

2 Lösungsansätze und Erfolgsfaktoren²

Einige der empirisch ermittelbaren Problemlösungsansätze wurden von Hochschulvertretern und Anspruchsgruppen besonders häufig hervorgehoben. Sie sollen nun dreistufig aufbereitet werden: Geeigneten Ansätzen und geplanten Entwicklungen an den Hochschulen selbst (Punkte 2.1–2.3) folgt die Herausarbeitung der Faktoren, die für bisherige und zukünftige Maßnahmen erfolgsentscheidend waren bzw. sind (2.4). Faktoren, die für die Zusammenarbeit mit externen Partnern von Bedeutung sind, werden gesondert thematisiert (2.5). Schließlich werden die dargestellten Aspekte in einer Toolbox für die Gestaltung und Umsetzung von Entwicklungsstrategien zusammengeführt (2.6).

2.1 Geeignete Anreize für gesellschaftsbezogenes Engagement

In den Interviews war häufiger die Ansicht geäußert worden, das Engagement der Hochschule hinge insbesondere von der persönlichen Motivation individueller Akteure in (und im Umfeld) der Hochschule ab. Um dies genauer zu prüfen, wurde in der schriftliche Befragung nach Instrumenten zur Unterstützung individuellen Engagements gefragt. Dabei sollten fünf Punkte über die einzelnen Antwortoptionen verteilt werden. In Übersicht 94 zeigt sich recht deutlich:

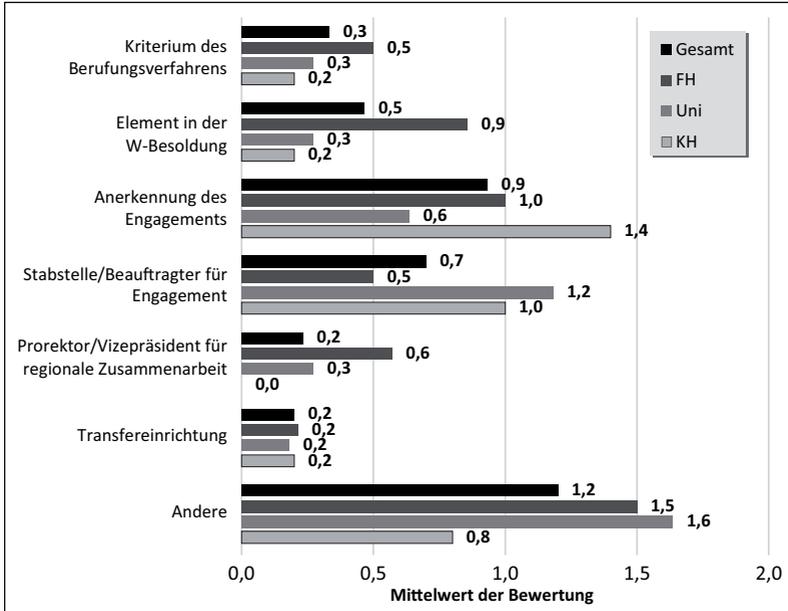
- Eine herausragende Bedeutung wird hierbei den *Transfereinrichtungen* beigemessen (Mittelwert aller Hochschulen: 1,4 Punkte).
- Daneben werden die *Anerkennung personellen Engagements* (0,9) und die *Bereitstellung von Mitteln* aus der Grundausrüstung für entsprechende Projekte (0,8) häufiger als wichtig erachtet.
- Die Integration regionalen und gesellschaftsbezogenen Engagements als ein *Element der Besoldung* wird zumindest für Fachhochschulen mehrfach als geeigneter Anreiz erachtet.
- Darüber hinaus hat an künstlerischen Hochschulen die Anerkennung des Engagements einen merklich höheren Stellenwert als bei den anderen

² AutorInnen: Justus Henke, Romy Höhne, Peer Pasternack, Sebastian Schneider, Steffen Zierold

Hochschultypen (1,4 bei künstlerischen Hochschulen gegenüber 1,0 bei Fachhochschulen und 0,6 bei Unis).

■ Eine *Stabstelle für regionales Engagement* sowie ein Prorektor bzw. ein Vizepräsident für regionale Zusammenarbeit erachten hingegen nur wenige Hochschulen als einen wirksamen Anreiz.

Übersicht 94: Geeignete Anreize für gesellschaftsbezogenes Engagement



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

2.2 Geplante Aktivitäten der Hochschulen

Die Hochschulen sehen ein breites Spektrum an Handlungsansätzen, die sie künftig verfolgen möchten. Die drei wichtigsten (von jeweils 18 % der Hochschulen genannt) umfassen:

- Schaffung zusätzlicher Weiterbildungsangebote,
- Stärkung internationaler Kooperationen zur Stärkung regionaler Faktoren,

- Ausbau von Technologietransfer und Gründerservice.

Darüber hinaus soll nach diesen Selbstauskünften künftig eine zunehmende Rolle spielen:

- das Einrichten bzw. der Ausbau von Forschungsschwerpunkten im Bereich demografischer Wandel sowie
- der Ausbau bisheriger Marketingaktivitäten, um auch weiterhin zahlreiche Studierwillige für ein Studium an der jeweiligen Hochschule zu gewinnen.

Übersicht 95: Geplante Aktivitäten (in % der Hochschulen)



Quelle: Schriftliche Befragung der ostdeutschen Hochschulen. N=22, darunter 10 FHs, 9 Unis und 3 KHs. Bezogen auf den Gesamtwert entspricht eine Hochschule einem Anteil von 5 %.

In Übersicht 95 werden weitere Aktivitäten zusammengefasst. Allgemein lässt sich festhalten, dass die Hochschulen durchaus unterschiedliche Schwerpunkte für ihre zukünftige Entwicklung ins Auge fassen. Die hier

in der schriftlichen Befragung ermittelten drei wichtigsten geplanten Aktivitäten – Schaffung zusätzlicher Weiterbildungsangebote, Stärkung internationaler Kooperationen, Ausbau von Technologietransfer und Gründungen – werden aus den Anspruchsgruppenbefragungen bestätigt:

- Scheinen die Strukturen des Technologietransfers an den Hochschulen schon recht gut ausgebaut, werden Strukturmaßnahmen vor allem hinsichtlich der Gründerförderung forciert.
- Die geplante Schaffung zusätzlicher Weiterbildungsangebote ist in der Regel mit dem Ziel verbunden, neue Finanzierungsquellen zu erschließen.
- Zur Stärkung internationaler Kooperationen sollen an zwei Hochschulen insbesondere die Potenziale der Grenznähe zu Polen und Tschechien stärker genutzt werden.

Ebenfalls genannt werden Aktivitäten hinsichtlich des Ausbaus von Promotionsmöglichkeiten an Fachhochschulen, berufsbegleitender Studienangebote, von Verbund- und Kooperationsprojekten sowie der Profilbildung.

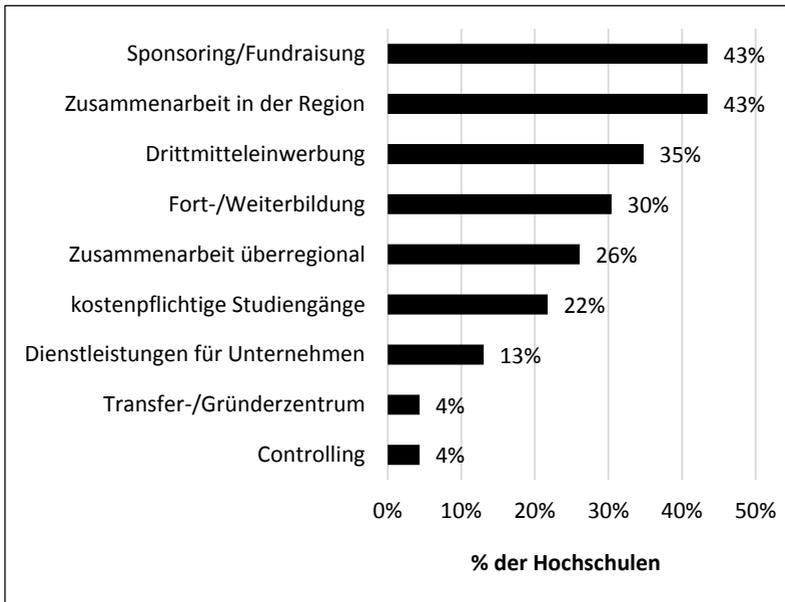
2.3 Pläne der Hochschulen zur Erschließung neuer Finanzierungsquellen

Hochschulen sollen auch in Zukunft neue Finanzierungsquellen erschließen. Die Ergebnisse unserer schriftlichen Befragung zeigen, dass dieses Thema an den ostdeutschen Hochschulen nicht alle Hochschulen umtreibt: Etwa zwei von drei erreichten Hochschulen machten dazu Angaben. Dies mag auch daran liegen, dass bereits zahlreiche Aktivitäten entfaltet wurden, um zusätzliche Einnahmequellen zu erschließen, so dass dies nicht mehr erwähnenswert erscheint:

- Die am häufigsten genannten Erschließungen neuer Finanzierungsquellen beziehen sich auf Sponsoring- und Fundraising-Aktivitäten sowie einnahmewirksame Kooperationen in der Region.
- Drittmittelwerbungen werden ebenfalls als eine zentrale (auch künftige) Finanzierungsquelle benannt.
- Pläne bestehen, über den Ausbau von kostenpflichtigen Studiengängen sowie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen Finanzierungsquellen zu erschließen.

■ Eine geringe Rolle – vor allen an Universitäten – spielt, finanzielle Mittel über Transferstellen und Gründerzentren zu erschließen.

Übersicht 96: Geplante Aktivitäten zur Erschließung neuer Finanzierungsformen der Hochschulen



Quelle: Schriftliche Befragung der ostdeutschen Hochschulen. N=23, darunter 12 FHs, 8 Unis bzw. 3 KHs.

Werden die Ergebnisse nach Hochschularten aufgeschlüsselt, so zeigt sich allerdings ein etwas differenzierteres Bild. Die Antworten der Fachhochschulen zu dieser Frage ergeben nur wenige Nennungen von regionaler Zusammenarbeit als künftig auszubauendem Aspekt zur Erschließung neuer Finanzierungsquellen. Viel eher scheinen Fachhochschulen verstärkt auf Dienstleistungen für Unternehmen und Einwerbung zusätzlicher Drittmittel setzen zu wollen. Dies vermag aber insofern nicht zu verwundern, da die Fachhochschulen gegenüber den Universitäten in der Regel schon heute stark in der Region profiliert sind und folglich eine stärkere Kopplung von wissenschaftlicher Expertise und Praxisnähe aufweisen.

Universitäten dagegen beziehen sich hier stark auf Sponsoring und Fundraising-Aktivitäten sowie auf das Potenzial von kostenpflichtigen Fort- und Weiterbildungsangeboten. Angesichts des in der Regel breite-

ren Fächerangebotes und des Vorhandenseins von Sozial- und Geisteswissenschaften haben Universitäten einen reichhaltigeren Fundus, derartige Angebote aufzulegen. Mehr als die Hälfte der Universitäten gibt an, kostenpflichtige Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen anbieten zu wollen. Kunsthochschulen sind in dieser Betrachtung zu vernachlässigen, da die geringe Fallzahl keine Verallgemeinerungen zulässt.

Aus den Anspruchsgruppenbefragungen lassen sich kaum Informationen bezüglich *geplanter* Aktivitäten zur Erschließung neuer Finanzierungsquellen der Hochschulen entnehmen. Allerdings werden von Seiten der Hochschulvertreter *potenzielle* Finanzierungsquellen genannt:

- Hierzu zählen vor allen kostenpflichtige Studiengänge und Weiterbildungsangebote, Forschungs-, Technologie- und Wissenstransfer, die eigenständige Vermarktung von Patenten und Lizenzen, Produktvermarktung und die Beteiligung der Hochschulen an Spin Offs als Shareholder.

- Nur in einem Fall wird die Nutzung des Dienstleistungspotenzials für Studierende angeregt. Für Studierende stünde die Karriere in der Wertigkeit an oberster Stelle. Diesbezüglich seien aktiv kommunizierte Signale zu den Zukunftschancen in der Region notwendig. Dies könne dann auch eine zusätzliche kostenpflichtige Servicedienstleistung eines Career Service an Hochschulen darstellen. Mit qualitativ hochwertigen Dienstleistungsangeboten für Studierende, wie bspw. Karriereberatung, könne sich eine Hochschule einerseits Wettbewerbsvorteile verschaffen und andererseits zusätzlich finanzielle Mittel akquirieren. Dieser Ansatz steht dem der Serviceorientierung nahe – Studierende seien Kunden.

- Ebenfalls in nur einem Fall wird die Professionalisierung der Alumnikultur als neue Finanzierungsquelle angeregt. Dafür müsse allerdings ein erheblicher Mehrwert für Alumni geschaffen werden. Dann aber könne sich deren Integration zu einem strategischen Erfolgsfaktor einer Hochschule entwickeln.

In der gemeinsamen Betrachtung der Anspruchsgruppenaussagen und der Ergebnisse der schriftlichen Befragung kann festgehalten werden: Im Vergleich von Fachhochschulen und Universitäten gibt es kaum Unterschiede hinsichtlich der Vorstellungen, wie und welche Finanzierungsquellen zusätzlich erschlossen werden sollen.

2.4 Umsetzungsbedingungen und Erfolgsfaktoren

Lassen sich Erfolgsfaktoren für Hochschulengagement in den demografisch herausgeforderten Regionen benennen? Unsere schriftliche Befragung ergab zu dieser Frage zweierlei:

- Insbesondere werden engagierte Professoren bzw. Studierende sowie eine gute Vernetzung in und mit der Region genannt (jeweils 33 % der Hochschulen).
- Weitere mehrfach genannte Bedingungen sind die Sicherstellung einer hohen Lehr- und Forschungsqualität, wirksames Marketing, strategisches bzw. nachhaltig ausgerichtetes Agieren sowie ausreichende Bereitstellung von Mitteln aus der Grundausrüstung zur Förderung von Engagement und Kooperationen.

Es wird deutlich, dass eine grundsätzlich erfolgreiche Umsetzung regional bezogener Maßnahmen von der Wirkung verschiedener Faktoren abhängt. Den Anspruchsgruppenbefragungen lässt sich eine ganze Reihe solcher Faktoren entnehmen, die als besonders erfolgsförderlich gelten:

- *Netzwerkarbeit*: Als erfolgreicher Operationsmodus, um Interessenüberlappungen produktiv zu machen, wird häufig regionale Netzwerkbildung empfohlen. Dies sei ein vielversprechender Weg, um über punktuelle Aktivitäten hinaus zu einer kontinuierlichen und zielorientierten Kooperation zu gelangen. So könnten auch Potenziale mehrerer kleinerer Partner gepoolt werden, um aussichtsreiche Projekte zu stemmen. Dabei könne es insbesondere für die Hochschulen sinnvoll sein, nicht nur von der Nachfrageseite – was wird gebraucht? – her zu agieren, sondern auch von der Angebotsseite: Was hat die Hochschule, und wie kann dies in der Region von Nutzen sein?
- *Win-Win-Situation*: Ein Erfolgsfaktor von Kooperationen wird darin gesehen, dass bearbeitete Projekte und Themen für alle Kooperationspartner von Relevanz sein müssen. Es geht also um den *gegenseitigen* Vorteil der Zusammenarbeit und dessen Sichtbarkeit. Die Offenlegung der jeweiligen Eigeninteressen sei hierbei hilfreich. Überdies sei immer dann, wenn die Kooperationskosten die Kooperationsgewinne übersteigen, jede Initiative gefährdet.
- *Gute Kommunikation*: Zielführend sei eine individualisierte und offene Kommunikation zwischen definierten Ansprechpartnern. In Verbindung mit klaren Verantwortlichkeiten und kurzen Entscheidungswegen lasse sich so die Grundlage für einen vertrauensvollen Umgang miteinander

der schaffen. Zudem sei festzuhalten, dass das Kooperieren über einschlägig engagierte Personen erfolgswahrscheinlicher sei als die Kooperation über Strukturen.

Übersicht 97: Erfolgsfaktoren für regionales und gesellschaftsbezogenes Engagement



Quelle: Schriftliche Befragung der ostdeutschen Hochschulen. N=24, darunter 12 FHs, 9 Unis und 3 KHs. Bezogen auf den Gesamtwert entspricht damit eine Hochschule einem Anteil von 4 %.

■ *Transparente Interaktionsbeziehungen:* Zur Außenkommunikation der Hochschule als Institution bedürfe es vor allem der Transparenz ihrer Strukturen. Zentrale Ansprechpartner innerhalb der Hochschulstrukturen seien ein Erfolgsfaktor. Diese fungierten als Gatekeeper und vereinfachten zugleich die hochschulinterne Informationsweitergabe. Innerhalb der Hochschule bedeute solch eine zentrale Stelle ebenfalls eine bürokratische Entlastung der Wissenschaftler/innen.

■ *Klare Leitlinien zukünftiger Entwicklungen, Strategie und Nachhaltigkeit:* Damit sich auf regionaler Ebene etwas bewegen lasse, brauche es nicht unbedingt größere Investitionen. Die Entscheidungsebenen einer Region müssten sich der Probleme und Themen annehmen sowie diese in die Öffentlichkeit kommunizieren. Dafür würden zunächst klare Positionierungen der Hochschulen und ihrer zentralen Entscheidungsträger be-

nötigt. Erst über gemeinsame strategische Zielstellungen bzw. Leitlinien könnten Ressourcen konzeptionell gebündelt, identifikationsstiftende Strukturen geschaffen und eine nachhaltige Entwicklung in Gang gesetzt werden. Eine Hochschulregion mit ihren gemeinsamen Problemen brauche auch gemeinsame Lösungserarbeitungen.

■ *Hochschule-Stadt-Integration*: Eine Hochschule, die in die Stadt integriert ist, fördere deren Belebung und trage zu deren Attraktivierung wesentlich bei. Darüber hinaus sei es möglich, die verschiedenen Akteursgruppen einer Hochschule mit der regionalen Bevölkerung zu verbinden und Kommunikationsstrukturen mit lokalen Stakeholdern aufzubauen. Beständen vielfältige Berührungspunkte zwischen Hochschule und Stadt, werde einer Meidungskultur entgegengewirkt und studentisches Engagement in der Region angeregt.

■ *Engagierte Professoren und Studierende*: Regionale Vernetzung und Aktivitäten der Hochschulen als Ganzes funktionierten nur über das Engagement von Hochschulangehörigen. Die Art, Intensität und Ausprägung regionaler Aktivitäten hänge vorwiegend von der Motivation selbst aktiv handelnder Akteure ab. Je höher das Engagement von Professoren und Studierenden, desto stärker die regionale Orientierung der Hochschulen. Sei die Motivation für regionales Engagement nicht vorwiegend intrinsischer Natur, bedürfe es identifikationsstiftender Anreizstrukturen. Engagierte Professoren und Studierende seien in der Lage, die Begeisterung aufzubringen, die andere Akteure mitreißen könne.

■ *Hochschule-Hochschule-Kooperationen*: Eine kooperativ vernetzte Hochschullandschaft sei zukunftssicherer, als es eine einzelne Hochschule sein könne. In einer vernetzten Landschaft könnten sich Erfolge und Misserfolge einzelner Hochschulen ausgleichen. Darüber hinaus müssten sich Profilbildung mit Alleinstellungsmerkmalen einerseits und Kooperationen mit anderen Hochschulen andererseits nicht ausschließen. Miteinander kooperierende Hochschulen könnten in der Lage sein, ein Hochschulregionsprofil zu entwickeln oder zumindest hinsichtlich verschiedener profilbildender Elemente, etwa bei bestimmten Studienangeboten, zusammenzuarbeiten.

■ *Internationalisierung*: Aufgrund der zunehmenden Nachfrage nach Innovationen und kreativen Köpfen in einer immer stärker wissensbasierten Gesellschaft bedürfe es zunehmend internationaler Orientierung. Hierbei spiele die Modernisierung des Hochschulsystems eine bedeutende Rolle. Dafür sei eine nachhaltige Internationalisierung der Hochschulen ein wesentlicher Faktor, der ihrer Regionalorientierung mindestens gleichberechtigt zur Seite treten müsse.

■ *Nutzung von Fördermöglichkeiten:* Anspruchsgruppenvertreter sehen einen Erfolgsfaktor darin, die Förderprogramme auf den verschiedenen Ebenen für zukunftssträchtige Entwicklungen zu nutzen. Informationen bezüglich Fördermöglichkeiten müssten dahingehend aufbereitet und leicht zugänglich sein. Sind diese auch in der Regel befristeter Natur, so könnten Förderprogramme doch Impulse für Handlungsansätze liefern, für die ansonsten keine finanziellen Mittel zur Verfügung stünden.

■ *Modell Fachhochschule:* Mehrfach wurde das Modell der Fachhochschule als Erfolgsfaktor benannt. In FHs sei aufgrund ihrer Größe eine individuellere Kommunikation mit regionalen Partnern möglich. Zudem seien Fachhochschulen als kleine Einheiten prädestiniert dafür, mit der regionalen Wirtschaft zusammenzuarbeiten, sich an regionalen Bedarfen zu orientieren und die Zugänglichkeit zur hochschulischen Forschungsinfrastruktur für KMUs niederschwellig zu gestalten. In der Wahrnehmung der Akteure sind Fachhochschulen im besonderen Maße fähig, mit heterogenen Studierendenschaften umzugehen, insbesondere weil in Fachhochschulen die Praxisbezüge des Studienfachs in der Lehre stärker verankert seien.

2.5 Zusammenspiel der Akteure

Die erhebliche Bandbreite der unterschiedlichen regionalen Kooperationsformen macht eine Bewertung des Zusammenspiels der Akteure schwierig. Zudem sind diese immer an die regionale Situation, Interessenlagen und vorhandene Ressourcen gebunden. Dennoch können für die Zusammenarbeit der Hochschulen in verschiedenen Akteurskonstellationen wichtige Wirkungsmechanismen herausgestellt werden.

Bisher ließ sich zeigen, dass für die Hochschulen zwei Kooperationspartner in der Region von zentraler Bedeutung sind – die Stadtverwaltung und die Unternehmen:

■ Die Gestaltung des Beziehungsgeflechtes zwischen Hochschule und Stadtverwaltung setze Transparenz, Offenheit und die Bereitschaft, miteinander ins Gespräch zu kommen, voraus. Erfolgversprechend sei es, wenn Oberbürgermeister/in und Hochschulrektor/in die Zusammenarbeit zur Priorität erklären und in ihrem Handeln konkret fördern. Allgemein gelten vertragliche Vereinbarungen und ein gewisses Maß an Institutionalisierung als zielführend.

So könnten regelmäßig stattfindende Gespräche auf der höchsten Entscheidungsebene ein wesentlicher Faktor gelingender Kooperationen

sein. Weitere zentrale Entscheidungsträger der Stadt und der Hochschule sind darüber hinaus auf konkreter Arbeitsebene einzubinden.

Aufgrund des gelegentlichen Wechsels der Amtsinhaber könne ein Kooperationsvertrag die Kontinuität der Zusammenarbeit gewährleisten. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass in der Regel vertragsförmige Kooperationsvereinbarungen geschlossen werden. Diese werden, der Erfahrung unserer Gesprächspartner nach, mal mehr und mal weniger gelebt.

Letztlich hingen der Erfolg und die Nachhaltigkeit der Zusammenarbeit von den handelnden Akteuren ab. Eine Kombination aus personellen Verflechtungen auf verschiedenen Ebenen und zusätzlichen organisatorischen Strukturen scheint also erstrebenswert.

■ Kooperationen zwischen Hochschulen und Unternehmen kommen nicht umstandslos zustande. Ein Großteil der Kooperationen gehe von der fachlichen Ebene der Hochschulen, den Professuren, aus. Die Zusammenarbeit basiere oft auf persönlichen Beziehungen und immer auf überlappenden Interessen. Die Verstetigung von Kooperationsvorhaben hänge von diesen Akteuren ab und weniger vom Engagement der Hochschulleitungsebene. Insoweit müssten hier die Fachbereiche autonom bleiben und in diesen Kooperationen auch autonom handeln können.

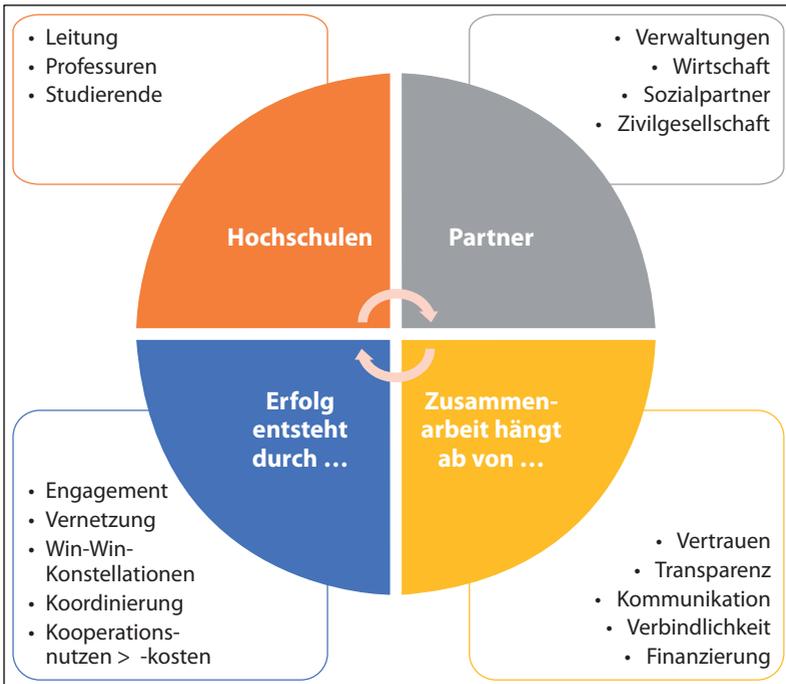
Sind persönliche Beziehungen gering ausgeprägt, seien Kooperationen oftmals dadurch gekennzeichnet, dass ein Ziel verfolgt wird, nach dessen Erreichen die Kooperation endet. Im Blick auf die Profilbildung von Hochschulen kann aber auch ein strategisches Kooperationsmanagement der Hochschulleitung sinnvoll sein. Für die Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Wirtschaft gilt ein hohes Maß an Vertrauen, Transparenz und individueller Kommunikation als wichtig. Gleichzeitig sind Win-Win-Situationen förderlich.

Strukturen können z.B. über räumliche Verdichtungen von Einrichtungen gefördert werden. Die Zusammenführung von Hochschulinstitutionen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und wissensintensiven Unternehmen an einem Ort – bspw. ein Forschungscampus o.ä. – birgt erhebliche Potenziale. So stellt ein Forschungscampus insbesondere für kleinere, aber innovationsorientierte Unternehmen erhöhte Chancen her, über kurze Wege an Forschung und Entwicklung partizipieren zu können. Auch können Potenziale mehrerer Unternehmen gebündelt werden, um zusammen aussichtsreiche Projekte zu stemmen.

Bei der Verstetigung von Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen kommt den Kammern eine besondere Bedeutung zu. Angesichts der stark klein- und mittelständischen Wirtschaftsstruktur in den

ostdeutschen Ländern sind einzelne Unternehmen oft nicht in der Lage, sich eingehender mit wissenschaftlichen Entwicklungen zu befassen. Die Kammern können hier eine Vermittlerrolle einnehmen. Dies kann beispielsweise zur Einrichtung von Stiftungsprofessuren führen, die nicht von einem einzelnen, sondern mehreren Unternehmen getragen werden. Gleichzeitig sind Einrichtungen für Wissens- und Technologietransfer an den meisten Hochschulen schon gelebte Praxis. Über diese ist es möglich, externe Anfragen zu kanalisieren und hochschulintern an kooperationsbereite Bereiche, etwa Professuren, weiterzuleiten.

Übersicht 98: Zusammenspiel der Akteure



Zentrale Akteure im Zusammenspiel von Hochschule und Zivilgesellschaft sind an einigen Standorten Studierende. Sie seien die gesellschaftlich engagierteste Bevölkerungsgruppe in Deutschland, meinen einige Anspruchsgruppenvertreter. Entsprechendes Engagement funktioniere in der Regel über studentische Vereinigungen. Ein aktives engagiertes Studierendenleben könne zwar nicht von außen vorgegeben, sondern nur von den Studierenden selbst entwickelt und gelebt werden. Hochschullei-

tung und Stadt könnten aber im Zusammenspiel mit den Studierenden Anreizstrukturen dafür schaffen.

Ein Erfolgsfaktor sei diesbezüglich die öffentliche Diskussion. Sie sensibilisiere Studierende für ihre Stadt und die Stadtbevölkerung für die Potenziale der Hochschule. Seitens zivilgesellschaftlicher regionaler Einrichtungen würden Bedarfe und Leistungserwartungen inzwischen offensiver als früher an die Hochschulen herangetragen. Dafür wären entsprechender Koordinierungsstellen an Hochschulen hilfreich, die deren Resonanzfähigkeit für solche Anliegen herstellen.

So könne eine schnelle Kontaktaufnahme mit der Hochschule und eine zielgenaue Ansprache geeigneter Partner innerhalb der Hochschule gewährleistet werden. Bedarfe und Leistungserwartungen könnten zentral aufgenommen, präzisiert und weitergeleitet und ebenfalls deutlich gemacht werden, welche Leistungen die Hochschule imstande ist, anzubieten – angefangen von Informationsrecherchen über empirische Analysen, Abschlussarbeiten, Weiterbildung bis hin zur Vermittlung von Absolventinnen und Absolventen. In manchen Städten sei das Verständnis für die Leistungsfähigkeit der Hochschulen in der Zivilgesellschaft noch nicht ausreichend ausgeprägt. Dies wurde vor allem für Städte ohne lange Hochschultradition angegeben.

In der Gesamtbetrachtung des Zusammenspiels der Akteure lässt sich festhalten:

■ Ein Resonanzboden für eine aktive regionale Integration von Hochschulen lässt sich nicht mittels politischer Agenden herstellen. Erforderlich sind klare Kommunikationsstrukturen und entsprechende Netzwerkarbeit der Hochschulen mit lokalen Stakeholdern. Für das Zusammenspiel von regionalen Akteuren insgesamt scheint also die Netzwerkbildung ein erfolgsversprechender Operationsmodus. Den dafür zu gewinnenden Personen müssen solche Kooperationen allerdings so offeriert werden, dass sie nicht als zusätzliche Aufgaben, sondern als Möglichkeitsräume erfahrbar werden.

■ Akteursnetzwerke müssen sowohl stabil und erreichbar bleiben als auch dynamisch sein. Das heißt, es bedarf entsprechender Institutionalisierungen. Diese wiederum müssen so gestaltet sein, dass Netzwerkbürokratie vermieden wird. Gleichzeitig erscheinen reziproke Beziehungselemente wie Vertrauen von erheblicher Bedeutung.

Erfolgsfaktoren für Kooperation sind schwer planbar. Entscheidend erscheinen vor allem das individuelle Engagement zentraler Akteure und erfolgreiche Bestrebungen, alle jeweils relevanten Akteure an einen Tisch zu bringen und zu mobilisieren.

2.6 Toolbox zur Gestaltung und Umsetzung von Entwicklungsstrategien

2.6.1 Geeignete Entwicklungsstrategien für Hochschulprofile

Hochschulen können 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 99 sind 13 Ent-

Übersicht 99: 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 Teilzeitstudienangebote	•••	•••	•••	•••	•	•••	•
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

wicklungsstrategien zusammengefasst und ihre Eignung für unterschiedliche Hochschultypen eingestuft. Selbstredend kann diese schematische Einordnung nur als Ausgangspunkt für eine Selbsteinschätzung gelten.

2.6.2 Chancen, Risiken, Hindernisse und Erfolgsfaktoren von Entwicklungsstrategien

Als essenzielle Erfolgsbedingung ist die Resonanz- und Kooperationsfähigkeit der Region als 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 100 fasst besonders relevante Chancen, Risiken, Hindernisse und Erfolgsfaktoren von Entwicklungsstrategien zusammen.

Übersicht 100: 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 Careercenter • 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

Strategie	Chancen	Risiken	Umsetzungs- hindernisse	Erfolgs- faktoren	Nutzen für 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 Know-hows in Verwaltung, Unternehmen, Zivilgesellschaft • Stärkung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung
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 Studienneigung	<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 unbekannterer Hochschulen 	<ul style="list-style-type: none"> • schlüssige, auf Stärken fokussierte Konzepte • starke Partner 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplätze • Finanzmittel

Strategie	Chancen	Risiken	Umsetzungs- hindernisse	Erfolgs- faktoren	Nutzen für Region
Familien- freundlich- keit	<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 Kultureinrichtungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Belebung der Stadt
Will- kommens- kultur	<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

2.6.3 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 hingegen lassen sich nicht ohne Kompromisse bei der einen oder der anderen Strategie umsetzen. Einige Beispiele:

Übersicht 101: 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

■ Exzellenzorientierung kann nicht regional umgesetzt werden, denn in kognitiver Hinsicht gibt es keine regionalen Wissenschaften. Regionale

Funktionen können exzellenzorientierte Hochschulen gleichwohl wahrnehmen, indem sie ihre Region an die überregionalen Kontaktschleifen der Wissensproduktion und -distribution anschließen.

- Eine auf Exzellenz in Forschung und Lehre ausgerichtete Strategie steht in Spannung zur Erhöhung des Anteils nichttraditioneller Studierendengruppen mit erhöhten Unterstützungsbedarfen.
- Die Belebung 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.

2.6.4 *Eignung von Instrumenten für Entwicklungsstrategien*

Entwicklungsstrategien bedürfen *geeigneter Instrumente*. Während die Strategien Ziele im Hinblick auf die Bearbeitung 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 102 sind wichtige Instrumente den Strategien gegenübergestellt und markiert, wo sie jeweils geeignet sind.

Im Hinblick auf drei zentrale Bedingungen 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.³

³ vgl. ausführlicher unten c. 3.3 Implementation: Strategisch handeln und mit Abweichungen rechnen

Übersicht 102: Geeignete Instrumente für Entwicklungsstrategien

Instrument	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
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-Forschungsprofessur			✓	✓			✓						
Gezielte Außen- und Innenkommunikation	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓
Hochschulinterne Kommunikationsstrukturen		✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓
Ideelle Anerkennung von Engagement		✓						✓		✓	✓	✓	✓
Kostenfreie Unterstützungs- und Beratungsangebote	✓				✓	✓		✓				✓	
Materielle Anerkennung von Engagement	✓	✓					✓	✓		✓	✓	✓	✓
Mittel aus der Grundausrüstung	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓

Instrument	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
Neustrukturierung bisher abgegrenzt operierender 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	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

■ **Kommunikationsfähigkeit:** Mit gezielter Außen- und Innenkommunikation können Hochschulen ihre Leistungsfähigkeit transparent gegenüber externen 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 Aufgabe 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 in einer wissenschaftlichen Perspektive die offensive Selbsteinordnung in regionale Wissensinfrastrukturen 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 eingerichtete Wettbewerbe ein mögliches Instrument zur Sicherstellung tragfähiger Finanzierungsoptionen dar. Dabei kann bei der Verteilung der Mittel die tatsächliche Beteiligung der jeweiligen Fachbereiche in entsprechenden Maßnahmen berücksichtigen, um so zusätzliche Anreize innerhalb der Hochschule zu setzen.

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 Schrumpfungsregionen

**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
A Ausgangssituation: Hochschulen und der demografische Wandel....	17
1. Problem und Vorgehen.....	19
2. Problemlagen in den demografisch herausgeforderten Regionen Ostdeutschlands.....	51
B Empirische Ergebnisse: Wie Hochschulen auf demografische und regionale Herausforderungen reagieren	77
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
C Auswertung: Interaktionen, Hemmnisse, Lösungen	239
1. Hindernisse und Risikofaktoren	241
2. Lösungsansätze und Erfolgsfaktoren.....	252
3. Modell regionalen Hochschulhandelns	274
4. Fazit.....	290

Inhaltsverzeichnis

Zentrale Ergebnisse	11
A Ausgangssituation: Hochschulen und der demografische Wandel	17
1 Problem und Vorgehen (<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
2 Problemlagen in den demografisch herausgeforderten Regionen Ostdeutschlands (<i>Justus Henke, Peer Pasternack, Steffen Zierold unt. Mitarb. v. Romy Höhne und Sebastian Schneider</i>).....	51
2.1 Demografische Herausforderungen: Handlungsfelder und Bedarfslagen	51
2.1.1 Geringe Fertilität	52
Situation (52). Handlungsfelder und Bedarfslagen (53)	
2.1.2 Abwanderungsmobilität.....	56
Situation (56). Handlungsfelder und Bedarfslagen (60)	
2.1.3 Alterung der Bevölkerung	61
Situation (61). Handlungsfelder und Bedarfslagen (62)	
2.2 Regionale Herausforderungen: Handlungsfelder und Bedarfslagen.....	64
2.2.1 Wirtschaftliche Stabilität	66
Situation (66). Handlungsfelder und Bedarfslagen (69)	
2.2.2 Soziale Stabilität.....	70
Situation (70). Handlungsfelder und Bedarfslagen (73)	

B	Empirische Ergebnisse: Wie Hochschulen auf demografische und regionale Herausforderungen reagieren	77
1	Verortung der Hochschulen im demografischen Wandel: Herausforderungen, Wahrnehmungen und Aktivitäten <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)	
2	Vollerhebung Ost: Aktivitäten und Aktivitätsprofile der Hochschulen <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
3	Tiefensondierung: Ost- und westdeutsche Fallbeispiele im Vergleich (<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	Programmatischen 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
C	Auswertung: Interaktionen, Hemmnisse, Lösungen	239
1	Hindernisse und Risikofaktoren (<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
2	Lösungsansätze und Erfolgsfaktoren (<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
3	Modell regionalen Hochschulhandelns (<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
4	Fazit (<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