

Politisches Entscheiden zwischen Hochschulen und Region

Politikfelder, Anspruchsgruppen, Interessen

Sobald Hochschulen in ihrer Sitzregion aktiv werden und Regionen intensiver mit ihren Hochschulen zusammenarbeiten, begeben sich beide Seiten in ein Geflecht unterschiedlicher Politikfelder und Anspruchsgruppen (*stakeholder*), die berücksichtigt werden wollen und müssen. Die dabei dominierenden Interessen entspringen unterschiedlichen Funktions- und Aufgabenlogiken. Schnittmengen zwischen den Politikfeldern, Anspruchsgruppen und Interessen erkennbar zu machen, ist Voraussetzung gelingender Kooperationen.

Politikfelder

Die Politikfelder, in denen Hochschul- und Regionalentwicklung aufeinander abgestimmt werden können, umfassen ein recht breites Spektrum. Das steigert zwar die Komplexität der Kooperations- und Entscheidungswege, wichtiger aber ist: Damit wird auch deutlich, dass eine erfolgreiche Kooperation von Hochschulen und Region in vielen Bereichen Wirkungen entfalten kann. Im Zentrum stehen dabei folgende Politikfelder:

- *Wirtschaftspolitik*, umfassend alle staatlichen Maßnahmen, die direkt oder indirekt in den Wirtschaftssektor eingreifen und ihn zu ordnen oder zu entwickeln versuchen. Hochschulen werden in diesem Politikfeld relevant, wenn sie als Stimulierungsfaktoren in die regionale Wirtschaftstätigkeit einbezogen sind.
- Die Maßnahmen der *Innovationspolitik* reichen von der Schaffung innovationsfreundlicher Rahmenbedingungen bis zur Förderung von Unternehmensgründungen. Hochschulen sind insoweit Adressaten dieses Politikbereichs, als deren Aufgabenbereich auch Forschung und damit verbundene Transferleistungen umfasst.
- *Arbeitsmarktpolitik* beinhaltet Maßnahmen, die den Arbeitsmarkt direkt oder indirekt beeinflussen. Für die Vermittlung von Hochschulabsolventen in den regionalen Arbeitsmarkt ist die Bundesagentur für Arbeit ein zentraler Knotenpunkt.
- *Kommunalpolitik* bezieht sich direkt auf die örtlichen Begebenheiten, u.a. öffentliche Daseinsvorsorge, Sozial- und Kulturpolitik. Eine enge Kooperation zwischen Kommunen und Hochschulen, bspw. über abgestimmte Förder- und Infrastrukturmaßnahmen, kann hilfreich sein, um eine Stadt oder Region als Wissenschaftsstandort zu positionieren.

- *Bildungspolitik* umfasst die Steuerung und Aufsicht aller unmittelbar diesem Bereich zugeordneten Einrichtungen wie bspw. Schulen. Hochschulen sind neben ihrer akademischen Bildungsfunktion auch durch duale Studienangebote und die an ihnen stattfindende berufliche Ausbildung Akteure dieses Politikfelds.
- *Forschungspolitik* transferiert politisch gesetzte Zukunftsthemen in den Forschungskreislauf und fördert gezielt entsprechende Infrastrukturen bei hochschulischen und außerhochschulischen Akteuren.

Anspruchsgruppen

Sollen Hochschul- und Regionalentwicklung aufeinander abgestimmt werden, zielt das letztlich immer auf Kooperationen konkreter Akteure ab. Daher ist es sinnvoll, zunächst die für bestimmte Anliegen relevanten Akteure zu erfassen, um so ein Management der unterschiedlichen Ansprüche zu ermöglichen.

Die verschiedenen Anspruchsgruppen von Hochschulen lassen sich fünf Bereiche zuordnen: Politik, Wirtschaft/Sozialpartner, Zivilgesellschaft, Hochschulangehörige und das Wissenschaftssystem. Die Akteure lassen sich auch gemäß ihrer Ansprüche gruppieren. Hierbei ist die Beantwortung folgender Frage entscheidend: Wie bedeutsam sind die Akteure jeweils für die Realisierung bestimmter eigener Anliegen?

Dazu hat es sich bewährt, drei Bewertungskriterien anzuwenden (Mitchell/Agle/Wood 1997: 865ff.) – die Durchsetzungsmacht des Akteurs, die Legitimität seiner Ansprüche und Interessen sowie deren Dringlichkeit:

- Die *Durchsetzungsmacht* des Akteurs bedeutet, den eigenen Willen auch gegen Widerstände durchsetzen zu können.
- Die *Legitimität* seiner Ansprüche und Interessen beruht auf deren Angemessenheit in bestimmten sozialen Kontexten.
- Die *Dringlichkeit* bezeichnet die Unmittelbarkeit, mit der man sich mit den herangetragenen Ansprüchen auseinandersetzen muss, z.B. weil ein bestimmtes Anliegen keinen zeitlichen Aufschub erlaubt.

Unter Berücksichtigung dieser drei Kriterien lassen sich die Akteure nach ihrer Relevanz für die Hochschule sortieren.¹

1. Den Kernbereich bilden Anspruchsgruppen, die sich als *dominante Stakeholder* bezeichnen lassen. Sie stellen ebenso legitime Ansprüche, wie sie auch über die Macht verfügen, diese durchzusetzen.
2. Auf einer zweiten Ebene sind zum einen solche Anspruchsgruppen zu beachten, die als legitim anerkannte Ansprüche als dringlich erscheinen las-

¹ in Anlehnung an Mitchell/Agle/Wood (1997: 874)

sen, die aber nicht über die Macht verfügen, diese gegen den Willen anderer Akteure durchzusetzen – die so genannten *abhängigen Stakeholder* (die Möglichkeit einer Koalitionsbildung mit dominanten Stakeholdern legt aber die Beachtung ihrer Ansprüche nahe). Zum anderen sind solche Anspruchsgruppen zu beachten, die über ein relevantes Machtpotenzial verfügen und ihre Ansprüche als dringlich charakterisieren, deren Ansprüche aber nicht als legitim erachtet werden – sogenannte *gefährliche Stakeholder*.

3. *Latente Stakeholder* verfügen nur über eines der Schlüsselkriterien Durchsetzungsmacht, Legitimität und Dringlichkeit. Sie müssen im Blick behalten, aber aktuell nicht unbedingt berücksichtigt werden.

Übersicht 19: Politische Stakeholder und deren Interessenlagen

Interessen	Bundespolitik	Landespolitik	Kommunen
Durchlässigkeit des Bildungssystems	X	X	
Wissenschaftlich fundierte Berufsausbildung	X	X	
Kostengünstige und schnelle Ausbildung	X	X	
Absolventen für regionale Wirtschaft		X	X
Langfristige Nachwuchsqualifizierung	X	X	
Leistungsstarke Forschung	X	X	
Ausbau region. wissensch. Infrastrukturen		X	X
Kooperation m. region. Wirtschaftspartnern		X	X
Förderung von Entrepreneurship	X	X	X
Gleichstellung	X	X	X
Kultur. u. soziale Effekte v. Hochschulbildung	X	X	X
Förderung Vielfalt region. Bevölkerungsstruktur		X	X
Soziale/kultur. HS-Verankerung in Region		X	X

Interessen

In Rechnung zu stellen sind die spezifischen Interessen der Akteure, die sie an den Hochschulen und deren Aufgabenerfüllung haben. Für den Regionalkontext heißt das:

- *Bundespolitik* zielt auf eine ausgeglichene Entwicklung in allen Landesteilen ab. Dazu zählt die Stimulierung schwacher Regionen ebenso wie eine gezielte Förderung von Wachstumskernen mit erhofften Ausstrahlungseffekten in die Nachbarregionen. Jedoch ist der Bundesebene die Bearbeitung spezifisch regionaler Problemfelder kaum möglich.
- Im Unterschied dazu ist es Aufgabe der *Landespolitik*, Disparitäten vor allem innerhalb des Landes auszugleichen. Hochschulen spielen dabei als

Aus- und Weiterbildungsinstitutionen qualifizierter Fachkräfte und als regionale Forschungs- und Transfereinrichtungen eine besondere Rolle.

- Die Interessen von *Kommunen und Kommunalverbänden* an Hochschulen sind spezifisch regional ausgerichtet und dienen vorrangig der Standortattraktivierung.

Fazit

Es wird deutlich, dass die Landespolitik eine Schnittstellenposition innehat (Übersicht 19), repräsentiert durch das Wissenschaftsministerium als dominantem Stakeholder. Betrachtet man die Möglichkeiten dieses Ministeriums, so werden allerdings dessen Grenzen vor allem in der Detailsteuerung von Hochschulen deutlich. Mit dem Übergang zu einem verstärkten Kontraktmanagement wurde der Übergang zur Output-Steuerung vollzogen. Dadurch sind die konkreten Umsetzungsstrategien für politische Anforderungen weitgehend durch die Hochschulen selbst auszuarbeiten. In bundesweiter Vereinbarung zur leistungsorientierten Mittelvergabe wird allerdings regionalwirksames Handeln in den hochschulischen Aufgabenkatalogen explizit aufgeführt (Fischer/König/Quaißer 2012).

Diese Erkenntnis sollte Hochschulen dazu veranlassen, ihr Anspruchsgruppen-Management und damit die divergierenden Anforderungen selbstständig zu bearbeiten und entsprechend eigener Interessenlagen abzugleichen und zu gestalten. Wichtig ist, dass es die Hochschulen sind, die entsprechende Strategieprozesse einleiten: Nur so lässt sich auch deren Legitimität im Innern der Organisation sicherzustellen.

Romy Höhne, Peer Pasternack

Literatur

Fischer, Anni/Karsten König/Gunter Quaißer (2012): Vertragsförmige Vereinbarungen und Modelle der leistungsorientierten Mittelvergabe in der externen Hochschulsteuerung. Bundesweite Übersicht, <http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/vertrag2012/uebersicht.htm#LOM> (5.12.2012)

Mitchell, Ronald K./Bradley R. Agle/Donna J. Wood (1997): Towards a theory of stakeholder identification and salience. Defining the principles of who and what really counts, in: *Academy of Management Review* 4/1997, S. 853-886.