

Perspektiven der Third Mission in der Hochschulkommunikation

Ergebnisse aus Fallstudien

Justus Henke
Sarah Schmid
Halle-Wittenberg

Die Berichterstattungen der Hochschulen und die diesen vorgeschalteten Datenerhebungen zeigen klare Unterschiede zwischen den Bereichen Forschung, Lehre und Third Mission. Während Hochschulen zu ihren Forschungsaktivitäten regelhaft bestimmte Daten erfassen und veröffentlichen (müssen), eben-

so auch eine systematische Dokumentation und Kommunikation von Aspekten der Lehraktivitäten stattfindet (und z.T. stattfinden muss), werden Aktivitäten im dritten Bereich – der Third Mission – bislang entweder nicht oder weitgehend unsystematisch erfasst und kommuniziert.

Besonders im Bereich gesellschaftlichen Engagements werden Aktivitäten häufig nur zufällig nach innen und außen kommuniziert. Die Hochschulen nutzen hier ihr eigenes Potenzial nicht aus: Die Leistungen, die bereits für die Gesellschaft im allgemeinen und dabei für die Region im speziellen durch die Hochschulen erbracht werden, werden nur teilweise bzw. suboptimal sichtbar gemacht. Damit vergeben die Hochschulen Chancen, z.B. hinsichtlich des Legitimitätsgewinns in ihrem Umfeld, der wiederum die organisationale Stabilität (relevant etwa für unterausgelastete Studiengänge oder solche mit hohen Abbrecherquoten) erhöhen kann, oder im Hinblick darauf, dass sich Third-Mission-Wirksamkeit auch als Argument in Finanzierungsdiskussionen einführen lässt.

Um Potenziale für eine wirksamere Kommunikation der Aktivitäten im Bereich Third Mission zu erarbeiten, wurden die derzeitigen Dokumentations- und Veröffentlichungspraxen an Hochschulen untersucht. Hierzu wurden, neben einer schriftlichen Befragung¹, umfangreichen Online-Recherchen und Dokumentenanalysen, zahlreiche Interviews mit Hochschulangehörigen an mehreren deutschen Hochschulen durchgeführt und in daran anschließenden Workshops validiert. Dabei konnten ebenso

¹ An dieser haben 33 Hochschulen teilgenommen. Als Auskunftgeber angefragt wurden die Pressestellen aller staatlichen Hochschulen in Westdeutschland.

bisherige Ansätze der Third-Mission-Kommunikation wie grundlegende und spezielle Hemmnisse von Dokumentation und Kommunikation der Third-Mission-Aktivitäten ermittelt werden. Als Kommunikationsgrundlage diene die folgende Definition: Unter Third Mission werden alle hochschulischen Aktivitäten verstanden, die

- Interaktionen mit Akteuren außerhalb der akademischen Sphäre darstellen,
- gesellschaftliche Entwicklungsinteressen bedienen, die mit der herkömmlichen Leistungserbringung in Lehre und Forschung allein nicht zu bedienen sind, und
- dabei hochschulspezifische Ressourcen – d.h. solche aus Forschung oder/und Lehre – nutzen.

Dieser Definition folgend und in Anlehnung an das EU-Projekt E3M (E3M 2011) wird die Third Mission in drei Aufgabenbereiche systematisch untergliedert: Weiterbildung, Forschungs- und Wissenstransfer sowie gesellschaftliches Engagement.

Im vorliegenden Beitrag werden Ergebnisse aus den zuvor erwähnten Fallstudieninterviews vorgestellt.

1. Auswahl der Untersuchungsfälle und Inhalte der Fallstudien

In der Auswahl der untersuchten Hochschulen sind Hochschulen aus drei Bundesländern² vertreten. Gemeinsam mit den Hochschulen wurden geeignete Gesprächspartner für die Interviews ausgesucht. Es sollten unterschiedliche Blickwinkel abgedeckt werden durch Rollenvertreter/innen aus folgenden Gruppen:

- a) Hochschulleitung
- b) Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- c) Stabsstellen für Third-Mission-Themen (z.B. Transfer)
- d) Professuren.

Bezüglich der Auswahl der insgesamt vier Hochschulen wurden die Kriterien so festgelegt, dass Universitäten und Fachhochschulen sowie von der Fächerstruktur her technisch dominierte und fachlich breiter aufgestellte Hochschulen in gleicher Anzahl, also jeweils zweimal, vertreten sind. Dabei konnte zusätzlich geographisch ein Mix aus ost- und westdeutschen, großen und kleineren Hochschulen sowie großen, mittelgro-

² Hessen, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt

ßen und kleinen Städten erreicht werden. Je Hochschule fanden zwischen fünf und acht Interviews statt.

Insgesamt wurden 27 Interviews mit zusammen 30 Personen geführt. Die mündlichen Befragungen fanden 2015 statt und wurden mit einem offenen Interviewleitfaden geführt. In der Vorbereitung wurden alle Third-Mission-Aktivitäten der Fallhochschulen recherchiert, die durch eine Internetrecherche und durch Betrachtung hochschulischer Publikationen auffindbar waren.

Der Leitfaden zielte zum einen darauf, allgemeine Informationen zum Third-Mission-Bereich zu erhalten:

■ *Ansehen von Third-Mission-Aktivitäten und Zufriedenheit von Third-Mission-Aktiven*: Wie werden die Aktivitäten angenommen und unterstützt? Zählen Third-Mission-Aktivitäten zu Strategie oder Profil der Hochschule? Welche Handlungs- und Gestaltungsspielräume haben die Aktiven?

■ *Fördernde und hemmende Faktoren für Third Mission*: Welche Strukturen oder andere Faktoren beeinflussen die Third-Mission-Aktivitäten und -Aktiven im Hinblick auf die Durchführung, den Erfolg und die Dauer der Aktivität?

Zum zweiten war der Leitfaden auf die Rolle der Third Mission in der gegenwärtigen Hochschulkommunikation sowie Perspektiven einer umfassenderen Berichterstattung fokussiert:

■ *Dokumentations- und Berichterstattungsaktivitäten zu Third-Mission-Projekten*: Welche Informationen zu den Third-Mission-Aktivitäten werden erfasst? Wer veröffentlicht Informationen über Third-Mission-Aktivitäten? Worüber wird berichtet und worüber nicht? Welche Stellen sind am Kommunikationsprozess beteiligt?

■ *Realisierungsoptionen eines Kommunikationsformats der Third-Mission-Aktivitäten*: Welche Möglichkeiten bestehen, Informationen zu Third-Mission-Aktivitäten systematisch zu sammeln und zu veröffentlichen? Welche technischen Möglichkeiten bestehen an den Hochschulen? Welche Faktoren wirken förderlich bzw. hemmend?

In diesem Beitrag wird der Schwerpunkt auf die Ergebnisse des zweiten Teils der Befragung gelegt. Diese wurden in Workshops an zwei Hochschulen diskutiert, präzisiert und ergänzt.

2. Gegenwärtige Kommunikation der Third Mission

An den gut dokumentierten Lehr- und Forschungsaktivitäten und den zumindest in Teilbereichen kaum dokumentierten Aktivitäten der Third Mission könne man sehr deutlich die Grenzen zwischen diesen Aufgabenbereichen aufzeigen, bemerkte ein Interviewter. Dabei unterscheiden sich Third-Mission-Aktivitäten auch in ihrer Binnensystematik deutlich bezüglich ihrer Dokumentation. Die Befragungen in den Fallhochschulen bestätigten hier ein Bild, das durch Vorabrecherchen und durch die Ergebnisse einer Vorstudie aus dem Jahr 2014, bei der alle staatlichen westdeutschen Hochschulen schriftlich befragt wurden,³ gewonnen werden konnte: Die Kommunikationsstrukturen im Hinblick auf Third-Mission-Themen sind für die Bereiche Weiterbildung und Forschungstransfer aufgrund der strategischen Bedeutung für die Hochschulen deutlich besser entwickelt als für den Bereich gesellschaftlichen Engagements.

Dies lässt sich mit illustrierenden Beispielen verdeutlichen: Im Bereich der Weiterbildung müssen zumindest grundsätzliche Informationen zum Veranstaltungsangebot veröffentlicht werden, damit die Kurse besucht werden können. Der Bereich Forschungstransfer verfügt aufgrund dafür eingerichteter Transferstellen häufig über eigene Kommunikationsstrukturen und -kanäle. Allerdings sind auch diese Transferaktivitäten in den untersuchten Fällen weder lückenlos noch für die jeweilige Hochschule einheitlich dokumentiert. Für die häufig sehr unterschiedlichen Tätigkeiten von Hochschulen, die in den Bereich gesellschaftlichen Engagements fallen, erfolgt bislang weder eine systematische Erfassung noch eine inhaltliche Zusammenführung.

Individuelle Engagements von Hochschulangehörigen im Third-Mission-Bereich – also solche, die nicht institutionell angeregt bzw. verankert sind – tauchen nur zufällig in der hochschulischen Berichterstattung auf. Das Stattfinden bestimmter Third-Mission-Aktivitäten erfahren Außenstehende, aber auch andere Hochschulmitarbeiter/innen und selbst das Rektorat daher häufig gar nicht oder nur zufällig, z.B. durch einen Bericht in der Zeitung oder eine Einladung zu einer Veranstaltung. Besonders Engagements würden als Nebenaufgabe der Hochschule verstanden und deshalb nicht so sehr nach außen dringen, wie dies bei den Kernaufgaben Lehre und Forschung der Fall sei.

Öffentliche Aufmerksamkeit und die Nutzung der eigenen Leistungen für das Hochschulmarketing ist zu einem zentralen Merkmal der Berichterstattung von Hochschulen geworden. Eine Professionalisierung der Au-

³ ausführliche Ergebnisse in Henke/Pasternack/Schmid (2015)

ßenkommunikation und des Hochschulmarketings kann als Annäherung an die Entrepreneurial University (Etzkowitz 1983) interpretiert werden. Diese Entwicklung zeige sich in den Hochschulen indes unterschiedlich stark ausgeprägt. Neben ungleichen Standortvoraussetzungen der Hochschulen, zum Beispiel bei der Anzahl potenzieller Medien- und Kooperationspartner, würde sich auch die Öffentlichkeitsarbeit von Hochschulen mit ähnlichen Voraussetzungen deutlich unterscheiden, sodass einige periphere Hochschulstandorte aufgrund geschickten Marketings und dazu passenden Kommunikationsstrategien überregional sichtbar wären, viele andere wiederum nicht. Uneinigkeit besteht an manchen Hochschulen darüber ob und wie sehr die Wissenschaftler/innen an der Außendarstellung mitwirken sollten.

In Bezug auf Third Mission wiesen die befragten Hochschulvertreter/innen immer wieder auf zwei Punkte hin: Zum einen erfordere eine Berichterstattung zur Third Mission ein gemeinsames Begriffsverständnis, und zum anderen müssten Sinn und Zweck der Berichterstattung über Third Mission für die Beteiligten nachvollziehbar sein. Beide Punkte stellten sich in unterschiedlichen Facetten als die zentralen Bedingungen dar, um dem Thema Third Mission mehr Bedeutung für die Hochschulkommunikation beizumessen. Dabei sind drei Aspekte von Bedeutung:

■ *Bekanntheit des Begriffs „Third Mission“*: Bislang wird der Begriff Third Mission von fast allen deutschen Hochschulen selbst nur selten oder gar nicht verwendet. Unter den befragten Hochschulmitarbeiter/innen war daher kein sonderlich homogenes Begriffsverständnis vorhanden. Von mehreren Interviewten wurde der Begriff Third Mission auch aufgrund dessen fehlender Bekanntheit und Schärfe abgelehnt. Stattdessen werden gängigere Begrifflichkeiten vorgezogen, wie „Hochschule und Region“ oder „Hochschule und Gesellschaft“. Unabhängig von der Wahl des Begriffs, so mehrere Interviewpartner, könnten neue Kommunikationskonzepte nur dann sinnvoll umgesetzt werden, wenn allen Beteiligten innerhalb der Hochschule klar sei, was unter den genutzten Begriffen zu verstehen ist. Nach außen kann es hilfreich sein, konkrete Third-Mission-Aktivitäten benennen zu können; nach innen könnten die Aktiven ihre Third-Mission-Tätigkeit einordnen und so motiviert werden, an der Kommunikation mitzuwirken.

■ *Abgrenzungsprobleme des Begriffs*: Verstärkt wird das uneinheitliche Begriffsverständnis von Third Mission auch durch die Uneinigkeit unter Experten. Third Mission wird zum Teil eng gefasst, zum Beispiel als unternehmerische Hochschule (Vorley/Nelles 2008) oder weiter als vielseitige Aktivitäten (Laredo 2007), die definitorisch nur schwer zu fassen sei-

en. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Definition und Begrenzung des Begriffs sollte kein Kommunikationshemmnis bei den Hochschulen erzeugen, indem die Hochschulen aus Verunsicherung darüber, was so benannt werden kann und was nicht, Aktivitäten ausklammern. Die Begrifflichkeit – relevant z.B., wenn sie in Hochschulverträge mit dem Land eingeht –, sollte so definiert sein, dass den Hochschulen ein Entscheidungsspielraum erhalten bleibt, was sie unter diesen Begriff fassen möchten.⁴ Wichtiger als die Frage, was genau zur Third Mission zählt oder nicht, ist das grundsätzliche Sichtbarmachen der Aktivitäten, welche die Hochschulen für die Gesellschaft unternehmen.

■ *Sinn und Zweck der Kommunikation der Third Mission*: Eine verstärkte Kommunikation der Third Mission wurde von der Mehrzahl der Befragten befürwortet. Vereinzelt fanden sich aber Sinn und Zweck einer ausführlicheren Berichterstattung auch infragegestellt – mit einem durchaus gewichtigen Vorbehalt: Die Sorge von Third-Mission-Aktiven gilt zusätzlichen Belastungen durch bürokratische Verpflichtungen und einem Verlust von Autonomie im eigenen Bereich. Über das eigene Projekt habe man bislang in dem Umfang berichten können, den man für angemessen und leistbar hielt, und es würden nur die Ressourcen für die Berichterstattung aufgewendet, die hierfür zur Verfügung stehen. Würde nun die Berichterstattung gleichsam zur Pflichtaufgabe aufgewertet, bestehe die Gefahr, dass dies zu viel Zeit binde, die dann nicht mehr in die Aktivitäten selbst investiert werden könne. Die Befürworter eines vermehrten Kommunizierens von Third-Mission-Aktivitäten sehen dagegen Vorteile in zwei Richtungen: Nicht nur lasse sich nach außen die Aufmerksamkeit für die Hochschule steigern, sondern auch nach innen eine stärkere Wertschätzung der Third Mission erzeugen, was wiederum die Third-Mission-Aktiven bestärken könnte.

3. Kommunikationshindernisse von Third-Mission-Aktivitäten

Quantität und Qualität der Dokumentation von Third Mission schwanken je nach Themenbereich, und die stattfindenden Third-Mission-Aktivitäten finden nur zum Teil Eingang in die etablierten hochschulischen Berichtsformate. An keiner der untersuchten Hochschulen findet bislang eine sys-

⁴ So wurde von Vertretern der Fachhochschulen angemerkt, dass Forschungstransfer immantenter Bestandteil ihrer angewandten Forschung sei, insofern kaum als Third Mission gefasst werden könne – während für Universitäten Forschungstransfer durchaus ein *add on* ist, das, sobald stattfindend, auch als Erweiterung der herkömmlichen Leistungspalette kenntlich gemacht werden sollte.

tematische Erfassung der Third-Mission-Aktivitäten statt, und es ist bislang an keiner Hochschule die notwendige technische Infrastruktur vorhanden, um die Informationen möglichst aufwandsarm zusammenzuführen.

3.1. Personelle und organisatorische Faktoren

Auf personeller und organisatorischer Ebene wurden in den Interviews und Workshops folgende Hindernisse betont:

■ *Ungleiche Motivation und Kommunikationsfähigkeiten:* Nicht alle Aktiven hätten einen Blick für Öffentlichkeitsarbeit, weshalb einigen die redaktionelle Zuarbeit und die adressatengerechte Darstellung von Inhalten schwerer falle als anderen. Zudem ließen sich manche Wissenschaftler/innen für die Berichterstattung nur schwer motivieren. Angesichts vieler Verpflichtungen und den generell knappen zeitlichen Ressourcen würden Öffentlichkeitsarbeit und Verwaltungsaufgaben von den Professor/innen nicht prioritär behandelt. In diese Skepsis spielt auch ein Trend der letzten Jahre, Verwaltungstätigkeiten an Wissenschaftler/innen zu übertragen, mit hinein (Schomburg/Flöther/Wolf 2012: 38ff.)

■ *Dezentrale Organisation:* Third-Mission-Aktivitäten sind dezentral organisiert und gehen von unterschiedlichen Aktiven aus. Daher laufen die meisten einschlägigen Informationen auch noch nicht zusammen (Ausnahmen sind Weiterbildungseinheiten und Transferaktivitäten, die über die Transferstellen laufen), und es gibt auch keinen zentralen Ansprechpartner, der für die Organisation oder für die Erfassung der Informationen zu Third-Mission-Aktivitäten zuständig ist.

■ *Ressourcenverfügbarkeit:* Third-Mission-Kommunikation erfordere Ressourcen und damit zusätzliche Personalkapazitäten, die nicht zur Verfügung stünden. Die Befragten zeigten sich aufgrund bisheriger Erfahrungen skeptisch gegenüber neuen und vermeintlich pflegeleichten Formaten. Gerade die Pflege, die zum Beispiel eine Datenbank erfordere, könne aufgrund fehlender Ressourcen leicht zu einem grundlegenden Problem werden.

3.2. Strukturelle Faktoren

Auch strukturelle Faktoren wirken derzeit noch hemmend im Hinblick auf eine verstärkte Third-Mission-Kommunikation:

- *Projektunsicherheiten*: Manche Third-Mission-Aktivitäten seien aufgrund ihres informellen Charakters oder aufgrund von Unwägbarkeiten in der Realisierung (weitere Förderung, Personalfuktuation usw.) nicht leicht zu kommunizieren.
- *Rechtliche Einschränkungen*: Ein Umstand, der bei der Informationsweitergabe und Berichterstattung von Forschungstransferprojekten einschränkend zur Geltung kommen kann, sei die Beachtung patenrechtlicher Regelungen und Klauseln. Über sensible Kooperationsprojekte könnten in bestimmten Konstellationen nur rudimentäre Informationen veröffentlicht werden.
- *Fragmentierte IKT-Strukturen*: An den betrachteten Hochschulen sind zwar hinlänglich Softwarelösungen im Einsatz – Studierendenverwaltung, Controlling, Raumverwaltung, Alumnimanagement usw. – die wenigsten davon seien aber über Schnittstellen verbunden. Man würde deshalb für die eigene Arbeit häufig relevante Daten lokal auf seinem Arbeits-PC vorhalten. Die Fragmentierung führt folglich zu Parallelstrukturen und kann zu Unübersichtlichkeit und ggf. zu Doppel- oder Mehrfach-erhebungen von Daten führen.
- *Modernisierungshemmnisse der IKT*: Durch fragmentierte Zuständigkeiten sei im Prinzip keine hochschulische Einheit für die gesamte technische Infrastruktur inklusive derer Gestaltung verantwortlich. Daher würde diese auch nicht auf grundlegende Verbesserungspotenziale hin geprüft. Da sich jede Einheit in der Regel nur mit einem Teil des Systems oder bestimmten Systemfunktionen befasse, würden grundlegende Erneuerungen kaum initiiert. Zudem erzeugten neue Systeme Widerstände, da es zumeist auch Befürworter der alten Version gebe und sich keine zwei unterschiedlichen Systeme parallel betreiben ließen. Auch die mit einem neuen System einhergehenden Verantwortlichkeiten könnten kaum ohne Widerstände neu verteilt werden. Veränderungen finden also allenfalls inkrementell und häufig nur lose gekoppelt mit bestehenden Bedarfssituationen statt (vgl. Cohen/March/Olsen 1972).
- *Campus-Management-Systeme*: Alle Hochschulen der Fallstudien gaben an, dass sich ein integriertes Campus-Management-System „im Aufbau“ befinde. Dieses könnte, wenn es erstmal reibungslos funktioniere, große Potentiale für die Verbesserung der Leistungsprozessdokumentation haben. Allerdings sei die Umsetzung noch nicht zufriedenstellend, da die verfügbaren Softwarelösungen nicht optimal darin seien, sich auf die spezifischen Anforderungen der Hochschule einstellen zu lassen. Dieses Problem stellte sich als ein hochschulübergreifendes heraus (Spitta et al. 2015: 1f.).

An dieser Feststellung mussten sich auch die Projektziele anpassen. Ursprünglich sollte eine Third-Mission-Berichterstattung entwickelt werden, die keinen Mehraufwand erzeugt. Durch die fehlende Infrastruktur musste auf Lösungsoptionen zurückgegriffen werden, die auf die derzeitige Lage der Hochschulen angepasst sind. Es wird dabei weiterhin auf aufwandsarme Lösungen gesetzt. Jedoch werden durch die fragmentierte IKT der Hochschulen Lösungen nötig, die von der idealen Umsetzungs-idee abweichen.

4. Gestaltungs- und Lösungsoptionen für eine verbesserte Kommunikation der Third Mission

Zwar könnte durch die Schaffung eines übergreifenden technischen Rahmens für die digitale Verwaltung von Studium, Lehre und Forschung eine deutliche Erleichterung der Dokumentationsaufgaben erwartet werden. Aufgrund der Probleme mit den verfügbaren Campus-Management-Systemen zweifelten jedoch alle untersuchten Hochschulen an der kurz- oder mittelfristigen Einsatz- und Funktionsfähigkeit dieser.

Abgesehen von diesem System konnten aus den Gesprächen mit den Hochschulangehörigen und in zwei Workshops Faktoren formuliert werden, welche die Umsetzung einer Third-Mission-Berichterstattung erleichtern sollten.

4.1. Personelle und organisatorische Faktoren

Die Erfassung und Aufbereitung wird von Personen in verschiedensten Leistungsebenen der Hochschulen übernommen. Als organisatorische Lösungen hierfür wurden angeboten:

■ *Klare Aufteilung der Zuständigkeiten:* Die Zuständigkeiten für die Berichterstattung müssten klar geregelt sein, um die Zuarbeiten zu sichern und nicht eine Partei einseitig zu belasten. Der bestehende Aufwand für die Berichterstattung müsse für alle Beteiligten – Pressestelle und Aktive – zumutbar sein und von diesen mitgetragen werden.⁵

Gerade an Fachhochschulen sei die Dokumentation ihrer Aktivitäten für Professor/innen schwierig, da deren Arbeit häufig nicht an wissenschaftliche Mitarbeiter/innen abgegeben werden könne. Es kam daher der Vor-

⁵ Idealerweise erfolge die Erhebung und Aufbereitung von Daten subsidiär: Aktive würden stärker in der Erfassung mitwirken, die Presseabteilung stärker in der Aufbereitung.

schlag, ein/e Studierende/r (am besten im Master-Studium) könne als Hilfskraft administrative Aufgaben übernehmen. Eine weitere Option sei, dass jeder Fachbereich eine/n Verantwortliche/n für Kommunikation und Third Mission ernenne, der/die quasi als Mittler zwischen Aktiven und der Presseabteilung fungiere. Beide Lösungen haben den Vorteil, dass die Mitwirkenden an der Berichterstattung fachliche Nähe mitbringen.

Die Informationen zu den Third-Mission-Aktivitäten könnten am besten in die Pressestelle oder aber auch in eine Stelle münden, die extra hierfür geschaffen wird.⁶ Der Vorteil wäre in beiden Fällen, dass es eine Person gebe, die stets auskunftsfähig zu den Third-Mission-Aktivitäten sei und Zugriff auf die dazugehörigen Daten habe.

■ *Motivation*: Für das Gelingen der Informationsweitergabe und Berichterstattung sind die Beteiligung der Aktiven, und folglich auch deren Motivation, von grundlegender Bedeutung. Allerdings würde die Bereitschaft mitzuwirken nie bei allen Aktiven gleichermaßen gegeben sein und müsse auch nicht zwingend erreicht werden. Stattdessen solle man auf die freiwillige Beteiligung der Aktiven und auf eine Sogwirkung setzen: Das Mitwirken an der Berichterstattung könne sich stetig erhöhen, je mehr Aktive sich beteiligten und je besser die Aktivitäten der Third Mission bereits in die Hochschulkommunikation eingebunden sind.

■ *Weitere Standardisierung von Erhebungsprozessen*: Eine Möglichkeit die Informationsweitergabe und Berichterstattung zu vereinfachen und aufwandsarm zu realisieren, könnte eine Standardisierung der Prozesse, sein, indem man z.B. einheitliche Ansprechpartner benennt, Zeitpläne erstellt und sich auf bestimmte Abläufe einigt. Daraus können sich mit der Zeit Routinen entwickeln. Zum Beispiel könnten Anfragen für hochschulinterne Projektförderungen an die Aufbereitung von Projektinformationen für die Öffentlichkeitsarbeit gekoppelt werden, wie dies häufig schon bei drittmittelgeförderten Projekten und bezogen auf die Eintragungen in Forschungsinformationssysteme der Fall ist. Allerdings sollten bei allen Abläufen persönliche Kontakte nicht ersetzt, sondern lediglich ergänzt werden.

⁶ An einer Fallhochschule werde derzeit ein Institut geplant, welches vorwiegend auf Third-Mission-Themen ausgerichtet ist, und sich besonders für die Bündelung der Informationen eigne. Hier könnten ebenfalls viele der Third-Mission-Aktivitäten koordiniert werden.

4.2. Strukturelle Faktoren

Zur Gestaltung einer möglichst einfachen und aufwandsarmen Berichterstattung lassen sich die folgenden Ideen zusammenfassen:

■ *Vereinfachung der Erfassung*: Klar und einfach strukturierte Erhebungsinstrumente könnten den Aufwand für das Einspeisen von Daten minimieren und die Teilnahmebereitschaft effektiv befördern. Im besten Fall könnten durch eine Vereinheitlichung der Erhebungsinstrumente die Ressourcen für eine ausgeweitete Datenerhebung endogen erschlossen werden, da mit ihr Aufwand für Pflege und Dateneingabe sinkt.

Wichtig sei es doppelte Arbeit zu vermeiden, also alle erforderlichen Daten nur einmal zu erfassen und diese optimal auszunutzen, so dass diese auch in andere Informationssysteme überführt werden. Hierzu müsste an Schnittstellen gedacht werden, damit die Informationen zusammenlaufen können.

■ *Ausbau der IKT*: Bis ein integriertes Campus-Management-System für die hochschulischen Bedarfe funktioniere, könnte auf bestehende Lösungen zurückgegriffen werden. So seien die Funktionalitäten eines Customer-Relationship-Managements (CRM), welche unter anderem für das Alumni-Management eingesetzt werden, weitgehend anschlussfähig mit den Ansprüchen, Informationen zu Third-Mission-Aktivitäten zu erheben. Auch könnten Forschungsdatenbanken für Third-Mission-Projekte geöffnet werden. Über das Intranet ließen sich zudem ohne weiteres Umfragen unter den Hochschulmitarbeiter/innen durchführen. Solche Lösungen müssten darauf hin geprüft werden, dass sie Schnittstellen haben, die eine Überführung in künftige Systeme erlauben.

5. Fazit

Die Vertreter/innen der Hochschulen haben auf inhaltliche, personelle und strukturelle Hürden beim Aufbau einer systematischen Erhebung und einheitlichen Berichterstattung zur Third Mission der Hochschule hingewiesen, von denen einige auch mit den verfügbaren Bordmitteln der Hochschulen als überwindbar einzustufen sind.

Auf inhaltlicher Ebene wurde darauf hingewiesen, dass der Begriff noch nicht im Hochschulalltag etabliert sei. Es müssten also Sensibilisierungsprozesse initiiert werden, damit die Third Mission bewusster wahrgenommen und dargestellt werden kann. Die sichtbar gemachten Aktivitäten könnten auch unter einem anderen Begriff präsentiert werden. Eine verstärkte Betonung des Begriffs Third Mission könnte auch dahingehend

wirken, dass die vielen unterschiedlichen Aktivitäten durch eine gemeinsame Grundlage in ihrer Relevanz gesteigert werden könnten.

Die zentralen Hemmnisse für einen Ausbau der Kommunikation stellen die unklaren Zuständigkeiten, die knappen Ressourcen und fehlende technische Umsetzungsmöglichkeiten. Während die technische Infrastruktur für bestimmte Vorgänge zu ertüchtigen war, stieß man vor allem bei der Frage, wer sich an der Berichterstattung beteiligen sollte, schnell auf Widerstände. Zum einen liegt das an der Aufgabe der Dokumentation an sich, die bei knappen Ressourcen hinter andere Pflichten gestellt werde, zum anderen kam es in der Vergangenheit oftmals zu Vorhaben, die

Übersicht 1: Hemmnisse und Handlungsoptionen für eine verbesserte Kommunikation der Third Mission

	Hemmnisse	Handlungsoptionen
Inhaltlich	<ul style="list-style-type: none"> • Begriff „Third Mission“ nicht etabliert • Uneinheitliche Abgrenzungen des Begriffs • Sinn und Zweck der Kommunikation vielen unklar 	<ul style="list-style-type: none"> • Eine knappe Erklärung und Systematik des Begriffs sollte allen Beteiligten zur Verfügung stehen • Hochschulen können eigenen Begriff entwickeln, der ihrem Profil entspricht
Personell/ organisatorisch	<ul style="list-style-type: none"> • Es fehlt an fachlich geschultem Personal, das Professor/innen bei der Dokumentation und Aufbereitung entlasten kann • Presseabteilungen können nicht die fachlichen Inhalte allein aufbereiten • Uneinheitliche Erhebungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Förderungen und Drittmittelverwaltung mit Informationsabfragen koppeln • (subsidiäres) Mitwirken von mehreren Ebenen • Bündelung der Daten an einer Stelle • Unterstützung von Verwaltungsaufgaben der Professuren durch Hilfskräfte • Verantwortlicher für Third Mission im Fachbereich • Vereinfachung und Standardisierung der Erhebungsprozesse
Strukturell	<ul style="list-style-type: none"> • Fragmentierte, größtenteils hermetische technische Strukturen • Integrierte Campus-Management-Systeme noch nicht einsatzbereit • Weiterbildung und Transfer werden deutlich besser dokumentiert als Engagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung bereits vorhandener Lösungen zur Datenerfassung • Weiterentwicklung der Systeme in Hinblick auf Schnittstellen zum Datenaustausch • Vereinfachung der Datenerhebungsprozesse • Integration der Third Mission in integrierte Campus-Management-Systeme

in eine bürokratische Mehrbelastung mündeten und nicht zum Erfolg – also zu einer Routine – führten und wieder aufgegeben wurden.

Lösungsansätze weisen in Richtung Vereinfachung und Standardisierung der Datenerhebungsprozesse insgesamt, deren Ergebnisse auch Räume für eine erweiterte Erfassung von Leistungsprozessen – hier spezifisch: der Third Mission – schaffen würden.

Das strukturelle Hemmnis nicht vollständig funktionsfähiger integrierter Campus-Management-Systeme tauchte an jeder untersuchten Hochschule auf. Die bislang verfügbaren Systeme sind nicht optimal an die hochschulischen Prozesse und Bedarfe angepasst und werden voraussichtlich jahrelange Baustellen bleiben. Mit der vorhandenen, fragmentierten IKT sollte man am besten so umgehen, dass mit Erhebungsinstrumenten gearbeitet wird, die bereits gut funktionieren und in bestimmten Bereichen zum Einsatz kommen, wie z.B. CRM-Systeme oder interne Umfragetools. Werden hier gemeinsame Schlüssel verwendet, sind Schnittstellen für die Überführung von Daten in künftige Systeme möglich. Daneben ist zu prüfen, wie die Zusammenarbeit von Wissenschaftler/innen bei Verwaltungsaufgaben durch Ansprechpartner/innen und weiteren Unterstützungsangeboten optimiert werden kann.

Ziel ist es, die vielen bereits vorliegenden Informationen zu Third-Mission-Aktivitäten zusammenzuführen und geschickt für ein Third-Mission-Format nachzunutzen. Für die Zukunft lässt sich weiterhin auf ein an die hochschulischen Funktionen angepasstes, integriertes Campus-Management-System hinarbeiten, welches die Kommunikation der Hochschule vereinfachen wird und in welches sich eine Third-Mission-Berichterstattung aufwandsarm integrieren ließe. Ebenso könnten die Hochschulen die Chance bereits jetzt, im Zuge der Anpassung an die fortschreitende Digitalisierung der Leistungsprozesse, wahrnehmen, die oftmals querliegenden Third-Mission-Aktivitäten in das eigene Berichtswesen zu integrieren, um es in dieser Hinsicht zukunftsfähig zu machen.

Literatur

- Cohen, Michael D./James G. March/Johan P. Olsen (1972): A garbage can model of organizational choice, in: *Administrative science quarterly*, S. 1–25.
- E3M (2011): Needs and constraints analysis of the three dimensions of third mission activities, o.O., URL <http://www.e3mproject.eu/docs/Three-dim-third-mission-act.pdf> (18.12.2013).
- Etzkowitz, Henry (1983): Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science, in: *Minerva. A Review of Science, Learning and Policy* 21 (2-3), S. 198–233.
- Henke, Justus/Peer Pasternack/Sarah Schmid (2015): Viele Stimmen, kein Kanon. Konzept und Kommunikation der Third Mission von Hochschulen (=HoF-

- Arbeitsbericht 2'2015), Wittenberg, URL <http://www.hof.uni-halle.de/publikation/hof-ab-2-15-viele-stimmen-kein-kanon/> (2.2.2016).
- Laredo, Philippe (2007): Toward a third mission for Universities, UNESCO research seminar for the Regional Scientific Committee for Europe and North America, Paris, URL [http://portal.unesco.org/education/fr/files/53913/11858787305Towards_a_third_Mission_universities.pdf](http://portal.unesco.org/education/fr/files/53913/11858787305Towards_a_third_Mission_universities.pdf/Towards_a_third_Mission_universities.pdf) (18.12.2013).
- Schomburg, Harald/Choni Flöther/Vera Wolf (2012): Wandel von Lehre und Studium an deutschen Hochschulen - Erfahrungen und Sichtweisen der Lehrenden: Projektbericht, INCHER, Kassel, auch unter http://www.hrk-nexus.de/uploads/media/HRK_nexus_LESSI.pdf (21.3.2016).
- Spitta, Thorsten/Marco Carolla/ Henning Brune/ Thomas Grechenig/ Stefan Strobl/Jan Vom Brocke (2015): Campus-Management Systeme als Administrative Systeme: Basiswissen und Fallbeispiele zur Gestaltung und Einführung, 1. Aufl. 2015, Springer, Wiesbaden.
- Vorley, Tim/Jen Nelles (2008): (Re)conceptualising the academy: Institutional Development of and beyond the Third Mission, in: Higher Education Management and Policy 20 (3), S. 119–135.

die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben von Peer Pasternack
für das Institut für Hochschulforschung (HoF)
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Redaktion: Daniel Hechler

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Collegienstraße 62, D-06886 Wittenberg
<http://www.diehochschule.de>

Kontakt:

Redaktion: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

Vertrieb: Tel. 03491/466 254, Fax: 03491/466 255, eMail: institut@hof.uni-halle.de

ISSN 1618-9671, ISBN 978-3-937573-53-3

Die Zeitschrift „die hochschule“ versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung. Als Beihefte der „hochschule“ erscheinen die „HoF-Handreichungen“, die sich dem Transfer hochschulforscherischen Wissens vor allem in die Praxis der Hochschulentwicklung widmen.

Artikelmanuskripte werden elektronisch per eMail-Attachment erbeten. Ihr Umfang soll 25.000 Zeichen nicht überschreiten. Für Rezensionen beträgt der Maximalumfang 7.500 Zeichen. Weitere Autoren- und Rezensionshinweise finden sich auf der Homepage der Zeitschrift: www.diehochschule.de >> Redaktion.

Das Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF), 1996 gegründet, ist ein An-Institut der Martin-Luther-Universität (www.hof.uni-halle.de). Es hat seinen Sitz in der Stiftung Leucorea Wittenberg und wird geleitet von Peer Pasternack.

Als Beilage zu „die hochschule“ erscheint der „HoF-Berichterstatte“ mit aktuellen Nachrichten aus dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg. Daneben publiziert das Institut die „HoF-Arbeitsberichte“ (http://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm) und die Schriftenreihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“ beim BWV Berliner Wissenschafts-Verlag. Ein quartalsweise erscheinender eMail-Newsletter kann abonniert werden unter <http://lists.uni-halle.de/mailman/listinfo/hofnews>.

Abbildung vordere Umschlagseite: Oakoak „Die Schere“ („Les ciseaux“); www.oakoak.fr

Gestaltende Hochschulen. Beiträge und Entwicklung der Third Mission

Cort-Denis Hachmeister, Justus Henke,

Isabel Roessler, Sarah Schmid:

Die Vermessung der Third Mission. Wege zu einer
erweiterten Darstellung von Lehre und Forschung.....7

Uwe Schneidewind:

Die „Third Mission“ zur „First Mission“ machen? 14

Grit Würmseer:

Third Mission als Auftrag für Universitäten?23

Knut Koschatzky, Henning Kroll, Torben Schubert:

Wie können Universitätsleitungen die regionale Verankerung von
Hochschulen stärken? Die Rolle dezentraler und zentraler
Entscheidungsprozesse32

Karsten Altenschmidt, Jörg Miller:

Service Learning – Ein Konzept für die dritte Mission40

Isabel Roessler:

Universities compared. Regionales Engagement und Wissenstransfer
von Hochschulen im internationalen Vergleich52

Justus Henke, Sarah Schmid:

Perspektiven der Third Mission in der Hochschulkommunikation.
Ergebnisse aus Fallstudien62

Birge Wolf, Manfred Szerencsits, Hansjörg Gaus, Jürgen Heß:

Evaluierung von gesellschaftlichen Leistungen der Forschung.
Synergien mit der anwendungsorientierten Forschungsförderung76

Sindy Duong, Cort-Denis Hachmeister,

Isabel Roessler, Christina Scholz:

Facetten und Indikatoren für angewandte Forschung und
Third Mission an HAW87

FORUM

Marcel Schütz, Heinke Rübken:

Gallische Dörfer? Begründungsmuster und Handlungsstrategien
bei der Erhaltung von Diplomstudiengängen 100

Katharina Mangold:

Studieren nach stationärer Jugendhilfe. Herausforderungen von
Care Leavern im Übergang an Hochschulen 115

PUBLIKATIONEN

Peer Pasternack, Daniel Hechler:

Bibliografie: Wissenschaft & Hochschulen in Ostdeutschland seit 1945..... 131

Autorinnen & Autoren 158

Autorinnen & Autoren

Karsten Altenschmidt M.A., Kommunikationswissenschaftler, UNIAKTIV, Universität Duisburg-Essen, Service Learning Koordinator. eMail: karsten.altenschmidt@uni-due.de.

Sindy Duong M.A., Doktorandin, ehemals Projektmanagerin CHE Centrum für Hochschulentwicklung.

Hansjörg Gaus, Dr. rer. pol, Wirtschaftswissenschaftler, wissenschaftlicher Mitarbeiter, Universität des Saarlandes, Centrum für Evaluation (CEval). eMail: h.gaus@ceval.de.

Cort-Denis Hachmeister, Dipl.-Psych., Projektmanager CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: cort-denis.hachmeister@che.de.

Daniel Hechler M.A., Forschungsreferent am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

Justus Henke, Mag. rer. soc. oec., Volkswirt, seit 2012 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung (HoF). eMail: justus.henke@hof.uni-halle.de.

Jürgen Heß, Prof. Dr. agr., Leiter des Fachgebietes für Ökologischen Land- und Pflanzenbau, Universität Kassel. eMail: jh@uni-kassel.de.

Knut Koschatzky, Prof. Dr., Leiter des Competence Centre Politik – Wirtschaft – Innovation am Fraunhofer-Institut für System and Innovationsforschung ISI in Karlsruhe und Professor für Wirtschaftsgeographie an der Leibniz Universität Hannover am Institut für Wirtschafts- und Kulturgeographie. eMail: knut.koschatzky@isi.fraunhofer.de.

Henning Kroll, Dr., Projektleiter am Competence Centre Politik – Wirtschaft – Innovation des Fraunhofer-Instituts für System and Innovationsforschung ISI in Karlsruhe. eMail: henning.kroll@isi.fraunhofer.de.

Katharina Mangold, Dr. phil., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Sozial- und Organisationspädagogik der Universität Hildesheim. eMail: mangold k@uni-hildesheim.de

Jörg Miller, Dipl. Päd., UNIAKTIV, Universität Duisburg-Essen, Programmleitung CONNECT. eMail: joerg.miller@uni-due.de.

Peer Pasternack, Prof. Dr., Direktor des Instituts für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de; <http://www.peer-pasternack.de>

Heinke Röbbken, Prof. Dr., Professur für Bildungsmanagement, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. eMail: heinke.roebken@uni-oldenburg.de

Isabel Roessler, Dipl. Soz.-Wiss., Projektmanagerin CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: isabel.roessler@che.de.

Sarah Schmid M.A., seit 2012 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF), eMail: sarah.schmid@hof.uni-halle.de.

Uwe Schneidewind, Prof. Dr. oec., Wirtschaftswissenschaftler, Präsident des Wuppertal Institutes für Klima, Energie, Umwelt. eMail: uwe.schneidewind@wupperinst.org.

Christina Scholz, Dr. phil., Literaturwissenschaftlerin, Projektmanagerin CHE – Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: christina.scholz@che.de.

Torben Schubert, Prof. Dr., Projektleiter am Competence Centre Politik – Wirtschaft – Innovation des Fraunhofer-Instituts für System and Innovationsforschung ISI in Karlsruhe und Associate Professor am Center for Innovation, Research and Competence in the Learning Economy (CIRCLE) an der Lund University. eMail: torben.schubert@isi.fraunhofer.de.

Marcel Schütz M.A., Promotionsstipendiat des Landes Niedersachsen, Programm „Kulturen der Partizipation“, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Lehrbeauftragter der Northern Business School Hamburg und Universität Bielefeld. eMail: marcel.schuetz@uni-oldenburg.de

Manfred Szerencsits, Dr. agr., wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachgebiet für Ökologischen Land- und Pflanzenbau. eMail: szerencsits@uni-kassel.de.

Birge Wolf, Dipl. Ing agr., wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachgebiet für Ökologischen Land- und Pflanzenbau, Universität Kassel. eMail: birge.wolf@uni-kassel.de.

Grit Würmseer, Dr. phil., Soziologin, Hochschulforscherin und -managerin, Geschäftsleitung, FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Hochschulzentrum Mannheim. eMail: grit.wuermseer@fom.de.