauptausschusses der Ministerkonferenz für Raumordnung (MKRO) – „Demografischer Wandel und Daseinsvorsorge“, Berlin.

Neu, Claudia (Hsg.) (2009): Daseinsvorsorge – Eine gesellschaftswissenschaftliche Annäherung, VS Verlag für Sozialwissenschaft, Wiesbaden.

Pasternack, Peer (Hg.) (2010): Relativ prosperierend. Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen: Die mitteldeutsche Region und ihre Hochschulen, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig; auch unter <http://www.hof.uni-halle.de/dateien/pdf/Relativ-prosperierend.pdf> (24.11.2013).

Pasternack, Peer/Daniel Hechler (2013): Hochschulzeitgeschichte. Handlungsoptionen für einen souveränen Umgang, Halle-Wittenberg.

Pellert, Ada (2002): Hochschule und Qualität, in: Thomas Reil/Martin Winter (Hg.), Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, S. 21-29.

Ragnitz, Joachim/Helmut Seitz (2007): Gutachten zur Ermittlung haushaltsrelevanter Kennziffern. Gutachten im Auftrag des Ministeriums der Finanzen des Landes Sachsen-Anhalt.

Schmid, Sarah/Peer Pasternack (2013): Systematisch unzutreffend und dennoch unverzichtbar. Die Prognosen der regionalen Studiennachfrage, in: Peer Pasternack (Hg.), Jenseits der Metropolen. Hochschule & Bildung in demografisch herausgeforderten Regionen, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2013, S. 413-442.

Schützeichel, Rainer (2008): Universitäten, Wissen, Expertise – Soziologische Überlegungen zu epistemischen Konstellationen und Regimen, in: Wieland Jäger/Rainer Schützeichel (Hg.), Universität und Lebenswelt: Festschrift für Heinz Abels, VS Verlag für Sozialwissenschaft, Wiesbaden, S. 46-83.

Seitz, Helmut (2006): Die finanzpolitische Situation in Thüringen. Eine Untersuchung vor dem Hintergrund der demographischen Veränderungen und der Rückführung der Osttransferleistungen, Friedrich-Ebert-Stiftung, Dresden/Erfurt.

Statistisches Bundesamt (2012): Bildung und Kultur – Nichtmonetäre hochschulstatistische Kennzahlen, Fachserie 11 Reihe 4.3.1, Tabelle 1.1; Wiesbaden.

Steinbrecher, Johannes/Christian Thater/Marcel Thum (2009): Langfristige Prognose der Einnahmeentwicklung für den Landeshaushalt des Freistaates Sachsen bis zum Jahr 2025. Endbericht. Gutachten im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums der Finanzen. Unter Mitarbeit von Oskar Krohmer, Institut für Wirtschaftsforschung Niederlassung Dresden, Dresden.

Weidenfeld, Werner (2008): Demokratie reformieren, in: Daniel Dettling (Hrg.): Die Zukunft der Bürgergesellschaft – Festschrift für Werner Dettling, VS Verlag für Sozialwissenschaft, Wiesbaden, S. 48-62.

Weingart, Peter (2003): Wissenschaftssoziologie, transcript Verlag, Bielefeld.

WissBeirat Familienfragen, Wissenschaftlicher Beirat für Familienfragen (2011): Ausbildung, Studium und Elternschaft – Analysen und Empfehlungen zu einem Problemfeld im Schnittpunkt von Familien- und Bildungspolitik, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Wissel, Carsten von (2010): Die Hochschulen in regionalen Innovationsstrukturen, in: Peer Pasternack (Hg.), Relativ prosperierend. Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen; die mitteleuropäische Region und ihre Hochschulen, Akademische Verlags-Anstalt, Leipzig, S. 459–505.

ZiviZ – Zivilgesellschaft in Zahlen (2013): ZIVIZ-Survey 2012 – Instrumente und erste Ergebnisse, URL http://www.stifterverband.info/statistik_und_analysen/zivilgesellschaft_in_zahlen/ziviz_survey_2012.pdf (13.10.2013).

Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 1:	Komponenten selbsttragender Entwicklung	6
Übersicht 2:	Dimensionen der Lebensqualität	7
Übersicht 3:	Studienanfänger 2000, 2005 und 2010 in den ostdeutschen Bundesländern	8
Übersicht 4:	Hochschulstandorte und Bevölkerungsentwicklung 2006 bis 2025 für Kreise und kreisfreie Städte	11
Übersicht 5:	Studienanfängerprognosen CHE, KMK und FiBS (2015-2025).....	12
Übersicht 6:	Zuspitzende Entwicklungen der ostdeutschen Landesfinanzen	14
Übersicht 7:	Grundstruktur des Auswertungsmodells	17
Übersicht 8:	Untersuchungsverlauf	18
Übersicht 9:	Zentrale Herausforderungen in den demografisch schrumpfenden Regionen	20
Übersicht 10:	Entwicklung der Geburtenzahlen 1995-2000-2005-2010 in den ostdeutschen Raumordnungsregionen pro 1.000 Einwohner.....	22
Übersicht 11:	Handlungsfelder: Steigerung der Geburtenzahlen.....	23
Übersicht 12:	Anteil der SV-Beschäftigten 55 Jahre und älter an allen SV-Beschäftigten	30
Übersicht 13:	Alterung – Handlungsfelder und Bedarfslagen	31
Übersicht 14:	Frauenanteil und Geschlechterproportion der 20- bis unter 40jährigen (2010)	36
Übersicht 15:	Binnenwanderungseffizienz (2003-2010) in den ostdeutschen Raumordnungsregionen	37
Übersicht 16:	Abwanderungsmobilität – Handlungsfelder und Möglichkeiten ...	38
Übersicht 17:	Wirtschaftliche Stabilität – Handlungsfelder und Bedarfslagen ...	47
Übersicht 18:	Vereinsleben in Deutschland	55
Übersicht 19:	Soziale Stabilität – Handlungsfelder und Bedarfslagen	56
Übersicht 20:	Selbstbild der Hochschule nach Hochschularten	71
Übersicht 21:	Zielkonflikte der Hochschulen	75
Übersicht 22:	Schnittmengen und Schnittstellen der Third Mission	82
Übersicht 23:	Zusammenspiel der Akteure	83
Übersicht 24:	Grundsätze für Entwicklungsstrategien	88
Übersicht 25:	Priorisierungsprozess für Entwicklungsstrategien.....	90
Übersicht 26:	Eignung von Entwicklungsstrategien für Hochschulprofile	91
Übersicht 27:	Wichtige Chancen, Risiken, Hindernisse und Erfolgsfaktoren von Entwicklungsstrategien	92
Übersicht 28:	Kopplungsfähigkeit von Umsetzungsstrategien	94
Übersicht 29:	Geeignete Instrumente für Entwicklungsstrategien	96
Übersicht 30:	Modell Lokale Hochschulwirkungen	100

Autorin & Autoren

Justus Henke, Mag. rer. soc. oec., Volkswirt, seit 2012 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung (HoF). Arbeitsschwerpunkte: Studien-erfolg und Studienabbruch in Sachsen-Anhalt, Hochschulentwicklung im Kontext des demografischen Wandels. eMail: justus.henke@hof.uni-halle.de

Romy Höhne, Dipl.-Pol., 2011-2013 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Hochschulforschung (HoF). Arbeitsschwerpunkt: Bildung und Wissenschaft im demografischen Wandel.

Peer Pasternack, Prof. Dr., Politikwissenschaftler und Soziologe, seit 1996 am Institut für Hochschulforschung (HoF), Direktor des Instituts. Arbeitsschwerpunkte: Hochschulpolitik, Hochschulorganisation, Qualitätssicherung und -entwicklung, akademische Bildung, ostdeutsche Wissenschaftszeitgeschichte, Bildung und Wissenschaft in demografisch herausgeforderten Regionen. eMail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de; <http://www.peer-pasternack.de>

Sebastian Schneider M.A., seit 2012 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung (HoF). Arbeitsschwerpunkte: Hochschulentwicklung im Kontext des demografischen Wandels, Kopplungen von Hochschul- und Regionalentwicklung. eMail: sebastian.schneider@hof.uni-halle.de

Lieferbare Themenhefte „die hochschule“

- Peer Pasternack (Hg.): *Hochschulforschung von innen und seitwärts. Sichtachsen durch ein Forschungsfeld* (2014, 226 S., € 17,50)
- Jens Gillissen / Johannes Keil / Peer Pasternack (Hg.): *Berufsfelder im Professionalisierungsprozess. Geschlechtsspezifische Chancen und Risiken* (2013, 198 S., € 17,50)
- Martin Winter / Carsten Würmann (Hg.): *Wettbewerb und Hochschulen. 6. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung in Wittenberg* (2012; € 17,50).
- Karsten König / Rico Rokitte: *Weltoffen von innen? Wissenschaft mit Migrationshintergrund* (2012, 210 S.; € 17,50)
- Edith Braun / Katharina Kloke / Christian Schneijderberg (Hg.): *Disziplinäre Zugänge zur Hochschulforschung* (2011, 212 S.; € 17,50)
- Peer Pasternack (Hg.): *Hochschulföderalismus* (2011, 217 S.; € 17,50)
- Carsten Würmann / Karin Zimmermann (Hg.): *Hochschulkapazitäten – historisch, juristisch, praktisch* (2010, 216 S.; € 17,50)
- Georg Krücken / Gerd Grözinger (Hg.): *Innovation und Kreativität an Hochschulen* (2010, 211 S.; € 17,50)
- Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hg.): *Zwischen Intervention und Eigensinn. Sonderaspekte der Bologna-Reform* (2009, 215 S.; € 17,50)
- Peer Pasternack (Hg.): *Hochschulen in kritischen Kontexten. Forschung und Lehre in den ostdeutschen Regionen* (2009, 203 S.; € 17,50)
- Robert D. Reisz / Manfred Stock (Hg.): *Private Hochschulen – Private Higher Education* (2008, 166 S.; € 17,50)
- Martin Winter: *Reform des Studiensystems. Analysen zum Bologna-Prozess* (2007, 218 S.; € 17,50)
- Peer Pasternack: *Forschungslandkarte Ostdeutschland*, unt. Mitarb. v. Daniel Hechler (Sonderband 2007, 299 S., € 17,50)
- Reinhard Kreckel / Peer Pasternack (Hg.): *10 Jahre HoF* (2007, 197 S., € 17,50)
- Karsten König (Hg.): *Verwandlung durch Verhandlung? Kontraktsteuerung im Hochschulsektor* (2006, 201 S.; € 17,50)
- Georg Krücken (Hg.): *Universitäre Forschung im Wandel* (2006, 224 S.; € 17,50)
- Konjunkturen und Krisen. Das Studium der Natur- und Technikwissenschaften in Europa* (2005, 246 S.; € 17,50)
- Peer Pasternack (Hg.): *Konditionen des Studierens* (2004, 244 S.; € 17,50)
- Martin Winter (Hg.): *Gestaltung von Hochschulorganisation. Über Möglichkeiten und Unmöglichkeiten, Hochschulen zu steuern* (2004, 254 S.; € 17,50)
- Anke Burkhardt / Uta Schlegel (Hg.): *Warten auf Gender Mainstreaming. Gleichstellungspolitik im Hochschulbereich* (2003, 282 S.; € 17,50)
- Barbara Kehm (Hg.): *Grenzüberschreitungen. Internationalisierung im Hochschulbereich* (2003, 268 S.; € 17,50)
- Peer Pasternack / Martin Winter (Hg.): *Szenarien der Hochschulentwicklung* (2002, 236 S.; € 17,50)

Bestellungen unter: institut@hof.uni-halle.de
<http://www.die-hochschule.de>

HoF-Handreichungen

Online unter <http://www.hof.uni-halle.de/journal/handreichungen.htm>

Jens Gillessen / Isabell Maue (Hg.): *Knowledge Europe. EU-Strukturfondsfinanzierung für wissenschaftliche Einrichtungen*, unt. Mitarb. v. Peer Pasternack und Bernhard von Wendland, Halle-Wittenberg 2014, 127 S.

Peer Pasternack / Steffen Zierold: *Überregional basierte Regionalität. Hochschulbeiträge zur Entwicklung demografisch herausgeforderter Regionen. Kommentierte Thesen*, unt. Mitarb. v. Thomas Erdmenger, Jens Gillessen, Daniel Hechler, Justus Henke und Romy Höhne, Halle-Wittenberg 2014, 120 S.

Peer Pasternack / Johannes Keil: *Vom ‚mütterlichen‘ Beruf zur differenzierten Professionalisierung. Ausbildungen für die frühkindliche Pädagogik*, Halle-Wittenberg 2013, 107 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Regional gekoppelte Hochschulen. Die Potenziale von Forschung und Lehre für demografisch herausgeforderte Regionen*, Halle-Wittenberg 2013, 99 S.

Peer Pasternack / Daniel Hechler: *Hochschulzeitgeschichte. Handlungsoptionen für einen souveränen Umgang*, Halle-Wittenberg 2013, 99 S.

Daniel Hechler / Peer Pasternack: *Hochschulorganisationsanalyse zwischen Forschung und Beratung*, Halle-Wittenberg 2012, 99 S.

Peer Pasternack / Tim Hutschenreuter (Red.)

HoF-Lieferungen

**Die Buchpublikationen des
Instituts für Hochschulforschung
Halle-Wittenberg (HoF)**

Halle-Wittenberg 2013, 88 S.
ISBN 978-3-937573-41-0

Auch unter http://www.hof.uni-halle.de/dateien/01_hof_buecher_katalog_2013.pdf



Schriftenreihe „Hochschulforschung Halle-Wittenberg“

Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Die Bildungs-IBA. Bildung als Ressource im demografischen Wandel: Die Internationale Bauausstellung „Stadtumbau Sachsen-Anhalt 2010“*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2014, 504 S.

Romy Hilbrich / Karin Hildebrandt / Robert Schuster (Hg.): *Aufwertung von Lehre oder Abwertung der Professur? Die Lehrprofessur im Spannungsfeld von Lehre, Forschung und Geschlecht*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2014, 330 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Wissensregion Sachsen-Anhalt. Hochschule, Bildung und Wissenschaft: Die Expertisen aus Wittenberg*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2014, 225 S.

Reinhard Kreckel / Karin Zimmermann: *Hasard oder Laufbahn. Akademische Karrierestrukturen im internationalen Vergleich*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2014, 277 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Jenseits der Metropolen. Hochschulen in demografisch herausgeforderten Regionen*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2013, 571 S.

Daniel Hechler / Peer Pasternack: *Traditionsbildung, Forschung und Arbeit am Image. Die ostdeutschen Hochschulen im Umgang mit ihrer Zeitgeschichte*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2013, 505 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Hochschulen nach der Föderalismusreform*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2011, 368 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Relativ prosperierend. Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen: Die mitteldeutsche Region und ihre Hochschulen*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2010, 547 S.

Eva Bosbach: *Von Bologna nach Boston? Perspektiven und Reformansätze in der Doktorandenausbildung anhand eines Vergleichs zwischen Deutschland und den USA*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2009, 182 S.

Roland Bloch: *Flexible Studierende? Studienreform und studentische Praxis*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2009, 336 S.

Reinhard Kreckel (Hg.): *Zwischen Promotion und Professur. Das wissenschaftliche Personal in Deutschland im Vergleich mit Frankreich, Großbritannien, USA, Schweden, den Niederlanden, Österreich und der Schweiz*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2008, 400 S.

Anke Burkhardt (Hg.): *Wagnis Wissenschaft. Akademische Karrierewege und das Fördersystem in Deutschland*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2008, 691 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Stabilisierungsfaktoren und Innovationsagenturen. Die ostdeutschen Hochschulen und die zweite Phase des Aufbau Ost*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2007, 471 S.

Robert D. Reisz / Manfred Stock: *Inklusion in Hochschulen. Beteiligung an der Hochschulbildung und gesellschaftlichen Entwicklung in Europa und in den USA (1950-2000)*. Lemmens Verlag, Bonn 2007, 148 S.

Peer Pasternack: *Qualität als Hochschulpolitik? Leistungsfähigkeit und Grenzen eines Policy-Ansatzes*. Lemmens Verlag, Bonn 2006, 558 S.

Anke Burkhardt / Karsten König (Hg.): *Zweckbündnis statt Zwangsehe: Gender Mainstreaming und Hochschulreform*. Lemmens Verlag, Bonn 2005, 264 S.

Reinhard Kreckel: *Vielfalt als Stärke. Anstöße zur Hochschulpolitik und Hochschulforschung*. Lemmens Verlag, Bonn 2004, 203 S.

Irene Lischka / Andrä Wolter (Hg.): *Hochschulzugang im Wandel? Entwicklungen, Reformperspektiven und Alternativen*. Beltz Verlag, Weinheim/Basel 2001, 302 S.

Jan-Hendrik Olbertz / Peer Pasternack / Reinhard Kreckel (Hg.): *Qualität – Schlüsselfrage der Hochschulreform*. Beltz Verlag, Weinheim/Basel 2001, 341 S.

Barbara M. Kehm / Peer Pasternack: *Hochschulentwicklung als Komplexitätsproblem. Fallstudien des Wandels*, Deutscher Studien Verlag, Weinheim 2001, 254 S.

Peer Pasternack (Hg.): *DDR-bezogene Hochschulforschung. Eine thematische Eröffnungsbilanz aus dem HoF Wittenberg*. Deutscher Studien Verlag, Weinheim 2001, 315 S.

Peter Altmiks (Hg.): *Gleichstellung im Spannungsfeld der Hochschulfinanzierung*. Deutscher Studien Verlag, Weinheim 2000, 107 S.

Peer Pasternack: *Hochschule & Wissenschaft in SBZ/ DDR/Ostdeutschland 1945-1995. Annotierte Bibliographie für den Erscheinungszeitraum 1990-1998*. Deutscher Studien Verlag, Weinheim 1999, 567 S.

Jan-Hendrik Olbertz / Peer Pasternack (Hg.): *Profilbildung – Standards – Selbststeuerung. Ein Dialog zwischen Hochschulforschung und Reformpraxis*, hrsg. unt. Mitarb. v. Gertraude Buck-Bechler und Heidrun Jahn. Deutscher Studien Verlag, Weinheim 1999, 291 S.

Peer Pasternack: *Demokratische Erneuerung. Eine universitätsgeschichtliche Untersuchung des ostdeutschen Hochschulumbaus 1989-1995. Mit zwei Fallstudien: Universität Leipzig und Humboldt-Universität zu Berlin*. Deutscher Studien Verlag, Weinheim 1999, 427 S.

Heidrun Jahn / Jan-Hendrik Olbertz (Hg.): *Neue Stufen – alte Hürden? Flexible Hochschulabschlüsse in der Studienreformdebatte*. Deutscher Studien Verlag, Weinheim 1998, 120 S.

HoF-Arbeitsberichte 2011-2013

Online unter: http://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm

- 4'13 Gunter Quaißer / Anke Burkhardt: *Beschäftigungsbedingungen als Gegenstand von Hochschulsteuerung. Studie im Auftrag der Hamburger Behörde für Wissenschaft und Forschung.* 89 S.
- 3'13 Jens Gilllesen / Peer Pasternack: *Zweckfrei nützlich: Wie die Geistes- und Sozialwissenschaften regional wirksam werden. Fallstudie Sachsen-Anhalt,* 127 S.
- 2'13 Thomas Erdmenger / Peer Pasternack: *Eingänge und Ausgänge. Die Schnittstellen der Hochschulbildung in Sachsen-Anhalt,* 99 S.
- 1'13 Sarah Schmid / Justus Henke / Peer Pasternack: *Studieren mit und ohne Abschluss. Studierenerfolg und Studienabbruch in Sachsen-Anhalt,* 75 S.
- 7'12 Martin Winter / Annika Rathmann / Doreen Trümpler / Teresa Falkenhagen: *Entwicklungen im deutschen Studiensystem. Analysen zu Studienangebot, Studienplatzvergabe, Studienwerbung und Studienkapazität,* 177 S.
- 6'12 Karin Zimmermann: *Bericht zur Evaluation des „Professorinnenprogramm des Bundes und der Länder“,* 53 S.
- 5'12 Romy Höhne / Peer Pasternack / Steffen Zierold: *Ein Jahrzehnt Hochschule-und-Region-Gutachten für den Aufbau Ost (2000-2010). Erträge einer Meta-Analyse,* 91 S.
- 4'12 Peer Pasternack (Hg.): *Hochschul- und Wissensgeschichte in zeithistorischer Perspektive. 15 Jahre zeitgeschichtliche Forschung am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF),* 135 S.
- 3'12 Karsten König / Gesa Koglin / Jens Preische / Gunter Quaißer: *Transfer steuern – Eine Analyse wissenschaftspolitischer Instrumente in sechzehn Bundesländern,* 107 S.
- 2'12 Johannes Keil / Peer Pasternack / Nurdin Thielemann: *Männer und Frauen in der Frühpädagogik. Genderbezogene Bestandsaufnahme,* 50 S.
- 1'12 Zierold, Steffen: *Stadtentwicklung durch geplante Kreativität? Kreativwirtschaftliche Entwicklung in ostdeutschen Stadtquartieren,* 63 S.
- 7'11 Peer Pasternack / Henning Schulze: *Wissenschaftliche Wissenschaftspolitikberatung. Fallstudie Schweizerischer Wissenschafts- und Technologierat (SWTR).* 96 S.
- 6'11 Robert D. Reisz / Manfred Stock: *Wandel der Hochschulbildung in Deutschland und Professionalisierung.* 45 S.
- 5'11 Peer Pasternack: *HoF-Report 2006 – 2010. Forschung, Nachwuchsförderung und Wissenstransfer am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg.* Unter Mitarbeit von Anke Burkhardt und Barbara Schnalzger. 90 S.
- 4'11 Anja Franz / Monique Lathan / Robert Schuster: *Skalenhandbuch für Untersuchungen der Lehrpraxis und der Lehrbedingungen an deutschen Hochschulen. Dokumentation des Erhebungsinstrumentes.* 79 S.
- 3'11 Franz, Anja / Claudia Kieslich / Robert Schuster / Doreen Trümpler: *Entwicklung der universitären Personalstruktur im Kontext der Föderalismusreform,* 85 S.
- 2'11 Johannes Keil / Peer Pasternack: *Frühpädagogisch kompetent. Kompetenzorientierung in Qualifikationsrahmen und Ausbildungsprogrammen der Frühpädagogik,* 139 S.
- 1'11 Daniel Hechler / Peer Pasternack: *Deutungskompetenz in der Selbstanwendung. Der Umgang der ostdeutschen Hochschulen mit ihrer Zeitgeschichte,* 225 S.

Peer Pasternack (Hg.)

Jenseits der Metropolen

Hochschulen in demografisch herausgeforderten Regionen

Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2013, 571 S.

ISBN 978-3-931982-83-6. € 33,00

Einerseits demografische Schrumpfung, fragmentierte Entwicklungen der Regionen und die Verminderung finanzieller Spielräume, andererseits die beiden zentralen politischen Ziele „selbsttragende Entwicklung“ und „gleichwertige Lebensverhältnisse“: So lassen sich die zentralen Rahmenbedingungen der Regionalentwicklung in Ostdeutschland – alsbald aber auch in anderen Regionen – beschreiben. Fragt man vor diesem Hintergrund nach den Entwicklungschancen dieser Regionen, sind zwei zentrale Komponenten einzubeziehen: wirtschaftliche Stabilität und soziale Stabilität. Die wirtschaftliche Stabilität erfordert eine Steigerung des technisch-technologischen Innovationsgeschehens, und die gesellschaftliche Stabilität erfordert soziale Innovationen.



Diese Innovationen werden wesentlich über wissenschaftliche Entwicklungsfaktoren und vornehmlich über endogene Entwicklungspotenziale zu erschließen sein. Die regionalen Hochschulen sind die institutionell stabilsten Agenturen der Wissensgesellschaft. Indem sie sich auf die Herausforderungen ihres Umfeldes einlassen, können sie zu einem zentralen Verödungshemmnis in den demografisch herausgeforderten Regionen werden.

Im Mittelpunkt des HoF-Forschungsprogramms stehen seit einigen Jahren raumbezogene Fragen der Hochschul- und Bildungsentwicklung in demografisch herausgeforderten Regionen. Im Zuge der Entfaltung dieser Forschungslinie sind zahlreiche Einzeluntersuchungen realisiert worden. Deren verstreut oder bisher noch nicht publizierte Ergebnisse werden nun in diesem Sammelband kompakt zusammengefasst.

Uwe Grelak / Peer Pasternack

Die Bildungs-IBA

Bildung als Ressource im demografischen Wandel:

Die Internationale Bauausstellung „Stadtumbau Sachsen-Anhalt 2010“

Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2014, 504 S.

ISBN 978-3-931982-86-7. € 33,00

Die Internationale Bauausstellung „Stadtumbau Sachsen-Anhalt 2010“ (2002–2010) war ein Experiment von bundesweiter Bedeutung, das auch in internationalen Fachkreisen Beachtung gefunden hat: Die IBA zielte darauf, der Herausforderung schrumpfender Städte zu begegnen, indem diese Städte selbst exemplarische Antworten entwickeln. Insgesamt 19 Städte hatten sich an der IBA beteiligt. 15 dieser Städte entwickelten dafür lokale Profile, die auf Bildungsfragen entweder fokussiert waren oder diese explizit einbezogen. Sie hatten erkannt: Den weniger vorhandenen Menschen müssen unter Schrumpfungsbedingungen mehr bildungsinduzierte Teilhabechancen eröffnet werden, wenn die allgemeine Wohlfahrt gesichert werden soll. Diese 15 Städte werden hier untersucht.



Die IBA Stadtumbau wollte innovativ sein, also noch nicht Mehrheitsfähiges ausprobieren. Sie hatte keinen Masterplan, sondern wollte Planungen, vor allem Umplanungen, anregen. Die IBA sah sich als Labor und war als Experiment angelegt. Experimente zeichnen sich durch Ergebnisoffenheit aus: Sie können gelingen oder nicht gelingen. Dass einige der IBA-Projekte nicht zustande-kamen oder abgebrochen werden mussten, dass es Planungs- und Umsetzungsprobleme gab, ist insoweit wenig verwunderlich. Sowohl das Gelingen als auch das Scheitern brachten in jedem Fall Erfahrungen, von denen vergleichbare Projekte und Prozesse profitieren können. Indem Versuche begonnen worden waren, die dann fallweise gelangen oder misslangen, hat sich jedenfalls gezeigt, dass die IBA tatsächlich ein ergebnisoffener Prozess war.