

3 Modell regionalen Hochschulhandelns⁴

Für unterfinanzierte Hochschulen stellt es eine Herausforderung dar, neben ihren Aufgaben in Lehre und Forschung zusätzliche Aktivitäten zu entfalten. Dennoch steuern sie bereits heute vielfältige Beiträge zur Entwicklung ihrer Sitzregionen bei. Hinsichtlich systematisierter Planung, Umsetzung und Dokumentation sind die Potenziale – besonders vor dem Hintergrund entwicklungshemmender Einflussfaktoren, die es zu berücksichtigen gilt – noch unausgeschöpft.

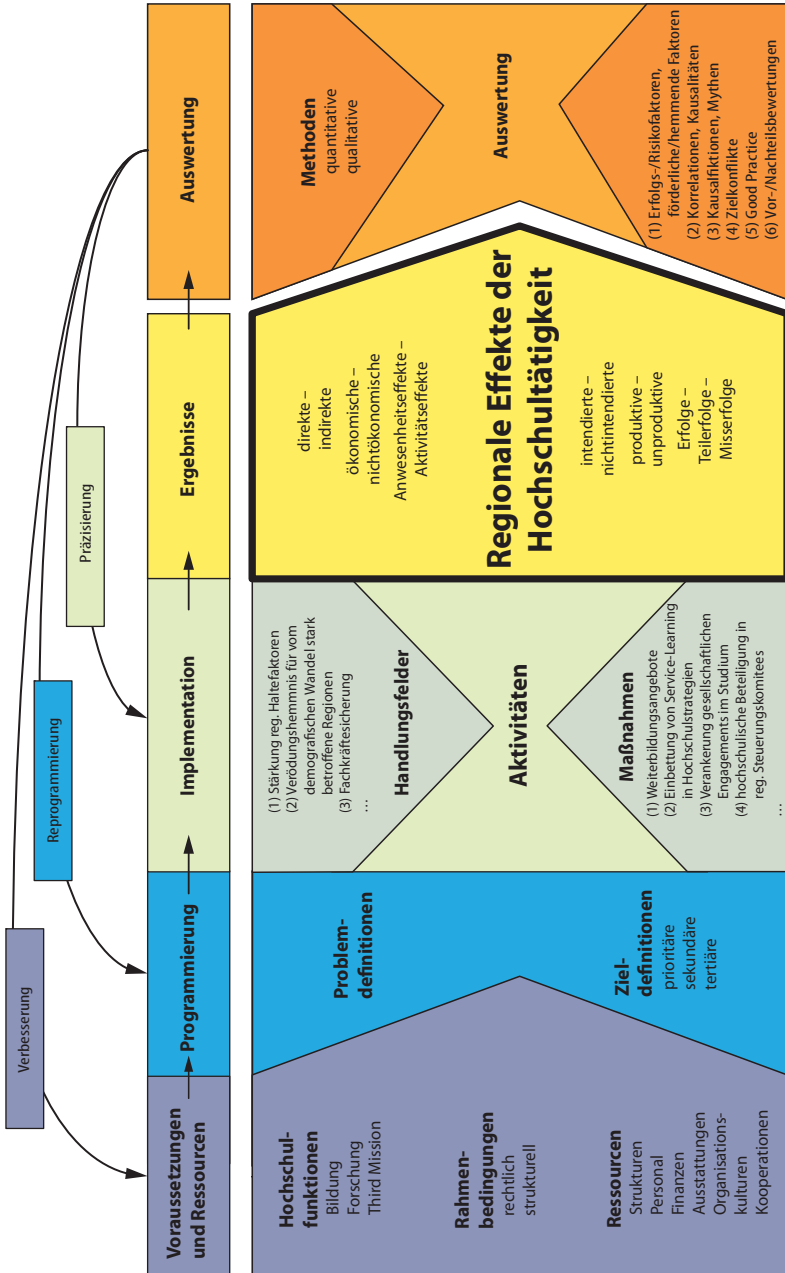
Eine Systematisierung hochschulischer Aktivitäten ist dann vorteilhaft, wenn Effekte, die Hochschulen durch ihre schlichte Existenz erzeugen – also typische Anwesenheitseffekte, etwa Konsum der Hochschulangehörigen –, durch eigenständige Beiträge zur Entwicklung ihrer Sitzregion ergänzt werden sollen. Zwar leisten Hochschulen bereits heute einschlägige Beiträge. Doch sind sie sich dessen häufig nicht oder nur eingeschränkt bewusst, und zugleich finden solche regionalbezogenen Aktivitäten in den bisherigen Leistungsbewertungssystemen kaum Berücksichtigung. Letzteres stellt für diejenigen Hochschulen, die in dieser Hinsicht aktiv sind, eine Schwierigkeit dar: Entsprechende Ressourcenverwendungen – deren Nutzung für diesen Zweck immer auch ihr Fehlen für andere Zwecke bedeutet – werden nur bedingt gewürdigt.

Um Aktivitäten zielgerichteter ausbauen, ihre Effekte den Aktivitäten zuordnen und nach außen besser kommunizieren zu können, bietet sich daher das systematisierte Vorgehen an. Dazu lässt sich das aus zahlreichen fachlichen Zusammenhängen bekannte Modell des Handlungskreises nutzen, indem es zu einem Modell regionalbezogenen Hochschulhandelns umgeformt wird: Ausgehend von gegebenen Rahmenbedingungen werden lösungsbedürftige Probleme und bearbeitbare Ziele definiert, ein Handlungsprogramm entworfen und umgesetzt, Effekte erzielt und ausgewertet, um schließlich rückkoppelnd die Rahmenbedingungen, die Handlungsprogrammierung und die Programmumsetzungen weiter zu verbessern.

Diese Abfolge ist idealtypisch gedacht und nicht als Eins-zu-Eins-Abbildung von Realprozessen zu verstehen: Das Leben fügt sich typischerweise nicht linearen Modellierungen. Stattdessen werden prozessbegleitend Interessendifferenzen wirksam und müssen verhandelt werden oder können sich durch Veränderungen in benachbarten Handlungsfeldern korrigierte Schwerpunktsetzungen ergeben. Dies kann Zielkorrektu-

⁴ Autoren: **Justus Henke, Peer Pasternack, Steffen Zierold**

Übersicht 103: Modell regionalen Hochschulhandelns



ren und Programmrevisionen einschließen, wenn sich im Vollzug einzelne Aspekte als nicht umsetzbar erweisen oder sich die Präferenzen maßgeblicher Akteure verändern. Die Phasen des Handlungskreises sind insofern analytische Abstraktionen. Nicht nur überlappen sie sich zeitlich, sondern sind durch feedbackgesteuerte Rückkopplungsschleifen auch komplex miteinander verflochten und zu verflechten. Das gilt es zu berücksichtigen. (Übersicht 103)

3.1 Rahmenbedingungen: Voraussetzungen und Ressourcen

Hochschulen verfügen über Voraussetzungen und Ressourcen, die sich vor allem aus ihren beiden traditionellen Hauptfunktionen speisen: Bildung und Forschung. Im Zuge der Hochschulexpansion sind diese explizit um den Auftrag ergänzt worden, Beiträge zur gesellschaftlichen, insbesondere regionalen Entwicklung zu leisten. Dafür hat sich inzwischen der Begriff „Third Mission“ durchgesetzt. Diese beschreibt Aktivitäten einer Hochschule, die im Kontext von Lehre und Forschung stattfinden, ohne selbst oder ohne allein Lehre bzw. Forschung zu sein. Sie sind dadurch charakterisiert, dass sie

- Adressaten außerhalb der akademischen Sphäre einbeziehen,
- gesellschaftliche Entwicklungsinteressen bedienen, die mit der herkömmlichen Leistungserbringung in Lehre und Forschung allein nicht zu bedienen sind, und
- dabei Ressourcen aus Forschung und/oder Lehre nutzen.

Nicht zur Third Mission gezählt werden demnach Aktivitäten, die

- Teil des grundständigen Studienangebots sind,
- Forschungsaktivitäten ohne anwendungsorientierte Zielstellungen darstellen oder
- keinerlei Bezug zu den Kernaufgaben Lehre und Forschung aufweisen.

Für die Zurechnung als Third-Mission-Aktivität ist es nicht notwendig, dass der gesellschaftliche Nutzen vorrangiger Zweck der Aktivität ist. Hinreichende Bedingung ist, dass ein solcher Nutzen zumindest mitbeabsichtigt ist. Die genutzten Ressourcen können sowohl eng an Lehr- oder Forschungstätigkeiten gekoppelt sein als auch lose in Form eines allgemeinen Bildungs- bzw. Entwicklungsauftrags der Hochschule. Dabei gibt es räumlich unspezifische (z.B. Weiterbildungsangebote) und regional

gebundene Third-Mission-Aktivitäten (z.B. Kooperationen mit der regionalen Wirtschaft oder sozialraumbezogene Interaktionen).

Systematisch ist die Third Mission eingeordnet in ein Kontinuum von First zu Fourth Missions. Sie ist platziert zwischen den Kernaufgaben der Hochschule – Lehre und Forschung – einerseits und Aufgaben, die Hochschulen wahrnehmen, ohne dass diese eine inhaltliche Kopplung zur Lehre und Forschung aufweisen, andererseits. Letzteres sind etwa Interaktionen mit externen Adressaten, die auf die Befriedigung allein hochschulinterner Interessen zielen (z.B. Hochschulmarketing), an hochschulinterne Adressaten gerichtete Aktivitäten zur Bedienung gesamtgesellschaftlicher Entwicklungsinteressen (z.B. Geschlechtergleichstellung) oder Interaktionen mit gesellschaftlichen Akteuren bzw. gesellschaftliche Dienstleistungen, die ohne Bindung an Forschung oder Lehre realisiert werden.

Analysen des Hochschule-Region-Verhältnisses beziehen sich durchaus auf diese Third Mission, doch sind sie bisher nicht demografie- bzw. schrumpfungssensibel. Schrumpfende Regionen jedoch unterscheiden sich von prosperierenden Gebieten in vielerlei Hinsicht. Um dies berücksichtigen und entsprechend in Planungen eines (auch) regional wirksam werdenden Hochschulhandelns integrieren zu können, sind zunächst die Rahmenbedingungen zu bestimmen, eine Bestandsaufnahme durchzuführen, unausgeschöpfte Potenziale auszumachen und Ressourcen zu berücksichtigen.

Rahmenbedingungen beachten: Dies bedeutet, Realisierbares vom nicht Machbaren zu unterscheiden sowie Potenziale und Grenzen auszuloten:

- Aktivitätsoptionen und -effekte werden durch kulturelle, wirtschaftliche, administrativ-politische und infrastrukturelle Bedingungen geprägt. Diese Bereiche sollten im Rahmen der Handlungsprogrammierung auf potenzielle Implikationen für die geplanten Aktivitäten hin gerastert werden.
- Zu prüfen ist, in welchen gesellschaftlichen Bereichen hochschulische Unterstützungsleistungen besonders gefragt sind.
- Rechtliche Vorgaben – Hochschulgesetze oder das Kommunalrecht – sind zu beachten.

Bestandsaufnahme durchführen: Ob nun gezielt auf Bewältigung demografischer Herausforderungen der Region hin ausgerichtet oder eher hochschulinternen Entwicklungszielen folgend: Jede Hochschule leistet bereits einschlägige Beiträge, und dies teilweise, ohne sich darüber wirk-

lich bewusst zu sein. Eine Bestandsaufnahme dessen, was bereits geleistet wird, ist eine notwendige Voraussetzung zur Weiterentwicklung und etwaigen Ergänzung der Aktivitäten:

- Sinnvoll kann es sein, die hochschulischen Aktivitäten mit den Herausforderungen des demografischen Wandels abzugleichen: Welche Aktivitäten entfalten direkt oder indirekt Wirkungen hinsichtlich der fünf zentralen Herausforderungen (1) geringe Fertilität, (2) Alterung der Bevölkerung, (3) Abwanderung, (4) soziale Stabilität und (5) wirtschaftliche Stabilität?
- Dabei sollte reflektiert werden, welche konkreten Beiträge damit für die Region geleistet werden. Beispielsweise dockt ein Career Center an die Herausforderung Abwanderung an, da Vermittlungen von Absolventen an Beschäftigter der Region Klebeeffekte erzeugen können, die ein längerfristiges Halten von Fachkräften unterstützen. Oder Angebote wie Kindercampus oder Seniorenakademie fördern die soziale Stabilität, indem sie die Bildungsinfrastruktur der Region ergänzen.

Erfolge verstehen: Die Bestandsaufnahme kann zur kritischen Reflexion verhelfen. Dabei stellt sich die Frage, ob die bestehenden Aktivitäten erfolgreich sind. Als wichtigste Bewertungskriterien können (a) Nachfrage, (b) Zufriedenheit und (c) Tragfähigkeit herangezogen werden:

- Eine Maßnahme muss durch die Nutznießer/innen bzw. Kooperationspartner auch nachgefragt und genutzt werden, um Erfolg zu haben.
- Die Umsetzung sollte qualitativ hochwertig sein und damit hohe Zufriedenheit der Beteiligten erzeugen.
- Tragfähigkeit meint, dass die Maßnahme ausfinanziert sein sollte. Dies kann durch Einwerbung spezieller Fördermittel oder Generierung von Umsätzen bzw. der Kombination aus beidem erfolgen. Gleichwohl sind Teilfinanzierungen aus den Grundmitteln der Hochschule, insbesondere in der Aufbauphase, oftmals unverzichtbar. Damit gelungene Modellprojekte nicht nach Auslaufen einmaliger Förderungen abrupt enden, müssen frühzeitig Anschlussfinanzierungen organisiert werden.

Unausgeschöpfte Potenziale ausmachen: Besteht ein Überblick darüber, was man tut, wo man besonders erfolgreich ist und wie gut die Aktivitäten in Entwicklungsstrategien integriert sind, so stellt sich die Frage, wo potenzielle Handlungsansätze noch nicht oder nicht in gewünschtem Ausmaß verfolgt werden. Hier sind die vorangegangenen Schritte eine hilfreiche Grundlage:

- Zunächst lässt sich prüfen, welche demografische Herausforderungen noch nicht bearbeitet werden, obgleich es Potenziale dafür gibt. Ferner ist festzustellen, ob die profilbildenden Fächerschwerpunkte auch bei diesen regionsbezogenen Aktivitäten bereits als Aktivposten erkennbar sind.
- Dem schließt sich eine Diskussion darüber an, inwiefern weniger profilbildende Fächer Potenziale für hochschulische Regionalentwicklungsbeiträge aufweisen, die ihnen auch neue Entwicklungsperspektiven verschaffen könnten.
- Weitere Einschätzungen über unausgeschöpfte Potenziale der Hochschule verschafft der Blick über den Tellerrand. So kann geschaut werden, wo andere Hochschulen bereits neue Wege gegangen sind und erfolgreich agieren.
- Gesellschaftliche Trends wie die Orientierung auf erneuerbare Energien oder regionale Produkte stellen Potenziale gerade für demografisch herausgeforderte Regionen dar – und bieten zugleich zahlreiche Anknüpfungspunkte für aktive Mitgestaltung durch die Hochschulen.

Ressourcen identifizieren und einplanen: Ressourcen sind zur Umsetzung von Maßnahmen erforderlich und bestimmen, je nach Verfügbarkeit, deren Umsetzungsart, -umfang und -dauer. Ebenso können regionalspezifische Ressourcenausstattungen auf Lücken in der Ressourcenverfügbarkeit hinweisen und damit Ausgangspunkt diesbezüglicher Problem- bzw. Zieldefinitionen während der Programmierungsphase sein:

- Eine zentrale Ressource besteht in den eigenen Stärken – auch weil deren Identifizierung die Grundlage dafür ist, weniger profilierte Bereiche, Herausforderungen und Bedarfslagen zu erkennen und das Engagement daran auszurichten. Stärken im Lehrbereich lassen sich dort finden, wo Studiengänge besonders stark nachgefragt sind und wo nachweislich gute Lehrleistungen erbracht werden. Im Bereich der Forschung lässt sich die Frage danach stellen, in welchen Bereichen besondere Forschungsleistungen für die Region erbracht werden.

Zugleich sollte hochschulisches Engagement nicht nur auf die bereits vorhandenen Stärken setzen. Die stärkere Integration in die Bedarfslagen demografisch herausgeforderter Region eröffnet auch den Fachbereichen Chancen, die sich bisher bei den herkömmlichen Leistungsindikatoren nicht besonders profilieren konnten. Sofern sich die Angehörigen dieser Fachbereiche dafür motivieren lassen, können sie potenziell wichtige Leistungsträger der Third Mission einer Hochschule werden und so zur Stabilisierung der Hochschule selbst beitragen.

■ Sollen Aktivitäten ergriffen werden, wird deren Umsetzung und Ausgestaltung zumeist von den mobilisierbaren Finanzen abhängen. Regionales Wirksamwerden hochschulischer Aktivitäten ist häufig darauf angewiesen, dass über die hochschulische Grundausrüstung bzw. Haushaltsmittel hinausgehende Finanzierungsquellen erschlossen werden. Gerade in demografisch herausgeforderten Regionen stellt die Finanzierung aus verschiedenen Gründen eine besondere Herausforderung dar. Neue Finanzierungsmodelle sind vor dem Hintergrund der absehbaren Neugestaltung der föderalen Finanzbeziehungen besonders gefragt. Da wirtschaftsstarke Großakteure in entwicklungschwachen Regionen häufig fehlen, erfordern privatwirtschaftliche (Ko-)Finanzierungen vergleichsweise hohe Anbahnungskosten oder sind gar nicht möglich.

Für eine sorgfältige Analyse der Förderoptionen sind einerseits zahlreiche fach- und themenbezogene Spezifika zu beachten, andererseits müssen stets vergleichbare Rechercheroutinen durchlaufen werden. Daher empfiehlt es sich, eine systematische Suche dadurch zu erleichtern, dass an den Hochschulen Leitfäden oder Recherchertools angeboten werden. Diese können die einschlägigen Forschungstöpfе – sortiert nach Fächer-eignung und weiteren inhaltlichen und formalen Kriterien – derart aufbereiten, dass die Suchenden mit überschaubarem Ressourcenaufwand agieren können. Letzteres kann als Motivator wirken und so die Hemmschwelle der Wissenschaftler senken, für eigene Vorhaben (neue) Finanzierungsoptionen zu erschließen. Erhöhte Erfolgsaussichten und Motivation dürften die in Erstellung und Pflege der Leitfäden und Recherchertools investierten Ressourcen schnell refinanziert haben.

■ Die Verfügbarkeit von *Personal* hängt bei regional wirksamen Hochschulaktivitäten auch mit motivierenden Faktoren zusammen, da entsprechende Aktivitäten häufig über die klassischen (Pflicht-)Aufgaben in Forschung und Lehre hinausgehen. Hier sind drei wichtige Kriterien zu beachten: Transparenz, Mitsprache und Anerkennung. Zu ersterem zählt ein offener Kommunikationsstil, etwa in der Anbahnungsphase von Projekten oder Gestaltung von Entwicklungsstrategien. Ein angemessenes Maß an Mitsprache und Mitgestaltungsmöglichkeiten ist für Aktivitäten, die über die ‚Pflichtaufgaben‘ hinausgehen, existenziell und erfolgsbestimmend. Top-down-Strategien wirken schon wegen der hohen Relevanz von persönlicher Motivation und Engagement aktivitätshemmend.

■ Weiter ist zu prüfen, inwieweit die verfügbaren *Ausstattungen* – etwa in technischer oder räumlicher Hinsicht – die Realisierung angestrebter Maßnahmen erlauben. Ist dies nicht der Fall, ist über entsprechende An-

passungen bzw. darüber, ob die Planungen fortgesetzt werden, zu entscheiden.

■ Schließlich müssen *Organisationsstrukturen und -kulturen* derart gestaltet sein, dass Aktivitäten in den fokussierten Handlungsfeldern grundsätzlich umsetzbar sind. Im Grundsatz sollten Hochschulen die entsprechenden Voraussetzungen erfüllen. Besonders für Hochschule-Region-Kooperationen ist aber im Einzelfall zu prüfen, ob organisationale Inkompatibilitäten die Zusammenarbeit behindern können.

3.2 Programmierung: Problem- und Zieldefinitionen, Handlungsprogramm

In der Programmierungsphase wird an die spezifischen regionalen Herausforderungen, Handlungsfelder und Bedarfslagen angedockt, indem Probleme und Ziele definiert und Kooperationsmöglichkeiten identifiziert werden.

Problem- und Zieldefinitionen: Aufbauend auf den identifizierten Voraussetzungen und verfügbaren oder zu erschließenden Ressourcen sind konkrete, drängende und daher lösungsbedürftige Probleme auszumachen und mit Zielen bzw. Lösungsansätzen zu verbinden:

Zur Sortierung regionaler Problemlagen können Handlungsfelder herangezogen und den Bedarfslagen zugeordnet werden (Übersicht 104). Ein konkretes Problem kann etwa darin bestehen, dass einem ansässigen FuE-Unternehmen geeignete Bewerber für offene Stellen fehlen. Als Ziel wäre zu definieren, die vakanten Stellen mit bedarfsgerechten Fachpersonal besetzen zu können.

■ Da es sich bei solchen Problemen in demografisch schrumpfenden Regionen zumeist nicht um temporäre Ereignisse oder Einzelfälle handelt, sind mittel- bis langfristige Lösungswege gefragt. Um diese systematisch und zielgerichtet zu beschreiten, sollten Konzepte, Strategien oder Handlungsleitlinien in Kooperation mit regionalen Akteuren möglichst transparent ausgearbeitet, gestaltungsoffen diskutiert und verabschiedet werden.

■ Um die Erfolgsaussichten zu erhöhen, sind die Risiken potenzieller Aktivitäten abzuschätzen und bei der Programmierung zu berücksichtigen. Viele Risiken entfalten sich durch Umsetzungshürden von Maßnahmen und können minimiert werden. Typische Risiken bestehen in man-

Übersicht 104: Exemplarische Ableitung hochschulischer Aktivitäten aus regionalen Handlungserfordernissen

Demografischer Wandel und Regionalentwicklung			Hochschulbeiträge zur Regionalentwicklung im demografischen Wandel	
Herausforderung	Handlungsfeld	Bedarflagen	Zieldefinition	Maßnahmen zur Zielerreichung
1	2	3	4	5
Alterung der Bevölkerung	Lebensqualitätssteigerung für Senioren	Gestaltung von Übergängen aus dem Berufsleben in den Ruhestand	Erfahrungssicherung und generationenübergreifender Wissenstransfer	<ul style="list-style-type: none"> • curriculare Angebote, die auf Betriebsnachfolge vorbereiten • entsprechende Ausrichtung des Praktikumsgeschehens
		Generationendialog	Seniorenbildung	<ul style="list-style-type: none"> • Seniorenuniversität • Studienmöglichkeiten für Senioren im Rahmen des Normalangebots
		Absicherung des medizinischen/ pflegerischen Bedarfs	Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> • Supramaximalversorgung für multimorbide Patienten durch Universitätsklinik • Forschung und Beratung zu einschlägigen Themen

gelder Kostendeckung, geringer Nachfrage bzw. Resonanz bei der Zielgruppe bzw. in der Region oder in einem unausgewogenen Kosten-Nutzen-Verhältnis.

Handlungsprogramm formulieren: Zu berücksichtigen ist, dass auf Grund der gegebenen Ressourcenbegrenzungen grundsätzlich keine wie auch immer geartete Vollständigkeit der Problembearbeitung zu erreichen ist. Daher bedarf es einer Zielhierarchie, in der Prioritäten und Posterioritäten festgelegt werden. Diese lassen sich dann in einen Stufenplan überführen:

- Auf Stufe 1 sind die Prioritäten, d.h. die Unverzichtbarkeiten umzusetzen.
- Auf Stufe 2 werden solche Initiativen eingeleitet, die zwar nicht prioritär, aber dringend wünschenswert sind, über die Einvernehmlichkeit zwischen den Partnern besteht und für die Problemlösungsressourcen vorhanden sind.

- Auf Stufe 3 lassen sich dann Maßnahmen umsetzen, die zunächst noch konfliktbehaftet waren, für die also erst ein Konsens unter den Beteiligten gefunden werden musste.

Derart kann eine systemische Integration erfolgen: Die Umsetzung von Handlungsansätzen hängt zum großen Teil vom Engagement der beteiligten Hochschulakteure ab. Das heißt jedoch nicht, dass dieses allein einzelnen Personen überlassen werden sollte. Die systemische Integration zielt darauf ab, das Engagement zum Teil einer kohärenten Entwicklungsstrategie zu machen. Dies ist deshalb wichtig, weil uneffektive Überlappungen von und Konkurrenzen zwischen Aktivitäten vermieden werden sollten. Stellt sich heraus, dass es weitere Einzelaktivitäten gibt, ist zu überlegen, wie sie in eine Entwicklungsstrategie eingebunden werden. Dadurch erhöht sich die Sichtbarkeit der Aktivitäten insgesamt.

Kooperationsmöglichkeiten ausloten: Kooperationen stellen eine zentrale Ressource für Hochschulaktivitäten zur Bearbeitung regionaler Herausforderungen dar. Hier ist zu prüfen, welche (regionalen) Akteure – Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Verbände, Vereine – für ein bestimmtes Anliegen in Frage kommen bzw. inwieweit bereits bestehende Kooperationen genutzt werden können. Welche Kooperationspartner die richtigen sind, ist danach zu bewerten, welche Problemlagen bearbeitet und welche Zielstellungen erreicht werden sollen, ferner danach, welche Ressourcen für Maßnahmen in entsprechenden Handlungsfeldern benötigt und beim Partner zur Verfügung stehen:

- Hierfür ist es notwendig, darüber im Bilde zu sein, welche Einrichtungen, Unternehmen, Verbände und Vereine der Zivilgesellschaft prägende Akteure der Region sind. Dabei kann auf Basis der Analyse der eigenen Stärken und Schwächen bereits systematisch nach passenden potenziellen Partnern gesucht werden. Schließlich lässt sich die Suche nach Kooperationspartnern nach den Handlungsansätzen strukturieren, für die man Umsetzungsstrategien entwickeln möchte.

- Es sind zudem Formen zur Vernetzung der Akteure zu schaffen. Gremien, Kooperationsvereinbarungen und regelmäßige Treffen schaffen Gelegenheiten, Ideen weiterzuentwickeln, sich über die eigenen Ziele zu verständigen und Voraussetzungen für Win-Win-Situationen zu schaffen.

- Zentrale Schnittstellen für die Kommunikation mit der Region sind eine wichtige Voraussetzung für konfliktarme Zusammenarbeit und die Erweiterung von Kooperationsmöglichkeiten. Sie ermöglichen, dass auch jenseits persönlicher Netzwerke der kooperationsinteressierten Akteure

Gelegenheiten zur Zusammenarbeit entstehen. Hinzu tritt, dass regional wie überregional verfügbare wissenschaftliche Wissensbestände für regionale Akteure nutzlos sind, wenn sie nicht von ansprechbaren Experten gewusst und mit Blick auf die Situation vor Ort durchsucht, geordnet, aufbereitet und kommuniziert werden. Um hochschulexterne Kooperationsanfragen möglichst ohne Reibungsverluste an die richtigen Stellen weiterleiten zu können und Organisationsfremde von der Suche nach dem passenden Ansprechpartner zu entlasten, kann die Einrichtung einer One-Stop-Agency sinnvoll sein (dazu s.u.).

3.3 Implementation: Strategisch handeln und mit Abweichungen rechnen

Um Aktivitäten strategisch so auszugestalten, dass sie auf die Bedarfe der Region bzw. die während der Programmierung identifizierten Problemlagen reagieren, empfiehlt es sich, während der Implementationsphase konkrete Maßnahmen nach Handlungsfeldern zu ordnen. Dabei stellen Maßnahmen bzw. Instrumente konkrete Mittel der Hochschulen zur Erreichung von Zielen bzw. Effekten dar. Einzelne Maßnahmen oder Instrumente können zur Erreichung verschiedener Effekte genutzt werden.

Werden diese im Rahmen strategisch angelegter *Stufenpläne* systematisiert, so sind solche Pläne nicht als planwirtschaftliches Bewirtschaftungsinstrument misszuverstehen. Sie ermöglichen vielmehr, während der Implementationsphase festzustellen, wo man stehen wollte, wo man – in der Regel: im Unterschied dazu – steht und welche Umfeldbedingungen sich ggf. verändert haben:

- Planungen sind die Voraussetzung für zweierlei: zum einen für die Vermeidung ungerichteten oder allein intuitiv geleiteten Handelns, zum anderen für reflektiertes Handeln.
- Strategiepläne sollen kein sklavisches bindendes Handlungskorsett sein, sondern sind vor allem dann sinnvoll, wenn sie es ermöglichen, von ihnen kontrolliert abweichen zu können – die Betonung liegt dabei auf *kontrolliert*. Hat eine Hochschule keinen Plan, fehlt selbst die Grundlage für die kontrollierte Abweichung.
- Gibt es hingegen einen Plan, von dem fallweise, z.B. zur Sicherung überwiegender Zustimmung, abgewichen wird, dann besteht die Chance, auf Umwegen zum Ziel zu gelangen, soweit das jeweilige Ziel über die Zeit hin seine Geltung festigen kann.

■ Daneben stabilisieren Strategiepläne die zugrundeliegenden Problemwahrnehmungen. Ebenso fördern sie die institutionelle Außendarstellung, indem diese systematisiert werden kann und Anknüpfungspunkte für externe Akteure geschaffen werden.

■ Zudem schaffen Planungen eine Rationalitätsfassade, die extern Legitimität generieren und intern insofern funktional sein kann, als sie die Akteure zum Handeln nötigt. Das Ergebnis inkrementeller Steuerung mag zwar von der ursprünglichen Planung abweichen, kann aber immer noch deren Grundsätze zur Geltung bringen.

Ein ebenso zupackendes wie gut kommunizierbares Instrument, um die Implementation von Maßnahmen zu betreiben, ist die Einrichtung einer *One-Stop-Agency* bzw. die Transformation bestehender Transferstellen zu einer solchen. Derartige zentrale Ansprechpartner innerhalb der Hochschulstrukturen können als Gatekeeper in der hochschulischen Außenkommunikation fungieren und zugleich die hochschulinterne Informationsweitergabe vereinfachen:

■ Damit besteht eine definierte Ansprechstelle, durch die ein Wissensproblem bzw. -bedarf aufgenommen und ggf. gemeinsam eine Präzisierung des Anliegens vorgenommen wird.

■ Sodann wird von dort aus dieses Problem aufbereitet. Dabei bleiben für den jeweils Anfragenden im Hintergrund bestehende Institutionengrenzen weitestgehend unsichtbar, müssen ihn also nicht beschäftigen und seine Aufmerksamkeit nicht unnötig binden.

■ Am Ende wird für das je konkrete (Wissens-)Problem ein Lösungspaket präsentiert, das, soweit im konkreten Falle sachlich geboten, sämtliche Instrumentarien mobilisiert, die zur Verfügung stehen: Informationsrecherche, Erschließung bereits analysierter vergleichbarer Fälle, ggf. empirische Untersuchung, Lehrforschungsprojekt, studentische Abschlussarbeit, Weiterbildung von Mitarbeitern, Vermittlung von Absolventen usw.

Für die spätere Auswertung, die Entwicklung von Routinen für vergleichbare künftige Aktivitäten und eine offensive Außenkommunikation ist es hilfreich, die *Aktivitäten zu dokumentieren*:

■ Derartige Dokumentationsanstrengungen sind kaum von zentraler Stelle aus zu bewerkstelligen, was zum einen in der komplexen Hochschulorganisationsstruktur und zum anderen in der Menge hochschulischer Aktivitäten begründet ist. Entsprechende Dokumentationen auf Fachbereichs- oder Institutsebene umzusetzen, scheint daher realisti-

scher. Von zentraler Stelle muss allerdings das Dokumentationsanliegen kommuniziert und motivationsfördernd begründet werden. Zudem empfiehlt es sich, einheitliche Dokumentationsvorlagen zur Verfügung zu stellen.

■ Zweck der Dokumentation ist es, ein möglichst umfassendes Bild der an der Hochschule stattfindenden Aktivitäten zu erhalten, mit dem deren zentrale Stellen dann operieren können. Daher sind die auf Fakultäts- oder Institutsebene erstellten Dokumentationen an einer Stelle zusammenzuführen. Im Ergebnis wird die Hochschule und ihre Leitung umfassend auskunftsfähig zu den regional bezogenen Aktivitäten und die One-Stop-Agency oder Transfestelle kann auf die Informationen zurückgreifen.

3.4 Ergebnisse: Effekte wahrnehmen und kommunizieren

Hochschulaktivitäten haben Effekte. Diese Feststellung scheint zunächst trivial, erlangt aber – sowohl für die hochschulische Innen- als auch Außenkommunikation – vor allem dann Bedeutung, wenn ein konkreter Maßnahmen-Wirkung-Bezug ad hoc nicht hergestellt werden kann. Letzteres stellt in der Hochschulpraxis keine Seltenheit dar, da sich regionale Effekte von Hochschulaktivitäten häufig nicht als unmittelbarer Ursache-Wirkungs-Zusammenhang identifizieren lassen. Die Verbindung zwischen oder Zuschreibung von Aktivitäten zu Effekten unterliegt einer Vielzahl von Einflüssen, die sich unter differenzierten Rahmenbedingungen regionenspezifisch unterscheiden.

Grundsätzlich erzeugen Hochschulen in ihren jeweiligen Sitzregionen Anwesenheitseffekte, zu denen etwa Nachfrageeffekte oder Einflüsse auf die Bevölkerungsstruktur zählen. Im hier vorgestellten Handlungskreismodell geht es explizit um Aktivitätseffekte. Um die Gesamtheit hochschulbezogener Wirkungen auf Regionen abschätzen zu können, müssen die Anwesenheitseffekte jedoch mitgedacht werden.

Die Unterscheidung zwischen mittelbaren und unmittelbaren Effekten macht deutlich, dass eine Wirkung nicht unmittelbar durch *eine bestimmte* Aktivität hervorgerufen sein muss. Mittelbare oder Umweg-Effekte sind vergleichsweise schwer empirisch zu belegen, hinsichtlich der zugrundeliegenden Wirkungszusammenhänge kann teils nur plausibilitäts-gestützt argumentiert werden. Angesichts dieser Schwierigkeit fällt es – etwa gegenüber Dritten wie Politik oder Fördermittelgebern – häufig leichter, auf die unmittelbaren Effekte der Hochschultätigkeit zu verwei-

sen und den weniger greifbaren, empirisch schwammigen Bereich der mittelbaren Effekte zu vernachlässigen.

Allerdings bleibt so ein wesentlicher Teil hochschulischer Einflüsse auf die Sitzregion unbeachtet. Daher ist das Artikulieren von empirisch bislang wenig belegbaren mittelbaren Zusammenhangsannahmen dem gänzlichen Weglassen vorzuziehen. Zu Verbindungen zwischen Aktivitäten und Effekten kann hier plausibilitätsgestützt und mit exemplarischen Belegen argumentiert werden. Mittelbare Effekte der Hochschultätigkeit bestehen etwa in der gesellschaftlichen Integration heterogener werdender Bevölkerungsstrukturen, indem Aktivitäten auf die Förderung von Weltoffenheit und Toleranz zielen. Entsprechende Maßnahmen bestehen beispielsweise in „Newcomer“-Veranstaltungen, Welcome-Centern oder Service-Angeboten, welche Beratung zu Themen wie Arbeitserlaubnis, Ausländerrecht und Sprachkursen sowie Wohnungssuche bündeln.

Die über unmittelbare Anwesenheits- und Nachfrageeffekte geförderte Belegung eines Standortes in kultureller und sozialer Hinsicht kann um mittelbare Effekte einer integrierten Stadtentwicklung ergänzt werden. Maßnahmen dazu können städtische Hochschulbeauftragte umsetzen bzw. unterstützen. Aktivitätsbereiche bestehen etwa in der gemeinsamen Außendarstellung von Hochschulen, Stadt und Region, der Vernetzung mit Aktivitäten von Stadt und Region sowie einer durch Hochschulexpertise gestützten kommunalen Leitbilderstellung. Der mittelbare Effekt der Hochschultätigkeit bestünde in diesem Beispiel im Beitrag zu einer nachhaltigen und an regionalen Bedarfslagen angepassten Stadt- und Regionalentwicklung.

In der (politischen) Öffentlichkeit, aber auch bei vielen Forschungsaktivitäten stehen – über die Bildungs- und Forschungsleistungen hinaus – die ökonomischen Effekte der Hochschulen im Vordergrund. Da regionale Entwicklungen auch nichtökonomische, nämlich soziale und kulturelle Voraussetzungen und Wirkungen haben, ist auch die nichtökonomische Dimension des Hochschulhandelns zu beachten und zu kommunizieren. Als Indikatoren können die angestrebten Ziele und der Ressourceneinsatz zu ihrer Umsetzung herangezogen und in Beziehung zueinander gesetzt werden.⁵

Demografisch herausgeforderte Regionen zeichnen sich durch spezifische soziale und kulturelle Herausforderungen aus, deren Bearbeitung häufig unerprobt ist, so dass Lösungswege für Probleme erst noch gefunden werden müssen. Hier sind in besonderem Maße soziale Innovationen

⁵ siehe hierzu auch oben B 3.3.1. Hochschule-Region-Interaktionen

gefragt, etwa um auf Integrationsbedarfe zu reagieren oder die öffentliche Daseinsvorsorge zu sichern.

Die Identifizierung und Kommunikation von Erfolgen setzt ein Mindestmaß an maßnahmenpezifischem Monitoring bzw. Dokumentationsanstrengungen voraus, die gleichzeitig essenziell für die Auswertungsphase sind. Bewertungskriterien zur Erfolgsmessung stellen Nachfrage, Zufriedenheit und Tragfähigkeit dar.

3.5 Auswertung: Neuprogrammierung vorbereiten

Die Auswertungsphase bildet die Basis künftiger Planungen. Hier ist vom konkreten Fall abstrahierendes Wissen festzuhalten und einer systematischen Verwertung zugänglich zu machen. Die während der Auswertungsphase dokumentierten Erkenntnisse dienen der Verbesserung von Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, der (Re)Programmierung und Präzisierung zu implementierender Aktivitäten. Folgende Punkte helfen, die Auswertung zu strukturieren:

■ *förderliche und hemmende Faktoren*: Hierzu zählen etwa (der Mangel an) Entscheidungshoheiten, (geringe) Offenheit gegenüber ethnischer und kultureller Heterogenität, strukturelle (In-)Kompatibilitäten und Bürokratie oder (mangelnde) Ressourcenausstattung.⁶

■ Im Laufe eines Problembearbeitungsprozesses treten plausibilitätsgestützte Annahmen oder empirische Belege für *Korrelationen bzw. Kausalitäten* zwischen Ursachen und Wirkungen zu Tage, die es für Reprogrammierungen und Präzisierungen auszuwerten gilt.

■ *Kausalfiktionen und Mythen* speisen sich meist aus unzureichendem Wissen über Wirkungszusammenhänge oder angestrebte Wirkungen, die faktisch nicht eintreten bzw. eingetreten sind, unabhängig davon aber in der (Außen-)Kommunikation weiterhin angeführt werden. Ein Beispiel dafür stellt die Annahme dar, Transferstellen würden als „Übersetzer“ und Kooperationsmotor zwischen kleinen und mittelständischen Unternehmen und Hochschulen agieren. Dies kann im Einzelfall gelingen, stellt im allgemeinen aber eine strukturelle Überforderungen der Einrichtungen dar.⁷

⁶ siehe hierzu auch oben C 1 Hindernisse und Risikofaktoren bzw. C 2 Lösungsansätze und Erfolgsfaktoren

⁷ vgl. Rosner/Weimann (2003: 153), Rosner (2005: 231, 233), Kloke/Krücken (2010), Krücken/Meier/Müller (2007)

■ Viele Aktivitäten sind kopplungsfähig, d.h. sie produzieren nicht gleichsam automatisch *Zielkonflikte*.⁸ Einige Aktivitäten bzw. konkrete Maßnahmen lassen sich relativ reibungslos miteinander kombinieren und können sich gegenseitig stärken. Bei anderen wiederum können durch differente Interessenlagen Zielkonflikte entstehen. Diese speisen sich beispielsweise aus der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen, die je eigenen Funktionslogiken unterliegen. Gegensätze bestehen etwa zwischen Konkurrenz und Kooperation. Sind potenzielle Zielkonflikte identifiziert, kann im Rahmen eines Konfliktmanagements nachjustiert werden.

■ *Good-Practice-Beispiele* zielen in besonderem Maße darauf, den durchlaufenen Problembearbeitungsprozess so aufzuarbeiten und zu kommunizieren, dass er künftig bei vergleichbaren Prozessen als Blaupause genutzt werden kann. Allerdings sollte dieses Vorgehen nicht als Kopiervorgang verstanden werden. Vielmehr sind jeweilige Übertragbarkeiten unter veränderten Voraussetzungen und Rahmenbedingungen zu prüfen.

■ Die Entscheidung für und Umsetzung von bestimmten Maßnahmen ist jeweils mit *Vor- und Nachteilen* verbunden. Werden diese gegenübergestellt, gewichtet und bewertet, lässt sich herausfinden, ob die umgesetzte Handlungsoption gemessen an den angestrebten Effekten zielführend war oder Alternativen zu prüfen sind.

■ *Unausgeschöpfte Potenziale* hinsichtlich nachgefragter bzw. leistbarer hochschulischer Beiträge zur Regionalentwicklung können die Basis neuer Programmierungen von Hochschulaktivitäten sein, die auf regionale Wirksamkeit zielen.

⁸ siehe hierzu auch oben C 1.3 Zielkonflikte

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	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
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