

# 1 Hindernisse und Risikofaktoren<sup>1</sup>

## 1.1 Häufig auftretende Umsetzungshemmnisse

Die oben aufgezeigten und diskutierten unausgeschöpften Potenziale bei der Bearbeitung demografischer und regionaler Herausforderungen sind nicht allein auf Motivationsmangel oder fehlende Problemwahrnehmung zurückzuführen. Vielmehr lassen sich einige zentrale Faktoren identifizieren, die als häufig auftretende hochschulinterne Umsetzungshemmnisse wirksam werden. Dies sind vor allem personelle und institutionelle Ansatzpunkte, welche handlungsansatzübergreifende Hindernisse darstellen.

Als Gründe für die teils geringe Ausprägung regionalen Engagements der Hochschulen werden in den Befragungen die folgenden Faktoren und Umstände angegeben:

- Aus der Machtteilung zwischen Hochschulleitung und akademischer Selbstverwaltung ergebe sich an den Hochschulen eine Steuerungsproblematik. Eine Top-down-Delegierung von Maßnahmen seitens der Leitung sei dadurch nicht unmittelbar möglich. Aktivitäten fänden nur statt, wenn sie durch die Hochschullehrer/innen selbst gestützt werden.
- Ansprüche zur Bearbeitung der Herausforderungen des demografischen Wandels kommen in der Hochschulsteuerung vor allem in den Zielvereinbarungen mit dem Land zum Ausdruck. Diese Ansprüche würden aber nur in sehr fragmentierter Form in die hochschulinternen Planungsprozesse übersetzt.
- Die Hochschulen und ihr wissenschaftliches Personal seien durch eine hochkomplexe Berufsrolle mit tendenziell permanenter Überforderung in Anspruch genommen. Erwartet werde von ihnen die souveräne Bewältigung von Herausforderungen in Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung, Mitteleinwerbung, Mitarbeiterführung, Teamorganisation, Zeitmanagement, Netzwerkarbeit, Medienbeherrschung, akademischer Selbstverwaltung sowie Kommunikation nach innen und außen. Für die Wahrnehmung zusätzlicher Aufgaben seien daher die Kapazitäten sehr begrenzt.

---

<sup>1</sup> AutorInnen: **Justus Henke, Romy Höhne, Peer Pasternack, Sebastian Schneider, Steffen Zierold**

■ Die strukturelle Unterfinanzierung der Hochschulen sowie die prekären Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen des wissenschaftlichen Mittelbaus trügen ihr übriges bei. Eine hohe Mitarbeiterfluktuation an den Hochschulen sei fortwährende Realität. Fehlende Anreizstrukturen – etwa Arbeitsplatzsicherheit oder Karriereperspektiven – führten auch zur Abwanderung hochqualifizierter Absolventen. Kurze befristete Beschäftigungsverhältnisse stellten ein besonderes Problem an Hochschulen in strukturschwachen Regionen dar. Die dadurch geförderten Abwanderungstendenzen wissenschaftlichen Personals belasteten die ohnehin schon geringe Standortattraktivität strukturschwacher Regionen zusätzlich.

■ Angesichts hoher Lehrdeputate, der damit einhergehenden mangelnden Zeitressourcen für die Forschung, aber auch der besseren Verdienstmöglichkeiten außerhalb des Hochschulsystems verfügten vor allem Fachhochschulen nur über begrenzte Anreizfaktoren, Hochschullehrer/innen für zusätzliche Aufgaben zu motivieren. Dieser Umstand wird seitens verschiedener Anspruchsgruppenvertreter als eine zentrale Ursache dafür ausgemacht, dass eine mangelnde Sensibilität von Hochschullehrern hinsichtlich der Herausforderungen des demografischen Wandels sowie der Regionalentwicklung bestehe. Auch werden hier als ein Problem die sogenannten DiMiDo-Professoren benannt, also Hochschullehrer/innen, die nur an den Kernarbeitstagen vor Ort sind.

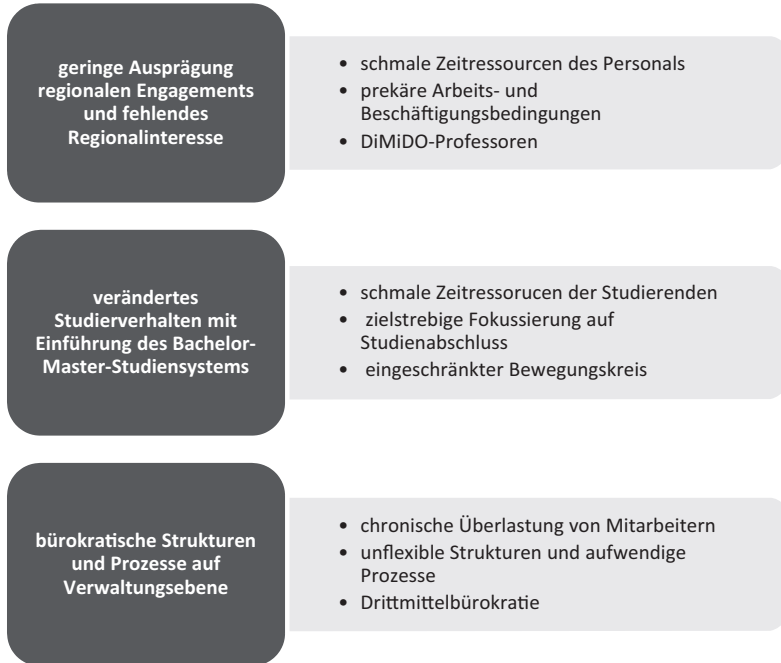
■ Kleinere Hochschulstandorte seien für potenzielle Mitarbeiter/innen von geringerem Interesse als großstädtische Standorte. Sie würden daher eher als kurzzeitige Option gewählt.

■ Die teils geringe Ausprägung regionalen Engagements sei auch durch das Reputationssystem der Wissenschaft verursacht. Die Forschung hat ein eigenes Wertgefüge, welches wesentlich bestimmt wird durch Publikation und Vernetzung in der internationalen Wissenschaftsgemeinschaft, weniger danach, welcher unmittelbare Nutzen in der Region gestiftet werde. Da die Karrierechancen von Wissenschaftlern durch die Normen der wissenschaftlichen Gemeinschaft bestimmt werden, sei es schwierig, den Nutzen regional bezogenen Engagements zu vermitteln.

Von verschiedenen Anspruchsgruppenvertretern wird ein verändertes Studierverhalten wahrgenommen, dass mit dem Bachelor-Master-Studiensystem Einzug gehalten habe. Dies 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.

Durch Campusstrukturen, in denen es an nichts mangle, werde es den Studierenden unbewusst leicht gemacht, die Innenstädte zu meiden. Als Ursache für fehlenden Regionalbezug von Studierenden wird aber auch die begrenzte Praxisnähe von Studieninhalten und des Studiums selbst gesehen.

### *Übersicht 92: Wahrnehmungen von Umsetzungshindernissen*



Bürokratische Strukturen und Prozesse auf kommunaler und Hochschulverwaltungsebene werden als ein zentrales Hemmnis benannt. Mehrere Gesprächspartner registrieren eine zunehmend chronische Überlastung von Mitarbeitern der Verwaltungen, unter anderem bedingt durch zunehmende Aufgabenlast und fehlende personelle Ressourcen. Durch die u.a. dadurch entstehenden unflexiblen Strukturen, langwierigen und aufwendigen Prozesse blockierten sich Hochschulen und Kommunen bei der Umsetzung von Handlungsansätzen oftmals selbst, zumal die Verwaltungsebenen auch Unverträglichkeiten der Handlungslogiken und Organisationskulturen von Städten, Unternehmen und Hochschulen überbrücken müssten.

Als ein von außen kommendes Hemmnis wird vor allem der beträchtliche Verwaltungsaufwand für Drittmittelprojekte benannt. Potenziert werde dieses Hemmnis zudem durch mangelnde Kommunikation zwischen den verschiedenen Verwaltungsebenen an Hochschulen.

## 1.2 Rechtliche Restriktionen

Grundsätzliche Restriktionen, die regionales Engagement von Hochschulen einschränken, sind nicht zu erkennen. Jedoch gibt es auf Ebene des Bundes (Makroebene), der Länder (Mesoebene) und der Hochschulen selbst (Mikroebene) Rahmenbedingungen, die sich als wenig förderlich für entsprechende Aufgabenwahrnehmungen zeigen.

*Makroebene:* Auf der Bundesebene – eingeschlossen die Bund-Länder-Beziehungen und Länderkooperationen – zeigen sich einzelne föderalistisch organisierte Aufgaben- und Finanzaufweisungen als Hemmnis. Durch die Finanzierungsengpässe der Länder wird unter anderem die Planungssicherheit einer langfristigen Hochschulentwicklung belastet. Aufgabenübernahme abseits der Kernfunktionen kann dadurch erschwert werden. Folgende Regelungen auf Bundesebene können (auch) für die hochschulseitige Bearbeitung der Herausforderungen des demografischen Wandels einschränkend wirken:

- Auslaufen des bisherigen Länderfinanzausgleichs nach dem Jahr 2019 (Art. 107 GG);
- „Schuldenbremse“ (Art. 109 Abs. 3 GG);
- Bundesausbildungsförderungsgesetz (BAFöG): ungeklärte Studienfinanzierung für nichtklassische Studierende, Förderungsproblematik von akademischen Weiterbildungsmaßnahmen;
- Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG): Befristung für wissenschaftliche Mitarbeiter/innen auf zwölf Jahre;
- Bundesbesoldungsgesetz (BBesG): Einschränkungen für Hochschullehrer/innen in der Ausübung von Nebentätigkeiten, Wechsel zwischen Wirtschaft und Wissenschaft nur erschwert möglich;
- Berufsqualifikationsfeststellungsgesetz (BQFG): langwierige Anerkennungsverfahren für ausländische Bildungsabschlüsse;
- Vollkostenrechnung für Hochschulen: Nachweispflicht zur Trennung wirtschaftlicher und nichtwirtschaftlicher Tätigkeit aufgrund von EU-Regelungen (wirtschaftliche u.a.: Auftragsforschung, Vermietung von

Infrastruktur, Beratungstätigkeit) bei marktgerechten Angebotskalkulationen.

*Mesoebene:* Auf Länderebene, hier in Form der Landeshochschulgesetze, gibt es kaum Restriktionen, die hochschulisches Handeln für die Region bzw. demografieinduzierte Problembearbeitungen einschränken. Es zeigen sich jedoch in folgenden Bereichen Anpassungsmöglichkeiten:

- Länderübergreifende Förderung von Kooperationen: Landesförderungen können bislang grundsätzlich nur für im eigenen Land angesiedelte Projekte erfolgen;
- Lehrverpflichtungsverordnung (LVVO): bisher keine Anrechenbarkeit bspw. von Weiterbildungs- oder E-Learning-Modulen auf das Lehrdeputat;
- Wirtschaftliche Tätigkeit von Hochschulen (bspw. § 113 HSG LSA): Zustimmungserfordernis des zuständigen Ministeriums;
- Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TV-L): unzureichende Möglichkeiten, um besonders leistungsfähige Angestellte zu binden;
- Gebühren für Weiterbildungsangebote (bspw. § 12 Abs. 6 Nr.1 SächsHSG): Nachfrager müssen sich entsprechende Angebote leisten können;
- Leistungsorientierte Mittelvergabe (LOM): bisher keine Anrechnungsmöglichkeiten für regionalwirksames Handeln von Hochschulen;
- Hochschulen als Körperschaft des öffentlichen Rechts: mangelnde Flexibilität, hohe Vorlaufzeiten bei der Beantragung und Durchführung von Projekten, desgleichen für Ausstattungen, Pflicht zur Ausschreibung.

*Mikroebene:* Durch die relative Planungshoheit der Hochschulen sind insbesondere sie selbst, die regional ausgerichtete Strategien ausarbeiten können. Die auf Makro- und Mesoebene angeführten Bereiche stellen übergeordnete Einschränkungen dar, die in einer Hinsicht auf Hochschulebene ergänzt werden: Prüfungsordnungen und Zulassungsregelungen enthalten mitunter noch einschränkende Regelungen hinsichtlich individueller Anrechnungsmöglichkeiten und -verfahren für Kompetenzen, die außerhalb der Hochschule erworben wurden, und häufig Regelungen, die für die Praxisintegration in das Studium und Flexibilisierung der Studieninhalte behindernd wirken.

### 1.3 Zielkonflikte

Zielkonflikte bestehen vor allem durch Spannungen zwischen dem Aufgreifen externer Ansprüche und Vorgaben einerseits und dem Verfolgen wissenschaftsimmanenter Zielsetzungen der Hochschulen andererseits. Hier sind zu nennen:

*Einsparungen vs. zusätzliche Aufgaben:* In allen ostdeutschen Bundesländern sehen sich die Landesregierungen gezwungen, angesichts der Haushaltslage und deren künftiger Entwicklung erhebliche Einsparungen vorzunehmen; für einige westdeutsche Länder gilt dies auch. Das betrifft insofern besonders die Hochschulen, da diese sich seit langem in einem verfestigten Zustand struktureller Unterfinanzierung befinden. Infolgedessen, so wird angegeben, seien die Hochschulen nicht mehr in der Lage, ihre Grundaufgaben in vollem Umfang wahrzunehmen bzw. diese in vollem Umfang aus den Grundmitteln zu erfüllen. Dies steht den von der Politik vorgetragenen Ansprüchen entgegen, dass die Hochschulen zusätzliche Aufgaben bspw. für ihre Regionen übernehmen sollen.

In Anknüpfung an den laufenden Hochschulpakt wird hier häufig eine dauerhafte Bundesbeteiligung als einzig gangbarer Weg gesehen, um den Hochschulen aufgabenangemessene Ressourcen zu verschaffen – am besten durch Verstetigung des Hochschulpaktes. Damit könnten gerade den Hochschulen in den demografisch besonders herausgeforderten Regionen, wie derzeit schon, Mittel verschafft werden, um Strukturen vorzuhalten, die junge Leute binden und anziehen. Ausbildung im Bundesgebiet wäre dann Bundesaufgabe und müsste entsprechend auch im genannten Sinn gefördert werden.

Die alternativ diskutierte Variante, dem Bund zu ermöglichen, Exzellenzeinrichtungen dauerhaft (mit)zufinanzieren, würde vornehmlich Hochschulen in solchen Ländern fördern, in denen die Wissenschaft ohnehin schon eher gut ausgestattet ist. Die Folge wäre, dass es zur Verschärfung der Ungleichheiten zwischen Nord und Süd und zwischen Ost und West käme.

Finanziert der Bund dagegen in der Breite mit, profitieren alle Hochschulen davon. Zudem könnte damit einzelnen Hochschulen der Aufstieg vom unteren ins mittlere Leistungsdrittel ermöglicht werden – z.B. über den Weg besonderen Engagements bei der Bearbeitung demografisch induzierter Herausforderungen.

*Projektförderung vs. Nachhaltigkeit:* Externe Fördermittel stimulieren zwar hochschulische Anpassungsleistungen, bspw. durch die Gründung

und Entwicklung von Transferstellen oder Gründerzentren. Doch sind solche projektbezogenen Finanzierungen mit dem Nachteil behaftet, befristet zu sein. Oft ist es den Hochschulen nach Ende des Förderzeitraums nicht möglich, die benötigten Mittel aus dem eigenen Etat aufzubringen.

Besonders bei kürzerer Laufzeit der projektförmigen Strukturen sind die Mitarbeiter/innen auch kaum in der Lage, die Aufgabenbereiche effektiv zu bearbeiten und längerfristig bearbeitungsbedürftige Ideen zu verfolgen. Befristete und insbesondere Kurzzeitverträge führen dazu, dass Mitarbeiter Gelegenheiten suchen und wahrnehmen, auf unbefristete Stellen zu gelangen. Entsprechend hoch ist die Fluktuation in solchen Einrichtungen. Das führt zu fortwährenden Know-How-Verlusten. Ebenso ergeben sich dadurch Wechsel von Ansprechpartnern, und Kontakte müssen mühsam neu aufgebaut werden – was wegen der häufig betonten Bedeutung persönlicher Kontakte gerade bei Kooperationen in der Region besonders nachteilig ist.

Zugleich werden über fast alle Anspruchsgruppen hinweg die Möglichkeiten und Strukturen der Fördermittelvergaben kritisch betrachtet. So bestehe keine hinreichende Kopplung zwischen den Leistungsanforderungen bezüglich regionsbezogener Aktivitäten von Hochschulen und den Fördermöglichkeiten. Die Hochschulen hätten zwar die Möglichkeit, Projekte mit Wirtschaftsunternehmen zu betreiben, aber keine spezifischen finanziellen Mittel, um Projekte mit öffentlichen Einrichtungen zu forcieren. Die auf Regionalentwicklung gerichteten Hochschulaktivitäten seien daher primär durch ökonomische Überlegungen und Erwartungen angereizt. Soziale und kulturelle Wirkungen hingegen sind entweder nicht oder aber nicht vordergründig intendiert.

Auch diffuse Vergabe- und Ausschreibungsrichtlinien behinderten mögliche Kooperationen, so die Anspruchsgruppenvertreter. Zudem habe sich die Förderpolitik der ostdeutschen Länder verändert – weniger Förderprogramme bei gleichzeitig sinkender Finanzierung. Darauf habe sich eine Vielzahl von fördermittelabhängigen Einrichtungen noch nicht eingestellt. Desweiteren schrecken langwierige und aufwendige Prozesse der Fördermittelbeantragung auf Bundes- und EU-Ebene potenzielle Kooperationspartner ab. Ein hoher Zeitbedarf, um Förderanträge zeitgerecht einzureichen und zu platzieren, stelle vor allem klein- und mittelständische Unternehmen vor zeitliche Probleme.

*FuE-Orientierung vs. regionale Angebots-Nachfrage-Differenzen:* Der häufig vorgetragenen Forderung, die Hochschulen sollten sich im Bereich FuE entlang des regionalen wirtschaftlichen Bedarfs ausrichten,

stehe entgegen, dass eine solche einseitige Ausrichtung die Hochschulen in Abhängigkeiten führen könne. Ebenso wie die Wirtschaftsunternehmen gerieten die Hochschulen in den Sog konjunktureller Schwankungen, wenn es eine zu enge Angebots-Nachfrage-Kopplung gibt oder Hochschulen von Mitteln einzelner Unternehmen abhängig sind.

Überdies planen Hochschulen, die eher langfristig Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse gestalten, in anderen Zeitdimensionen als Unternehmen. Diese müssten schnell auf externe Herausforderungen reagieren.

Auch stelle sich die Frage, wer den regionalen Bedarf bestimmt. Aufgrund von Nachfragedifferenzen innerhalb der Regionen könnten nicht alle regionalen Bedarfe abgedeckt werden. Hochschulen könnten zwar im Selbstverständnis eines Dienstleisters für die Region agieren. Jedoch müsse bedacht werden, dass Hochschulen keine kostengünstigen Warenhäuser der Region darstellen.

*Kooperation mit großen und/oder überregionalen Unternehmen vs. KMU-Kooperationen:* Die Zusammenarbeit mit großen überregionalen Unternehmen birgt für Hochschulen ein größeres Reputationspotenzial als die Kooperation mit unbekanntem KMUs. Auch verfügen klein- und mittelständische Unternehmen in der Regel über keine eigenen FuE-Abteilungen, so dass für die Hochschulen Anknüpfungspunkte fehlen. Gleichzeitig bestehen, systemlogisch bedingt, divergierende Erwartungen von Professoren und Unternehmen. Professoren präferieren große Projektvolumina und theoretisch-abstrakte Fragestellungen, Unternehmer insbesondere in peripheren Regionen dagegen kleine Projektvolumina und konkret-technische Fragestellungen.

*Regionale Ausrichtung vs. Reputationssystem der Wissenschaft:* Eine regionalisierte Ausrichtung von Aktivitäten kollidiert mit den individuellen Bestrebungen der Wissenschaftler/innen, am überregional ausgerichteten Reputationssystem der Wissenschaft teilzuhaben. Regionale Aktivitäten versprechen typischerweise auch nur regionale Reputationsgewinne. Die wissenschaftliche Gemeinschaft belohnt jedoch allein überregionale Reputation. Dementsprechend sind alle wichtigen innerwissenschaftlichen Anreizsysteme ausgerichtet. Daher ist die Loyalität der Wissenschaftler/innen gegenüber der Hochschule geringer als gegenüber ihrer jeweiligen Fachcommunity.

Der in Deutschland bestehende akademische Mobilitätswang erzeugt zudem häufige Wechsel der Hochschule. Dies wirkt sich behindernd auf die regionale Verflechtung der Hochschulen aus, da die entsprechenden Aktivitäten im Regelfall wesentlich an Personen gebunden sind. Regio-



nal orientiertes Forschen und Lehren basiert auf Kenntnis der Region, ihrer Bedürfnisse und entsprechender Ansprechpartner in der Region.

Der Spagat zwischen überregionaler, vorzugsweise internationaler Orientierung der Wissenschaft und gleichzeitigem regionalen Wirksamwerden wird so seitens der Hochschulen häufig als Zielkonflikt wahrgenommen.

*Wettbewerb vs. Kooperation zwischen einzelnen Hochschulen:* Das Interesse einer Hochschule an der Exklusivität ihrer Praxiskontakte steht der politischen Forderung entgegen, stärker mit anderen Hochschulen zu kooperieren. Derartige Kooperationen sollen helfen, Synergieeffekte zu erzeugen und Entwicklungen voranzutreiben, möglichst bei gleichzeitiger Erhöhung der Kosteneffizienz. Eingefordert werden beispielweise Kooperationen bei der Beschaffung von kostenintensiven technischen Geräten, hochschulübergreifende Projektverbünde und die Zusammenarbeit bei Studiengängen. Ein hochschulübergreifendes Bildungsangebot sichere konjunkturell unabhängig den Fachkräftebedarf des Landes und könne einen zukunftssicheren Ausgleich zwischen Hochschulen schaffen.

Die Forderungen nach Zusammenarbeit stehen allerdings im Gegensatz zur Forderung nach stärkerer Profilbildung mit Alleinstellungsmerkmalen von Hochschulen. Denn die Spezialisierung und Konzentration auf einzelne Fächer kann die Wettbewerbsfähigkeit stärken. Nur so sei es auch möglich, einen überregionalen bzw. internationalen Ruf zu gewinnen, der namhafte Professoren anziehe, die wiederum die Attraktivität für potenzielle Studierende und Kooperationspartner erhöhen.

*Konzentration der Hochschulen in den Innenstädten vs. bisherige Investitionen in randstädtisch gelegene Standorte:* Infolge einer räumlichen Trennung von Campus und Innenstadtgebieten fehlt es oftmals an Studierenden innerhalb des Stadtbildes. Hochschulen mit städtischer Randlage werden in der Bevölkerung nur gering wahrgenommen.

Einer Verlagerung von Hochschuleinrichtungen in innerstädtische Liegenschaften stehen jedoch häufig die bisherigen Investitionen in randstädtische Standorte entgegen. Auch kann ein innerstädtischer Fokus für aktives Studierendenleben nicht von außen vorgegeben werden, sondern muss von den Studierenden entwickelt und gelebt werden.

*Steigerung der Heterogenität der Studierendenschaft vs. Steigerung des Studienerfolgs:* Im demografischen Wandel besteht zugleich die Anforderung, die Öffnung der Hochschulen voranzutreiben und damit eine zunehmende Heterogenität der Studierendenschaft zu verarbeiten, als auch

die damit sich erhöhenden Studienabbruchrisiken nicht in ein Anwachsen der Abbrecherzahlen münden zu lassen.

Unterschiedliche Zugangsmöglichkeiten zur hochschulischen Bildung sowie ein breites Spektrum neuer Studierendengruppen steigern zwar einerseits die Verflechtung des Wissenschaftsbetriebes mit der Gesellschaft, können Chancen- und Bildungsgerechtigkeit und zugleich die soziale Kohäsion fördern. Heterogene Studierendenschaften erfordern jedoch auch größere Betreuungsleistungen durch die Lehrenden, um den individuellen Bedürfnissen bzw. den Voraussetzungen, die diese induzieren, gerecht werden zu können.

Um die Qualität von Lehre und Studium zu steigern, ist es also notwendig, bisherige Maßnahmen u.a. im Bereich der Studierendenbetreuung, der Individualisierung des Studienangebotes und der Praxisorientierung von Studieninhalten weiterzuentwickeln und auszubauen. Ein verbessertes Betreuungsangebot kann die Studienabbrecherquote verringern, allerdings ist dieses Ziel unausweichlich mit höheren finanziellen Kosten verbunden. Die entsprechenden Mittel müssen zunächst einmal zusätzlich aufgebracht werden.

*Bedarfe an Spezialisten vs. Bedarfe an Generalisten:* Hinter diesem Zielkonflikt verbergen sich differenzierte Anforderungen an das hochschulische Ausbildungsprofil für die berufliche und lebensweltliche Praxis. Um Studierende für zukünftige Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt zu wappnen, bedarf es einerseits eines breit gefächerten und umfangreichen Wissens sowie des Erwerbs von allgemeiner Bildung und Schlüsselqualifikationen. Neben der Vorbereitung auf einen erfolgreichen Berufseinstieg geht es darum, Kompetenzen zu entwickeln, um einem breit gefächerten Aufgabenspektrum und der steigenden Komplexität beruflicher Praxis gerecht zu werden.

Aus den Anspruchsgruppenbefragungen lässt sich die Forderung nach einer Abkehr von einer zu spezialisierten Hochschulausbildung entnehmen. Insbesondere klein- und mittelständische Unternehmen benötigten einen breit ausgebildeten Personalbestand, also keine frühzeitig verengten Spezialisten. Im Hinblick auf die Bedarfe der Beschäftiger wird darauf verwiesen, dass die eigentlichen Spezialisierungen innerhalb der Unternehmen vermittelt werden. Die Beschäftigung von eng ausgebildeten Spezialisten sei eher bei Großunternehmen möglich.

Im Hinblick auf den konstatierten bzw. prognostizierten Fachkräftemangel und die regionale Bedarfsbedienung steht aber auch die Forderung nach der Heranbildung von Spezialisten im Raum. Zwar könnten in Kooperation mit regional ansässigen Unternehmen hochschulische Ausbildungsinhalte durchaus derart angepasst werden. Allerdings entsteht

dadurch die Gefahr, dass Absolventen nach dem Verfall des spezialisierten Wissens, individuellen beruflichen Umorientierungen oder Unternehmensinsolvenzen auf dem Arbeitsmarkt aufgrund fehlender Kompetenzen plötzlich keinen Platz mehr finden.

*Gründungsförderung vs. Personalvermittlung:* Der erfolgreiche Abschluss eines Studiums führt in der Regel in ein Beschäftigungsverhältnis und in deutlich geringerem Umfang in eine berufliche Selbstständigkeit. Um regionale Innovationsstrukturen und somit die wirtschaftliche Stabilität zu stärken, ist es ein politisches Anliegen, die Gründung neuer Unternehmen zu fördern.

Hochschulen werden daher aufgefordert, Unterstützungsstrukturen für Unternehmensgründungen und hochschulische Ausgründungen zu schaffen. Von wesentlicher Bedeutung ist dabei eine verstärkte Aufmerksamkeit, die dem Thema Gründung in Forschung und Lehre gewidmet wird, einschließlich entsprechender Informations-, Beratungs- und Qualifizierungsangebote.

Das politisch protegierte Anliegen der Gründung neuer Unternehmen steht allerdings in Spannung zu den Wünschen vorhandener Unternehmen, Fachkräfte mit Interesse am Angestelltenstatus zu gewinnen.

*Übersicht 93: Zielkonflikte zwischen konkurrierenden Hochschulanforderungen*



Justus Henke / Peer Pasternack / Steffen Zierold  
(Hrsg.)

# Schaltzentralen der Regionalentwicklung

Hochschulen in Schrumpfungsräumen

**AVA**  
Akademische Verlagsanstalt

Institut für Hochschulforschung an der  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (HoF)



Justus Henke | Peer Pasternack | Steffen Zierold (Hg.)

Schaltzentralen der Regionalentwicklung. Hochschulen in Schrumpfsregionen



**Justus Henke | Peer Pasternack | Steffen Zierold  
(Hrsg.)**

**Schaltzentralen der Regionalentwicklung  
Hochschulen in Schrumpfsregionen**

AVA – Akademische Verlagsanstalt  
Leipzig 2015

*Die Publikation fasst die Ergebnisse zweier Projekte zusammen: des im Förderprogramm „Wissenschaftsökonomie“ geförderten HoF-Teilprojekts des Verbundvorhabens „Hochschulstrategien für Beiträge zur Regionalentwicklung unter Bedingungen demografischen Wandels (RegDemo)“ (Fallregionenanalysen) sowie der Untersuchung „Demographische Entwicklung und Perspektiven ostdeutscher Hochschulen (OstHoch)“ (ostdeutschlandbezogene Komplettanalyse). RegDemo wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01PW11011 gefördert. OstHoch wurde im Auftrag der Beauftragten der Bundesregierung für die neuen Bundesländer unter der Ausschreibungs-Nr. B1.19-0214/12/VV:1 durchgeführt. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den AutorInnen.*

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Die Beauftragte der Bundesregierung  
für die neuen Bundesländer

Reihe „Hochschulforschung Halle-Wittenberg“

AVA – Akademische Verlagsanstalt Leipzig 2015

© Institut für Hochschulforschung an der Universität Halle-Wittenberg (HoF)  
Collegienstraße 62, 06886 Lutherstadt Wittenberg,  
institut@hof.uni-halle.de, <http://www.hof.uni-halle.de>

Druck: Osiris-Druck Leipzig  
Umschlag: Volker Hopfner, Radebeul

ISBN 978-3-931982-93-5



# Inhaltsübersicht

Zentrale Ergebnisse .....	11
<b>A Ausgangssituation: Hochschulen und der demografische Wandel....</b>	<b>17</b>
1. Problem und Vorgehen.....	19
2. Problemlagen in den demografisch herausgeforderten Regionen Ostdeutschlands.....	51
<b>B Empirische Ergebnisse: Wie Hochschulen auf demografische und regionale Herausforderungen reagieren .....</b>	<b>77</b>
1. Verortung der Hochschulen im demografischen Wandel: Herausforderungen, Wahrnehmungen und Aktivitäten .....	79
2. Vollerhebung Ost: Aktivitäten und Aktivitätsprofile der Hochschulen .....	110
3. Tiefensondierung: Ost- und westdeutsche Fallbeispiele im Vergleich .....	164
<b>C Auswertung: Interaktionen, Hemmnisse, Lösungen .....</b>	<b>239</b>
1. Hindernisse und Risikofaktoren .....	241
2. Lösungsansätze und Erfolgsfaktoren.....	252
3. Modell regionalen Hochschulhandelns .....	274
4. Fazit.....	290

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zentrale Ergebnisse</b> .....	11
<b>A Ausgangssituation: Hochschulen und der demografische Wandel</b> .....	17
<b>1 Problem und Vorgehen</b> ( <i>Justus Henke, Peer Pasternack, Steffen Zierold</i> ).....	19
1.1 Problemstellung und Leitfragen .....	19
1.2 Auswertungsmodell .....	31
1.3 Datengrundlagen und -zugänge.....	34
1.3.1 Vollerhebung ostdeutsche Hochschulen .....	34
Dokumentenanalyse und Internetrecherche (34). Schriftliche Befragung (35)	
1.3.2 Meta-Auswertung: Aufbau-Ost-Gutachten.....	38
1.3.3 Experteninterviews und Expertenworkshops.....	40
Interviews (40). Workshops (45)	
1.3.4 Fallstudien .....	46
<b>2 Problemlagen in den demografisch herausgeforderten Regionen Ostdeutschlands</b> ( <i>Justus Henke, Peer Pasternack, Steffen Zierold unt. Mitarb. v. Romy Höhne und Sebastian Schneider</i> ).....	51
2.1 Demografische Herausforderungen: Handlungsfelder und Bedarflagen .....	51
2.1.1 Geringe Fertilität .....	52
Situation (52). Handlungsfelder und Bedarflagen (53)	
2.1.2 Abwanderungsmobilität.....	56
Situation (56). Handlungsfelder und Bedarflagen (60)	
2.1.3 Alterung der Bevölkerung .....	61
Situation (61). Handlungsfelder und Bedarflagen (62)	
2.2 Regionale Herausforderungen: Handlungsfelder und Bedarflagen.....	64
2.2.1 Wirtschaftliche Stabilität .....	66
Situation (66). Handlungsfelder und Bedarflagen (69)	
2.2.2 Soziale Stabilität.....	70
Situation (70). Handlungsfelder und Bedarflagen (73)	

<b>B</b>	<b>Empirische Ergebnisse: Wie Hochschulen auf demografische und regionale Herausforderungen reagieren</b> .....	77
<b>1</b>	<b>Verortung der Hochschulen im demografischen Wandel: Herausforderungen, Wahrnehmungen und Aktivitäten</b> <i>(Justus Henke, Romy Höhne, Peer Pasternack, Sebastian Schneider)</i> .....	79
1.1	Herausforderungen und hochschulische Handlungsoptionen.....	79
1.1.1	Geringe Fertilität .....	81
1.1.2	Alterung der Bevölkerung .....	84
1.1.3	Abwanderungsmobilität.....	86
1.1.4	Wirtschaftliche Stabilität .....	88
1.1.5	Soziale Stabilität.....	89
1.2	Selbst- und Fremdbilder der Hochschulen im Hinblick auf ihre Rolle in der schrumpfenden Region.....	91
1.2.1	Selbstbilder der Hochschulen .....	91
1.2.2	Die Sicht auf die Rolle der Hochschulen in der und für die Region.....	94
1.2.3	Bedeutung demografischer Herausforderungen für die Hochschulen .....	95
1.2.4	Meta-Auswertung: Aufbau-Ost-Studien.....	101
	Die zentralen Zusammenhangsannahmen (101). Gutachtliche Handlungsempfehlungen (103)	
<b>2</b>	<b>Vollerhebung Ost: Aktivitäten und Aktivitätsprofile der Hochschulen</b> <i>(Justus Henke, Romy Höhne, Peer Pasternack, Sebastian Schneider)</i> .....	110
2.1	Hochschulische Maßnahmen im Umgang mit dem demografischen Wandel: Bedarfslagen und Adressierung der Aktivitäten .....	110
2.1.1	Hochschulische Maßnahmen und regionale Bedarfslagen.....	110
	Adressierung von Herausforderungen, Handlungsfeldern und Bedarfslagen (110). Häufige Maßnahmen der Hochschulen (120)	
2.1.2	Hochschulartenspezifische Bedarfsadressierung .....	127
2.1.3	Regionenspezifische Bedarfsadressierung.....	129
	Schrumpfungsregionen (130). Bundesländer (131)	
2.2	Maßnahmen zur Erschließung weiterer Finanzierungsquellen.....	134
2.3	Maßnahmen zur Einbindung der Studierenden .....	137
2.4	Organisation, Kommunikation und Potenziale.....	141
2.4.1	Auslöser für Kooperationsprojekte und gesellschaftsbezogenes Hochschulengagement .....	141
2.4.2	Demografie und Region als Themen der verschiedenen Ebenen der Hochschulplanung.....	145

2.4.3	Kooperationspartner und -formen.....	147
2.4.4	Ansprüche der externen Akteure an die Hochschulen .....	152
	Hochschullehre (152). Forschung und Transfer (154). Sozial- räumliche Wirkungen (155). Resümee (157)	
2.4.5	Regionale Bedarfslagen und unausgeschöpfte Potenziale der Hochschulen .....	157
2.4.6	Anpassungsstrategien .....	161
<b>3</b>	<b>Tiefensondierung: Ost- und westdeutsche Fallbeispiele im Vergleich</b> ( <i>Peer Pasternack, Sebastian Schneider, Steffen Zierold unt. Mitarb. v. Thomas Erdmenger, Romy Höhne, Tim Hutschenreuter, Benjamin Köhler, Isabell Maue und Sarah Schmid</i> ) .....	164
3.1	Die Fallregionen.....	164
3.2	Regionale Problemlagen und programmatische Reaktionen .....	166
3.2.1	Fertilität – Mobilität – Mortalität.....	166
3.2.2	Wirtschaftliche Entwicklung, Forschung und Innovationsgeschehen.....	169
3.2.3	Sozial- und kulturräumliche Entwicklungen.....	177
3.2.4	Resümee: Regionalstrategische Differenzierungen .....	180
	Gemeinsamkeiten (180). Ähnlichkeiten (182). Unterschiede (183). Gesamtbewertung (184)	
3.3	Regionale Problemlagen und tatsächliche Reaktionen: Hochschule-Region-Interaktionen.....	186
3.3.1	Hochschule-Region-Interaktionen .....	186
3.3.2	Regionale Interaktionsprofile: Modell.....	187
3.3.3	Der Interaktionsknoten Hochschule.....	193
3.3.4	Ökonomische und nichtökonomische Interaktionen .....	200
3.3.5	Regionale Interaktionsgeflechte im Vergleich.....	203
3.3.6	Bearbeitete Herausforderungen und Handlungsfelder .....	208
3.3.7	Interaktionsqualitäten .....	214
3.3.8	Wissensformate – Gegenstand und Ergebnis der Interaktionen ....	216
3.4	Programmatiken und Aktivitäten im Vergleich.....	219
3.4.1	Haltefaktoren und Zuwanderung .....	219
3.4.2	Wirtschaftliche Entwicklung .....	220
3.4.3	Soziale und kulturelle Bereiche .....	221
3.4.4	Gemeinsamkeiten und Unterschiede.....	222
3.5	Die Perspektiven der Akteure .....	226
3.5.1	Demografiebezogenes Problembewusstsein .....	226
3.5.2	Hochschulbeiträge zur regionalen Wirtschaftsentwicklung.....	227

3.5.3	Kooperationsbedingungen und sozialräumliche Hochschulwirkungen .....	234
3.5.4	Resümee .....	236
<b>C</b>	<b>Auswertung: Interaktionen, Hemmnisse, Lösungen</b> .....	239
<b>1</b>	<b>Hindernisse und Risikofaktoren</b> ( <i>Justus Henke, Romy Höhne, Peer Pasternack, Sebastian Schneider, Steffen Zierold</i> ) .....	241
1.1	Häufig auftretende Umsetzungshemmnisse .....	241
1.2	Rechtliche Restriktionen .....	244
1.3	Zielkonflikte .....	246
<b>2</b>	<b>Lösungsansätze und Erfolgsfaktoren</b> ( <i>Justus Henke, Romy Höhne, Peer Pasternack, Sebastian Schneider, Steffen Zierold</i> ) .....	252
2.1	Geeignete Anreize für gesellschaftsbezogenes Engagement .....	252
2.2	Geplante Aktivitäten der Hochschulen .....	253
2.3	Pläne der Hochschulen zur Erschließung neuer Finanzierungsquellen .....	255
2.4	Umsetzungsbedingungen und Erfolgsfaktoren .....	258
2.5	Zusammenspiel der Akteure .....	261
2.6	Toolbox zur Gestaltung und Umsetzung von Entwicklungsstrategien .....	265
2.6.1	Geeignete Entwicklungsstrategien für Hochschulprofile .....	265
2.6.2	Chancen, Risiken, Hindernisse und Erfolgsfaktoren von Entwicklungsstrategien .....	266
2.6.3	Kopplungsfähigkeit von Strategien .....	268
2.6.4	Eignung von Instrumenten für Entwicklungsstrategien .....	270
<b>3</b>	<b>Modell regionalen Hochschulhandelns</b> ( <i>Justus Henke, Peer Pasternack, Steffen Zierold</i> ) .....	274
3.1	Rahmenbedingungen: Voraussetzungen und Ressourcen .....	276
3.2	Programmierung: Problem- und Zieldefinitionen, Handlungsprogramm .....	281
3.3	Implementation: Strategisch handeln und mit Abweichungen rechnen .....	284
3.4	Ergebnisse: Effekte wahrnehmen und kommunizieren .....	286
3.5	Auswertung: Neuprogrammierung vorbereiten .....	288
<b>4</b>	<b>Fazit</b> ( <i>Justus Henke, Peer Pasternack, Steffen Zierold</i> ) .....	290
4.1	Aktivitäten .....	291
4.2	Problemwahrnehmungen .....	295
4.3	Kooperationen .....	297
4.4	Kommunikation .....	299
4.5	Strategien .....	302

Verzeichnis der Übersichten .....	305
Literatur .....	309
Autoren und Mitwirkende .....	314
Anhang .....	315