

# Jenseits der Exzellenzinitiative

## Alternative Optionen für die ostdeutsche Hochschulentwicklung

**Peer Pasternack**  
Halle-Wittenberg

Am lukrativsten dotiert und daher mit der höchsten Reputation versehen war in der Exzellenz-Initiative von Bund und Ländern die Förderlinie „Zukunftskonzepte“. In dieser Kategorie konnte keine ostdeutsche Universität einen Erfolg verbuchen.<sup>1</sup> In den beiden anderen Förderlinien „Graduiertenschulen“ und „Exzellenzcluster“ sind zwar ostdeutsche Anträge erfolgreich

gewesen, doch blieb deren Zahl stark unterproportional – beispielsweise im Verhältnis zum Anteil der ostdeutschen an der gesamtdeutschen Universitätsprofessorenschaft, der 15,5 % beträgt. Finanzierungswirksam ergab sich aus den beiden Auswahlrunden, dass die ostdeutschen Universitäten zu lediglich 2,3 % an der insgesamt verteilten Fördersumme partizipieren (vgl. DFG/Wissenschaftsrat 2006, 2007). Es stellt sich die Frage, welchen Aussagewert diese Ergebnisse hinsichtlich der Qualität, Leistungsfähigkeit und Zukunftschancen der ostdeutschen Universitäten haben.

### 1. Situation und Situierung der ostdeutschen Hochschulen

Zunächst ist festzuhalten: Eine alleinige Fokussierung darauf, wie die ostdeutschen Universitäten in der Exzellenz-Initiative abgeschnitten haben, kann zumindest in Teilbereichen zu Fehlschlüssen führen. Die Wettbewerbsmodalitäten setzten institutionelle Größen, Kapazitäts- und Leistungskonzentrationen an einzelnen Orten voraus, die in den östlichen Bundesländern außer in Dresden (und Berlin) kaum gegeben sind. Kein Urteil gab der Wettbewerb z.B. über die Potenziale der Einrichtungen ab, ihrer Rolle als zentrale Pfeiler regionaler Entwicklungen gerecht zu wer-

---

<sup>1</sup> hier und nachfolgend: ohne Berlin

den. Gleichwohl müssen vier zentrale Problemgruppen der ostdeutschen Hochschulen notiert werden:

- *Ausstattungsprobleme*: Die kritischen Massen – d.h. solche Kapazitätsverdichtungen an einem Ort, die ohne weitere Energiezufuhr von außen interne Kettenreaktionen auslösen und aufrechterhalten – sind an den meisten ostdeutschen Hochschulstandorten nicht erreichbar.<sup>2</sup>
- *Personalprobleme*: Sie resultieren aus eingeschränkter Standortattraktivität bzw. (z.T. empirisch nicht mehr plausiblen) negativen Städte-Images, geringeren Vergütungen bzw. Besoldungen, unzulänglichen regionalen Beschäftigungsmöglichkeiten für Lebenspartner/innen, geringeren Professorausstattungen sowie eingeschränkter akademischer Reputation der ostdeutschen Hochschulen.
- *Vernetzungsprobleme*: Insbesondere die Internationalität ist geringer ausgeprägt. Es gibt weniger internationale Gäste und verstetigte Verbindungen ins und Kooperationen mit dem Ausland. Befestigt wird dies durch die nicht sonderlich fremdenfreundliche Atmosphäre in den ostdeutschen Städten (vgl. Bussmann/Werle 2004: 96, 98). Zudem wurden traditionelle Verbindungen der ostdeutschen Einrichtungen, etwa nach Indochina oder Osteuropa, infolge des weitgehenden Personalaustausches nach 1990 unzulänglich gepflegt.
- *Leistungsprobleme*: In Rankings schneiden die ostdeutschen Hochschulen bei den Themen *Lehre, Studierendenbetreuung und -zufriedenheit* sowie *Studiendauer* vergleichsweise gut ab und belegen z.T. auch Spitzenplätze. Allerdings baut sich ihr deutlicher Vorsprung, den sie diesbezüglich bis zum Anfang des Jahrzehnts vor den westdeutschen Hochschulen hatten, inzwischen spürbar ab (vgl. Pasternack/Hölscher 2007: 236-249). Im Zeitverlauf stabile positive Einschätzungen bestehen bis heute immer dann, wenn die Studierenden die *Ausstattungen* der ostdeutschen Hochschulen bewerten. Die *Forschungsreputation* und die forschungsbezogenen Leistungsdaten der ostdeutschen Hochschulen sind, mit wenigen lokalen und fachbezogenen Ausnahmen, in den Universitäten weit überwiegend durchschnittlich bzw. unterdurchschnittlich, während die Forschungsleistungen in dem Sektor, der mit den geringsten Forschungsressourcen ausgestattet ist, an den

---

<sup>2</sup> Gleichwohl ist die Ausstattung der ostdeutschen Hochschulen, wenn sie ins Verhältnis zu sozioökonomischen Referenzdaten gesetzt wird, keineswegs dramatisch schlecht: Gemessen an ihrer Leistungsfähigkeit setzen die ostdeutschen Länder (außer Brandenburg) durchaus Finanzierungsschwerpunkte auf Hochschule und Forschung (vgl. Pasternack 2007: 244-255, und Erhardt 2007).

Fachhochschulen, im ost-west-deutschen FH-Vergleich überdurchschnittlich sind. (Vgl. Pasternack 2007)

Bei all dem haben die östlichen Bundesländer demnächst mit einer erneuten kritischen Zuspitzung ihrer öffentlichen Haushalte umzugehen.<sup>3</sup>

Vor diesen Hintergründen ist eine realistische Selbstwahrnehmung der ostdeutschen Hochschulen am Platze. Akut geht es nicht *vorrangig* um grundlagenforscherische Exzellenz, sondern, in einem ersten Schritt, um die flächendeckende Erzeugung ausstattungsadäquater und leistungsbegründeter Sichtbarkeit der Forschung. Diese würde sich in proportional angemessener Vertretung der ostdeutschen Einrichtungen in den *Mittelgruppen* der bundesweiten Leistungsdokumentationen zeigen. Eine solche Zieldefinition sichert Realitätsnähe und formuliert vor dem Hintergrund der gegebenen Leistungs- und Reputationsdaten eine Herausforderung. Daneben aber schaffen Forschungsleistungen, die Sichtbarkeit in der Breite erzeugen, auch die Voraussetzungen dafür, die Wahrscheinlichkeit einzelner Exzellenzfälle zu erhöhen: Spitzenleistungen entstehen vorzugsweise auf soliden Fundamenten. Damit dies dann tatsächlich zu einem angemessenen Ost-Anteil in den Qualitätsspitzensegmenten führt, müssen zugleich die bereits vorhandenen wenigen Exzellenzfälle in der Lage bleiben, ihre Position zu halten.

Insofern geht es an den ostdeutschen Hochschulen um zweierlei: die Herstellung flächendeckender Solidität zum einen sowie die Sicherung und Ermöglichung einzelner herausragender Leistungszentren zum anderen.

---

<sup>3</sup> Ab 2008 verlaufen die Zuschüsse aus dem Solidarpakt degressiv; nach der derzeitigen Beschlusslage sollen sie bis 2019 auf Null abgeschmolzen werden. Durch die relative makroökonomische Positionsverbesserung der ostdeutschen Länder infolge der EU-Osterweiterung geht die Berechtigung zur Ziel-1-Förderung im Rahmen des EFRE – d.h. dass EFRE-Projekte zu lediglich 25% gegenfinanziert werden müssen – absehbar zu Ende, zunächst (2010) für Leipzig, Halle und Südbrandenburg. Abwanderung und demografischer Wandel bewirken sinkende Einwohnerzahlen und damit rückläufige Zuweisungen im Rahmen des Länderfinanzausgleichs. Die im Osten geringeren Löhne mindern im Vergleich zu Westdeutschland die Einkommenssteuereinnahmen. Die nach wie vor bestehenden ostdeutschen Produktivitätsrückstände und dadurch geringere Wirtschaftsleistung bewirken auch bei anderen Steuern niedrigere Einnahmen. Schließlich sind auch ausgleichende Sonderprogramme, die der Bund im (vor allem anwendungsorientierten) Wissenschaftsbereich unterhält, nicht auf Dauer zu stellen.

## 2. Ein Vorschlag: Zukunftsstrategien „Hochschule als Motor regionaler Innovationsstrukturen“

Die regionale Bereitstellung von Hochqualifikations- und Forschungsangeboten durch die Hochschulen stellt einen zentralen Faktor dar, um die Resonanzfähigkeit der Regionen für wissensgetragene Entwicklungen zu sichern. Diese Funktion innerhalb der regionalen Wissenssysteme ist eine zwar regional fokussierte, aber nicht regional begrenzte oder begrenzende Aufgabe: Um sie auszufüllen, müssen die Hochschulen ihre jeweiligen Standorträume an überregionale Kontaktschleifen der Wissensproduktion und -distribution anschließen. Gelingt dies, so vermögen die Hochschulen zu prägenden Akteuren in regionalen Innovationsstrukturen zu werden. Gelingt dies nicht, so vergeben sich die ostdeutschen Hochschulen ihre *einzige Chance*, ihre Unentbehrlichkeit nachzuweisen, obwohl die Studienberechtigtenzahlen in den Sitzregionen auf bis zu unter 50 % einbrechen (vgl. Lewin/Pasternack 2007: 218-224).

Jedenfalls wird eines kaum glücken: die Aufrechthaltung der heutigen Kapazitäten solcher Hochschulen, die einerseits Schwierigkeiten haben, ihre Studienplätze auszulasten, und dies andererseits nicht durch besondere regional wirksam werdende Anstrengungen auszugleichen vermögen. Dem stehen die an Schärfe gewinnenden Verteilungskonflikte zwischen den verschiedenen Politikfeldern bzw. Ressorts entgegen. Insofern ist für viele ostdeutsche Hochschulen die Aufgabe, eine Einrichtung mit regionaler Ausstrahlung zu sein, auch kein Makel, sondern zunächst eine *Chance* und eine *Herausforderung* (und wenn dies erst einmal geschafft ist, dann lässt sich auch über weitergehende Ziele sprechen).

Dabei ist nicht zu erwarten, dass punktuelle Initiativen hinreichen werden. Die Herausforderungen sind so komplex, dass *systematisierte Konzepte* nötig erscheinen. Immerhin geht es in den nächsten Jahren zugleich um Fragen der aktiven Akquisition von Studieninteressierten, der Nachwuchsgewinnung, -entwicklung und -sicherung, der Ausstattung zumindest der zentralen akademischen Positionen mit Spitzenpersonal, der möglichst weiträumigen Herstellung von Antragsfähigkeit in der allgemeinen Forschungsförderung bzw. gleichgewichtiger Vertretung der ostdeutschen Forschung darin, wie es auch um die Kommunikationsfähigkeit mit regionalen Akteuren hinsichtlich deren spezifischer Bedürfnisse geht. Hierzu sind sowohl interne Maßnahmen der hochschulischen Organisationsentwicklung vonnöten als auch extern orientierte Aktivitäten. Zugleich geht es jeweils um Maßnahmen, die auf allgemeine Organisationsoptimierung

zielen, und um solche, die unmittelbar inhaltliche Entwicklungen betreffen. Was könnten mögliche Elemente solcher *systematisierten Zukunftsstrategien* sein?

Nötig erscheinen etwa: Strategische Partnerschaften zwischen Hochschulen und außerhochschulischen Einrichtungen; Internationalisierungsstrategien zur Einbindung der Region in globale Wissensnetze; Stufenpläne zur Herstellung der Antragsfähigkeit in der allgemeinen Forschungsförderung; der Auf- bzw. Ausbau von Dienstleistungszentren für den Wissenstransfer; die Einrichtung von Forschungsfonds an Fachhochschulen, aus dem forschungsfördernde Maßnahmen (teil)finanziert werden, z.B. die Erstellung größerer Förderanträge oder Lehrdeputatsreduzierungen. Drei mögliche Elemente solcher systematisierten Zukunftsstrategien sollen im weiteren exemplarisch vorgestellt werden: Organisationsentwicklungskonzepte, Personalentwicklungskonzepte und Regionales Wissensmanagement.

### 2.1. *Organisationsentwicklungskonzepte und Entbürokratisierungsinitiativen*

Wenn die Finanzausstattung absehbar eher prekär bleiben wird, dann liegt es nahe, zunächst die Frage zu stellen, ob die verfügbaren Finanzmittel bereits optimal eingesetzt werden. Die Antwort auf diese Frage muss bei der Hochschulorganisation ansetzen: Soweit diese nur suboptimal funktioniert, werden in den organisatorischen Prozessen überflüssigerweise Mittel verausgabt, die dann selbstredend den Kernleistungsbereichen der Hochschule – Lehre, Forschung und Nachwuchsentwicklung – nicht zur Verfügung stehen. Umgekehrt fördert eine optimal funktionierende Hochschulorganisation, dass die in den Kernbereichen eingesetzten Mittel besonders wirkungseffektiv, weil administrativ gut assistiert, zur Geltung kommen.

Mit dieser Anregung wird allerdings *nicht* zwingend für eine Ausgabenreduktion in der Hochschulverwaltung und den sonstigen wissenschaftsunterstützenden Bereichen plädiert. Es kann, im Gegenteil, auch sinnvoll sein, in diesen Funktionsbereichen ausdrücklich mehr Geld als bisher auszugeben – nämlich dann, wenn dadurch eine Entlastung der Kernleistungsbereiche von wissenschaftsfremden Tätigkeiten erfolgt. Ein solches Vorgehen führt dazu, dass das wissenschaftliche Personal größere Zeitbudgetanteile als bisher für seine eigentlichen Aufgaben aufwenden kann, indem es durch professionelle Dienstleistungen unterstützt wird.

Zugleich müssen Hochschulen wie die ostdeutschen, die weniger als andere mit besonders attraktiven Vergütungen bzw. Besoldungen und individuellen Ausstattungslösungen locken können, alternative Motivationsanreize erschließen, um besonders leistungsfähiges Personal zu binden. Ein solcher, an das intrinsische Interesse von Wissenschaftlern anknüpfender Anreiz könnte z.B. eine radikale Entlastung von bürokratischen Nebenfunktionen sein. Beides zusammen – Organisationsoptimierung und Erschließung intrinsischer Motivationsanreize – ließe sich in einer *Entbürokratisierungsinitiative* zusammenführen.

Angelehnt an New Public Management werden an deutschen Hochschulen seit etwa zehn Jahren neue Steuerungsmodelle eingeführt bzw. erprobt. Gemeinsam ist diesen Bemühungen das Versprechen der Entbürokratisierung. Gleichzeitig ist die Neue Steuerung aber auch mit neuen Verfahrens- und insbesondere Dokumentationsanforderungen verbunden. Diese finden sich häufig als neue Bürokratisierung wahrgenommen. Vielfach werden wesentliche Teile der administrativen Anforderungen, die sich etwa aus Akkreditierungen, Evaluationen oder hochschulinternem Controlling ergeben, an das wissenschaftliche Personal weitergereicht. Für die sich daraus ergebenden Alltagsärgernisse muss nach Lösungen gesucht werden.

Eine Hochschulzukunftstrategie, die auf maximale Mobilisierung der endogenen Ressourcen setzt, könnte hier ansetzen: „*Bei uns können Wissenschaftler bürokratiefrei lehren und forschen!*“, müsste das Signal nach innen und außen sein. Dabei wäre es eine unzulängliche Reaktion auf diesen Vorschlag, allein mangelnde Deregulierungen auf der Ebene des Staat-Hochschule-Verhältnisses für hochschulinterne Bürokratisierungen verantwortlich zu machen. Nötig und möglich ist ebenso – und ggf. auch erst einmal unabhängig von gesetzlichen Deregulierungen – eine Entbürokratisierung auf der Arbeitsebene, d.h. der Ebene der wissenschaftlichen und administrativen Einheiten, Institute und Professuren. Die Herausforderungen allein auf dieser Ebene sind an den meisten Hochschulen bereits so immens, dass sie problemlos die zur Verfügung stehenden Reformkapazitäten für geraume Zeit auslasten können: Professionalisierung der Administration, Aufgabenumschichtungen innerhalb der Hochschulen zugunsten der Verwaltung – vorzugsweise mit eingebauten Leistungskomponenten –, die Einrichtung einer One-Stop-Agency für administrative Probleme, die dann verwaltungsintern die Klärung des Vorgang auslöst und das Ergebnis den Wissenschaftlern übermittelt, statt die Wissenschaftler

mit der eigenständigen Suche nach dem jeweiligen verwaltungsinternen Problemlösungspfad von ihrer eigentlichen Arbeit abzuhalten.

Die damit einhergehende Entlastung von rollenfremden Tätigkeiten ließe die vielbeschworene Entbürokratisierung bei den einzelnen Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen ankommen. Die Motivationseffekte wären immens. Die Leistungsfähigkeiten in Lehre und Forschung würden nicht mehr durch sachfremde Beschäftigungen und Auseinandersetzungen torpediert. Ein zentraler De-Attraktionsfaktor wäre beseitigt.

## 2.2. *Personalentwicklungskonzepte*

Bestandteil eines avancierten Organisationsentwicklungskonzepts ist eine strategisch ausgerichtete Personalentwicklung (PE). Diese muss sich an Hochschulen sowohl auf den wissenschaftlichen Nachwuchs beziehen als auch auf das sonstige wissenschaftliche und das wissenschaftsunterstützende Personal. Letzteres ist hier einzubeziehen, da dessen Professionalisierung – siehe oben 2.1. – auch aktive Personalentwicklung benötigt. Darüber hinaus geht es um die Implementation von Mechanismen, mit denen sich Leistungsträger/innen gewinnen und halten lassen.

Die Ursachen der zu bearbeitenden Personalprobleme sind sowohl ostspezifischer als auch allgemeiner Art. Zum einen verfügen die ostdeutschen Städte oft über eine negatives Standortimage, sind die Hochschulen bei der Vergütung an die Ost-Tarife gebunden und fehlen häufig die Spitzenwissenschaftler/innen auf den Professuren, die überdurchschnittlichen Nachwuchs anziehen. Das schränkt die Möglichkeiten ein, besonders leistungsfähiges Personal zu gewinnen und zu halten.

Zum anderen besteht im deutschen System akademischer Karrierepfade ein Mobilitätszwang. Dieser führt organisationspolitisch zu einer Situation, die in einem Wirtschaftsunternehmen als absurd erscheinen würde: Hochschulen entwickeln mit beträchtlichem Aufwand ihren Nachwuchs mit dem Primärziel, möglichst gute Qualifizierungsergebnisse zu erreichen, und dem Sekundärziel, nach erfolgter Qualifizierung (und Vertragsablauf) dieses Personal an andere, häufig konkurrierende Institutionen abzugeben bzw. in die Arbeitslosigkeit zu entlassen. Organisationsinterne Karriereoptionen hingegen stehen praktisch nicht zur Verfügung. Da Ostdeutschland aber nur den weitaus kleineren Teil der Bundesrepublik bildet, findet schon aus Mengengründen akademische Aufwärtsmobilität vorrangig in Ost-West-Richtung statt. So wird den ostdeutschen Hochschulen aus hochschulsystemimmanenten Gründen das mit einigem Aufwand herangebildete Nachwuchspotenzial entzogen.

Die Elemente eines PE-Konzepts können der allgemeinen hochschulpolitischen Debatte entnommen werden (vgl. Burkhardt 2008). Sie müssen ‚lediglich‘ miteinander und mit der allgemeinen Organisationsentwicklung synchronisiert werden: frühe Eigenständigkeit für Post-docs, Tenure Tracks für Juniorprofessoren, verstärkte gemeinsame Berufungen mit außeruniversitären Einrichtungen, an Fachhochschulen auch mit gemeinnützigen oder kommerziellen FuE-Anbietern, aktive Steigerung des Frauenanteils an der Professorenschaft, Rückkehrangebote für frühere Absolventen der Hochschule, angemessene Planungssicherheit für wissenschaftliche Karrieren incl. organisationsinterner Karriereoptionen, Angebote der organisatorischen und finanziellen Unterstützung beim Umzug und Ortswechsel,<sup>4</sup> Dual-Career-Optionen bzw. intelligente Beratungen zur Lebenspartnerbeschäftigung am Hochschulort in Zusammenarbeit mit kommunalen und regionalen Akteuren, Kinderbetreuungsangebote, die auf die Besonderheiten wissenschaftlichen Arbeitens abgestimmt sind, Übergangshilfen beim Ausscheiden aus der Wissenschaft als Beruf incl. anschließenden Kontakthaltens. Zu erstellen wäre ein modularisiertes Konzept, auf dessen Elemente im je individuellen Fall routinisiert zugegriffen werden kann.

Betrachten wir es für den Promotions- und Postdoc-Phase etwas genauer. Hier weist das Nachwuchsfördersystem in Deutschland zahlreiche Schwächen auf. Über neue Wege in diesem Bereich wird daher bundesweit diskutiert. Hemmnisse, die aus der akademischen Kultur resultieren, führen jedoch dazu, dass vergleichsweise kleine Veränderungen vergleichsweise viel Zeit und Kraft benötigen. Zugleich stehen die ostdeutschen Hochschulen unter dem Druck, dass ihre künftige Entwicklung wesentlich von ihren heutigen Anstrengungen zur Nachwuchssicherung abhängt. Daher erscheinen Initiativen denkbar, die notgedrungen geringere Widerständigkeit des akademischen Milieus in Ostdeutschland durch gezielte Anreizsetzung für Neuerungen zu nutzen, welche unter anderen Bedingungen nur langwierig umsetzen sind: Ostdeutschland könnte zu einer Modellregion für wissenschaftliche Nachwuchsförderung gestaltet werden – gleichsam eine „Sondernachwuchszone Ost“. Diese sollte Nachwuchschancen schaffen, die in Westdeutschland (noch) nicht vorhanden sind, und damit den ostdeutschen Hochschulen Innovationsgewinne verschaffen.

Eine solche Modellregion der Nachwuchsförderung könnte auf drei Säulen ruhen: Zunächst sind gezielt finanzielle Anreize einzusetzen, die

---

<sup>4</sup> „wie sie bei der Berufung wissenschaftlichen Spitzenpersonals in anderen Ländern inzwischen üblich sind“ (Alexander von Humboldt-Stiftung 2007: 3)



vor allem bestehende Nachteile im Vergleich zu den möglichen Alternativen – Arbeit in der freien Wirtschaft oder an westdeutschen oder ausländischen Hochschulen – ausgleichen müssten. Als zweite Säule muss die Betreuung des wissenschaftlichen Nachwuchses sichtbar klar strukturiert und verbessert werden. Drittens schließlich ist die wissenschaftliche Arbeit als individuelle Lebensperspektive attraktiv – im Sinne von Anerkennung und Verantwortung – sowie kalkulierbar zu gestalten.<sup>5</sup>

Zusammengefasst: Ein hochschulisches PE-Konzept muss in zwei Richtungen zielen. Zum einen sollen Leistungsträger auf Professuren an der jeweiligen Einrichtung gehalten werden. Zum anderen sollte vermieden werden, akademische Mobilität nach einer Qualifikationsstufe auch dann zu erzwingen, wenn sie organisationszweckwidrig ist.

### 2.3. *Regionales Wissensmanagement*

Wenn die Hochschulen zu Schaltstellen für die Freisetzung regionaler Entwicklungsdynamiken werden sollen, dann stellt sich zunächst eine Frage: Wo ist der Schalter, dessen Bedienung der spezifischen Leistungsfähigkeit von Hochschulen am ehesten entspreche?

In Ostdeutschland geht es vor allem um die Lösung sehr spezifischer sozialer Entwicklungsprobleme und um die Steigerung des Produktivitätsniveaus der regionalen Wirtschaft auf den bundesdeutschen Durchschnitt. Es geht also um soziale und wirtschaftliche Innovationen. Betrachten wir es exemplarisch für den Bereich der wirtschaftlichen Innovation.

Hierbei sind technologie- und innovationsorientierte von eher innovationsfernen Branchen zu unterscheiden – also etwa optoelektronische Industrie, Biolandwirtschaft oder Gesundheitswirtschaft auf der einen Seite und Backbetriebe oder das traditionelle Handwerk auf der anderen Seite. Beide Branchengruppen sind unterschiedlich anzusprechen, aber beide haben grundsätzlich Innovationsbedarfe. Die differenzierte Ansprache ist deshalb nötig, weil die Innovationsbedürfnisse den Akteuren in unterschiedlichem Maße bewusst sind. Überdies sind die Größenordnungen in der ostdeutschen Wirtschaftsstruktur zu berücksichtigen. Sie sind gekennzeichnet durch kleinteilige KMU-Strukturen mit geringer Kapitalausstattung. Die Nachfrage nach Wissens- und Technologietransfers oder Qualifizierung und Weiterbildung erfolgt daher selten aus eigener Initiative (vgl. KAT o.J.: 11).

---

<sup>5</sup> zu Details vgl. Pasternack (2007b: 424-427)

Ein wichtiges Instrument, mit dem Hochschulen ihre regionalen Kontexte mit den ihnen eigenen Kompetenzen gestalten könnten, ist der Aufbau und die Unterhaltung eines regional vernetzten Wissensmanagements. Dieses hätte die Aufgaben, ungenutztes Wissen zu aktivieren, die Erzeugung noch nicht vorhandenen, aber benötigten Wissens anzuregen und Problemstellungen mit Problemlösungswissen zusammenzuführen. Dazu ist dreierlei sicherzustellen: Erstens ist der Zugang zu dem in der Region an verteilten Orten, in differenzierten Formaten und unterschiedlichem Besitz vorhandenen Wissen niedrigschwellig zu ermöglichen – unmittelbar oder durch entsprechende Navigation. Zweitens wird derart eine solche Zugänglichkeit und Verfügbarkeit von Wissen erreicht, die potenziell jedes Problemlösungsbedürfnis mit den regional vorhandenen problemlösungsbezogenen Wissensressourcen verbindet. Drittens müssen Wissensbedarfe, die regional nicht zu befriedigen sind, überregional weitervermittelt werden.

Ausdrücklich ist darauf hinzuweisen, dass sich ein regionales Wissensmanagement nicht in der Erstellung von (an vielen Orten bereits vorhandenen) Forschungsdatenbanken erschöpft:

- Forschungsdatenbanken sind *Voraussetzungen* für Problemlösungen, aber noch nicht die Problemlösung selbst.
- Sie sind um weitere datenbankbasierte Wissenssysteme zu ergänzen: Transferatlanten, Experten-Pools (unter Einbeziehung auch außerhochschulischer Experten) und Verfügbarkeitskataloge zu Spezialgeräten und Laboren, die an Hochschulen existieren und auch von außerhochschulischen Partnern genutzt werden können, etwa für Rapid Prototyping.
- Ein regional vernetztes Wissensmanagement muss Wissensbedarfe bei der regionalen Wirtschaft auch *aktiv* identifizieren, statt allein passive Informationsangebote zu unterhalten. Insbesondere dann, wenn innovationsferne Branchen in Innovationsprozesse einbezogen werden sollen, ist ein solches Aktivwerden zwingende Voraussetzung.
- Die Navigation durch die öffentlich finanzierten Wissensangebote sollte nicht den unter Wettbewerbsdruck stehenden privaten Unternehmen überantwortet werden. Erfolgversprechender dürfte es sein, wenn es im Sinne einer One-Stop-Agency eine definierte Ansprechstelle gibt: Dort wird das Wissensproblem aufgenommen und ggf. gemeinsam eine Präzisierung des Anliegens vorgenommen. Von dort aus wird dieses Problem bearbeitet, wobei für den Anfragenden Hochschul- oder sonstige Institutionengrenzen weitestgehend unsichtbar bleiben. Am Ende

wird ein Problemlösungspaket präsentiert, das, soweit im konkreten Falle sachlich geboten, sämtliche Instrumentarien mobilisiert, die zur Verfügung stehen: FuE, Weiterbildung, Absolventenvermittlung usw. (vgl. KAT o.J.: 12).

- Schließlich geht es um die gleichfalls aktive Verknüpfung der hochschulischen Lehraufgaben mit regionalen Wissensbedarfen: Weiterbildungsangebote zur innovationsorientierten Personalentwicklung in Unternehmen und zur Stärkung der betriebswirtschaftlichen Kompetenz in technologieorientierten KMU, Berücksichtigung von KMU-Bedürfnissen bei der Studienreform (d.h. konkret vorrangig die Ausbildung von Generalisten statt [Nur-]Spezialisten, da kleine und mittlere Unternehmen aufgrund ihrer vergleichsweise kleinen Belegschaften besonders auf flexibel einsetzbares Personal angewiesen sind [Dohmen/Himpele 2007: 302]), duale Studiengänge, Kooperation bei Praktika und Studienabschlussarbeiten, usw.

Ein solch komplexes Wissensmanagement wird sich ohne Beteiligung der regional vorhandenen Hochschulen kaum umsetzen lassen. An Hochschulen sind typischerweise die meisten Fächergruppen (wenn auch nicht zwingend alle Fächer) vertreten. Dadurch verfügen sie als alleiniger regionaler Akteur über die intellektuellen Ressourcen und überregionalen Vernetzungen, um sowohl einen Teil der identifizierten Wissensprobleme im eigenen Hause lösen als auch für den anderen Teil die Lösung unter Einbeziehung überregionaler Partner organisieren zu können. Wenn sich die ostdeutschen Hochschulen dadurch, dass sie ein solches Wissensmanagement aufbauen und unterhalten, zu Knotenpunkten der regionalen Innovationsentwicklung entwickeln, dann wird es ihnen leichter fallen, ihre Unentbehrlichkeit nicht nur zu behaupten, sondern auch zu plausibilisieren.

### **3. Schluss**

Die Hochschulen und die Hochschulpolitik der ostdeutschen Länder benötigen erfolgversprechende Strategien der Studierendengewinnung und Nachweise der Wirksamkeit für regionale Entwicklungen. Nur Erfolge in diesen beiden Bereichen werden gegen (allzu drastische) Ausstattungskürzungen der Hochschulen und eine Ausdünnung der Hochschullandschaft in Ostdeutschland sichern. Organisationspolitisch angemessen agierende Hochschulen nehmen diese Herausforderungen von sich aus an,

entwickeln entsprechende Krisenbewältigungskonzepte und setzen diese um.

Kompensatorisch, d.h. dort, wo die Hochschulen nicht von sich aus aktiv werden, haben die Landesregierungen zwei Möglichkeiten: Sie können zum einen in Hochschulvertragsverhandlungen entsprechende, von den Hochschulen umzusetzende Ziele vereinbaren. Zum anderen können sie durch Anreizsetzungen, etwa spezielle Förderprogramme, dazu anregen, dass die Hochschulen Krisenbewältigungskonzepte entwickeln und umsetzen. Elemente solcher Konzepte wurden in diesem Beitrag exemplarisch entwickelt.

Zahlreiche der angeregten Maßnahmen verursachen Kosten. Ihre Umsetzung benötigt also klare Prioritätensetzungen. Das kann und darf in den Hochschulen nicht verschwiegen werden. Sollen problemangemessene Maßnahmen zur Sicherung der ostdeutschen Hochschulen ergriffen werden, werden die dafür nötigen Mittel entweder innerhalb der Hochschule aufgebracht werden müssen oder durch Landesprogramme gegenfinanziert werden. Im ersteren Falle sind die Hochschulen vergleichsweise frei in der Zieldefinition, im Falle von Landesprogrammen setzt die Politik die Ziele.

## **Literatur**

- Alexander von Humboldt-Stiftung (2007): Deutschland in der internationalen Konkurrenz für Spitzenwissenschaftler attraktiv machen. 10-Punkte-Plan der Alexander von Humboldt-Stiftung, URL <http://idw-online.de/pages/de/news/213736> (Zugriff 15.6.2007).
- Burkhardt, Anke (Hg.) (2008): Wagnis Wissenschaft. Akademische Karrierewege und das Fördersystem in Deutschland, Leipzig.
- Bussmann, Kai-D./Markus Werle (2004): Fremdenfeindlichkeit und rechte Gewalt: Standortnachteil Ost, in: Neue Kriminalpolitik 3/2004, S. 96-99.
- DFG, Deutsche Forschungsgemeinschaft/Wissenschaftsrat (2006): Pressemitteilung. Erste Runde in der Exzellenzinitiative entschieden, 13.10.2006.
- DFG/Wissenschaftsrat (2007): Zweite Runde in der Exzellenzinitiative entschieden. Mehr als eine Milliarde Euro für die universitäre Spitzenforschung. Pressemitteilung vom 19.10.2007.
- Dohmen, Dieter/Klemens Himpele (2007): Struktur- und Exzellenzbildung durch Hochschulen in den Neuen Ländern. Abschlussbericht eines Projekts im Rahmen des Forschungsprogramms Aufbau Ost. Unt. Mitarb. v. Dominik Haubner, Anne Knauf, Mirjam Reiß u. Andrea Schmidt, Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie, Berlin; auch unter [http://www.fibs-koeln.de/de/sites/\\_wgData/Forum\\_039\\_Hochschule-Ost.pdf](http://www.fibs-koeln.de/de/sites/_wgData/Forum_039_Hochschule-Ost.pdf) (Zugriff 12.7. 2007).

- Erhardt, Klaudia (2007): Die Hochschulfinanzierung in den östlichen Bundesländern: Entwicklung und Status, in: Peer Pasternack (Hg.), Stabilisierungsfaktoren und Innovationsagenturen. Die ostdeutschen Hochschulen und die zweite Phase des Aufbau Ost, Leipzig, S. 79-96.
- KAT, Kompetenznetzwerk für angewandte und transferorientierte Forschung (o.J.): Erweitertes Konzept, o.O. [Magdeburg] (unveröff.).
- Lewin, Dirk/Peer Pasternack (2007): Studium und Studierende: Analyse und Prognose, in: Peer Pasternack (Hg.), Stabilisierungsfaktoren und Innovationsagenturen. Die ostdeutschen Hochschulen und die zweite Phase des Aufbau Ost, Leipzig, S. 197-226.
- Pasternack, Peer (2007): Forschungslandkarte Ostdeutschland, unt. Mitarb. von Daniel Hechler, Institut für Hochschulforschung HoF, Wittenberg.
- Pasternack, Peer (2007a) (Hg.): Stabilisierungsfaktoren und Innovationsagenturen. Die ostdeutschen Hochschulen und die zweite Phase des Aufbau Ost, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig.
- Pasternack, Peer (2007b): Zusammenfassung und Schlussfolgerungen. Die ostdeutschen Hochschulen als Elemente einer Problemlösungskonstellation Ost, in: ders. (Hg.), Stabilisierungsfaktoren und Innovationsagenturen. Die ostdeutschen Hochschulen und die zweite Phase des Aufbau Ost, Leipzig, S. 367-442.
- Pasternack, Peer/Michael Hölscher (2007): Leistungsdaten und Reputation. Eine Auswertung der einschlägigen Hochschulrankings, in: Peer Pasternack (Hg.), Stabilisierungsfaktoren und Innovationsagenturen. Die ostdeutschen Hochschulen und die zweite Phase des Aufbau Ost, Leipzig, S. 227-282.