

Florian Buch

Demographischer Wandel und Hochschulsystem

AKTUELLER BEGRIFF

Sinkende Kinderzahlen und steigende Lebenserwartung sind Entwicklungen, die dazu führen, dass sich die Altersstruktur der Gesellschaft in Deutschland nachhaltig verändert. Vergleichbare Phänomene sind auch in anderen entwickelten Gesellschaften zu erkennen. Dieser Wandel wird auch auf Hochschulen und Wissenschaftssystem erheblichen Einfluss haben. Das Thema gewinnt nun nach und nach in diesem Bereich an Resonanz, wie etwa die jüngst erschienenen Empfehlungen des Wissenschaftsrats zum „arbeitsmarkt- und demographiegerechten Ausbau des Hochschulsystems“ belegen. Immer deutlicher ist die generelle Unsicherheit in Wissenschaft und Politik erkennbar, die sich auf die Auswirkungen und auf Reaktionsstrategien hinsichtlich des demographischen Wandels bezieht. Sowohl die Hochschulen als auch die politischen Handlungsträger stehen hier noch weitgehend ohne Erfahrungen und Lösungsansätze da. Es ist allerdings wichtig, zwischen verschiedenen demographischen Phänomenen und Handlungsmöglichkeiten zu differenzieren.

Der demographische Wandel macht sich einerseits als Schrumpfung der Bevölkerung, andererseits als deren Alterung bemerkbar. Mehr und mehr wird dieser nachhaltige Veränderungsprozess als ein Thema mit hoher Relevanz nicht nur für das Gesundheits- und das Rentensystem, sondern auch für das Bildungs- und Wissenschaftssystem erkannt. Schulschließungen aufgrund zurückgehender Kinderzahlen sind als Vorboten bereits Realität. Ein verstärktes Nachdenken über die Frage, wie das Humankapital durch Bildungsangebote auch noch in höherem Lebensalter entwickelt werden kann, um den Bedürfnissen der wissensbasierten Wirtschaft und Gesellschaft zu genügen, findet statt. Immer mehr Hochschulen bekommen diese demographische Entwicklung und ihre Folgen inzwischen deutlich zu spüren, insbesondere in den neuen Bundesländern.

Mit fiskalischen Argumenten über sinkende Nachfrage und sinkende Finanzkraft der öffentlichen Hand wird derzeit noch insbesondere dort über die Einsparung von Ressourcen und die Reduzierung von Kapazitäten in Landesverwaltungen und Landesbehörden nachgedacht – und dabei werden Hochschulen wie Einwohnermeldeämter behandelt. Rückbau – insbesondere der Personalkapazitäten – ist das Mittel der Wahl. Dabei wird übersehen, dass es nicht zuletzt die ökonomische Zukunftsfähigkeit der Regionen ist, die auch von der Existenz leistungsfähiger Hochschulen abhängt. Weiterhin wird übersehen, dass Hochschulen ein wichtiger Faktor sind, wenn es um die Ansiedlung jüngerer und besser ausgebildeter Menschen an einem Ort geht. Geht man von dem Befund eines mittelfristig beträchtlichen Arbeitskräfte-Bedarfsüberhangs aus, so ergibt sich hieraus nicht etwa zwangsläufig ein Rückgang der regionalen Arbeitslosigkeit, sondern vielmehr die Gefahr, dass die Standortbedingungen sich erheblich verschlechtern und dass regional wirtschaftliches Wachstum zunehmend unwahrscheinlicher wird, weil möglicherweise bestimmte erforderliche Qualifikationsmuster nicht verfügbar sind. Auch wenn insofern das



Der Wandel der Altersstruktur erfasst auch die Hochschulen. Heute müssen die Weichen gestellt werden, um morgen gut aufgestellt zu sein.

Foto: Rolf Gerard/JOKER

Dr. Florian Buch ist Wissenschaftlicher Referent beim Centrum für Hochschulentwicklung in Gütersloh.

Es sind insofern jeweils spezifische Demographiesituationen, in denen sich die einzelnen Hochschulen befinden. Darauf verweisen zum Beispiel die Zahlen und Quoten internationaler Studierender, andererseits aber auch die Zahlen über Studierende von außerhalb der Region. Sie zeigen die Zugkraft, die die einzelnen Studienangebote auch überregional besitzen. Es kann und muss – in Abhängigkeit von spezifischen Demographiesituationen und der je spezifischen Profilbildung der einzelnen Hochschulen – noch viel geschehen.

beschriebene fiskalisch motivierte Handlungsmuster kurzschlüssig ist und weder die Rolle der Hochschulen für die regionale Wirtschaftsentwicklung berücksichtigt, noch die Gestaltbarkeit der Märkte für Bildungsangebote, ist zumindest der angesprochene Problemlösungsbedarf auch im Hochschulbereich deutlich erkennbar: Wie können Kosten gesenkt werden? Wie können Kapazitäten sinnvoll genutzt werden? Wie lassen sich Fort- und Weiterbildung organisieren? Welche Märkte bergen Chancen?

Insbesondere in den westlichen Bundesländern wird diese Problematik bislang indes nur bedingt wahrgenommen. Hier spielt derzeit eher die Rede von einem erneuten Studierendenberg eine Rolle, der zum einen durch eine etwas andere allgemeine demographische Entwicklung als in den neuen Bundesländern hervorgerufen wird, vor allem aber darauf zurückzuführen ist, dass mit der Verkürzung der Schulzeit bis zum Abitur in zahlreichen Bundesländern auf zwölf Jahre doppelte Abiturientenjahrgänge zu erwarten stehen, von denen eher steigende Anteile in die Hochschulen drängen werden. Damit, dass diese Steigerung der Nachfrage zu unterschiedlichen Zeitpunkten wirksam wird und über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren des Verbleibs an der Hochschule wirksam bleibt, handelt es sich um eine Entwicklung, die die Nachfragesituation bis etwa zum Jahr 2020 beeinflussen wird. In der Tat stellen sich hiermit für die Kapazitäten der Hochschulen in den betroffenen Ländern, aber auch darüber hinaus, wichtige Fragen: Wie können die vielen Studierenden angemessen betreut werden? Welche Flächen müssen zur Verfügung stehen? Wie sollen die Studierenden ausgewählt werden? Wie kann verhindert werden, dass die Ausbildungsqualität leidet?¹

Beide angedeuteten Entwicklungen stehen nicht unverbunden nebeneinander. Bei näherem Hinsehen wird sehr deutlich, dass die Entwicklungen regional sehr unterschiedlich sein werden. Es wäre dementsprechend mit der Unterscheidung einer west- und einer ostdeutschen Entwicklung keineswegs getan. Auch eine bloße Unterscheidung der Entwicklungen in den einzelnen Ländern, wie sie die Studierendenprognose der Kultusministerkonferenz für das Jahr 2020 liefert, bietet eine eher grobe Orientierung, die auf die für die einzelnen Hochschulen jeweils relevanten, wenigstens vielfach länderübergreifenden Einzugsgebiete nicht eingeht.² In hervorragender Weise wird die Heterogenität der Entwicklungen auch innerhalb einzelner Länder durch die demographischen Daten verdeutlicht, die jüngst von der Bertelsmann Stiftung im Rahmen ihres „Wegweiser Demographie“ veröffentlicht worden sind, und die Handlungsoptionen für kommunale Gebietskörperschaften entwickeln.³ Sie zeigen, dass es auch in demographisch besonders benachteiligten Bundesländern Regionen gibt, in denen Wachstum möglich ist. Hochschulen spielen dabei nicht selten eine wichtige Rolle. Umgekehrt gibt es auch in solchen Bundesländern, deren Saldo zumindest einstweilen nicht ungünstig ist, Regionen, in denen ein demographischer Strukturwandel unverkennbar ist. Keinesfalls darf zudem die momentane Rede vom Studierendenberg dazu führen, die dennoch grosso modo rückläufige Nachfragesituation der Zukunft aus dem Blick zu verlieren.

Es sind insofern jeweils spezifische Demographiesituationen, in denen sich die einzelnen Hochschulen befinden. Darauf verweisen zum Beispiel die Zahlen und Quoten internationaler Studierender, andererseits aber auch die Zahlen über Studierende von außerhalb der Region. Sie zeigen die Zugkraft, die die einzelnen Studienangebote auch überregional besitzen. Es kann und muss – in Abhängigkeit von spezifischen Demographiesituationen und der je spezifischen Profilbildung der einzelnen Hochschulen – noch viel geschehen. Auch die Empfehlungen des Wissenschaftsrats verdeutlichen zunächst vor allem, dass es einerseits erforderlich, andererseits aber auch möglich ist, Handlungsstrategien zu entwickeln, die einen Umgang mit diesen Veränderungen gestatten.⁴

Auch wenn derzeit unverkennbar ist, dass die Abhängigkeit vieler Hochschulen von ihren regionalen Umfeldern außerordentlich hoch ist, ist dies sicherlich keineswegs zwangsläufig so. Diese Tatsache verweist sehr deutlich auf Aspekte des Wettbewerbs, die scharf zutage treten, wenn die Studierenden zu einem knapperen und begehrteren „Gut“ werden. Diese Neubewertung der Studierenden findet ihrerseits vor dem Hintergrund verschiedener Entwicklungen statt. Eine wichtige Rolle spielt hier die in der Zukunft sicherlich zunehmende Bedeutung von Studiengebühren. Aber auch die von den Studierendenzahlen abhängige Finanzierung der Hochschulen durch den Staat verdeutlicht die Wichtigkeit der Orientierung am Ziel der Studierendengewinnung. Sehr viel präziser als bisher müssen die Hochschulen ihre Strategien ausrichten, um in einem immer schärferen Wettbewerb um gute und hinreichend viele Studierende erfolgreich sein zu können und um regionale Entwicklungen zu fördern. Ein Bewusstsein dieser Tatsache fehlt derzeit noch vielfach. Dies schlägt sich auch darin nieder, dass viele Hochschulen über Herkunft und Verbleib ihrer Studierenden viel zu wenig wissen, als dass sie im Wettbewerb zielgerichtet agieren könnten: Wo kommen die Studierenden her? Wo gehen sie nach dem Studium hin? Weshalb haben sie sich für ein Studium in einem bestimmten Studiengang an einem bestimmten Ort entschieden?

Die erschreckende Präzision demographischer Prognosen sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass gerade im Hochschulbereich eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten bestehen, die es sowohl der einzelnen Hochschule wie auch den beiden primär relevanten politischen Handlungsebenen – der Ebene der Länder ebenso wie der des Bundes – ermöglichen, den demographischen Wandel nicht lediglich zu erleiden, sondern **Reaktionsstrategien** zu entwickeln und **Handlungsspielräume** zu nutzen. Es erscheint sinnvoll, zunächst die Handlungsebenen zu unterscheiden und insbesondere danach zu fragen, erstens, wie die politischen Handlungsträger agieren könnten, und zweitens, was Handlungsstrategien für die Hochschulen sein können:

1. Handlungsoptionen der politischen Ebene

- ◆ **Potenzialausschöpfung verbessern.** Wie eine internationale Studie des US-amerikanischen Educational Policy Institute kürzlich zeigte, kann das Studium in Deutschland weder als besonders erschwänglich, noch als besonders leicht zugänglich angesehen werden.⁵ Dementsprechend sind die Studierendenzahlen in Deutschland alles in allem unbefriedigend, was auch die Vergleiche der OECD immer wieder gezeigt haben.⁶ Eine hohe soziale Selektivität des Bildungssystems, eine nur unzureichend gelingende Gleichstellung der Geschlechter und eine defizitäre Integration von Personen mit Migrationshintergrund führen dazu, dass Deutschland hinter den Möglichkeiten weit zurückbleibt, was die Mobilisierung der Potenziale für eine tertiäre Bildung betrifft. Eine bessere Potenzialausschöpfung ist nicht nur ein Ziel mit Blick auf den Einzelnen, sondern mit Blick auf die Lage der ganzen Gesellschaft, denn Volkswirtschaften, die nicht primär an der Entwicklung ihres Humankapitals arbeiten, setzen ihre Zukunftschancen nachhaltig aufs Spiel.⁷ Hier ist eine umfassende Bildungspolitik erforderlich, die insbesondere bisher unterrepräsentierte Gruppen fördert und Bildung in bislang unzureichend berücksichtigten Lebensphasen stärkt.
- ◆ **Durchlässigkeit erhöhen.** Vor dem Hintergrund der unzureichenden Aktivierung von Potenzialen ist von Bedeutung, dass die Partizipation an tertiärer Bildung in Deutschland noch immer stark an ein System abgestufter formaler Berechtigungen gebunden ist. Damit werden nachhaltig Personen ohne entsprechende Bildungsabschlüsse von tertiären Bildungsangeboten ausgeschlossen oder zumindest beim Einstieg in diese Bildungsgänge unzureichend berücksichtigt. Hier sind alternative Modelle des Hochschulzugangs erforderlich, die

Die erschreckende Präzision demographischer Prognosen sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass gerade im Hochschulbereich eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten bestehen, die es sowohl der einzelnen Hochschule wie auch den beiden primär relevanten politischen Handlungsebenen – der Ebene der Länder ebenso wie der des Bundes – ermöglichen, den demographischen Wandel nicht lediglich zu erleiden, sondern Reaktionsstrategien zu entwickeln und Handlungsspielräume zu nutzen.

Nicht zuletzt muss den Hochschulen ein international wettbewerbsfähiges, flexibles und marktnahes Agieren durch die Steigerung ihrer Eigenverantwortlichkeit ermöglicht werden. Wichtig ist nicht nur die Bereitstellung entsprechender Kapazitäten, sondern auch eine leistungsfördernde Ausgestaltung der Rahmenbedingungen der Arbeit der betreffenden Trägerinstitutionen.

insbesondere den Hochschulen sehr viel größere Freiheit bei der Auswahl der aus ihrer Sicht für ihre Angebote richtigen Studierenden gewähren, die vor allem aber auch Bildungswege flexibler und einmal getroffene Entscheidungen gegen den Weg zum Studium reversibel machen. Mit Recht wird aber immer wieder darauf verwiesen, dass die in dieser Hinsicht bislang vergleichsweise starre Struktur deutscher Bildungsbiographien sich zunehmend auflöst. Erste Anzeichen hierfür sind veränderte ländergesetzliche Hochschulzugangsbedingungen, sowie auch die entsprechenden Empfehlungen des Wissenschaftsrats, die deutlich in diese Richtung weisen.⁸

- ◆ **Lebenslanges Lernen fördern.** Die auch politisch geförderte Umstellung auf die konsekutive Studienstruktur soll und kann erheblich dazu beitragen, Bildungsbiographien zu flexibilisieren und eine wiederholte akademische Qualifizierung und Fortqualifizierung im Sinne des Lebenslangen Lernens zu ermöglichen. Hierfür ist aber noch vieles Weitere möglich. So wäre nach Wegen zu suchen, die private und arbeitnehmerseitige Finanzierung entsprechender Angebote zu fördern und beispielsweise steuerlich zu begünstigen. Für eine erfolgreiche Bearbeitung von Märkten der akademischen Fort- und Weiterbildung ist zudem aber auch das geltende Kapazitätsrecht ein Hemmnis.
- ◆ **Wettbewerbliche Hochschulfinanzierung einführen.** Ein tatsächlicher Wettbewerb um die Studierenden findet über Ländergrenzen hinweg nur partiell statt und er lohnt sich finanziell nicht, denn unter den gegenwärtigen Bedingungen ist es für ein einzelnes Bundesland in fiskalischer Hinsicht nur bedingt attraktiv, die Ausbildung von Studierenden aus anderen Bundesländern zu übernehmen. Die hohen Kosten des Studiums sollen zunächst und vor allem für die eigenen „Landeskinder“ getragen werden, nicht aber für Studierende aus anderen Bundesländern die zudem möglicherweise nach dem Studium den Studienort wieder verlassen. Gemindert wird die Bedeutung dieses Arguments fraglos schon durch die Einführung von Studienbeiträgen aber es ist zudem erforderlich, dass die staatliche Studienfinanzierung länderübergreifend organisiert wird. Erst dann kann ein Wettbewerb sich hier tatsächlich entfalten, ohne den fiskalischen Interessen des Sitzlandes der betreffenden Hochschule zuwiderzulaufen.
- ◆ **Eigenverantwortlichkeit der Hochschulen stärken.** Nicht zuletzt muss den Hochschulen ein international wettbewerbsfähiges, flexibles und marktnahes Agieren durch die Steigerung ihrer Eigenverantwortlichkeit ermöglicht werden. Wichtig ist nicht nur die Bereitstellung entsprechender Kapazitäten, sondern auch eine leistungsfördernde Ausgestaltung der Rahmenbedingungen der Arbeit der betreffenden Trägerinstitutionen.⁹

Gefragt sind aber nicht nur die Länder und der Bund. Auch die Hochschulen selbst können Erhebliches dafür tun, ihre Orientierung auf die Veränderungen im Zuge des demographischen Wandels zu erhöhen.

2. Handlungsoptionen der Hochschulen

- ◆ **Zielgruppenorientierte Angebote schaffen.** Die aktivere Bearbeitung von Märkten – die sich auch in einem entsprechenden Marketing niederschlagen sollte – kann zu einer Vielzahl von strategischen Orientierungen führen, die hier nur exemplarisch benannt werden können und die sich auch an einer einzelnen Hochschule von Angebot zu Angebot unterscheiden können. So können inhaltlich besonders spezialisierte oder qualitativ besonders hochwertige Angebote zugkräftig sein. Zielgruppenorientierungen können aber auch eher Studienbedingungen oder Lebenssituationen berücksichtigen, wenn es zum Beispiel um das Studieren

mit Kind, um das Studieren mit Behinderung oder das Studieren in einem besonders integrativen Umfeld für internationale Studierende geht. Aus Sicht der Hochschulen können insofern bestimmte Services besondere Bedeutung gewinnen. Die grundsätzliche Forderung an alle Hochschulen, die Vereinbarkeit von Studium und Familie zu erhöhen, kann natürlich ebenfalls im Sinne entsprechender Profilierungen genutzt werden. Wichtig ist natürlich, dass entsprechende Profilierungen auch nach außen hin wahrnehmbar sind. Es ist deutlich erkennbar, dass unabhängig von einem geschlechtsspezifischen Ausbildungsverhalten die schlechten Betreuungsbedingungen für Kinder dazu beitragen, dass Frauen Hochschulen und Arbeitsmarkt fernbleiben. Wie sehr der Faktor Kinderbetreuung die Studiemöglichkeiten beeinträchtigt, hat zuletzt die 17. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks noch einmal deutlich gezeigt.¹⁰

- ◆ **Markt des lebenslangen Lernens nutzen.** Sehr viel stärker als bisher müssen sich auch die Hochschulen zielgruppenorientiert darauf einstellen, nicht länger nur Studierende im klassischen Studienalter zwischen zwanzig und dreißig auszubilden. Sie müssen lernen, mit einem diversifizierten und passgenauen Angebot auch andere Bildungs- und Fortbildungsinteressen zu bedienen. Dazu gehören neben veränderten organisatorischen Bedingungen auch angepasste Formen der Didaktik und der inhaltlichen Orientierung. Hier sind für die Hochschulen noch beträchtliche Potenziale zu erkennen, insbesondere, wenn man über die bisherigen Zielgruppen hochschulischer Fort- und Weiterbildung hinausdenkt.
- ◆ **Internationalisierung konsequent betreiben.** Die strategische Orientierung auf ein internationales Bezugsfeld kann dazu dienen, Kapazitäten im Ausland zu nutzen oder sie für dieses bereitzustellen. Wirksame Maßnahmen der Internationalisierung können dazu beitragen, qualifizierte Arbeitskräfte und Wissenschaftler für die deutsche Volkswirtschaft zu gewinnen. Die Hochschulen können auf diese Weise stärker am zunehmend global ausgerichteten ökonomischen Markt partizipieren.
- ◆ **Effizienz des Mitteleinsatzes steigern.** Durch ein hohes Maß an Flexibilität und Kreativität müssen die Hochschulen noch intensiver als bisher die Effizienz ihres Mitteleinsatzes steigern.
- ◆ **Kooperationen suchen.** Kooperationen und Netzwerke können für den Hochschulbereich in Forschung und Lehre den Erhalt wichtiger Angebote ermöglichen – auch unter erhöhtem Aufwand und verminderter regionaler Nachfrage. Die Bildung von Netzwerkstrukturen wird bislang noch zu wenig unter strategischen Gesichtspunkten betrieben. Treibende Kraft sollten dabei nicht in erster Linie Kostengründe sein, vielmehr sollten hier vordringlich qualitative Argumente für die Zusammenarbeit im Vordergrund stehen. Hand in Hand mit der Verbesserung der Lehr- und Lernformen und der besseren hochschulübergreifenden Koordination von Angeboten kann die Stärkung hochschulübergreifender Angebote im Distance-Learning-Bereich gehen, etwa durch E-Learning.

Die hier beschriebenen Elemente und Handlungsoptionen müssen entsprechend den jeweiligen Möglichkeiten der einzelnen Hochschule und mit Blick auf die für Hochschulen spezifische Demographiesituation aufeinander abgestimmt werden. Da auch hier Typenbildungen möglich erscheinen, sollen abschließend exemplarisch zwei **Normstrategien für Hochschulen** unterschiedlicher Ausrichtung entwickelt werden:

- ◆ Ein Typus könnte die **primär regional fokussierte Hochschule** sein. Eine derart ausgerichtete Hochschule kann als Motor der regionalen Entwicklung fungieren und dazu besonders **regionale Entwicklungstrends** aufgreifen und verstärken. Es liegt auf der Hand, dass ge-

Die Bildung von Netzwerkstrukturen wird bislang noch zu wenig unter strategischen Gesichtspunkten betrieben. Treibende Kraft sollten dabei nicht in erster Linie Kostengründe sein, vielmehr sollten hier vordringlich qualitative Argumente für die Zusammenarbeit im Vordergrund stehen.

1 Vgl. in diesem Sinne etwa die Pressemeldung der Hochschulrektorenkonferenz vom 24.11.2005 (http://www.hrk.de/de/presse/95_2920.php).

2 Vgl. Kultusministerkonferenz: Prognose der Studienanfänger, Studierenden und Hochschulabsolventen bis 2020, Bonn 22.09.2005 (<http://www.kmk.org/statistik/dok176.pdf.zip>).

3 Vgl. <http://www.wegweiserdemographie.de/>

4 Vgl. Wissenschaftsrat: Empfehlungen zum arbeitsmarkt- und demographiegerechten Ausbau des Hochschulsystems, Köln 2006 (<http://www.wissenschaftsrat.de/texte/7083-06.pdf>).

5 Educational Policy Institute (EPI): Global Higher Education Rankings. Affordability and Accessibility in Comparative Perspective. Washington D.C. 2005 (<http://www.educationalpolicy.org/pdf/Global2005.pdf>).

6 OECD: Education at a Glance 2004. Briefing Notes for Germany. Paris 2004 (<http://www.oecd.org/dataoecd/35/14/33714671.pdf>).

7 Stefan Bergheim: Humankapital wichtigster Wachstumstreiber. Erfolgsmodelle für 2020. Frankfurt/M. 2005 (Deutsche Bank Research. Aktuelle Themen 324, 14.06.2005). (http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000188568.pdf).

8 Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Reform des Hochschulzugangs. Köln 2004 (<http://www.wissenschaftsrat.de/texte/5920-04.pdf>).

9 Joachim Ragnitz: Demographischer Wandel in Sachsen: Implikationen für die Wirtschaftsförderung und den Infrastrukturaufbau. In: Georg Milbradt/Johannes Meier (Hg.): Die demographische Herausforderung – Sachsens Zukunft gestalten. Gütersloh 2004, 44 – 63, hier 60.

10 Bundesministerium für Bildung und Forschung: Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2003. 17. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt durch HIS Hochschul-Informationssystem. Bonn 2004, 329 ff. (http://www.bmbf.de/pub/wslsd_2003.pdf).

rade an einer solchen Hochschule der Aspekt des Wissens- und Technologietransfers in die Gesellschaft einen besonders hohen Stellenwert hat. Selbstverständlich sind Hochschulen mit einer regional fokussierten Strategie nicht allein auf Absolventen der Schulen im eigenen Umfeld angewiesen. Vielmehr kann es eine bewusste Strategie sein, Studienanfänger aus anderen Regionen zu gewinnen, um diese dann auch dauerhaft an den Standort zu binden. Das Angebot von Fort- und Weiterbildung auch für solche Personen, die nicht zuvor an tertiärer Bildung partizipiert haben, erscheint bei der regional ausgerichteten Hochschule besonders wichtig. Ein enger Praxisbezug, gute Wirtschaftskontakte und auf den Transfer ausgerichtete Studiengänge sind hier wichtiger als Exzellenz in der Forschung.

- ◆ Es ist im Vergleich zu einer stark regional fokussierten Hochschule nicht zu übersehen, dass es Hochschulen gibt und weiterhin geben wird, für die eine entsprechende regionale Ausrichtung nicht im Vordergrund steht. Gerade die sehr großen und **sehr leistungsstarken Hochschulen** rekrutieren ihre Studierenden vielfach **nicht primär aus ihrem unmittelbaren Umfeld** und auch der Absolventenverbleib ist oftmals nicht an die regionale Entwicklung gekoppelt. Hochschulen dieses Typs werden vom demographischen Wandel in geringerem Maße beeinflusst. Doch werden sie noch einmal verstärkt dazu gelangen müssen, ihre Studierenden überregional zu gewinnen und für Tätigkeitsfelder auszubilden, die jenseits der regional zu befriedigenden Nachfrage liegen. Strategisch bietet sich dies für solche Hochschulen an, die schon jetzt **international wettbewerbsfähig** sind. In der Breite ihrer Fächer wird dies in Deutschland wohl nur für eine überschaubare Anzahl von Hochschulen zutreffend sein. Ihr Service würde sich besonders auf Studierende aus internationalen Kontexten zu richten haben.

Insgesamt, so lässt sich resümieren, ist für eine Vorbereitung auf die Auswirkungen des demographischen Wandels noch viel zu tun. Es sind insbesondere ganzheitliche strategische Ausrichtungen, die erforderlich sind, um die künftigen Entwicklungen erfolgreich gestalten zu können.