

**Daniel Hechler | Peer Pasternack**

Unter Mitwirkung von  
Jens Gillessen, Uwe Grelak, Justus Henke,  
Sebastian Schneider, Peggy Trautwein und Steffen Zierold

# **HOCHSCHULEN UND STADTENTWICKLUNG IN SACHSEN-ANHALT**



**BWV • BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG**

# **Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg**

Herausgegeben für das Institut für Hochschulforschung (HoF) von  
Peer Pasternack

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8305-3828-8

Reihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“

© Institut für Hochschulforschung an der Universität Halle-Wittenberg (HoF)  
Collegienstraße 62, 06886 Lutherstadt-Wittenberg,  
[institut@hof.uni-halle.de](mailto:institut@hof.uni-halle.de), <http://www.hof.uni-halle.de>

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes  
ist unzulässig und strafbar.

Hinweis: Sämtliche Angaben in diesem Fachbuch/wissenschaftlichen Werk  
erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung und Kontrolle ohne Gewähr. Eine Haftung  
der Autoren oder des Verlags aus dem Inhalt dieses Werkes ist ausgeschlossen.

Druck: docupoint, Magdeburg  
Gedruckt auf holzfreiem, chlor- und säurefreiem, alterungsbeständigem Papier.  
Printed in Germany.

2018 BWV • BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG GmbH,  
Markgrafenstraße 12–14, 10969 Berlin  
E-Mail: [bwv@bwv-verlag.de](mailto:bwv@bwv-verlag.de), Internet: <http://www.bwv-verlag.de>

# Inhaltsübersicht

|                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Zentrale Ergebnisse .....</b>                                                                  | <b>11</b>  |
| <br>                                                                                              |            |
| <b>1. Problem und Vorgehen .....</b>                                                              | <b>19</b>  |
| <br>                                                                                              |            |
| <b>2. Die Hochschul- und Wissenschaftsstandorte Sachsen-Anhalts .....</b>                         | <b>30</b>  |
| 2.1. Hochschulen und Hochschulstädte.....                                                         | 30         |
| 2.2. Außeruniversitäre Forschung .....                                                            | 36         |
| 2.3. Wissensgesellschaftliche Raumcharakteristik .....                                            | 41         |
| <br>                                                                                              |            |
| <b>3. Die Kleineren Großstädte.....</b>                                                           | <b>45</b>  |
| 3.1. Halle (Saale).....                                                                           | 45         |
| 3.2. Magdeburg .....                                                                              | 99         |
| <br>                                                                                              |            |
| <b>4. Mittelstädte.....</b>                                                                       | <b>133</b> |
| 4.1. Merseburg .....                                                                              | 134        |
| 4.2. Wernigerode.....                                                                             | 154        |
| 4.3. Stendal.....                                                                                 | 170        |
| 4.4. Wittenberg .....                                                                             | 186        |
| <br>                                                                                              |            |
| <b>5. Querschnittsanalysen .....</b>                                                              | <b>205</b> |
| 5.1. Hochschulen und Forschungsinstitute und die IBA „Stadtumbau 2010“ .....                      | 205        |
| 5.2. Der vermeintliche Sonderfall: Lokale Wirksamkeit der Geistes- und Sozialwissenschaften ..... | 222        |
| <br>                                                                                              |            |
| <b>6. Auswertung .....</b>                                                                        | <b>240</b> |
| 6.1. Regionale Problemlagen und Problemwahrnehmungen.....                                         | 240        |
| 6.2. Ermöglichende und limitierende Rahmenbedingungen .....                                       | 242        |
| 6.3. Wissenschaft und Stadt: Wechselseitige Chancensteigerung.....                                | 253        |
| 6.4. Governance der Stadt-Wissenschaft-Kooperationen .....                                        | 268        |
| <br>                                                                                              |            |
| <b>7. Fazit: Selbstbeschreibungsbilder und Interaktionstypen .....</b>                            | <b>303</b> |

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Zentrale Ergebnisse</b> .....                                                                                                                                                                                                | 11  |
| Stadt und Hochschule: Wechselseitige Chancensteigerungen (11). Kooperations-instrumentarium (12). Strategische Erfolgsfaktoren (13). Lokales Wissensmanagement (15). Stadt-Wissenschaft-Interaktionstypen (17)                  |     |
| <b>1. Problem und Vorgehen</b> .....                                                                                                                                                                                            | 19  |
| 1.1. Problemstellung: Wissenschaft – Stadtentwicklung – mittelgroße Städte .....                                                                                                                                                | 19  |
| Metropolitane Konzepte – überwiegend nichtmetropolitane Kontexte (20). Planungsversuche für soziale Totalphänomene (21). Vom passiven zum aktiven Hochschulregionalismus (22). Wissensgesellschaft jenseits der Metropolen (24) |     |
| 1.2. Untersuchungsdesign: Fragestellungen und methodisches Vorgehen.....                                                                                                                                                        | 25  |
| <b>2. Die Hochschul- und Wissenschaftsstandorte Sachsen-Anhalts</b> .....                                                                                                                                                       | 30  |
| 2.1. Hochschulen und Hochschulstädte .....                                                                                                                                                                                      | 30  |
| 2.2. Außeruniversitäre Forschung.....                                                                                                                                                                                           | 36  |
| 2.3. Wissensgesellschaftliche Raumcharakteristik .....                                                                                                                                                                          | 41  |
| <b>3. Die Kleineren Großstädte</b> .....                                                                                                                                                                                        | 45  |
| 3.1. Halle (Saale).....                                                                                                                                                                                                         | 45  |
| 3.1.1. Strukturen.....                                                                                                                                                                                                          | 47  |
| Wissenschaftliche Einrichtungen und künstlerische Hochschulen .....                                                                                                                                                             |     |
| Stadträumliche Verdichtung: Der Weinberg Campus.....                                                                                                                                                                            |     |
| Formalisierung der Kooperation zwischen Wissenschaft und Stadt:<br>Das Dienstleistungszentrum Wirtschaft und Wissenschaft .....                                                                                                 |     |
| 3.1.2. Prozesse .....                                                                                                                                                                                                           | 62  |
| „Stadt der Wissenschaft“: Hochschulen und Wissenschaft in<br>Stadtplanung, Leitbildern und Bürgerwahrnehmung .....                                                                                                              |     |
| Wettbewerb „Stadt der Wissenschaft“ und Jahr der Wissenschaft 2012.....                                                                                                                                                         |     |
| Halle als Medienstadt? – Das Multimediazentrum<br>(Autor: Steffen Zierold) .....                                                                                                                                                |     |
| Kreativort Designhaus (Autor: Steffen Zierold) .....                                                                                                                                                                            |     |
| Kultur- und Kreativwirtschaft: Erwartungen und Erfahrungen<br>(Autor: Steffen Zierold) .....                                                                                                                                    |     |
| Wissenschaft und Bildung im Stadtraum: Pflegebedürftige<br>Beziehungen – Beispiel Franckesche Stiftungen (Mitautor: Uwe Grelak) .....                                                                                           |     |
| Hochschulaktivitäten mit lokalem Bezug: Die Third Mission der<br>Martin-Luther-Universität (Mitautorin: Peggy Trautwein) .....                                                                                                  |     |
| 3.2. Magdeburg .....                                                                                                                                                                                                            | 99  |
| 3.2.1. Strukturen.....                                                                                                                                                                                                          | 101 |
| Wissenschaftliche Einrichtungen .....                                                                                                                                                                                           |     |
| Stadträumliche Verdichtung: Wissenschaftsquartier mit<br>Wissenschaftshafen (Mitautor: Uwe Grelak).....                                                                                                                         |     |
| Formalisierung der Kooperation zwischen Wissenschaft und Stadt:<br>Das Team Wissenschaft .....                                                                                                                                  |     |

|           |                                                                                                                                                       |            |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.2.2.    | Prozesse .....                                                                                                                                        | 112        |
|           | „Stadt der Wissenschaft, Bildung und Kultur“: Stadtentwicklung und<br>Stadtentwicklungskonzepte.....                                                  | 112        |
|           | Städtische Aktivitäten: Wettbewerbsbeteiligungen .....                                                                                                | 116        |
|           | Hochschulaktivitäten mit lokalem Bezug: Die Third Mission der Otto-<br>von-Guericke-Universität Magdeburg ( <i>Mitautorin: Peggy Trautwein</i> )..... | 119        |
|           | Hochschulaktivitäten mit lokalem Bezug: Die Third Mission der<br>Hochschule Magdeburg-Stendal ( <i>Mitautorin: Peggy Trautwein</i> ) .....            | 122        |
|           | Lokale Vernetzung der Hochschulen: Interaktionen nach Partnern<br>und Inhalten ( <i>Autor: Sebastian Schneider</i> ) .....                            | 124        |
| <b>4.</b> | <b>Mittelstädte .....</b>                                                                                                                             | <b>134</b> |
| 4.1.      | Merseburg .....                                                                                                                                       | 134        |
| 4.1.1.    | Strukturen.....                                                                                                                                       | 135        |
| 4.1.2.    | Prozesse .....                                                                                                                                        | 136        |
|           | Die Hochschule als Impulsgeber während der IBA Stadtumbau<br>( <i>Mitautor: Uwe Grelak</i> ) .....                                                    | 136        |
|           | Weitere stadtbezogene Aktivitäten der Hochschule .....                                                                                                | 143        |
|           | Hochschulische Interaktionen nach Partnern und Inhalten<br>( <i>Autor: Sebastian Schneider</i> ) .....                                                | 145        |
| 4.2.      | Wernigerode .....                                                                                                                                     | 154        |
| 4.2.1.    | Strukturen.....                                                                                                                                       | 154        |
| 4.2.2.    | Prozesse .....                                                                                                                                        | 156        |
|           | Die Hochschule Harz in Stadt und Region: Selbstverständnis und<br>Aktivitäten ( <i>Mitautorin: Peggy Trautwein</i> ).....                             | 156        |
|           | Lokale Wahrnehmung der Hochschule: eine Presseauswertung.....                                                                                         | 161        |
|           | Anlassbezogen und informell: Die Kooperation von Stadt und<br>Hochschule .....                                                                        | 164        |
| 4.3.      | Stendal .....                                                                                                                                         | 170        |
| 4.3.1.    | Strukturen.....                                                                                                                                       | 171        |
| 4.3.2.    | Prozesse .....                                                                                                                                        | 173        |
|           | Bürgerschaftliches Engagement für die Hochschule.....                                                                                                 | 173        |
|           | IBA Stadtumbau: Die Hochschule als Akteur ( <i>Mitautor: Uwe Grelak</i> ) .....                                                                       | 175        |
|           | Die Hochschule in Stendal: Selbstverständnis und Aktivitäten .....                                                                                    | 179        |
|           | Lokale Kommunikation der Hochschule: eine Presseauswertung .....                                                                                      | 182        |
|           | Veralltäglichte Kooperation: Die Zusammenarbeit von Hochschule<br>und Stadt .....                                                                     | 183        |
| 4.4.      | Wittenberg .....                                                                                                                                      | 186        |
| 4.4.1.    | Strukturen.....                                                                                                                                       | 187        |
| 4.4.2.    | Prozesse .....                                                                                                                                        | 189        |
|           | Wiederbelebung als akademischer Standort.....                                                                                                         | 189        |
|           | IBA Stadtumbau: Campus Wittenberg – Aus wenig mehr machen<br>( <i>Mitautor: Uwe Grelak</i> ) .....                                                    | 192        |
|           | Die Aktivitäten der Wittenberger Wissenschaftseinrichtungen für<br>Wittenberg .....                                                                   | 198        |

|                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>5. Querschnittsanalysen</b>                                                                                            | 205 |
| 5.1. Hochschulen und Forschungsinstitute und die IBA „Stadtumbau 2010“<br>(Mitautor: Uwe Grelak)                          | 205 |
| 5.1.1. Beteiligungsverhalten der Hochschulen und<br>Forschungseinrichtungen                                               | 209 |
| 5.1.2. Kooperationsqualitäten                                                                                             | 213 |
| Konzeptionsbezogene Kooperationen                                                                                         | 213 |
| Operative Kooperationen                                                                                                   | 215 |
| Nichtkooperationen und nicht gelungene Projekte                                                                           | 216 |
| 5.1.3. Resümee: durchwachsene Befunde                                                                                     | 218 |
| 5.2. Der vermeintliche Sonderfall: Lokale Wirksamkeit der Geistes- und<br>Sozialwissenschaften (Mitautor: Jens Gillissen) | 222 |
| 5.2.1. Die institutionelle Landschaft                                                                                     | 222 |
| 5.2.2. Anwesenheitseffekte                                                                                                | 226 |
| 5.2.3. Aktivitätseffekte                                                                                                  | 228 |
| Funktionen                                                                                                                | 228 |
| Transfer: Beispiel Transfergutschein-Programm                                                                             | 230 |
| Jenseits der Programmförderung: Lokal relevante Aktivitäten der<br>Geistes- und Sozialwissenschaften                      | 236 |
| <b>6. Auswertung</b>                                                                                                      | 240 |
| 6.1. Regionale Problemlagen und Problemwahrnehmungen                                                                      | 240 |
| 6.2. Ermöglichende und limitierende Rahmenbedingungen                                                                     | 242 |
| 6.2.1. Kommunale Kontexte                                                                                                 | 244 |
| 6.2.2. Wissensgesellschaftliche Regions- und Stadtcharakteristiken                                                        | 249 |
| 6.2.3. Limitationen in den Hochschulen                                                                                    | 251 |
| 6.3. Wissenschaft und Stadt: Wechselseitige Chancensteigerung                                                             | 253 |
| 6.3.1. Nachfrageeffekte: Hochschulen als regionaler Wirtschaftsfaktor                                                     | 254 |
| 6.3.2. Hochschulen gegen Peripherisierung                                                                                 | 255 |
| 6.3.3. Aktivitätsschwerpunkte und -lücken (Mitautorin: Peggy Trautwein)                                                   | 258 |
| Gemeinsamkeiten und Ähnlichkeiten in den Städten                                                                          | 259 |
| Besonderheiten in einzelnen Städten                                                                                       | 262 |
| Unerschlossene Potenziale                                                                                                 | 263 |
| 6.3.4. Organisationale Gewinne für Hochschulen                                                                            | 266 |
| 6.4. Governance der Stadt-Wissenschaft-Kooperationen                                                                      | 268 |
| 6.4.1. Hochschule-Stadt-Governance                                                                                        | 268 |
| 6.4.2. Kommunikation                                                                                                      | 270 |
| Schnittstellenkommunikation                                                                                               | 271 |
| Instrumente der Abstimmung                                                                                                | 274 |
| 6.4.3. Kooperationen                                                                                                      | 275 |
| Reibungswiderstände, Risiken und deren Bearbeitung                                                                        | 275 |
| Strategische Erfolgsfaktoren                                                                                              | 280 |

|           |                                                                                                                   |     |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.4.4.    | Modell lokalen Hochschulhandelns<br>(Mitautoren: Justus Henke, Steffen Zierold).....                              | 283 |
|           | Rahmenbedingungen: Voraussetzungen und Ressourcen.....                                                            | 285 |
|           | Programmierung: Problem- und Zieldefinitionen,<br>Handlungsprogramm .....                                         | 287 |
|           | Implementation: strategisch handeln und mit Abweichungen rechnen.....                                             | 290 |
|           | Auswertung: Neuprogrammierung vorbereiten .....                                                                   | 292 |
| 6.4.5.    | Kooperationsinstrumente .....                                                                                     | 293 |
|           | Netzwerke und Kooperationsplattformen.....                                                                        | 294 |
|           | Lokales Wissensmanagement.....                                                                                    | 298 |
| <b>7.</b> | <b>Fazit: Selbstbeschreibungsbilder und Interaktionstypen</b><br>(Mitautoren: Justus Henke, Steffen Zierold)..... | 303 |
| 7.1.      | Relevante Faktoren zur Selbstbeschreibung der Städte .....                                                        | 305 |
| 7.2.      | Selbstbeschreibungsbilder .....                                                                                   | 310 |
| 7.3.      | Modell der Interaktionstypen .....                                                                                | 311 |
| 7.4.      | Kriterien zur Einordnung in Interaktionstypen .....                                                               | 313 |
| 7.5.      | Illustration der Interaktionstypen: zwei Beispiele .....                                                          | 314 |
|           | Literatur.....                                                                                                    | 319 |
|           | Verzeichnis der Übersichten .....                                                                                 | 335 |
|           | Autoren und Mitwirkende.....                                                                                      | 337 |
|           | Ausgewählte Sachsen-Anhalt-Studien aus dem Institut für<br>Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) .....        | 339 |





# Zentrale Ergebnisse

## Stadt und Hochschule: Wechsel-seitige Chancensteigerungen

Lange Zeit beschränkten sich die lokalen und regionalen Erwartungen an Hochschulen weitgehend auf die Versorgung mit Bildungsangeboten und die Stimulation der lokalen Wirtschaft durch **Nachfrageeffekte**. Diese konnten durch die schiere Existenz der Hochschulen als erfüllt betrachtet werden. Heute dagegen sehen sich Hochschulen zunehmend mit einer gegenteiligen Herausforderung konfrontiert: Die schlichten Anwesenheitseffekte sollen um **Aktivitätseffekte** ergänzt werden.

Die Annahme, lokal aktive Hochschulen würden in den lokalen Problemlagen zentrale Herausforderungen sehen und ihre Handlungsprogramme entsprechend ausrichten, lässt sich empirisch in Teilen bestätigen, wenn auch **nicht programmatisch**: Diesbezügliche *strategische* Verankerungen sind nur bedingt zu identifizieren. Zugleich finden viele Aktivitäten statt, die Beiträge zur Bearbeitung von lokalen Herausforderungen leisten, ohne als solche deklariert zu werden.

Die Städte haben ein Interesse an **selbsttragender Entwicklung**. Die in ihnen ansässigen Hochschulen haben ein Interesse an **organisationaler** – was mitunter (etwa für einzelne Fachbereiche oder Studiengänge) heißt: überlebensrelevanter – **Stabilität**. Beides lässt sich durchaus zusammenführen.

Hochschulen nehmen eine lokale und regionale **Versorgungsfunktion** wahr, die sich auf Studienplätze, akademische Fachkräfte, Forschung und Entwicklung sowie den Anschluss an überregionale Entwicklungen und Netzwerke bezieht. Sie stellen Hochqualifikationsangebote

bereit und können system-, prozess- und produktbezogenes Problemlösungswissen erzeugen.

Insbesondere in demografisch herausgeforderten und entwicklungsgeschwächten Regionen sind die Hochschulen eine zentrale Bedingung, um Resonanzfähigkeit ihrer Regionen für wissensbasierte Entwicklungen zu erzeugen bzw. zu erhalten. Sie stellen dort ein **Verödungshemmnis** erster Güte dar, etwa indem sie eine jüngere Klientel in der Region halten bzw. von außen anziehen.

Erscheinen auf den Sitzort bezogene Aktivitäten der Hochschulen zunächst vor allem als zusätzliche Aufgabe, so können damit doch auch **organisationale Gewinne** generiert werden:

- Für eine Minderheit der Hochschulen besteht aufgrund ihrer Leistungsstärke die Chance, in ihrer Gesamtheit auf eine vorrangig überregionale bzw. internationale Orientierung setzen zu können.
- Für einen sehr viel größeren Teil der Hochschulen dagegen besteht ggf. die Möglichkeit, *einzelne* – mancherorts bereits vorhandene – exzellente Fachgebiete zu stabilisieren oder/und zu entwickeln.
- Hier liegt es dann nahe, dass der Exzellenzorientierung in Teilbereichen die Lokal- und Regionalsoption mindestens gleichberechtigt zur Seite tritt. Damit lassen sich Legitimationsgewinne einfahren, die für den größeren Teil der Hochschulen bzw. ihrer Fachbereiche auf dem Wege von Exzellenzwettbewerben nicht zu erlangen sind.

Insbesondere Hochschulen in peripheren Regionen fällt es leichter, die eigene

**Unentbehrlichkeit** nicht nur zu behaupten, sondern auch zu plausibilisieren, wenn sie auch auf ihre Sitzstadt und -region bezogen agieren. Werden berechnete Forderungen nach angemessener Hochschulausstattung mit lokal und regional relevanten Leistungszusagen verbunden, so lässt sich auch hochschulfernen Gesprächspartnern, etwa in der Politik, vermitteln, dass die überwiesenen Gelder nicht nur außerhalb der Region Wirkungen zeitigen.

Dabei ist die lokale und regionale Wirksamkeit von Hochschulen dann am aussichtsreichsten, wenn diese ihre Stadt und Region an die **überregionalen Kontaktschleifen der Wissensproduktion** und -verteilung anschließen. Hierzu wiederum sind die Hochschulen wie keine andere Institution in ihren Städten in der Lage: Anders als sonstige Akteure sind sie prädestiniert dafür, Entwicklungen nicht einfach geschehen zu lassen, sondern einen wissenschaftsgetriebenen strategischen Umgang damit zu entwickeln. Sie verfügen aber nicht nur über die entsprechenden intellektuellen Ressourcen, sondern zählen auch zu den Einrichtungen, die im Vergleich institutionell sehr stabil sind – da öffentlich finanziert und von den Ländern unterhalten.

### Kooperationsinstrumentarium

Ein besonderes Interesse der Wissenschaft(seinrichtungen) für ihren jeweiligen Sitzort ist keineswegs zwangsläufig zu erwarten und auch kaum zu erzwingen. Dem stehen die fehlenden Möglichkeiten zentraler Steuerung und die lokal ungebundene Orientierung am Wissenschaftssystem entgegen. Zudem sind in der einschlägigen Forschung sowohl **Regional- als auch Hochschulentwicklung** als besonders **planungsresistente Handlungsfelder** herausgearbeitet worden. Ihre Kopplung erscheint dann in einem ersten Zugriff als Pla-

nungsresistenz im Quadrat. Hier zu synchronisieren, ist eine Herausforderung.

Als Alternative zur planungsgebundenen Intervention gilt das Konzept der **Kontextsteuerung**. Die Gestaltung günstiger Kontexte für die Hochschule-Stadt-Interaktion soll darauf zielen, Fühlungskontakte zu erleichtern. Damit werden Gelegenheitsstrukturen für potenziell produktive, wechselseitige Verstärkungen der Hochschul- und Stadtentwicklung geschaffen, also die entsprechenden Rahmenbedingungen verbessert. Innerhalb dieser haben potenzielle Partner zum einen die Chance, Interessenüberlappungen und -schnittstellen zu entdecken. Zum anderen können diese qua förderlicher Kontexte in erleichterter Weise in gemeinsames Handeln überführt werden.

Dabei sind wissensbezogene Such- und Findeprozeduren grundsätzlich nicht planbar. Gelegenheiten werden genutzt oder auch nicht. **Plan- und gestaltbar** sind hingegen Arrangements und Kontexte, welche die Wahrscheinlichkeit von Kontakten, Kopplungen und letztendlich Kooperationen erhöhen. Dafür hat im Grundsatz jede Stadt Möglichkeiten, sei sie groß-, mittel- oder kleinstädtisch.

Eine Reihe von **Instrumenten** wird inzwischen regelmäßig eingesetzt, wenn eine Governance lokaler Wissenskooperationen etabliert werden soll. Ihr zielführendes Funktionieren hängt aber jeweils von bestimmten Bedingungen ab:

- **Kooperationsverträge** sind Rahmung. Für sich genommen bewirken sie i.d.R. nichts. Sie entfalten Wirkung zu meist nur, wenn sie der institutionellen Absicherung bereits existierender Zusammenarbeit auf der Mikroebene dienen, nicht aber deren Ausgangspunkt bilden.

- **Regelmäßige Treffen auf Leitungsebene** – Oberbürgermeisterin und Rektor – hängen von der Vorbereitung durch

Stäbe und substanzieller Untersetzung ab, etwa durch Maßnahmenpläne.

■ **Lenkungsausschüsse** funktionieren am ehesten da, wo (und wenn) sie die zentralen Kooperationsinteressenten vereinen.

■ Jährlich aktualisierte **Maßnahmenpläne** zeichnen sich häufig dadurch aus, dass die Aktualisierung zum größten Teil im Kopieren des Vorjahresplanes in eine neue Datei besteht. Positiv ließe sich sagen: Die Absichten haben erfolgreich ihre Geltung verteidigen können.

■ **Stabstellen „Wissenschaft“ in Stadtverwaltungen** funktionieren – da Städte in Bezug auf Hochschulen kaum über Steuerungsmechanismen verfügen – nur als Dienstleister, und dies wiederum nur, wenn sie auch tatsächliche Dienste leisten können, d.h. (materielle und immaterielle) Ressourcen organisieren können.

■ Verpflichtende **Berichterstattungen** an das jeweilige Stadtparlament erzeugen Druck auf die Verwaltung (nicht aber die Hochschulen), etwas Vorzeigbares berichten zu können, also zuvor etwas zu unternehmen.

An den Hochschulen bleiben die lokalen Erwartungen, die an sie adressiert werden, nicht ohne Echo. Hier ist mittlerweile eine Art **Standardrepertoire** stadtbezogener Aktivitäten etabliert. Zu diesem zählen:

- Kinderuni
- Seniorenuniversität
- strukturierte Weiterbildungsangebote
- Career Center
- Technologie-Transfer-Zentrum
- Existenzgründer-Unterstützung
- Lange Nacht der Wissenschaften
- Kooperation mit lokalen Gymnasien

Es handelt sich um Hochschulaktivitäten, die sowohl auf ökonomische Wirkungen zielen als auch auf die nichtökonomischen Voraussetzungen lokaler Entwicklungen bzw. auf Wirkungen in

sozialen oder kulturellen Bereichen abstellen.

## Strategische Erfolgsfaktoren

Für jegliche Kooperationen zwischen Hochschulen und lokalen Partnern muss immer auf der Grundlage der jeweiligen städtischen Situation, der Interessenlagen und der einsetzbaren Ressourcen entschieden werden, welche Schwerpunkte gesetzt werden sollen und können. Dafür sollten einige strategische Erfolgsfaktoren in die institutionellen Policies der Hochschulen und der Stadtverwaltungen eingebaut werden. Sie lassen sich in drei Gruppen sortieren:

### (1) *Wechselseitigkeit:*

■ **Inhaltliche Anknüpfungspunkte:** Elementare inhaltliche Voraussetzung jeglicher Kooperation ist, dass sachbezogene Anknüpfungspunkte zwischen Hochschulen und den Partnern bestehen und erkannt werden. Die Offenlegung der jeweiligen Eigeninteressen ist hier hilfreich.

■ **Wechselseitige Resonanzfähigkeit:** Um seitens der Hochschulen Ideen für die Stadt zu entwickeln, bedarf es eines Problembewusstseins für die lokalen Gegebenheiten. Ist dieses entwickelt, muss es auf Resonanz in der Stadt treffen. Das heißt: Auch die lokalen Akteure müssen für die Problemlagen und Handlungsbedarfe der eigenen Stadt und die Möglichkeiten, darauf mit Hilfe der Wissenschaft reagieren zu können, sensibilisiert sein.

■ **Beidseitiger Nutzen:** 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.

■ **Kooperationskosten und Kooperationsnutzen:** Immer dann, wenn die Kooperationskosten die Kooperationsgewinne übersteigen, ist jede Initiative

gefährdet. Aufgrund der wissenschafts-  
seitig vorrangig kognitiven Kooperati-  
onsmotive werden z.B. Entfernungswi-  
derstände gegen fachliche Kooperatio-  
nen eher schwach wirksam.

### *(2) Voraussetzungen klären:*

■ **Ressourcen:** Elementare formale Voraussetzung jeglicher Kooperation ist, dass angemessene, d.h. aufgabenadäquate Ressourcen zur Verfügung stehen bzw. organisiert werden können: persönnliche, sächliche und – vor allem zur Umsetzung konkreter Projekte – finanzielle.

■ **Akteurssystem ermitteln:** Ratsam ist es, Kooperationsanbahnungen mit einer Diagnose des Akteurssystems, 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.

### *(3) Prozessgestaltung:*

■ **Verbindlichkeit:** 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.

■ **Synchronisation und Kontinuität:** Es bedarf 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 wiederum gelingt leichter, wenn Kontinuität ein Bestandteil der strategischen Zieldefinition ist.

■ **Vermeidung von Dysfunktionalitäten und Kooperationsbürokratie:** Beide wirken als Kooperationskiller. Zu vermeiden sind grobe Dysfunktionalitäten, etwa Überbeanspruchungen oder Konformitätsdruck, der dem Ausprobieren innovativer Ideen entgegensteht. In diesem Zusammenhang gilt auch: Institutionalisationen von Kooperationen sind erfolgversprechender, wenn Kooperationsbürokratie vermieden wird.

■ **Motivation:** Die motivierte Mitarbeit von WissenschaftlerInnen an lokalen Kooperationen wird wahrscheinlicher, wenn sie diese nicht als zusätzliche Aufgabe, sondern als Möglichkeitsraum zur Entfaltung von Forschungs- und Lehrinteressen – als eine besondere Art der wissenschaftlichen Tätigkeit – erfahren.

■ **Dezentralität als Ressource:** Die Dezentralität der Organisation und Durchführung lokal relevanter Hochschulaktivitäten sollte als Potenzial und Motivationsressource anerkannt werden. Eine künstliche Zentralisierung würde ohnehin an administrative Grenzen stoßen. Die Leitungsebene der Hochschulen sollte aber Unterstützungswünsche bedienen.

■ **Zentralität als Ressource:** Die Dezentralität muss abgesichert sein durch Etablierung definitiver Ansprechpartner für Wissenschaftsthemen auf Seiten der Stadt, Netzwerkstrukturen zwischen Stadt, Wissenschaft, Wirtschaft und möglichst auch Kultur, zentral bereitgestellte Formate der Wissenschaftskommunikation, ggf. einen strategischen Entwicklungsplan – bei dem dann zugleich auch mit Abweichungen zu rechnen ist, aber der Plan ermöglicht einen kontrollierten Umgang mit diesen – und möglichst auch die Absicherung der wissensbasierten Stadtentwicklung über formale Stadtratsbeschlüsse.

■ **Realismus und Sichtbarkeit von Erfolgen:** Kooperationsprozesse und -akteure dürfen nicht überfordert werden, gegebene Ressourcenbegrenzungen sind zu berücksichtigen, und in zumindest einigen Bereichen sollen auch möglichst schnell sichtbar werdende Erfolge erreicht werden. Letztere fördern auch die Mitwirkungsbereitschaft zu nächst zögerlicher Partner.

### Lokales Wissensmanagement

Wissenschaftseinrichtungen haben ihre Kernkompetenzen in der Aufbereitung, Erzeugung, Verwaltung und Vermittlung von Wissen. Insofern liegt hier eines nahe: Das Instrument, mit dem sie ihre lokalen Kontexte durch Nutzung eigener Kompetenzen gestalten können, ist der Aufbau und die Unterhaltung eines lokal bzw. regional vernetzten Wissensmanagements. Eine **offensive Selbst-einordnung in lokale (bzw. regionale) Wissensinfrastrukturen** entspricht dem Selbstverständnis von Hochschulen und Forschungsinstituten als Wissensproduzenten und -distributoren am ehesten. Sie hat zudem in einer wissenschaftlichen Perspektive eine unmittelbare Plausibilität: Sie steigert die Wahrnehmung der Hochschulen als Teil eines Netzes, das Zukunftsfähigkeit verbürgt.

Andersherum: Wenn zur Bearbeitung lokaler Problemlagen gescheiterte Einordnungen zunächst unsortierter Informationen benötigt werden, sollte es die Wissenschaft beunruhigen, wenn nicht sie es ist, die um diese Einordnungen gebeten wird. Ebenso sind wissenschaftliche Wissensbestände für lokale Akteure nutzlos, wenn sie nicht von **ansprechbaren Experten** gewusst und mit Blick auf die Situation vor Ort durchsucht, geordnet, aufbereitet und kommuniziert werden.

Ein lokales Wissensmanagement müsste **dreierlei sicherstellen:**

- Erstens ist der Zugang zu dem in Stadt und Region – an verteilten Orten, in differenzierten Formaten und unterschiedlichem Besitz – vorhandenen Wissen niedrigschwellig zu ermöglichen – unmittelbar oder durch entsprechende Navigation.
- Derart soll zweitens eine solche Zugänglichkeit und Verfügbarkeit von Wissen erreicht werden, die potenziell jeden Problemlösungsbedarf mit den lokal vorhandenen problemlösungsbezogenen Wissensressourcen verbindet.
- Drittens müssen Wissensbedarfe, die lokal nicht zu befriedigen sind, überregional weitervermittelt werden.

Dazu bedarf es der **Kommunikationsfähigkeit der Wissenschaft** mit den lokalen Akteuren hinsichtlich deren spezifischer Wissens-, Kooperations- und Innovationsbedürfnisse. Forschungsergebnisse sind nicht immer umstandslos ‚lesbar‘, d.h. durch Praktiker in ihrer Relevanz für konkrete Problemlösungen einzuschätzen. Deshalb sind **Übersetzungsleistungen** zwischen unterschiedlichen Rationalitäten zu erbringen, denn die Praxis kommuniziert nicht wissenschaftlich, sondern praktisch.

Wissenschaftler/innen sind es gewohnt, den Aspekt der Wahrheitsfähigkeit von Aussagen und nicht ihre Praxisrelevanz in den Vordergrund zu rücken. Dagegen erwarten Akteure der Praxis anwendungsrelevante Informationen, transferfähige Konzepte, Handlungs- sowie Beratungswissen, und die allgemeine Öffentlichkeit muss mit einem Wissen angesprochen werden, das zu Botschaften verdichtet und zugespitzt ist. Daher bedarf es entsprechender Formate, die **an die Kommunikationsgewohnheiten der Adressaten anschließen**. Denn welche Expertise sie zu welchem Zweck nutzen, bestimmen immer die Nachfrager, nicht die Anbieter.

Sobald nichtwissenschaftliche Akteure in Kooperationsarrangements einbezo-

gen werden, geht es für die beteiligten Wissenschaftler/innen um sog. transdisziplinäre – präziser: transakademische – Kommunikation: Wissenschaftliches Wissen ist in **außerwissenschaftliche Anwendungskontexte** zu übersetzen. Es geht um die Frage: Wie lässt sich empirisches und Erklärungswissen (was passiert und warum?) transformieren in Handlungs- und Beratungswissen (was und wie kann es getan werden?)? Hier sind einige Grundsätze zu berücksichtigen:

■ Wissenschaftskommunikation muss **externe Erwartungen integrieren**, weil sie andernfalls nicht anschlussfähig ist. Das jedoch darf nicht heißen, den Beobachtungen und Analysen wissenschafts-externe Prämissen zugrunde zu legen. Denn dies führte in eine doppelte Irrelevanz: Einerseits wäre dann die Erkenntnisproduktion durch nichtwissenschaftliche Vorannahmen kontaminiert, die Intuitionen, Fallauswahl oder Deutungen leiteten und derart zu gleichsam verunreinigten Ergebnissen führten. Andererseits kann auch die Rationalisierung praktischen Entscheidungshandelns – im Sinne eines höheren Maßes an Vernunftbasiertheit – mit solcherart verunreinigtem Wissen nicht gelingen.

■ Es besteht in der Regel eine zeitliche **Entkopplung zwischen Wissen und Wissensbedarfen**: Praktiker benötigen Wissen nicht deshalb, weil es gerade angeboten wird, sondern dann, wenn praktische Probleme zu lösen sind. Das kann vor, während oder nach der Erzeugung des einschlägigen Forschungswissens sein. Hier muss also eine Überbrückung der zeitlichen Entkopplung zwischen Wissensproduktion und Wissensbedarfen durch zugriffsfähige überzeitliche Wissensspeicherung organisiert werden.

■ Der bei den außerwissenschaftlichen Adressaten anfallende **Nutzen** des Informiert-Seins über wissenschaftlich begründetes Wissen muss größer sein

als die (zeitlichen) **Kosten** des Sich-Informierens.

Ein lokales Wissensmanagement umfasst folglich mehr als die Einrichtung von Technologietransferstellen und Forschungsdatenbanken. Es muss Wissensbedarfe etwa bei der ortsansässigen Wirtschaft, öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Einrichtungen **aktiv identifizieren**, statt allein passive Informationsangebote zu unterhalten. Dafür sind bei digitalen Angeboten intuitive Nutzerführung und **Niedrigschwelligkeit** der Zugänge basale Anforderungen – aber bisher kein Standard. Benötigt werden

- datenbankbasierte **Wissenssysteme** wie Transferatlanten oder Transferportale,
- **Online-Wissensatlanten** zu einzelnen Themenfeldern,
- **Experten-Pools**,
- **Verfügbarkeitskataloge** zu Spezialgeräten und Laboren, die an Hochschulen existieren und auch von Partnern genutzt werden können, etwa für Rapid Prototyping.

Denkbar sind auch

- jährliche **Third-Mission-Bilanzen** der Hochschulen, die sich in deren ohnehin stattfindenden Jahresberichterstattungen integrieren ließen,
- in einem fortgeschrittenen Stadium **Wissensplattformen**, die nicht nur bereits Vorhandenes präsentieren, sondern auch aktiv Wissensbedarfe identifizieren und Wissensproduktion anregen, oder
- ein auf Stadt und Region angewandtes **Wissensbilanzmodell**, mit dem das Management von Wissen in der Stadt oder Region abgebildet wird.

Gleichfalls geht es um die aktive Verknüpfung der hochschulischen **Lehrangebote** mit regionalen Wissensbedarfen:

- **Weiterbildungsangebote** zur innovationsorientierten Personalentwicklung in Unternehmen und öffentlichem Dienst, z.B. zur Stärkung der betriebswirtschaftlichen Kompetenz in technologieorientierten KMUs;
- Berücksichtigung der Bedürfnisse von KMUs bei der **Studienreform** – d.h. konkret vorrangig die Ausbildung von Generalisten statt (Nur-)Spezialisten, da kleine und mittlere Unternehmen auf Grund ihrer vergleichsweise kleinen Belegschaften besonders auf flexibel einsetzbares Personal angewiesen sind;
- **duale Studiengänge** oder
- Kooperation bei **Praktika und Studienabschlussarbeiten**.

Die Navigation durch die öffentlich finanzierten Wissensangebote sollte nicht den unter Wettbewerbsdruck stehenden privaten Unternehmen oder den personell angespannt arbeitenden Verwaltungen überantwortet werden, die sämtlich unter Zeitknappheit agieren. Erfolgsversprechender und ebenso zupackend wie gut kommunizierbar dürfte es sein, eine **One-Stop-Agency** als definierte Ansprechstelle einzurichten bzw. bestehende Transferstellen entsprechend zu transformieren.

Solche zentralen Ansprechpartner innerhalb einer Hochschule können als **Gatekeeper in der hochschulischen Außenkommunikation** fungieren und zugleich die hochschulinterne Informationsweitergabe vereinfachen. Überdies können Hochschulen damit auch Klagen über mangelnde Transparenz ihrer Angebote den Boden entziehen:

- In der One-Stop-Agency wird ein Wissensproblem bzw. -bedarf aufgenommen und ggf. gemeinsam eine Präzisierung des Anliegens vorgenommen.
- Sodann wird von dort aus dieses Problem aufbereitet. Dabei bleiben für den jeweils Anfragenden die im Hintergrund bestehenden internen und

externen institutionellen Grenzen, etwa zwischen Instituten, weitestgehend unsichtbar, müssen ihn also nicht beschäftigen und seine Aufmerksamkeit nicht unnötig binden.

- Am Ende wird für das je konkrete Wissensproblem 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, neu auszulösende FuE-Aktivitäten, Lehrforschungsprojekt, studentische Abschlussarbeit, Zugang zu technischem Equipment, Weiterbildung von Mitarbeiterinnen, Vermittlung von Absolventen usw.

Ein in dem hier dargestellten Sinne komplexes Wissensmanagement lässt sich nur mit Beteiligung der lokal vorhandenen Hochschulen umsetzen. Zu leisten ist dann ein **doppelter Transfer**: einerseits aus der Wissenschaft in Anwendungskontexte, andererseits aus den überregional verfügbaren Wissensbasen in lokale Kontexte.

### **Stadt-Wissenschaft-Interaktionstypen**

Auf Basis der Untersuchung lässt sich schließlich eine Heuristik für eine Wissenschaft-Stadt-interaktionsorientierte Typenbildung gewinnen. Mit dieser Systematik können sich beliebige Städte typologisch einordnen, indem fallweise die nötigen quantitativen Daten und qualitativen Informationen aufgefüllt werden. Dies eignet sich dazu, dass die Hochschulen und Städte **realistische Selbstwahrnehmungen** gewinnen und daraus Handlungsoptionen entwickeln können.

Die Bestimmung der Beziehungstypen zwischen Städten und ihren Hochschulen erfolgen anhand dreier wesentlicher Faktoren: (a) drei auf die örtlichen Rahmenbedingungen bezogene: die Infra-



struktur, die sozioökonomische Situation, die örtliche Demografie und Einwohnerschaft; (b) die soziale und räumliche Präsenz der Hochschuleinrichtungen; (c) zwei Faktoren, die Handlungs-routinen und -dynamiken einfangen: die Aktivitätscharakteristik der lokalen Akteure und das Interaktionsprofil der Wissenschaftsakteure. Als so erzeugte Gesamtbilder ergeben sich in einer modellhaften Verdichtung:

■ **Das traditionelle Modell:** Stadt mit traditionsreicher Hochschule von signifikanter Größe, deren organisch gewachsene Beziehungen zur Stadt lebensweltlich und informell abgesichert sind.

■ **Das aktiv-organische Modell:** kleinere Hochschule(n) in kleinerer Stadt, die trotz kurzer Traditionslinie über informelle, ggf. bürgergesellschaftlich verankerte Strukturen verfügen. Am Sitzort wird die Hochschule als Privileg empfunden. Dieses Gefühl verdankt sich nicht nur dem Engagement für die Ansiedlung und den Erhalt der Hochschule angesichts ggf. bestehender oder drohender Gefährdungen, sondern auch langfristiger Herausforderungen für die Stadtentwicklung.

■ **Das passiv-organische Modell:** reflektierte und konsensuale Selbstbezüglichkeit im Verhältnis von Hochschule(n)

und Stadt. Beide orientieren sich an unterschiedlichen Zielsetzungen und hegen keine oder lediglich geringe wechselseitige Erwartungen. Soweit Erwartungen bestehen, werden diese bereits durch die bloße Anwesenheit der Hochschule(n) und das Halten eines gewissen Niveaus der städtischen Entwicklung als erfüllt angesehen. Entsprechend gibt es nur wenige formelle und informelle Verbindungen.

■ **Das aktiv-formalisierte Modell:** angesichts intern und/oder extern induzierten Handlungsdrucks – zumeist geringe Wachstumsdynamik – Etablierung formalisierter und damit sichtbarer Kooperationsstrukturen. Diese lösen zumeist das traditionelle oder passiv-organische Modell ab. Die formalisierte Kooperation dient zugleich Legitimations- und Profilierungsabsichten.

■ **Das passiv-formalisierte Modell:** Konsequenz enttäuschter Entwicklungshoffnungen, als deren Relikt eine weitgehend symbolische Formalstruktur fortbesteht, dies primär zur Bedienung externer Anfragen. Die Enttäuschungen, die sowohl auf Seiten der Stadt als auch der Hochschule eine frustrationsinduzierte Selbstbezüglichkeit erzeugen, können interne oder externe Ursachen haben.