

Demografische Entwicklung und die Rolle der Hochschulen

Aktuell bestehen die demografisch bedingten Herausforderungen vor allem in den ostdeutschen Regionen. Sie werden dort zudem durch das Auslaufen von Finanztransfers und Sonderfinanzierungsmodalitäten verschärft. Doch erzeugt dies weniger eine Sondersituation, sondern eher einen **Problemvorsprung** gegenüber den westdeutschen Regionen. Dieser kann in einen **Problemlösungsvorsprung** umgemünzt werden. Dabei ist von vier zentralen Annahmen auszugehen:

- Sowohl für wirtschaftliche als auch für außerökonomische Entwicklungen werden mit dem absehbaren Ende der hohen Finanztransfers vornehmlich *endogene Entwicklungspotenziale* zu erschließen sein.
- Die Wohlstandsentwicklung wird unmittelbar mit dem Grad an *selbsttragender Entwicklung* korrelieren, den es unter Mobilisierung der endogenen Entwicklungspotenziale zu realisieren gelingt.
- Zu den endogenen Potenzialen gehören als *zentrale Schaltstelle* der Wissensentwicklung die *Hochschulen*, und ebenso sind die Hochschulen die Orte, an denen weitere endogene Potenziale erzeugt werden.
- Daneben werden die ostdeutschen Regionen *externe Potenziale* gewinnen müssen, wenn sie sich nicht abhängen lassen wollen: Fachpersonal, Investitionen und Netzwerkeinbindungen insbesondere. Für zwei dieser Potenziale sind die *Hochschulen unentbehrlich*: Fachkräfte und Netzwerke.
- Zusammenfassend lassen sich *Abwanderungsmobilität*, *Alterung der Bevölkerung* und *geringe Fertilität* als die drei zentralen demografischen Herausforderungen festhalten. Hinzu kommen zwei weitere regionale Herausforderungen: die Herstellung von *sozialer* und *wirtschaftlicher Stabilität*.

Hochschulen nehmen im demografischen Wandel **zwei Rollen** ein, eine *passive* und eine *aktive*:

- Sie sind einerseits Objekte des demografischen Wandels, das heißt: Sie sind objektiv von Umfeldentwicklungen betroffen, die sie nicht beeinflussen können, beispielsweise von reduzierten Studienanfängerjahrgängen oder durch rückläufige Studienanfängerzahlen induzierten Ausstattungseinbußen.
- Andererseits jedoch sind die Hochschulen auch Subjekte des demografischen Wandels, das heißt: potenziell gestaltende Akteure, die einen strategischen Umgang mit dessen Folgen entwickeln können.

Hochschulressourcen bilden eine zentrale Bedingung für die Entwicklung schrumpfender und entwicklungsdefizitärer Räume:

- Sie nehmen eine regionale Versorgungsfunktion wahr, die sich auf Studienplätze, Fachkräfte, Forschung und Entwicklung, Anschluss an überregionale Entwicklungen und Netzwerke bezieht. Sie stellen Hochqualifikationsangebote bereit, können system-, prozess- und produktbezogenes Problemlösungswissen erzeugen sowie ihre Sitzregionen an die überregionalen Kontaktschleifen des Wissens anschließen.
- Damit bilden sie eine zentrale Voraussetzung, um die Resonanzfähigkeit ihrer Regionen für wissensbasierte Entwicklungen trotz demografischer Schrumpfung zu erzeugen bzw. zu erhalten.
- Sie intervenieren in die demografischen Schrumpfungsprozesse, indem sie verödungshemmend wirken und eine jüngere Klientel in der Region halten bzw. von außen anziehen.

*Es ist zu erwarten, dass die Third-Mission-Aktivitäten in steigendem Maße auch Bedeutung als Teil der formalisierten Leistungsbeschreibung und -bewertung von Hochschulen gewinnen werden. Die **wichtigsten Erwartungen**, die sich diesbezüglich an die Hochschulen richten, betreffen vor allem drei Bereiche:* Sie sollen

- die Sicherung des Fachkräftenachwuchses für die Region gewährleisten,
- Impulse zur Entwicklung regionaler Innovationsstrukturen geben und
- Beiträge zur Bewältigung nichtökonomischer regionaler Herausforderungen liefern.

Gegenwärtiges Engagement der Hochschulen im demografischen Wandel

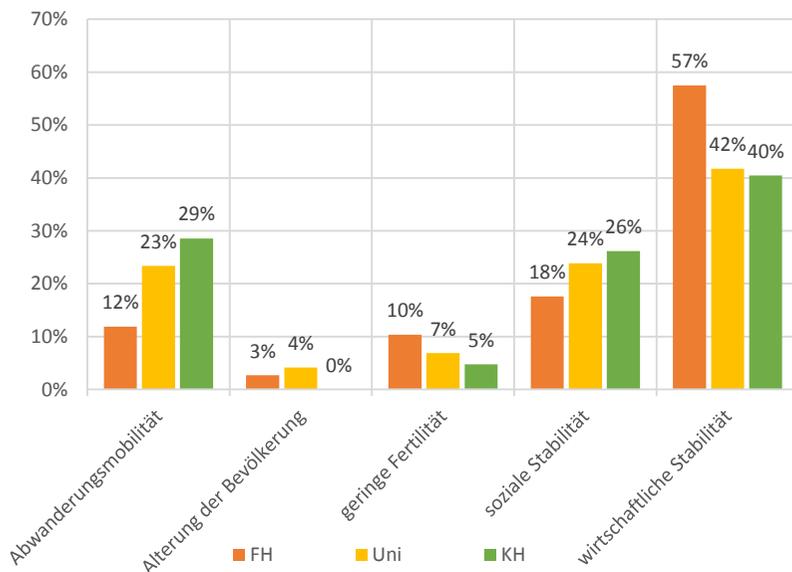
*Hochschulen weisen **unterschiedliche Leistungsfähigkeiten** in Bezug auf demografische Herausforderungen auf, welche die Ausrichtung und den Umfang der Third-Mission-Aktivitäten mitbestimmen:*

- Fachhochschulen verfügen über besondere Fähigkeiten, sich regional zu vernetzen und ihr Leistungsangebot auf Bedürfnisse ihres Umfelds anzupassen.
- Universitäten hingegen orientieren sich eher an der überregionalen und internationalen Wissenschaftsentwicklung.
- Künstlerische Hochschulen besitzen auf Grund ihres Fächerprofils auch Potenziale, sich mit kulturellen Beiträgen und Dienstleistungen in ihrer jeweiligen Sitzregion einzubringen.

Es kann momentan nur von einer **teilweisen Wahrnehmung** demografischer Herausforderungen **als zentrale Entwicklungsherausforderung** gesprochen werden. Immerhin hat die Mehrheit der ostdeutschen Hochschulen deren zunehmend wichtige Rolle für die eigene Entwicklung erkannt. Konkret reagieren die ostdeutschen Hochschulen bisher in sehr unterschiedlichem Ausmaß auf Bedarfslagen des demografischen Wandels. Bezogen auf die die fünf zentralen demografischen sowie regionalen Herausforderungen ergibt sich folgendes Bild:

- Als Schwerpunktthema sind Aktivitäten festzustellen, die zur **wirtschaftlichen Stabilisierung** der Sitzregion beitragen. Etwa die Hälfte aller beobachtbaren Aktivitäten bearbeitet diese Herausforderung. Dabei werden insbesondere Bedarfe der Region im Hinblick auf akademische Fachkräfteversorgung sowie zur Stärkung der regionalen Innovationsstrukturen durch entsprechende Initiativen und Einrichtungen abgedeckt.
- Hinzu kommen mittlerweile verbreitete Aktivitäten der Hochschulen zur **Ab-sicherung sozialer Stabilität** in der jeweiligen Sitzregion. Dies umfasst z.B. Bildungsangebote für Nichtstudierende wie Kinder- oder Seniorenuniversität oder Service-Learning-Aktivitäten.

Übersicht 1: Verteilung der Hochschulaktivitäten nach demografischen und regionalen Herausforderungen



Quelle: Vollerhebung der ostdeutschen Hochschulen

- Zahlreiche Aktivitäten zur *Dämpfung der Abwanderungsmobilität* können beobachtet werden. Hierunter sind insbesondere die Standortbelebung durch die Attraktivierung des Standortes und Projekte zur Verbesserung der Qualität der Lehre zu nennen.
- Vergleichsweise wenig Aktivität ist hingegen im Hinblick auf den Umgang mit einer *alternden Bevölkerung* zu verzeichnen. Die Verbesserung von *Rahmenbedingungen zur Erhöhung der Fertilität* qua gesteigerter Familienfreundlichkeit ist ebenfalls eher gering ausgeprägt. Aus dieser Betrachtung lassen sich Potenziale noch unausgeschöpfter Profilierungsstrategien ableiten, mit denen Hochschulen ihr Wirkungsspektrum erweitern können.

Die Aktivitätsdichte ist eher vom Hochschultyp abhängig als vom Grad der Betroffenheit von demografisch bedingten Veränderungen oder der geografischen Lage:

- Eine Beobachtung ist, dass *Universitäten* eine *höhere Aktivitätsdichte* als Fachhochschulen aufweisen und dabei auch stärker auf nicht-ökonomische Handlungsansätze setzen.
- Künstlerische Hochschulen sind deutlich weniger aktiv, was aber auch ein Effekt ihrer eher geringen Größe ist.
- Es zeigt sich eine bemerkenswerte *Homogenität an Aktivität in Regionen mit starker und mit geringer Schrumpfung*. Bei den Bundesländern ergeben sich in etwa gleiche Verteilungen der Bearbeitung demografisch induzierter Herausforderungen.

*Die Planung und Umsetzung hochschulischen Engagements ist eng gekoppelt an **finanzielle und personelle Umsetzungsbedingungen**. Diese geben auch die Richtung der Weiterentwicklung der Third Mission an den Hochschulen vor:*

- Die Hochschulen können mit ihrem Engagement zur Bearbeitung des demografischen Wandels durchaus *finanziellen Nutzen* ziehen. So zeigt sich, dass die Beteiligung an bundesweiten Wettbewerben, kostenpflichtige Fort- und Weiterbildungsangebote und Kooperationsprojekte mit Partnern in der Region bei vielen Hochschulen bereits finanzielle Verbesserungen der Hochschulhaushalte bewirken.
- Hinsichtlich der Entstehung solchen Engagements zeichnet sich eine Zweiteilung zwischen *Hochschulleitungen und Professor/inn/en als zentralen Initiatoren* ab. Zwischengelagerte Organisationsebenen spielen hingegen eine untergeordnete Rolle. Auf Planungsebene sind es im wesentlichen die Zielvereinbarungen mit dem Land und häufiger auch Kooperationsvereinbarungen mit anderen Partnern, in denen Reaktionen auf den demografischen Wandel

systematisch verankert ist. Hier offenbaren sich Entwicklungspotenziale bei der Integration des Themas in weitere Ebenen Hochschulentwicklungsplanung, wie z.B. Lehr- und Forschungsstruktur oder Marketing.

- Die *Einbindung der Studierenden* orientiert sich an pragmatischen Gesichtspunkten wie der Vermittlung von Deutschlandstipendien, Herstellung von Praxiskontakten während des Studiums oder die Unterstützung von Unternehmensgründungen. Diese Aktivitäten weisen eine weite Verbreitung an den Hochschulen auf. Eine Anerkennung und Betreuung sozialen Engagements findet nur an einer Minderheit der Hochschulen statt. Konzepte wie Service Learning werden vereinzelt umgesetzt. Festhalten lässt sich, dass Studierende weitaus öfter in die Entwicklungsstrategien zur Bewältigung des demografischen Wandels eingebunden werden könnten.

Hemmnisse

Restriktionen sind vorrangig im finanziellen Bereich zu finden. Den Akteuren sind die bundespolitisch kontrovers diskutierten Themen des Länderfinanzausgleichs und der Bildungshoheit der Länder bewusst und werden von ihnen kritisch kommentiert:

- Hochschulen könnten mit ihrer *Grundausrüstung* kaum ihre Normalfunktionen aufrechterhalten, geschweige denn zusätzliche Aufgaben bewältigen. Zudem lasse es der derzeitige Personalbestand kaum zu, flexible und weitgehend bürokratiearme Verwaltungsabläufe zu ermöglichen. Dazu wären personelle Aufstockungen und auch eine Entprekarisierung von Arbeitsbedingungen notwendig.
- *Soziale und kulturelle Aktivitäten* beruhen vorrangig auf dem *Engagement von Einzelpersonen* und sind selten zentral gesteuert. Sei dies jedoch erwünscht, sollte das Engagement auch gezielt gefördert werden. Dies könne gezielt über geförderte Forschungsvorhaben oder die Unterstützung bei der Anbahnung von Kooperationsprojekten geschehen oder in die Hochschulfinanzierung einbezogen werden.

*Neben den finanziellen Restriktionen wird auch der **Kommunikation** eine wesentliche Rolle zugesprochen. Mittels der direkten Ansprache lokaler Stakeholder ließen sich Handlungspotenziale erschließen, die über den bisherigen Angebotskatalog der Hochschulen hinausgehen:*

- Bislang konzentriert sich die Hochschulkommunikation auf die *lokalen Unternehmen*.

- *Stadtverwaltungen und zivilgesellschaftliche Akteure* werden kaum einbezogen.
- Bei der Ansprache von Unternehmen sollte stärker darauf geachtet werden, auch *kleinere Partner* einzubeziehen.

*Hochschulintern scheinen die eigenen Aktivitäten und Wirkungen **noch recht unbekannt** zu sein. Nur wenigen Hochschulvertretern sind die tatsächlichen Außenwirkungen ihrer Hochschulen bspw. über kleine Projekte oder ehrenamtliche Arbeit in vollem Umfang bewusst:*

- Es fehlt bisher eine *zentrale Vermarktung* und *Kommunikation* der regionsbezogenen Angebote.
- Damit vergeben sich die *Hochschulen Chancen*, als regionale Partner wahrgenommen zu werden – obgleich sie entsprechende Aktivitäten vorzuweisen haben.
- Würden die Hochschulen sich durch Kenntnis dessen, was sie bereits tun, intern enger verzahnen, gemeinsame Dienstleistungsangebote oder interdisziplinäre Studiengänge entwickeln, könnten *Innovationspotenziale* erschlossen werden.

Erfolgsfaktoren

*Eine zentrale Bedingung für den Erfolg von Handlungsansätzen der Hochschulen liegt in ihrer **Kommunikationsfähigkeit nach innen und außen**:*

- Als erfolgreicher Operationsmodus, um Interessenüberlappungen produktiv zu machen, wird von den Anspruchsgruppen häufig *regionale Netzwerkbildung* empfohlen, um über punktuelle Aktivitäten hinaus zu einer kontinuierlichen und zielorientierten Kooperation zu gelangen.
- *Klare Verantwortlichkeiten und kurze Entscheidungswege* sind die Grundlage für einen vertrauensvollen Umgang miteinander. Die Kontakte zwischen engagierten Einzelpersonen sind wichtiger als über Organisationsebenen institutionalisierte Interaktionen, können aber institutionell stabilisiert werden.
- Ein Erfolgsfaktor von Kooperationen wird darin gesehen, dass bearbeitete Projekte und Themen für alle Kooperationspartner eine *Win-Win-Situation* herstellen müssen. Immer dann, wenn die Kooperationskosten die Kooperationsgewinne übersteigen, sei jede Initiative gefährdet. Die Offenlegung der jeweiligen Eigeninteressen ist dafür hilfreich.

- Für die Außenkommunikation mit externen Partnern bedarf es vor allem *transparenter Strukturen*. *Zentrale Ansprechpartner* innerhalb der Hochschule sind ein Erfolgsfaktor. Diese fungieren als Gatekeeper und vereinfachen zugleich die hochschulinterne Informationsweitergabe. Ebenso tragen sie zur bürokratischen Entlastung der einzelnen Mitarbeiter bei.

*Daneben ist eine **Aufstockung der verfügbaren finanziellen Ressourcen** zur Bearbeitung demografischer Herausforderungen unumgänglich, um nachhaltige Strategien umzusetzen. Gleichzeitig müssen die bereits **vorhandenen Mittel auch effektiver genutzt** werden:*

- Eine Schaffung von *zusätzlichen Fördermöglichkeiten* speziell für *Fachhochschulen und ländlich geprägte Räume* erscheint notwendig. Bisher setzen sich vor allem Universitäten in urbanen Räumen bei bundesweiten Wettbewerben durch.
- *Bestehende Förderprogramme* für verschiedene Adressaten in der Region müssen *besser ausgeschöpft* werden. Informationen bezüglich Fördermöglichkeiten müssen dahingehend aufbereitet und leicht zugänglich sein. Sind diese auch in der Regel befristeter Natur, können Förderprogramme Impulse für innovative Handlungsansätze liefern, für welche ansonsten keine finanziellen Mittel zur Verfügung stünden, und Anschubphasen ermöglichen.
- Damit sich auf regionaler Ebene Maßnahmen und Ansätze bewegen lassen, braucht es nicht unbedingt Investitionen in Millionenhöhe. Die entsprechenden Entscheidungsebenen einer Region müssten sich gemeinsam der Probleme und Themen annehmen und diese auch in der Öffentlichkeit kommunizieren. Erst über *gemeinsame strategische Zielstellungen* bzw. Leitlinien können finanzielle und personelle Ressourcen konzeptionell gebündelt, identifikationsstiftende Strukturen geschaffen und eine nachhaltige Entwicklung in Gang gesetzt werden.

*Nicht zuletzt sind das **persönliche Engagement** und die **Identifikation** mit dem Standort und dessen Hochschule entscheidend für Erfolg oder Misserfolg bei der Umsetzung von Handlungsansätzen:*

- Regionale Vernetzung und regionale Aktivitäten der Hochschulen als Ganzes, funktionieren nur über das *Engagement von Hochschulangehörigen*. Sind die Motivationen für regionales Engagement nicht vorwiegend intrinsischer Natur, bedarf es kompensierender Anreizstrukturen.
- Eine Hochschule, die räumlich und gesellschaftlich *in die Stadt integriert* ist, trägt zu deren Attraktivierung wesentlich bei. Bestehen vielfältige Berüh-

rungspunkte zwischen Hochschule und Stadt, wird einer gegenseitigen Meidungskultur entgegengewirkt und studentisches Engagement in der Region angeregt.

- Die für eine selbsttragende Entwicklung in den Regionen notwendigen Innovationen und kreativen Köpfe müssen auch durch eine gesteigerte *internationale Orientierung* erzeugt bzw. gewonnen werden. Die Hochschulen sind ein Eckstein zur Schaffung einer Willkommenskultur für internationale Fachkräfte.

Optionen für die künftige Hochschulfinanzierung

*Wenn die Bildungsfunktion der Hochschulen an Bedeutung verliert, stellt sich vor allem eine Frage: Können ihre **anderen Funktionen**, also Forschung und Beiträge zur Regionalentwicklung, diesen Gewichtsverlust ausgleichen? Um politische Durchschlagskraft zu gewinnen, müssten die regionalen Wirkungen der Hochschulen von einer bestimmten Größenordnung sein:*

- Ihre positiven *fiskalischen Effekte* innerhalb des jeweiligen Landes müssen langfristig höher sein als der Anteil der Hochschulausgaben, der andernfalls auf Grund von Unterauslastungen der Studienkapazitäten zu reduzieren wäre.
- Nur dann wird es den Haushaltsgesetzgebern angesichts knapper öffentlicher Mittel und des Verschuldungsverbotes möglich sein, den Umfang der Hochschulfinanzierung von den *Studierendenzahlen abzukoppeln*.

*Innerhalb der Hochschulen demografisch herausgeforderter Regionen **Ressourcen** für regional bezogene Aktivitäten zu mobilisieren heißt zugleich, diese an anderer Stelle zu entziehen. Das kann durchaus rational sein:*

- Es geht weder um die regionalisierte Ausrichtung irgendeines Faches, noch um eine ausschließlich nachfrageorientierte Ausrichtung. Immerhin bedienen Hochschulen und ihre Fächer auch *mittelbare Zwecke*, die sich auf alles beziehen, was Wissenschaft im Sinne einer gesellschaftlichen Vorratssicherung erbringt, ohne dass dafür bereits ein aktueller Bedarf formuliert wäre.
- Vielmehr geht es darum, *den Teil* der Hochschulressourcen, der in Folge künftiger Haushalts- und etwaiger Unterauslastungssituationen reduziert zu werden droht, durch regional wirksam werdende Anstrengungen zu legitimieren – *statt ihn zu verlieren*.

*Viele Beispiele aus der Praxis zeigen: Die Hochschulen haben **zahlreiche Optionen, zu ihrer eigenen Finanzierung** beizutragen. Gleichwohl werden diese Erträge immer nur einen kleineren Teil des Hochschulhaushalts ausmachen:*

- Der Markt für *Weiterbildung* wächst weiterhin. Hochschulen verfügen als etablierte höhere Bildungseinrichtung über das Know-how und die breite Reputation, um sich hier mit eigenen kostenpflichtigen Angeboten zu positionieren.
- *Fern- und berufsbegleitende Studiengänge* können, insbesondere wenn sie auch international ausgerichtet sind und moderne Technologien einsetzen, eine gewinnbringende Ergänzung des Bildungsangebots darstellen.
- Ganzheitlich ausgerichtete *Wissens- und Technologietransfereinrichtungen* können durch gezielte Vermittlungs-, Beratungs- und Bildungsangebote für Unternehmen wirtschaftlich agieren und sich zumindest teilweise bzw. langfristig von institutionellen Förderungen unabhängig machen.
- *Dienstleistungen im Bereich öffentlicher Infrastruktur und Daseinsvorsorge* können kaum Überschüsse produzieren, jedoch zur Eigenfinanzierung beitragen. Dabei bieten sie gleichzeitig weitere Anknüpfungspunkte für *Sponsoring und Fundraising*.

Optionen für hochschulische Entwicklungsstrategien

*Hochschulen sollten angestrebte Handlungsansätze in Entwicklungsstrategien bündeln. Dabei sind **Chancen und Risiken** auch immer im Hinblick auf eigene **Stärken und Schwächen** sowie das Profil der Hochschule abzuwägen. Auch wenn der Nutzen von hochschulischen Beiträgen zur Bewältigung immer positiv eingeschätzt werden sollte, sind die Risiken stets im Blick zu halten.*

- Viele Risiken entfalten sich durch Hürden bei der Umsetzung von Maßnahmen, manche dagegen sind kaum beeinflussbar. Umso mehr können und sollten aus den Erfahrungen und Beispielen anderer Hochschulen die *Bedingungen für erfolgreiche Umsetzung* sorgfältig geprüft werden.
- Hochschulen können regional nur wirksam werden, wenn auch *Resonanz- und Kooperationsfähigkeit der Region* als Anspruchsgruppe und Nutznießerin der Entwicklungsstrategien besteht.
- *Die meisten Entwicklungsstrategien sind kopplungsfähig*, d.h. sie produzieren nicht vorrangig Zielkonflikte. Einige Strategien lassen sich sogar relativ reibungslos miteinander kombinieren und damit gegenseitig stärken. Andere wiederum lassen sich nicht ohne Kompromisse bei der einen oder der anderen Strategie umsetzen.

- *Entwicklungsstrategien bedürfen geeigneter Instrumente.* Dabei können einzelne Instrumente zur Umsetzung verschiedener Strategien genutzt werden.

Übersicht 2: Instrumente für hochschulische Strategien

Instrument	Strategie												
	Ausbau Fern- und Teilzeitstudienangebote	Ausbau Lebenslanges Lernens	Ausbau regionaler Kooperationsbeziehungen	Ausbau Wissens- und Technologietransfer	Erhöhung der Durchlässigkeit	Erhöhung der Studiermotivation	Exzellenz in Forschung und Lehre	Familienfreundlichkeit	Stärkung frühkindlicher & schulischer Bildung	Kulturelle Belebung	Standortbelebung	Unterstützung der Zivilgesellschaft	Willkommenskultur
Alumni-Kultur	✓	✓	✓	✓		✓						✓	✓
Anwerbung von Studierenden außerhalb der Region	✓		✓		✓	✓	✓			✓	✓		✓
Angepasstes Hochschulfinanzierungsmodell	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ausbau E-Learning	✓	✓	✓	✓	✓	✓							✓
Bereitstellung von Infrastruktur	✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓
Bezahlte Beratungsdienstleistungen			✓	✓					✓	✓	✓	✓	
Career Services				✓		✓		✓			✓		
Deputatsentlastungen			✓	✓							✓		
Dual Career Optionen			✓		✓			✓			✓		✓
Duale Studiengänge	✓		✓		✓	✓							
Einrichtung von An-Instituten o.ä.	✓	✓	✓	✓			✓		✓		✓		
Einschlägige Forschungsprojekte			✓	✓			✓	✓	✓			✓	
FH-Forschungsprofessur			✓	✓			✓						
Gezielte Außen- und Innenkommunikation	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓
Hochschulinterne Kommunikationsstrukturen		✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓
Ideelle Anerkennung		✓						✓		✓	✓	✓	✓
Kostenfreie Unterstützungs- und Beratungsangebote	✓				✓	✓		✓				✓	

Instrument	Strategie												
	Ausbau Fern- und Teilzeitstudienangebote	Ausbau lebenslangen Lernens	Ausbau regionaler Kooperationsbeziehungen	Ausbau Wissens- und Technologietransfer	Erhöhung der Durchlässigkeit	Erhöhung der Studierleistung	Exzellenz in Forschung und Lehre	Familienfreundlichkeit	Stärkung frühkindlicher & schulischer Bildung	Kulturelle Belebung	Standortbelebung	Unterstützung der Zivilgesellschaft	Willkommenskultur
Materielle Anerkennung	✓	✓					✓	✓		✓	✓	✓	✓
Mittel aus der Grundausstattung	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓
Neustrukturierung bisher voneinander abgegrenzter Fachbereiche	✓	✓		✓									
One-Stop-Agency	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓
Regionales Wissensmanagement	✓	✓	✓	✓			✓				✓	✓	
Service Learning		✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Stiftungsprofessuren			✓	✓			✓				✓		
Übernahme von Aufgaben der Daseinsvorsorge			✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	
Verlagerung von Hochschuleinrichtungen ins Zentrum	✓			✓				✓		✓	✓	✓	✓
Wettbewerbe und Mittel durch Zielvereinbarungen mit dem Land	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

IMPRESSUM

Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg • Collegienstraße 62 • 06886 Lutherstadt Wittenberg • www.hof.uni-halle.de

Projekt: „Demografische Entwicklung und Perspektiven ostdeutscher Hochschulen“ im Auftrag des Beauftragten der Bundesregierung für die Neuen Länder

November 2013