

## 4 Fazit<sup>9</sup>

Ein optimales Maß der Ausstattung von Regionen mit Hochschulkapazitäten lässt sich kaum bestimmen, da es keine prinzipiellen gesellschaftlichen Sättigungsgrenzen für Leistungen in Lehre und Forschung gibt. Zugleich aber haben die Länder auch keine Pflicht zur Unterhaltung von Hochschulen in einem bestimmten Umfang, da Hochschulen keine im engeren Sinne staatliche Pflichtaufgabe sind: Es gibt eine Schulpflicht, die zur Unterhaltung öffentlicher Schulen in angemessenem Umfang nötig ist, jedoch keine Hochschulpflicht. Daher ist die Selbstausrüstung eines Landes mit Forschung und Hochschulbildung immer Gegenstand permanenter Aushandlungsprozesse. In diesen müssen sich die Hochschulen mit überzeugenden Argumenten positionieren.

Einstmals konnten die Hochschulen soziale und ökonomische Umweltbedingungen voraussetzen (und entsprechend vernachlässigen), die eine Nachfrage nach ihren spezifischen Leistungen in Forschung und Lehre beständig reproduzieren. Lange Zeit beschränkten sich die regionalen Erwartungen weitgehend auf die Versorgung mit Bildungsangeboten sowie die Stimulation der lokalen Wirtschaft durch Nachfrageeffekte. Diese konnten durch die schiere Existenz von Hochschulen als erfüllt betrachtet werden.

Heute dagegen sehen sich Hochschulen zunehmend mit einer gegenläufigen Herausforderung konfrontiert: Sie müssen selbst wesentlich zur (Re-)Produktion jener Umweltbedingungen beitragen, die sie unentbehrlich machen. Diese Verschiebung markiert einen Übergang von einem passiven zu einem aktiven Hochschulregionalismus. Schlichte Anwesenheitseffekte der Hochschulen sollen um Aktivitätseffekte ergänzt werden.

Der Umstand, dass die meisten Regionen Ostdeutschlands demografisch stark herausgefordert sind, begründet dabei Notwendigkeiten und Erwartungen, die andernorts so nicht bestehen. Dies war der zentrale – nicht hochschulspezifische – Ausgangspunkt unserer – hochschulspezifischen – Untersuchungen. Er ließ sich in zwei Gruppen fassen, die insgesamt fünf Herausforderungen enthalten:

■ *Demografischer Wandel*: Demografische Schrumpfung vollzieht sich über die dominanten Ausprägungen der Komponenten Fertilität, Mobilität und Mortalität: geringe Fertilität, Abwanderungsmobilität und Alterung der Bevölkerung.

---

<sup>9</sup> Autoren: **Justus Henke, Peer Pasternack, Steffen Zierold**

■ *Regionalentwicklung*: Das wesentliche Entwicklungsziel in den demografisch herausgeforderten Regionen kann mit der Solidarpaktformulierung „selbsttragende Entwicklung“ gefasst werden. Diese hat zwei zentrale Voraussetzungen: wirtschaftliche Stabilität bzw. Dynamik und soziale Stabilität in den Regionen.

#### 4.1 Aktivitäten

Die an die Hochschulen adressierte Erwartung, neben ihren Kernaufgaben Lehre und Forschung auch regionale Entwicklungen zu fördern, bleibt nicht ohne Echo. Regionenbezogene hochschulische Aktivitäten sind breit gefächert:

■ Dabei dominieren solche, die auf wirtschaftliche Stabilität bzw. Dynamik der Region gerichtet sind. Knapp die Hälfte aller Maßnahmen, die an den ostdeutschen Hochschulen 2013 identifiziert werden konnten, entfiel auf diesen Bereich. Rund drei Viertel dieser Maßnahmen, die zur Stabilisierung der regionalen Wirtschaft beitragen, verteilten sich zu etwa gleichen Teilen auf die Handlungsfelder „Innovation und Produktivitätssteigerung“ (dies sind vor allem FuE-Projekte) sowie „regionale Fachkräfteversorgung“.

■ Der regionalen Herausforderung „Soziale Stabilität“ ließen sich 21 Prozent der Maßnahmen zuordnen. Auf das Thema „Abwanderungsmobilität“ bezogen sich 18 Prozent der Maßnahmen. Auf die Bereiche „Geringe Fertilität“ und „Alterung der Bevölkerung“ entfielen acht bzw. drei Prozent. Mit etwa drei Prozent Anteil an allen Maßnahmen waren deutlich die wenigsten Aktivitäten zur demografischen Herausforderung „Alterung der Bevölkerung“ zu verzeichnen.

Die Fallregionen-Analysen mit ihren tiefensondierenden Recherchen bestätigten die dominante Rolle der auf wirtschaftliche Stabilität bzw. Dynamik der Region gerichteten Aktivitäten. Zugleich wurden hierbei noch höhere Anteile der Hochschule-Region-Interaktionen mit Wirtschaftsbezug ermittelt. In den drei ostdeutschen Fallregionen – Dresden, Magdeburg, Rostock – betrug der Anteil solcher Aktivitäten an allen regional bezogenen Hochschulaktivitäten zwischen 69 und 72 Prozent (während die westdeutschen Fallregionen – Aachen, Kassel, Siegen – etwas mehr streuten: zwischen 65 und 81 Prozent).

Hochschulaktivitäten, die auf die nichtökonomischen Voraussetzungen von Regionalentwicklung zielen bzw. auf Wirkungen in sozialen

oder kulturellen Bereichen abstellen, sind also vergleichsweise schwerer zu finden als solche, die eher ökonomisch ausgerichtet sind. Dies liegt nicht zwingend darin begründet, dass sie nicht stattfinden würden. Vielmehr sind sich Hochschulen und regionale Anspruchsgruppen dieser häufig in geringerem Umfange bewusst, als es bei ‚handfesten‘ ökonomischen Anstrengungen der Fall ist; entsprechend erschwert wird die empirische Identifizierung.

Wie erwähnt, ist das Spektrum der Aktivitäten sehr breit, sowohl im Hinblick auf die abgedeckten demografischen Herausforderungen als auch die konkreten Formen der Handlungsansätze:

- In bestimmten Bereichen zeigen sich Verdichtungen der Aktivitäten. Die häufigsten sind solche, die auf die akademische Fachkräfteversorgung in der Region und FuE sowie Innovationsförderung zielen. Besonders verbreitet sind hierbei Aktivitäten zur Gewinnung von studierwilligen Schulabgängern, kostenpflichtige Weiterbildungsangebote, Career Service sowie Institutionen zur Unterstützung von Gründern und Transferstellen. Als Maßnahmen, die nichtökonomische Bedarfslagen adressieren, kommen besonders häufig drei vor: Seniorenuniversität, Strukturen für Studierende und Beschäftigte mit Kindern sowie Bildungsangebote für Kinder und Schüler.

- Es gibt eine Vielzahl von Maßnahmen, die vereinzelt auftauchen und zeigen, dass hochschulische Beiträge weit über den Mainstream der häufig umgesetzten Handlungsoptionen hinausgehen können. Dabei handelt es sich z.B. um Service Learning für Studierende, Kooperationen in der Daseinsvorsorge oder Dual-Career-Optionen.

- Gleichwohl besteht in einigen Bereichen weiterhin ein Mangel sowohl an hochschulischen Aktivitäten als auch an möglichen Handlungsoptionen. Dies betrifft insbesondere hochschulspezifische Strategien zum Umgang mit einer älter werdenden Bevölkerung.

Die Annahme, regional aktive Hochschulen würden im – vorwiegend regional wirksam werdenden – demografischen Wandel zentrale Herausforderungen sehen und ihre Handlungsprogramme entsprechend ausrichten, konnte in Teilen bestätigt werden. Zwar sind diesbezügliche strategische Verankerungen nur bedingt zu identifizieren. Doch finden viele Aktivitäten statt, die zentrale Beiträge zur Bearbeitung von Herausforderungen des demografischen Wandel leisten, ohne als solche deklariert zu werden. In ein entsprechendes Selbstverständnis der Hochschulen, etwa als regionale Problembearbeiter, münden die zahlreichen demografie-

und regionsrelevanten Aktivitäten – fragmentiert und nur vereinzelt strategisch verankert – allerdings bislang kaum.

Ein Einfluss der demografisch bedingten Veränderungen des hochschulischen Umfelds auf deren Leistungsstruktur ließ sich gleichfalls bestätigen. Auch hier gilt: Es sind einzelne Dimensionen des demografischen Wandels bzw. Wirkungszusammenhänge in dessen Kontext, die als Probleme erkannt und bearbeitet werden – meist Fachkräftemangel, Ab- und mangelnde Zuwanderung sowie unzureichende Innovationsfähigkeit. Unmittelbare Zusammenhänge zum tatsächlichen regionalen Betroffenheitsgrad vom demografischen Wandel sind hier nicht auszumachen, aber immerhin ist der wahrgenommene Problembearbeitungsdruck in den demografisch stärker herausgeforderten Regionen höher.

Ein Beispiel aus der Tiefensondierung in den sechs ost- und westdeutschen Fallregionen: Die Annahme war, dass in Regionen, die von Schrumpfungstendenzen stark betroffen sind, deutlich häufiger Hochschule-Region-Interaktionen, die der Abwanderungsmobilität entgegenwirken, zu identifizieren seien als in Wachstumsregionen. Dies konnte nicht bestätigt werden, im Gegenteil: Die Fallregionen mit tendenziell wachsender Bevölkerungsgröße (Aachen und Dresden) sind hinsichtlich der Stärkung regionaler Haltefaktoren und der Förderung von Zuwanderung deutlich aktiver.

Differenziert nach Bundesländern ergab sich in der ostdeutschlandbezogenen Totalerhebung folgende Verteilung der regionsbezogenen Hochschulaktivitäten:

- Im Freistaat Sachsen, dem Raum mit der höchsten Hochschuldichte in Ostdeutschland, findet man mit 151 Maßnahmen erwartungsgemäß deren größte Anzahl.
- Dahinter befindet sich mit 121 Maßnahmen bereits Sachsen-Anhalt, welches nur knapp halb so viele Hochschulen unterhält.
- Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern liegen, gemessen an der Größe ihres Hochschulsystems, im Mittelfeld.
- Thüringen fällt hingegen mit 62 Maßnahmen bei neun Hochschulen deutlich ab.

Während Sachsen-Anhalt also mit durchschnittlich 17 Maßnahmen je Hochschule die größte Dichte an Handlungsansätzen aufweist, ist diese in Thüringen mit sieben Maßnahmen am geringsten. Diese Relationen spiegeln sich auch in der Gewichtung der landesweit gezählten Maßnahmen mit der Gesamtstudierendenanzahl des Landes wider. In Thüringen gibt es demnach die meisten Studierenden je Maßnahme. Die Varianz der

Aktivitätsdichte erklärt sich damit nicht durch abweichende Hochschulgrößen in den Bundesländern.

Die Tiefensondierungen in den Fallregionen ergaben zudem, dass Hochschulen mit geistes- und sozialwissenschaftlicher Profilprägung hinsichtlich sozialräumlichen Engagements weitaus aktiver sind als MINT-dominierte Hochschulen. Dies verdeutlicht, dass auch in den Sozial- und Geisteswissenschaften kritische Massen an Kapazitäten bereitgehalten werden sollten – insbesondere, um in demografisch herausgeforderten Regionen verstärkt auftretende soziale Herausforderungen – Ungleichheiten, Integrationsbedarfe, prekäre Sozialmilieus usw. – bewerkstelligen zu können.

Ein unausgeschöpftes Potenzial stellen hierbei nicht zuletzt die Studierenden dar. Sie werden noch nicht in umfassender Form als Ressource für sozialräumliches Wirken ihrer Hochschulen verstanden. Hierfür wäre eine stärkere Einbettung studentischen Engagements in das Curriculum zielführend. Die regionalen Anknüpfungspunkte für Sozial- und Geisteswissenschaften incl. Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, aber auch für technische Studiengänge und die lebensweltnahen Naturwissenschaften liegen auf der Hand. Der demografische Wandel erzeugt Probleme, aber liefert damit potenziell auch eine Lösung: für die Integration wissenschaftsgebundener Praxisorientierung und exemplarischen Erfahrungslernens in das Studium. Diesbezüglich findet sich in den demografisch herausgeforderten Regionen ein reiches Feld für Anwendungsbezüge.

Insgesamt aber erweisen sich die Hochschulen bereits heute als zentrale Schaltknoten innerhalb ihrer Regionen. Sie sind es, die in demografisch herausgeforderten und daher (wirtschafts-)strukturell leistungsgeprägten Gebieten als wissenschaftliche Problembearbeiter auftreten können und dieses Potenzial auch in zunehmendem Maße erkennen und umsetzen. Durch die Integration in regionale Entscheidungsstrukturen, sei es in institutionalisierter oder projektbezogener Zusammenarbeit mit Stadtverwaltungen, Unternehmen, Vereinen und anderen Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen, nehmen sie aktiv Einfluss auf die regionale Entwicklung.

Den Konfliktpotenzialen, die durch unterschiedliche Funktionslogiken, Organisationskulturen und Zeithorizonte von Hochschulen, Unternehmen und Kommunen bestehen, wird häufig pragmatisch begegnet. So werden spezielle Zuständigkeiten – Hochschulbeauftragte in Verwaltungen, Wirtschaftsbeauftragte und Transferstellen an Hochschulen – oder curriculare Angebote – etwa Schulung unternehmerischen Denkens und Praxiskontakte bereits während des Studiums – geschaffen.

In jedem Falle fungieren Hochschulen in ihren Sitzregionen als zentrale Agenturen einer Kultur der Neugierde, Forschung und Innovation. Sie tragen nicht nur zur wirtschaftlichen Stabilisierung bei, sondern auch zu sozialer Stabilität und zum kulturellen Leben. Dies geschieht etwa über die Heterogenisierung der Bevölkerungsstruktur und deren räumlicher Verteilung in städtischen Quartieren. Der damit geförderte Abbau von Kontakthürden stärkt kulturelle Offenheit, was auch dazu beitragen kann, eine Willkommenskultur auszuprägen, die wiederum Zuzugs- und Integrationshürden senkt. An Hochschulen gekoppelte städtebauliche Projekte, wie die Entstehung nutzungsgemischter Campus-Standorte auf Brachflächen oder die Wiederbelebung leerstehender Gebäude in Innenstadtlagen, können die sozialräumliche Entwicklung in Regionen prägen, die unter Schrumpfungsbedingungen vor Anpassungsherausforderungen stehen.

## 4.2 Problemwahrnehmungen

Die regional bezogenen Aktivitäten der Hochschulen sind eingebettet in eine diskursive Konstellation. In dieser werden Problemwahrnehmungen erzeugt, bestätigt und privilegiert, und es werden Probleme marginalisiert oder ignoriert. Wir hatten dazu Studien, Gutachten und regionalstrategische Papiere ausgewertet sowie Interviews mit Akteuren vor Ort geführt.

Als Ergebnisse der Auswertung von 68 Studien, Gutachten und Evaluationen sowie – für die sechs untersuchten Fallregionen – 17 regionalstrategischen Papieren lassen sich zusammenfassend festhalten:

- Inhaltlich dominieren ökonomische Betrachtungsweisen. Der Handlungsbereich, Beiträge zur Bewältigung nichtökonomischer regionaler Herausforderungen zu liefern, ist dagegen wenig ausgearbeitet.
- Unabhängig von regionalen und regionalstrategischen Differenzen wird den Hochschulen durchgehend eine zentrale Funktion für die Regionalentwicklung zugesprochen. Insbesondere in den Bereichen Beschäftigung, Innovation, Bildung und soziale Integration wird von den Hochschulen erwartet, dass sie lokale und regionale Effekte generieren. Allerdings sind die Beschreibungen dessen, was einerseits erwartet und andererseits angereizt sowie unterstützt werden soll, häufig wenig konkret.
- Aussagen mit stark verallgemeinernder Aussagekraft – wie die Empfehlung, Kooperationen und Netzwerkstrukturen zu fördern – überwiegen gegenüber der Benennung konkreter Maßnahmen und Wirkungszusammenhänge deutlich. Konkrete Empfehlungen, die sich mit der Entwick-

lung einzelner Regionen beschäftigen und einen weiteren Blick sowie weiter reichende Maßnahmenkataloge bieten, stellen Ausnahmen dar. Und dort, wo Handlungsempfehlungen formuliert werden, wird in der vergleichenden Betrachtung deutlich, dass sich diese stark ähneln.

■ Nur punktuell nehmen die Papiere Bezug auf tatsächliche regionale Entwicklungen, Problemlagen und Herausforderungen. Ein Großteil der einzelnen Texte wäre auch umstandslos in die Konzepte der jeweils anderen Regionen kopierbar. Indem die Innovationsstrategien und Regionalentwicklungskonzepte vielerorts Allgemeinplätze bemühen, erreichen sie nur bedingt das, was sie eigentlich leisten sollen, nämlich umsetzungsfähige Konzepte mit zieladäquaten Instrumentarien zu sein. Deutlich wird das insbesondere daran, dass sich kaum systematische Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen sowie zwischen prosperierenden und entwicklungsgeschwächten Regionen feststellen lassen. Die Herausforderungen des demografischen Wandels werden unabhängig davon thematisiert oder nicht thematisiert, wie stark die jeweilige Region demografisch herausgefordert ist.

■ Thematisch beziehen sich Überlegungen hinsichtlich der Effekte von Hochschulen auf die Region meist auf die Lehre und Ausbildung, Vermittlung von Absolventen sowie Kooperationen mit Unternehmen bzw. anderen regionalen Akteuren. Dabei wird meist ein Bezug zur Fachkräfteversorgung und (wirtschaftlichen) Innovationsfähigkeit der Regionen hergestellt.

Die 61 Interviews mit Akteuren bestätigten diese Problemhorizonte. Zwar bestehen hinsichtlich des demografischen Wandels durchaus Problemantizipationen in Einzelfragen: im Blick auf die künftige Studienplatzauslastung, die regionale Fachkräfteversorgung, die Konkurrenz mit Metropolregionen bzw. die schwächere Bindungskraft nichtgroßstädtischer Kontexte.

Diese verbinden sich mit Einsichten zu bestehenden Hemmnissen, die Hochschulen stärker für die Regionalentwicklung zu mobilisieren: von regionaler Strukturschwäche und Problemen der Akteure, Kapazitäten in immer auch erfolgungsgewisse Kooperationsanbahnungen zu investieren, über administrative Unzulänglichkeiten der kommunalen und der Hochschulverwaltungen bis hin zu Unverträglichkeiten der Handlungslogiken und Organisationskulturen von Städten, Unternehmen und Hochschulen. Mögliche und praktizierte Lösungen werden auch berichtet.

Allerdings verdichtet sich all dies bislang nicht zu einem wirklich übergreifenden Problembewusstsein hinsichtlich des demografischen Wandels – dem steht offenkundig vor allem die Fülle der Probleme, den

Gegenwartsalltag zu bewältigen, entgegen. Will man aus den Positionierungen der Akteure Indizien für strategische Ansätze der Hochschulen filtern, erscheint es einerseits so, dass überregionale Profilierung ebenso wie regionales Engagement als notwendige Zieldefinitionen gelten. Da aber strategische Konsistenzen kaum erkennbar werden, bleibt andererseits unklar, ob und wie beide Ziele als miteinander vereinbar gestaltet werden (sollen).

### **4.3 Kooperationen**

Für jegliche Kooperationen zwischen Hochschulen und regionalen Partnern muss immer auf der Grundlage der regionalen Situation, der Interessenlagen und der einsetzbaren Ressourcen entschieden werden, welche Schwerpunkte gesetzt werden sollen und können. Dafür ließen sich einige strategische Erfolgsfaktoren identifizieren. Diese sollten in die jeweilige institutionelle Policy eingebaut werden:

- Zu vermeiden sind grobe Dysfunktionalitäten, etwa Überbeanspruchungen, oder Konformitätsdruck, der dem Ausprobieren innovativer Ideen entgegensteht, oder städtische Bürokratie, die Kooperationen erschwert.
- Elementare formale Voraussetzung jeglicher Kooperation ist, dass angemessene, d.h. aufgabenadäquate Ressourcen zur Verfügung stehen bzw. organisiert werden können: personelle, sächliche und – vor allem zur Umsetzung konkreter Projekte – finanzielle.
- Elementare inhaltliche Voraussetzung jeglicher Kooperation ist, dass inhaltliche Anknüpfungspunkte zwischen Hochschulen und den Partnern bestehen und erkannt werden. Die Offenlegung der jeweiligen Eigeninteressen ist hier hilfreich.
- Um Ideen für die Region zu entwickeln, bedarf es eines Problembewusstseins für die regionalen Gegebenheiten. Ist dieses entwickelt, muss es auf Resonanz in der Region treffen. Das heißt: Auch die regionalen Akteure müssen für die Problemlagen und Handlungsbedarfe der eigenen Region und die Möglichkeiten, darauf mit Hilfe der Hochschulen reagieren zu können, sensibilisiert sein.
- Im Anschluss daran muss die Einsicht in den je eigenen Nutzen der Kooperation bestehen bzw. erzeugt werden. Ideal sind Positivsummenspiele, in denen sich Nutzen für alle Beteiligten ergibt, also sog. Win-



Win-Situationen erzeugt werden. Immer dann, wenn die Kooperationskosten die Kooperationsgewinne übersteigen, ist jede Initiative gefährdet.

■ Verbindliche Vereinbarungen über Ziele und Inhalte der Partnerschaft sowie verbindliche Absprachen über zu erbringende Leistungen dürfen nicht der operativen Umsetzung überlassen bleiben, sondern stellen strategische Weichenstellungen dar.

■ Ratsam ist es, die Kooperationsanbahnungen mit einer Diagnose des sozialen Systems, innerhalb dessen die Ziele umgesetzt werden sollen, zu verbinden: Wer sind die relevanten Personen, die den Kooperationserfolg maßgeblich beeinflussen und ihn damit relevant entweder behindern oder unterstützen können? Dann lässt sich z.B. abschätzen, woher Einwände und Widerstände zu erwarten sind, und es kann dementsprechend agiert und vorgebeugt werden.

■ Ebenso bedarf es einer Synchronisierung von Zeitvorstellungen und Planungshorizonten der Partner, da diese unterschiedlichen Funktionslogiken und Zeitregimen folgen.

■ Damit werden zugleich die Voraussetzungen für Kontinuität geschaffen, welche die Kooperationseffizienz steigert: Es müssen nicht fortlaufend neue Partner gesucht und gewonnen werden. Die Kontinuität ist organisatorisch abzusichern, da sie nicht zwingend im Selbstlauf entsteht und häufig personengebunden ist. Die organisatorische Absicherung gelingt leichter, wenn Kontinuität ein Bestandteil der strategischen Zieldefinition ist.

■ Kooperationsprozesse und -akteure dürfen nicht überfordert werden, die gegebenen Ressourcenbegrenzungen sind zu berücksichtigen, und in zumindest einigen Bereichen sollen auch möglichst schnell sichtbar werdende Erfolge erreicht werden, die wiederum die Mitwirkungsbereitschaft zunächst zögerlicher Partner fördern. Daher sollten regionale Kooperationsbeziehungen in Ausbaustufen projiziert und mit Leben erfüllt werden.

■ Bei finanzieller Ressourcenknappheit werden multiple Schwerpunktsetzungen in Kooperationen als entwicklungshemmender Faktor wirksam. Daher ist es notwendig, eine Kunst der Gratwanderung zu betreiben: Es sind einerseits Schwerpunkte zu verfolgen, d.h. die vorhandenen und beschränkten Finanzmittel zu konzentrieren. Andererseits müssen zugleich Entwicklungen, die einstweilen als nichtprioritär bewertet werden, aber u.U. Zukunftspotenziale bergen, günstige nichtmonetäre Rahmenbedingungen verschafft werden, z.B. in Gestalt bürokratischer Entlastungen.

■ Die Dezentralität der Organisation und Durchführung regional relevanter Hochschulaktivitäten sollte als Potenzial und Motivationsressource anerkannt werden. Eine künstliche Zentralisierung würde ohnehin an administrative Grenzen stoßen. Förderlich kann es dagegen sein, wenn die Leitungsebene Initiativen fakultäts- und fachübergreifend dort anreizt und koordiniert, wo es entsprechende Unterstützungswünsche gibt. Daneben lassen sich die dezentralen Aktivitäten auch in die Gestaltung einer institutionellen Policy integrieren und in eine strategische Hochschulkommunikation einbetten.

Die Hochschulen und ihre Institute verfügen als alleinige regionale Akteure über die intellektuellen Ressourcen und überregionalen Vernetzungen, um sowohl einen Teil der identifizierten regionalen Wissensprobleme im eigenen Hause lösen als auch für den anderen Teil die Lösungen unter Einbeziehung überregionaler Partner organisieren zu können. Umso überzeugender sie sich dieser Aufgabe widmen, desto leichter fällt es ihnen, die eigene Unentbehrlichkeit nicht nur zu behaupten, sondern auch zu plausibilisieren.

#### **4.4 Kommunikation**

Trotz auch bestehender Hemmnisse, die einem verstärkten regionalen Engagement der Hochschulen entgegenstehen, ist einerseits festzuhalten: Hochschulen unternehmen in relevantem Umfang bereits heute zahlreiche regionale Aktivitäten, und zwar selbst dort, wo sie dies gar nicht als ihre Aufgabe ansehen. Andererseits jedoch sind Hochschulen und ihre Leitungen typischerweise nicht umfassend aussagefähig zu diesen Aktivitäten, da diese zum großen Teil an individuelles Engagement gebunden bzw. auf Institutsebene verankert sind. Entsprechend gering ausgeprägt ist die Kommunikationsfähigkeit zum Thema.

Eine strategische Nutzung der bereits laufenden Aktivitäten zur Festigung der eigenen Organisationsposition kann jedoch besser gelingen, wenn die Aktivitäten auch strategisch kommuniziert werden. Vorhandenes Engagement, das als solches Teil der Hochschulaußenkommunikation wird, kann z.B. gezielt als Argument in Finanzierungsdebatten eingeführt werden.

Vorteilhaft dürfte daher eine systematisierte Erfassung dieser Aktivitäten und ihre Überführung in ein kohärentes Kommunikationsformat sein. Beides zusammen könnte die regional bezogenen Aktivitäten ganzheitlich dokumentieren, diesbezügliche Entwicklungen im Zeitverlauf

sichtbar machen, die Aktivitäten nach außen kommunizierbar gestalten. Im Anschluss daran ließen sich diese Aktivitäten auch in Leistungsbeurteilungssysteme integrieren, was vor allem den Hochschulen zugute käme, die sich besonders um regionale Wirksamkeit bemühen und dafür Ressourcen einsetzen.

Dann ließen sich beispielweise die berechtigten Forderungen nach angemessener Hochschulausstattung durchschlagskräftiger gestalten. Diese könnten zudem mit regional relevanten Leistungszusagen verbunden werden, die auch hochschulfernen Gesprächspartnern, etwa in der Politik, vermitteln, dass die überwiesenen Gelder mit hoher Wahrscheinlichkeit auch regional erwünschte Effekte zeitigen werden.

Der am nächsten liegende, da dem Selbstverständnis der Hochschulen am ehesten entsprechende Ansatz ist hier die offensive Selbsteinordnung in regionale Wissensinfrastrukturen. In einer wissenschaftsgesellschaftlichen Perspektive hat eine solche Selbsteinordnung einerseits eine unmittelbare Plausibilität. Andererseits formuliert sie auch implizit die Verantwortung der öffentlichen Hand für Aufrechterhaltung und Förderung dieser Strukturen.

In einem weiteren Schritt können sich die Hochschulen als die zentralen Knotenpunkte eines in die Region vernetzten Wissensmanagements aufstellen. Das steigert nicht zuletzt ihre Wahrnehmung als Teil eines über ihrem Land liegenden Netzes, das Zukunftsfähigkeit verbürgt. Regional wie überregional verfügbare wissenschaftliche Wissensbestände sind für regionale Akteure nutzlos, wenn sie nicht von ansprechbaren Experten gewusst und mit Blick auf die Situation vor Ort durchsucht, geordnet, aufbereitet und kommuniziert werden. Wird dies jedoch geleistet, lässt sich die Bedeutsamkeit der Hochschulen in den regionalen Kontexten steigern – und zwar, indem sie ihre genuinen Kompetenzen nutzen. Die Aufgaben dieses Wissensmanagements wären dreierlei: ungenutztes Wissen aktivieren, die Erzeugung noch nicht vorhandenen, aber benötigten Wissens anregen und Problemstellungen mit – auch überregional – vorhandenem Problemlösungswissen zusammenführen.

Spätestens, wenn zur Bearbeitung regionaler Problemlagen gescheite Einordnungen zunächst unsortierter Informationen benötigt werden, sollte es die Wissenschaft beunruhigen, wenn nicht sie es ist, die um diese Einordnungen gebeten wird. Dann sollten die Ursachen identifiziert werden. Häufig sind dies die konventionellen Formate, mit denen Hochschulen den Bedarf nach regionaler Vernetzung zu bedienen meinen:

- So erschöpft sich regionales Wissensmanagement nicht in der Erstellung von Forschungsdatenbanken. Solche sind eine mögliche Vorausset-

zung für Problemlösungen, aber noch nicht die Problemlösung selbst. Sie sind um weitere datenbankbasierte Wissenssysteme zu ergänzen: Transferatlanten, Experten-Pools oder Verfügbarkeitskataloge zu Spezialgeräten und Laboren, die an Hochschulen existieren und auch von außerhochschulischen Partnern genutzt werden können, etwa für Rapid Prototyping.

■ Ein regional vernetztes Wissensmanagement muss Wissensbedarfe bei regionalen Bedarfsträgern auch aktiv identifizieren, statt allein passive Informationsangebote zu unterhalten. Insbesondere dann, wenn innovationsfernere Branchen in Innovationsprozesse einbezogen werden sollen, ist ein solches Aktivwerden zwingende Voraussetzung.

■ Die Navigation durch die öffentlich finanzierten Wissensangebote sollte nicht allein den potenziellen externen Interessenten, die sämtlich unter Zeitknappheit agieren, überantwortet werden. Intuitive Nutzerführung und Niedrigschwelligkeit der Zugänge sind hier basale Anforderungen – aber bisher kein Standard.

Die Hochschulkommunikation mit lokalen und regionalen Akteuren bedarf solcher Formate, die an Kommunikationsgewohnheiten der Adressaten anschließen. Denn welche Expertise sie zu welchem Zweck nutzen, bestimmen die Nachfrager, nicht die Anbieter. Von manchen Mythen, die in der Kommunikation zwischen Hochschulen und ihrer regionalen Umwelt lebendig sind, sollte man sich daher verabschieden, etwa: „Transferstellen bewirken umstandslos Wissenstransfer zwischen Hochschule und Wirtschaft“, „KMUs können ein Wunschprofil von Hochschulabsolventen beschreiben“ oder „Forschungsdatenbanken werden für Kontaktabbahnungen genutzt“.

Hilfreich jedenfalls ist es, wenn sich die Hochschulen in demografisch herausgeforderten Räumen stärker als das, was sie dort auch sind, auch inszenieren: als eines der wichtigsten Verödungshemmnisse, das bspw. eine jüngere Klientel in der Region hält bzw. von außen anzieht. Eine Aufforderung zur Selbstregionalisierung ist das aber nicht: Die regionale Wirksamkeit von Hochschulen ist dann am aussichtsreichsten, wenn diese ihre Region an die überregionalen Kontaktschleifen der Wissensproduktion und -verteilung anschließen. Dazu wiederum sind die Hochschulen wie keine andere Institution in ihren Regionen in der Lage.

Durch ihre öffentliche Finanzierung sind die Hochschulen in den Regionen die institutionell stabilsten Agenturen der Wissensgesellschaft. Anders als sonstige Akteure sind sie zudem prädestiniert dafür, die regionalen Entwicklungen nicht einfach geschehen zu lassen, sondern einen wissenschaftsgestützten strategischen Umgang damit zu entwickeln.

## 4.5 Strategien

An verschiedenen Stellen dieses Reports sind zur systematisierenden Auswertung der empirischen Informationen bzw. auf Basis der empirischen Ergebnisse einzelfallübergreifende Modelle gebildet worden. Diese lassen sich für methodisch angeleitete Strategiebildungen nachnutzen.

Da sich demografische Schrumpfung unmittelbar regionalräumlich auswirkt, haben die Hochschulen zwei grundsätzliche Möglichkeiten der Reaktion: Ihre Strategien können darauf zielen, sich von der Sitzregion entweder abzukoppeln oder sich explizit anzukoppeln.

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

Insoweit ist es für die ganz überwiegende Zahl der Hochschulen in den demografisch herausgeforderten Regionen Ostdeutschlands naheliegend, ihre jeweilige Sitzregion zu stärken, um den Resonanzboden ihres Wirkens zu erhöhen, ihren Sitzort für Studierende und Mitarbeiter/innen zu attraktivieren und letztlich auch die eigene Legitimationsbasis zu stärken. Grundsätzlich hat sich in unseren Untersuchungen durchgehend gezeigt, dass eine Systematisierung des regional bezogenen Hochschulhandelns Vorteile hinsichtlich der Positionierung einer Hochschule erzeugt.

Soweit eine solche Systematisierung in Gestalt einer Strategiebildung ins Auge gefasst wird, lässt sich auf die hier angewandten und entwickelten Modelle zurückgreifen. Der Einsatz des je konkreten Modells ist von den jeweiligen Zielen des angestrebten strategischen Vorhabens abhängig, d.h. Auswahlentscheidungen sind zu treffen. Um diese zu erleichtern, werden nun abschließend und zusammenfassend die Modelle in Erinnerung gerufen und mit Stichworten kurz charakterisiert. (Übersicht 105)

Übersicht 105: Strategiebaukasten

| Strategieinstrument                    | Zentrale Elemente  |   | Erläuterung in  |
|--|--|---|---|
| <b>Ableitungsmodell</b>                | Demografischer Wandel  | Herausforderungen                                     | A 1.2 Auswertungsmodell   |
|  |  | Handlungsfelder                                       |   |
|  |  | Bedarflagen   |   |
|  | Hochschulbeiträge im demografischen Wandel                                   | Zieldefinitionen                                      |   |
| Maßnahmen zur Zielerreichung           |  |   |   |
| <b>Vorteils-/Nachteilsbewertungen</b>  | Handlungsoptionen  | Stärken/Schwächen                                     | A 1.2.4 Meta-Auswertung: Aufbau-Ost-Studien >> Gutachtliche Handlungsempfehlungen |
|  |  | Vorteile, positive Erwartungen                        |   |
|  |  | Hindernisse, mögliche Probleme                        |   |
|  |  | Erfolgsfaktoren                                       |   |
| <b>Regionale Interaktionsprofile</b>   | Ziele  | Erfassung des Ist-Zustandes                           | B 3.3.1 Regionale Interaktionsprofile: Modell                                     |
|  |  | Identifizierung von Aktivitätsreserven                |   |
|  | Gegenstände  | Interaktionsdichte/-intensitäten                      |   |
|  |  | Dominierende Interaktionspartner                      |   |
|  |  | Schwerpunktbereiche und bearbeitete Herausforderungen |   |
| Interaktionsqualitäten                 |  |   |   |
| <b>Regionale Interaktionsgeflechte</b> | Ziele  | Erfassung des Ist-Zustandes                           | B 3.3.4 Regionale Interaktionsgeflechte im Vergleich                              |
|  | Gegenstände  | Interaktionsdichte/-intensitäten                      |   |
|  |  | Dominierende Interaktionspartner                      |   |
| <b>Toolbox Entwicklungsstrategien</b>  | Eignungsbewertung: Passung zum Hochschulprofil                               |   | C 2.6 Toolbox zur Gestaltung und Umsetzung von Entwicklungsstrategien             |
|  | Chancen, Risiken, Hindernisse und Erfolgsfaktoren von Entwicklungsstrategien |   |   |
|  | Bewertung der Kopplungsfähigkeit von Strategien                              |   |   |
|  | Eignung von Instrumenten für Entwicklungsstrategien                          |   |   |
| <b>Handlungskreismodell</b>            | Identifizierung der Rahmenbedingungen  |   | C 3 Modell regionalen Hochschulhandelns   |
|  | Definition lösungsbedürftiger Probleme und bearbeitbarer Ziele               |   |   |
|  | Entwurf Handlungsprogramm  |   |   |
|  | Umsetzung Handlungsprogramm  |   |   |
|  | Auswertung der Effekte   |   |   |
|  | Reprogrammierung   |   |   |

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         |
| <b>A Ausgangssituation: Hochschulen und der demografische Wandel....</b>  | <b>17</b>  |
| 1. Problem und Vorgehen.....  | 19         |
| 2. Problemlagen in den demografisch herausgeforderten<br>Regionen Ostdeutschlands.....                                | 51         |
| <b>B Empirische Ergebnisse: Wie Hochschulen auf demografische<br/>und regionale Herausforderungen reagieren .....</b> | <b>77</b>  |
| 1. Verortung der Hochschulen im demografischen Wandel:<br>Herausforderungen, Wahrnehmungen und Aktivitäten .....      | 79         |
| 2. Vollerhebung Ost: Aktivitäten und Aktivitätsprofile<br>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:<br/>Hochschulen und der demografische Wandel</b> .....   | 17 |
| <b>1 Problem und Vorgehen</b> ( <i>Justus Henke, Peer Pasternack,<br/>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<br>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<br/>Ostdeutschlands</b> ( <i>Justus Henke, Peer Pasternack, Steffen Zierold<br/>unt. Mitarb. v. Romy Höhne und Sebastian Schneider</i> )..... | 51 |
| 2.1 Demografische Herausforderungen: Handlungsfelder und<br>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>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><br><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-<br>räumliche Wirkungen (155). Resümee (157)   |     |
| 2.4.5    | Regionale Bedarfslagen und unausgeschöpfte Potenziale der<br>Hochschulen .....  | 157 |
| 2.4.6    | Anpassungsstrategien .....  | 161 |
| <b>3</b> | <b>Tiefensondierung: Ost- und westdeutsche Fallbeispiele<br/>im Vergleich</b> ( <i>Peer Pasternack, Sebastian Schneider, Steffen Zierold<br/>unt. Mitarb. v. Thomas Erdmenger, Romy Höhne, Tim Hutschenreuter,<br/>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<br>Innovationsgeschehen.....   | 169 |
| 3.2.3    | Sozial- und kulturräumliche Entwicklungen.....  | 177 |
| 3.2.4    | Resümee: Regionalstrategische Differenzierungen .....   | 180 |
|          | Gemeinsamkeiten (180). Ähnlichkeiten (182). Unterschiede<br>(183). Gesamtbewertung (184)  |     |
| 3.3      | Regionale Problemlagen und tatsächliche Reaktionen:<br>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 |