Institut für Hochschulforschung (HoF)
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Justus Henke

THIRD MISSION ALS ORGANISATIONS-HERAUSFORDERUNG

Neuausrichtung der Machtstrukturen in der Hochschule durch Professionalisierungstendenzen im Wissenschaftsmanagement

Berliner
Wissenschafts-Verlag

Third Mission
als Organisationsherausforderung

Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg

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

Justus Henke

THIRD MISSION ALS ORGANISATIONS-HERAUSFORDERUNG

Neuausrichtung der Machtstrukturen in der Hochschule durch Professionalisierungs-tendenzen im Wissenschaftsmanagement

Berliner Wissenschafts-Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Fakultät I – Bildungs- und Sozialwissenschaften der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (2019)

ISBN 978-3-8305-3968-1

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, https://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.

2019 BWV | BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG GmbH,
Markgrafenstraße 12–14, 10969 Berlin
E-Mail: bwv@bwv-verlag.de, Internet: https://www.bwv-verlag.de

Inhaltsübersicht

1. Problemstellung 19

2. Einordnung in den Wissensstand 31

3. Theorie 89

3.1. Organisationssoziologische Grundlagen für die Analyse von Hochschulen 89

3.2. Überlegungen zu Akteuren und Koordination der Third Mission 110

3.3. Machtressourcen der Akteure im Kontext Third Mission 119

3.4. Machtbeziehungen der Akteure 130

3.5. Zusammenfassende Diskussion 148

3.6. Ableitung von Hypothesen für die empirische Untersuchung 156

4. Fallstudien: Machtbeziehungen im Kontext der Third Mission 160

4.1. Untersuchungsmethodik 160

4.2. Die Rolle der Third Mission in der Hochschule 173

4.3. Machtspiele um die Third Mission 191

4.4. Zusammenfassung der Fallstudienauswertung 234

5. Auswertung 240

5.1. Bewertung der Untersuchungsergebnisse 241

5.2. Erkenntnisse zu Machtbeziehungen in Hochschulen 250

5.3. Erkenntnisse zur Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements 253

5.4. Erkenntnisse zur Organisation von Third Mission 255

5.5. Ausblick und Desiderata 260

Inhaltsverzeichnis

Zentrale Ergebnisse 11

1. Problemstellung 19

1.1. Einführung 19

1.2. Neue Verflechtungen, neue Aufgaben: Ein Beispiel 22

1.3. Herleitung der Fragestellung 24

1.4. Zielsetzungen 27

1.5. Aufbau der Arbeit 28

2. Einordnung in den Wissensstand 31

2.1. Relevante Entwicklungen im Hochschulsystem 31

2.1.1. Veränderte Wissensproduktion an Hochschulen 31

Mode 2 (32). The Entrepreneurial University (33). Triple Helix (35). Regionale Innovationssysteme (36). Soziale Innovation (38). The Engaged University (39). Nachhaltige Hochschule (41). Transformative Wissenschaft (42). Responsible Research and Innovation (RRI) (43)

2.1.2. Das Neue Steuerungsmodell für Hochschulen 44

Wettbewerblichkeit und Eigenständigkeit (44). Organisationale Auswirkungen der neuen Governance (48)

2.1.3. Der Bologna-Prozess und seine Auswirkungen auf die Hochschule 51

2.2. Charakterisierung des Wissenschaftsmanagements 55

2.2.1. Veränderte Anforderungen an den Verwaltungsbereich: neue Hochschulprofessionen 57

2.2.2. Abgrenzung und Aufgaben des Wissenschaftsmanagements 62

Begrifflichkeiten (62). Aufgaben (63)

2.2.3. Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement 65

Perspektiven der Professionssoziologie (65). Empirische Befunde (69)

2.3. Charakterisierung der Third Mission der Hochschulen 70

2.3.1. Third Mission als außerakademische Verflechtungen von Hochschulen 72

Kernaufgaben, Kategorien und Ausschlusskriterien (74). Kopplung an die Kernleistungsprozesse (76). Systematische Darstellung der Third-Mission-Aktivitäten (77)

2.3.2. Third Mission als Bedrohung der Zweckfreiheit von Wissenschaft? 79

2.4. Zwischenfazit 82

2.4.1. Kopplungen zwischen Wissenschaftsmanagement und Third Mission .. 82

2.4.2. Third Mission und Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement 84

2.4.3. Präzisierung des Untersuchungsansatzes 85

3. Theorie 89

3.1. Organisationssoziologische Grundlagen für die Analyse von Hochschulen 89

3.1.1. Einordnung der Hochschule als Organisation 89

Zur Unterscheidung von Institution und Organisation (89). Die Expertenorganisation (91)

3.1.2. Realitäten, Handlungen und Macht in Hochschulen 93

Lose Kopplungen in der Hochschule (94). Entscheidungen in der Hochschule (95). Machtkonfigurationen in der Hochschule (98)

3.1.3. Implikationen für die Analyse von Hochschulen und insbesondere der Third Mission 101

3.1.4. Das Modell von Crozier und Friedberg als strukturationstheoretischer Ansatz 103

Macht als Gegenstand der Organisationsanalyse (103). Strukturierung von Machtbeziehungen (104). Das Spiel mit der Macht (105). Anwendungsfall Hochschule (107). Mikropolitische Taktiken und abgeleitete Strategien in den Spielen (108)

3.2. Überlegungen zu Akteuren und Koordination der Third Mission 110

3.2.1. Aufgabenteilung und Koordinierung der Third Mission 110

Festlegung von Annahmen zur Koordinierung der Third Mission (110). Abgrenzung zur Koordinierung von Lehre und Forschung (112). Kopplungen zwischen den hochschulischen Akteuren (113). Hauptakteure verschiedener Third-Mission-Aktivitäten (115)

3.2.82. Prozessgestaltung bei der Organisation der Aktivitäten 116

3.3. Machtressourcen der Akteure im Kontext Third Mission 119

3.3.1. Rekapitulation bekannter Machtressourcen 119

Wissenschaftler/innen (120). Wissenschaftsmanagement (121). Hochschulleitung (122)

3.3.2. Ressourcen der Wissenschaftler/innen im Kontext Third Mission 123

Wissenschaftliche Expertise (123). Handlungsautonomie (124). Kollegialität (125). Netzwerke und Kontakte (125)

3.3.3. Ressourcen der Wissenschaftsmanager/innen im Kontext Third Mission 126

Verwaltungswissen (126). Regelungen für Forschung und Lehre (127). Leitungs- und Verwaltungsbeziehungen (127). Öffentlichkeitsarbeit (128)

3.3.4. Ressourcen der Hochschulleitungen im Kontext Third Mission 129

Strategiewissen (129). Regelungskompetenz (129). Öffentlichkeitsarbeit (130). Ministerialbeziehung (130)

3.4. Machtbeziehungen der Akteure 130

3.4.1. Rekapitulation der Motivationen für Machtausübung 131

Wissenschaftler/innen (131). Wissenschaftsmanagement (132). Hochschulleitungen (132)

3.4.2. Motivationen für Machtausübung in der Third Mission 133

Wissenschaftler/innen (133). Wissenschaftsmanagement (133). Hochschulleitung (134)

3.4.3. Spielstrategien 135

Wissenschaftler/innen (135). Wissenschaftsmanagement (140). Hochschulleitung (144)

3.5. Zusammenfassende Diskussion 148
3.5.1. Die Third Mission als Spielfeld für Machtbeziehungen 148
3.5.2. Verteilung der Ressourcen zur Machtausübung 150
3.5.3. Spielstrategien in Abhängigkeit vom Zeithorizont..... 151
3.5.4. Dynamiken für Spielstrategien des Wissenschaftsmanagements 153
3.5.5. Zusammenführung der theoretischen Bezugnahmen 155

3.6. Ableitung von Hypothesen für die empirische Untersuchung 156
3.6.1. Vorbemerkungen 156
3.6.2. Hypothesen in der qualitativen Sozialforschung 157
3.6.3. Hypothesen 158

4. Fallstudien: Machtbeziehungen im Kontext der Third Mission 160

4.1. Untersuchungsmethodik 160
4.1.1. Fallstudieninterviews als empirisches Untersuchungsinstrument 160
Anwendbarkeit von Fallstudien (161). Experteninterviews (162)
4.1.2. Spezifizierung des empirischen Forschungsdesigns 164
Auswahl und Zusammensetzung von Fälle und Beobachtungseinheiten (164). Gestaltung des Leitfadens (167). Auswertung und Interpretation (167). Generalisierung der Befunde (170)
4.1.3. Einordung der untersuchten Hochschulen 171

4.2. Die Rolle der Third Mission in der Hochschule 173
4.2.1. Das Verständnis von Third Mission 173
Strategie, Begriffsverständnis und Wirkungen (174). Entstehungskontexte (179). Motivationen und Anreize (180)
4.2.2. Kommunikation der Third Mission 183
Bedeutung für die Öffentlichkeitsarbeit (183). Organisation der Kommunikation (186)

4.3. Machtspiele um die Third Mission 191
4.3.1. Verfügbare Machtressourcen..... 191
Deskriptive Auswertung der Kodierungen (192). Machtressource spezifisches Sachwissen (193). Machtressource Regeln (195). Machtressource Informationen (196). Machtressource Umweltbeziehungen (198). Zusammenfassung zu Machtressourcen im Third-Mission-Zusammenhang (200)
4.3.2. Eingesetzte Taktiken zur Machtausübung 203
Deskriptive Auswertung der Kodierungen (203). Machttaktiken der Wissenschaftsmanager/innen (204). Machttaktiken der Wissenschaftler/innen (210). Machttaktiken der Hochschulleitung (212). Zusammenfassung Machttaktiken (215). Zusammenführung von Machtressourcen und Mikropolitiken (219)
4.3.3. Wirksamkeit und Bewertung der Kooperationsmodi 221
Wahrnehmung des Erfolgs des taktischen Handelns (221). Bewertung der Zusammenarbeit insgesamt (223). Vertiefende Einblicke in die Sichtweisen zur Zusammenarbeit (225)
4.3.4. Unterschiede zwischen Wissenschaftsmanager/innen 230
4.3.5. Unterschiede zwischen den untersuchten Hochschulen..... 232

4.4. Zusammenfassung der Fallstudienauswertung 234
4.4.1. Zusammenfassung der Befunde zur Stellung der Third Mission 234
4.4.2. Zusammenfassung der Befunde zu Machtbeziehungen in der Organisation der Third Mission 236
4.4.1. Spiele des Wissenschaftsmanagements in der Third Mission 237
Spiele um Unterstützung (237). Spiele um Prestige (238)

5. Auswertung 240

5.1. Bewertung der Untersuchungsergebnisse 241
5.1.1. Prüfung der Hypothesen 241
Hypothese 1: Relevante Machtressourcen der Wissenschafts-manager/innen (241). Hypothese 2: Wirksame Mikropolitiken der Wissenschaftsmanager/innen (242). Hypothese 3: Strategien der Wissenschaftsmanager/innen (243). Hypothese 4: Professionalisierungserträge der Spielstrategien (244). Hypothese 5: Gelegenheitsspieler als häufigster Spielertyp (246)
5.1.2. Beantwortung der zentralen Forschungsfrage 247
5.1.3. Aussagekraft der Befunde 249

5.2. Erkenntnisse zu Machtbeziehungen in Hochschulen 250

5.3. Erkenntnisse zur Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements 253

5.4. Erkenntnisse zur Organisation von Third Mission 255

5.5. Ausblick und Desiderata 260
5.5.1. Aktuelle Entwicklungen in der Third Mission 260
5.5.2. Anschlussmöglichkeiten dieser Arbeit 262

Literatur 265

Verzeichnis der Übersichten 279

Anhang 281

A1 Leitfaden 281
Leitungsebene & Koordinationsebene für Kommunikation (281). Vertreter/in für Third-Mission-Aktivität(en) (283).

A2 Liste der Codes 285

Danksagungen 286

Autor 287

Zentrale Ergebnisse

Von Hochschulen werden verstärkt **zusätzliche Beiträge** zu einer positiven gesellschaftlichen Entwicklung erwartet, die sich unter dem Begriff Third Mission fassen lassen. Mit Third Mission wird ein besonderer Leistungsbereich der Hochschule beschrieben, denn er umfasst **Austauschbeziehungen der Hochschule** mit der außerakademischen Umwelt, die mit der herkömmlichen Leistungserbringung in Lehre und Forschung nicht abzudecken sind, jedoch stets unter Rückgriff auf die **Bildungs- und Forschungsfunktion**. Für eine strategische Entwicklung sind die Hochschulen allerdings auch auf das **Wissenschaftsmanagement** angewiesen, dessen konzeptionelle Zuarbeiten und operativen Tätigkeiten sie für die Organisation und Kommunikation der Third Mission benötigen.

Die Third Mission ist nicht neu: Von jeher haben sich Wissenschaftler in gesellschaftliche Belange eingemischt und waren aktiv außerhalb ihres akademischen Umfelds engagiert. Dieses Engagement war früher individuell, freiwillig und nicht Gegenstand einer strategischen Hochschulentwicklung. Die Third Mission hat mittlerweile allerdings **strategische Bedeutsamkeit für die Organisation Hochschule** erlangt und ist, zumindest in Bezug auf Forschungstransfer und partiell auch auf akademische Weiterbildung, eine verpflichtende Aufgabe.

Die Organisation derjenigen Third-Mission-Aktivitäten, die nicht in Alleinregie von Wissenschaftler/innen durchgeführt werden, sondern institutionell an die Hochschule angebunden sind, setzt bestimmte Fähigkeiten bei den nichtwissenschaftlichen Beteiligten voraus. Denn für die Third Mission bestehen vergleichsweise **wenig formalisierte Regeln** und der Kontakt mit der Außenwelt hängt zu nicht geringem Ausmaß von **eigenen Kontakten und Netzwerken** ab. Das Wissenschaftsmanagement, das diese Organisationsleistungen übernimmt, kann hier folglich nicht einfach auf regelbasierte Entscheidungen und standardisierte Prozessabläufe zurückgreifen. Vielmehr ist gewisses Maß an **Eigenständigkeit** der agierenden Mitarbeiter/innen unverzichtbar, d.h. es werden **eher Management- als Verwaltungsfähigkeiten benötigt**. Dies hat auch zur Folge, dass an der Third Mission beteiligte Wissenschaftsmanager/innen über **exklusives Wissen und Kontakte** verfügen, dass sie nutzen können, um bei den kollektiven Entscheidungen zu Organisationsfragen auf Wissenschaftler/innen und Leitungsebene aktiv Einfluss zu nehmen.

Anhand der Analyse der Beziehungen des Wissenschaftsmanagements innerhalb der Hochschule wird die **zentrale Fragestellung** untersucht, welche Möglichkeiten der Einflussnahme Wissenschaftsmanager/innen mit Third-Mission-Aufgaben in ihren Beziehungen zu Hochschulleitung und Wissenschaftler/innen angesichts der gestiegenen Bedeutung dieses Themas in der Hochschule haben, inwiefern ihnen das hilft, ihre **professionelle Rolle in der Hochschule** zu stärken und welche dieser Möglichkeiten sie tatsächlich geltend machen.

Die **theoretische Untersuchung** konzentriert sich hierbei auf **Machtbeziehungen** zwischen Wissenschaftsmanagement, Hochschulleitung und Professuren als die drei zentralen Akteure der hochschulischen Third Mission, aufbauend auf dem Modell der Machspiele nach Crozier und Friedberg (1979). Unter dem Blickwinkel der Macht rücken die Möglichkeiten der Wissenschaftsmanager/innen in den Fokus, durch Einsatz von vier Arten von Machtressourcen – Kontrolle über spezifisches Sachwissen, über Regeln, über interne Information oder über Umweltkontakte – Einfluss auf die Entscheidungen anderer Akteure im Sinne eigener Zielsetzungen zu nehmen. Es wird ferner theoretisch argumentiert, dass die Gewinnung von Unterstützung und Prestige zentrale Motive der Wissenschaftsmanager/innen zur Machtausübung sind. Der Einsatz der Machtressourcen wird über

die **mikropolitischen Taktiken** nach Neuberger (1995) modelliert, die das konkrete Handeln in den Beziehungen strukturieren.

Im **empirischen Teil** wurden 27 Interviews mit Wissenschaftsmanager/innen, Vertreter/innen der Hochschulleitung und Professor/innen an vier Hochschulen ausgewertet und geprüft, ob sich die theoretisch hergeleiteten Hypothesen zu den Machtbeziehungen auch in den Fallbetrachtungen wiederfinden. Die empirische Auswertung ergab, dass Wissenschaftsmanager/innen, die an der Organisation der Third Mission beteiligt sind, über alle vier Typen von Machtressourcen nach Crozier und Friedberg verfügen, deren Relevanz jedoch in den Beziehungen zu Wissenschaftlern anders gewichtet sind als zur Hochschulleitung. Die Überprüfung der Hypothesen ergab folgende Resultate:

- In Beziehungen mit Wissenschaftler/innen sind Informationen über die Hochschulakteure und Regelwahrung die **effektivsten Ressourcen zur Einflussnahme**. In Beziehungen zur Leitungsebene vor allem das Verwaltungs- und Managementwissen. Ihre umfänglichen Umweltbeziehungen fließen hingegen nur indirekt in die Beziehungen ein.
- In Beziehungen mit Wissenschaftler/innen sind vor allem Idealisierung und Sachlichkeit und erst danach Tauschhandel **bedeutsame Taktiken**. In Beziehungen zur Leitungsebene sind ebenfalls Idealisierung und Sachlichkeit von Bedeutung, daneben aber auch Verschweigen.
- Die Taktiken der **Spielstrategie** des Typs „Moderator“ – Sachlichkeit und Idealisierung – machen zusammen zwei Drittel aller Erwähnungen von Machttaktiken aus. Diese Strategie ist damit mit Abstand am häufigsten angewandte unter den Wissenschaftsmanager/innen. Von den Taktiken des „Gelegenheitsspielers“ – Tauschhandel, Appelle und Koalitionen – wurde vor allem Tauschhandel beobachtet. Diese Spielstrategie wurde am zweithäufigsten beobachtet. Taktiken des „Draufgängertyps“ – Dominanz und Charisma – sind hingegen nur vereinzelt beobachtet geworden. Es finden sich in den empirischen Befunden folglich Merkmale aller drei zuvor theoretisch hergeleiteten Spielstrategien, jedoch werden nur zwei davon mit nennenswerter Regelmäßigkeit angewandt.
- Anders als angenommen, muss folgende Reihenfolge für die **Aneignung professioneller Autonomie** durch wirksames mikropolitisches Handeln als realistisch angesehen werden: Am wirksamsten ist die Strategie des **Gelegenheitsspielers**, gefolgt von der des Moderators sowie der Draufgängerstrategie, die am wenigsten wirksam ist. Letztere wurde am ehesten mit Misserfolgen bei der Gestaltung von Beziehung zu anderen in Verbindung gebracht. Der Moderatortyp wiederum erringt Einfluss häufig nur mit Mühe und Ausdauer. Der Gelegenheitsspieler kann hingegen oft durch gegenseitigen Tausch von Leistungen Einfluss auf andere nehmen.

Mit Blick auf die **Beantwortung der Forschungsfrage** dieser Arbeit heißt das: Entgegen der Erwartungen spielten Umweltbeziehungen keine große Rolle in den Machtbeziehungen zu beiden. Sie wurden zwar häufig erwähnt, aber nur selten in Bezug auf die Beeinflussung anderer Akteure in der Hochschule. Dafür kommt den Informationen über die Hochschulakteure, also ihr Beziehungskapital, eine größer als erwartete Bedeutung zu. Die Wissenschaftsmanager/innen machen indes ihre Machtressourcen nicht so nachdrücklich geltend, wie es die theoretischen Überlegungen nahelegten.

Statt vor allem über Tauschhandel, persönliche Anziehungskraft oder weiteren entschlossenen Machttaktiken agieren sie **im Regelfall moderierend** durch sachliche oder idealisierende Kommunikation. Das moderierende Verhalten erweist sich zwar in der konkreten Problemlösung häufig als wirksam, dämpft aber die Chancen, sich in den Machtbeziehungen zu profilieren und daraus Kapital für die eigene professionelle Entwicklung zu schlagen.

Erfolgreiches taktisches Handeln war insbesondere häufig mit dem Einsatz von Sachlichkeits- und Tauschtaktiken verbunden. Idealisierung als taktisches Vorgehen ist überwiegend nur mit einiger Mühe er-

folgreich gewesen, daneben auch häufigsten mit fallabhängigen Scheiternserfahrungen, wenn sich einzelne Professuren nicht für eine Kooperation begeistern ließen. Dominantes Vorgehen, d.h. Ausübung von Druck, wurde in den Interviews häufiger eine hohe potenzielle Wirkung zugeschrieben. Dies stellt allerdings im Widerspruch zu ihrem tatsächlichen Erfolg, wo es eher selten funktioniert.

Am wirkungsvollsten erwies sich ein Verhalten, dass zwischen aggressiv und zurückhaltend gelagert ist, nämlich das **Eingehen von Tauschgeschäften**. Die Selbstwahrnehmung als entscheidungsfähiger Akteur mit eigenen Sichtweisen, die etwa über Tauschgeschäfte durchgesetzt werden, ist indes nur bei einem Teil des Wissenschaftsmanagements sichtbar geworden. Häufiger, so scheint es, ist noch ein Selbstverständnis als Dienstleister für Wissenschaftsbereich und Hochschulleitung präsent.

Es können also **zwei unterschiedliche Kulturen im Wissenschaftsmanagement** ausgemacht werden, die nebeneinander bestehen:

- Ein Teil der Wissenschaftsmanager/innen ist bestrebt, seine Aufgaben mit **managerialen Geschick** auszuüben und einen eigenen Gestaltungsanspruch zu haben, der Einfluss auf die gemeinsame Produktion in den Third-Mission-Prozessen, und damit auch auf die anderen beteiligten Akteure, nimmt.
- Andere hingegen haben sich mit einer eher passiven **Dienstleisterrolle** gut arrangiert und würden sich anstelle von mehr Gestaltungsspielräumen lieber mehr Formalisierung, insbesondere durch Regeln und mehr formale Autorität im Umgang mit Wissenschaftlern wünschen.

Diese beiden Strömungen lassen sich nicht an bestimmten Funktionen der Wissenschaftsmanager/innen festmachen: Es wurden managerielle wie bürokratische Einstellungen bei Vertretern im Forschungstransfer angetroffen, in den Kommunikationsabteilungen, wie in der Weiterbildung und den Stabstellen.

Es wurden zudem **Machtbeziehungen der drei zentralen Akteure** innerhalb der Hochschulen in Bezug auf die Third Mission näher untersucht und verglichen. Zusammenfassend lässt sich hierzu festhalten:

- **Wissenschaftsmanager/innen** verfügen über Machtressourcen von vergleichsweise geringer Relevanz, weshalb sie gegenüber Hochschulleitung und Wissenschaftlern überwiegend moderierend, d.h. unter Einsatz risikoarmer Taktiken, auftreten. Allerdings gelingt ihnen im Verhältnis zu Wissenschaftlern häufiger ein selbstbewussterer Auftritt, wenn sie ihre Machtressourcen zum Tausch anbieten können. Ihr strategisches Verhalten setzt insgesamt auf kleinere und langfristig angelegte Beeinflussung.
- **Wissenschaftler/innen** haben durch ihre Expertise und Autonomie sehr relevante Machtressourcen zur ihrer Verfügung und agieren gegenüber den anderen Akteuren überwiegend im Modus des Tauschhandels. Auf anhaltenden Erwartungsdruck reagieren sie mit Skepsis bis hin zu Obstruktion, in dem sie sich Herausreden oder Geringschätzung für die Fähigkeiten des Wissenschaftsmanagements zeigen. Ihr strategisches Verhalten ist folglich sehr nutzenorientiert und zum Teil impulsiv.
- **Hochschulleitungen** nutzen ihre Regelungsmacht und ihr Beziehungskapital auf besonders vielseitige Weise im Verhältnis zu den anderen Akteuren, wobei gegenüber beiden sowohl fordernde als auch konziliante Vorgehensweisen möglich sind. Sie sind der Akteur der am wenigsten einem bestimmten Handlungsmuster folgt und ihre Taktiken sehr fallspezifisch abwägt. Man kann sie mithin als besonders strategiefähige Akteure einstufen, die, wie Bernd Kleimann (2016) es nennt, ein „hybrides Leitungsmodell“ zwischen Management und Kollegialität etabliert haben.

Besonderes Augenmerkt dieser Arbeit galt der **Professionalisierungstendenzen im Wissenschaftsmanagement**. Hier kann Folgendes zusammengefasst werden:

- Die Organisation von Third Mission konfrontiert Wissenschaftsmanager/innen immer wieder mit **Ungewissheiten** (z.B. das Interesse der Öffentlichkeit), Normenkon-

flikten (z.B. Wissenschaftler mit Nützlichkeitserwartungen konfrontieren) und **heterogene Klientel** (Medien, Bürger, Unternehmen, Politik etc.). Im produktiven und häufig eigenständigen Umgang hiermit erschließen sie sich ihr **spezifisches Sachwissen und eigene Netzwerke**. Das Fundament ihrer Professionalisierung in der Hochschule haben sie also bereits gelegt.

- Das **strategische Verhalten** ist indes noch nicht sonderlich ausgeprägt konkludent und autonom. Gründe hierfür liegen etwa im hierarchisch geprägten Verhältnis zur Hochschulleitung als auch in Widerständen der Wissenschaftler/innen, die selbst aktiv in der Third Mission engagiert sind, gegenüber zusätzlichen Bürokratieanforderungen, die ihnen vom Wissenschaftsmanagement angetragen werden. Es gelingt den Wissenschaftsmanager/innen nur partiell, die Wissenschaftler/innen von der **Nützlichkeit der Zusammenarbeit**, die für diese ein zentrales Kriterium für die Kooperationsbereitschaft darstellt, zu überzeugen.
- Die **Entwicklung eines professionellen Selbstverständnisses**, durch das das Wissenschaftsmanagement über einen bestimmten Expertisebereich weitgehend autonom verfügen kann, was zugleich von den anderen Akteuren der Hochschule so auch akzeptiert wird, wird derzeit noch gehemmt von den beobachteten **zwei unterschiedlichen Kulturen im Wissenschaftsmanagement**. So bemühen sich die managerieller eingestellten Wissenschaftsmanager um Mitgestaltung und Einfluss auf kollektive Entscheidungen zur Organisation der Third Mission. Dominiert wird diese Gruppe aber noch im dienstleistungsorientierten Mitarbeiter/innen, die es vorziehen, ihre eigene Rolle eher im Hintergrund zu halten und am ehesten über die Wahrung formaler Regeln ihren Einfluss versuchen geltend zu machen.

Schließlich kann zur **Organisation der Third Mission** konstatiert werden:

- Die **Institutionalisierung und strategische Verankerung der Third Mission** wird in den Hochschulen viel diskutiert. Weiterhin ist hierbei ein Rechtfertigungsdruck erkennbar, der sich wie folgt zusammenfassen lässt: Eine Vertiefung der Third Mission darf, bei gleicher Ausstattung, nicht mit einer Vernachlässigung klassischer Lehr- und Forschungsaufgaben einhergehen. Die bereits erkennbare weite Verbreitung von Third-Mission-Aktivitäten zeigt, dass Hochschulen diese strategische Debatte nicht scheuen müssen. Wenn etwas schon läuft, ohne bisher Störungen im wissenschaftlichen Betrieb ausgelöst zu haben, dann darf es auch Gegenstand einer gezielten Hochschulentwicklung sein. Die Dritte Aufgabe ist zudem mehr als eine Schauseite der Hochschule, sondern wird von engagierten Akteuren, Wissenschaftlern und Wissenschaftsmanagern betrieben.
- Als Hochschulaufgabe geht es genauso um die Durchführung der Aktivitäten wie um deren **Einspeisung in die Kommunikationssysteme der Hochschule**. Für Wissenschaftler werden die Aktivitäten stets wichtiger sein als ihre öffentliche Kommunikation. Dies gilt indes nicht unbedingt für das Wissenschaftsmanagement, das beide Aspekte im Blick halten muss. In Teilen des Wissenschaftsmanagements steht vor allem die Öffentlichkeitsarbeit im Mittelpunkt der eigenen Tätigkeit, und zwar in den Positionen, die allgemein für Third Mission zuständig sind, etwa Stabstellen und Kommunikationsabteilungen.
- Zusätzliche Kommunikation bedeutet **zusätzliche Dokumentation**, was zu **Widerspruch und Ablehnung** seitens der Wissenschaftler/innen führen kann. Zentrale Herausforderung für die künftige Organisation der Third Mission ist somit, neben der Bereitstellung notwendiger Unterstützung in der Durchführung, die Entwicklung geeigneter Dokumentations- und Kommunikationsstrukturen, die von der Wissenschaftsseite nicht als Überfrachtung empfunden werden.
- Viel tiefgreifender, das wurde in den Interviews deutlich, hemmen jedoch auch kulturelle **Konflikte innerhalb des Wissenschaftsbereichs** die Aufwertung der Third Mission. So wurde immer wieder konstatiert, dass man selbst mit mehr finanziellen Anreizen und Anerkennung nur eine Minderheit der Professuren für eine Beteili-

gung an der Third Mission begeistern könne. Insofern ist es unwahrscheinlich, dass die Third Mission sich zu einer Aufgabe für alle Wissenschaftler/innen weiterentwickeln wird.

Die Fallstudien ergaben, dass es durchaus ein **strategisches Interesse an der Third Mission**, insbesondere an den gesellschaftlichen Wirkungen der Aktivitäten, ihrer institutionellen Verankerung und dem Finden geeigneter Begrifflichkeiten gibt. Allerdings haben Hochschulleitungen auch andere Themen zu bedienen und Third Mission ist bislang kein Thema, dass den Bedürfnissen bei der **Qualitätsentwicklung und Profilierung in Lehre und Forschung** ebenbürtig ist. In Kombination mit den nicht vollständig auflösbaren Widerständen gegen eine Vereinnahmung der Wissenschaft für die Hochschul-Third-Mission sind die **Möglichkeiten der Wissenschaftsmanager/innen**, auf die Wissenschaftler/innen Einfluss auszuüben, folglich limitiert und damit auch deren **Positionierung als professionelle Akteure** innerhalb Hochschule.

„Legitimacy is secured by conflict rather than by unity,
and by dealing with problems rather than
by providing solutions.”

Nils Brunsson

1. Problemstellung

1.1. Einführung[1]

Die Idee der Wissenschaft als von der Gesellschaft entkoppelter Elfenbeinturm, als geistiger Ort der Abgeschiedenheit und Unberührtheit von der Welt, wird schon länger angefochten, innerhalb der Soziologie prominent etwa schon in 1980er Jahren durch Ulrich Beck (1980). Deutschland, Europa und die Welt stehen vor großen Nachhaltigkeitsherausforderungen, den sogenannten „Grand Challenges", die in den nächsten Jahrzehnten bewältigt werden müssen (vgl. Schneidewind/Singer-Brodowski 2013).[2] Das Wissenschaftssystem nimmt aufgrund seiner Funktion als Wissensproduzent und wichtiger Garant für Innovationen eine zentrale Rolle für die Lösung der mit diesen Herausforderungen verbundenen Probleme ein. Gleichwohl stellen derartige Nützlichkeitserwartungen die Wissenschaft selbst vor große Herausforderungen. Während in Teilen der Gesellschaft angesichts überfordernder Anzahl von Informations- und Wahrheitsangeboten zunehmend Tendenzen sinkender Komplexitätstoleranz beobachtbar sind, betont die Wissenschaft stets die notwendige Komplexität wissenschaftlichen Wissens.[3] Die Folge sind massive Kommunikationsstörungen zwischen beiden Sphären, die in letzter Konsequenz die Legitimationsgrundlagen der Wissenschaft als zuverlässigstes System zur Unterscheidung von wahr und falsch untergraben. Neben der außeruniversitären Forschung sind auch und insbesondere Hochschulen gefragt, über Forschung und Lehre hinaus *zusätzliche* Beiträge zu einer positiven gesellschaftlichen Entwicklung – ökologisch, ökonomisch und sozial – zu leisten.[4] Die Bemühungen, die gesellschaftliche Relevanz von Forschung und Lehre durch den Ausbau der Transferaktivitäten auf eine breitere Basis zu stellen, sind folglich nicht allein in opportunistischen Motiven zunehmend unternehmerisch agierender Hochschulen begründet. Sie sichern vielmehr die Relevanz ihrer Kernaufgaben ab.

Die Transferfunktion der Wissenschaft ist ferner im Kontext des wissensgesellschaftlichen Umbruchs zu sehen, der „nicht nur durch die Zunahme von Wissen,

---

[1] Hinweis zur Geschlechterdifferenzierung: Geschlechtergerechte Sprache ist auch in dieser Arbeit ein ernstgenommenes Anliegen. Nach Möglichkeit werden daher einheitliche, geschlechtsneutrale Formulierungen verwendet. In allgemeinen Bezugnahmen auf Rollen anstelle von Personen und ohne bestimmten Artikel wird auf geschlechterspezifische Beidnennung verzichtet und die männliche Form verwendet. Bei Bezugnahmen mit bestimmten Artikeln wird die Beidnennung per Schrägstrich angewendet.

[2] Die Europäische Union fasst die sieben „Grand Challenges" so zusammen: Gesundheit, demografischer Wandel und Wohlbefinden, Ernährungssicherheit, Verkehr, Energie, Klimaschutz, Gesellschaft und Sicherheit. Siehe auch: https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/societal-challenges (22.2.2017)

[3] Ronald Barnett (2000) konstatierte gar ein Zeitalter der Superkomplexität, in der nicht einmal mal mehr die Bezugsrahmen für die Problemanalyse klar festlegbar sind und die Wissenschaft daher eine „Epistomologie der Unsicherheit" bereitstellen müsse.

[4] Die Beiträge der außeruniversitären Forschung sowie deren Organisation sind nicht Gegenstand dieser Arbeit.

Fachkompetenz und Innovationen, sondern auch die Zunahme von Ungewißheiten, Risiken und Ambiquitäten“ (Heidenreich 2000: 108) gekennzeichnet sei. Die Wissensproduktion in der Wissensgesellschaft finde nun vermehrt im „Mode 2“, das heißt transdisziplinär – präziser: transakademisch – und transferorientiert statt (Gibbons et al. 1994: 19, 87; Nowotny 1999a: 103f.). Die in der transakademischen Wissensproduktion inkorporierte Gleichzeitigkeit von Relevanz- und Qualitätsorientierung steht indes herkömmlicherweise in Konkurrenz zueinander: die Nützlichkeitserwartung untergräbt die notwendige „eklatante Ineffizienz“ (Schimank 2007: 236) erfolgsunsicherer und ergebnisoffener Forschung. Bei den gesellschaftlichen Beiträgen geht es indes weniger um die Konkurrenz als vielmehr die Verbindung beider, nämlich die Qualitätsorientierung *der* Relevanzorientierung, also dass beide Seiten zum Zuge kommen (vgl. Braun 1997: 390).

Es kann wohl angenommen werden, dass auf Aktivitäten, die unmittelbar gesellschaftlich wirksam sind, auf Dauer ohnehin nicht vollends verzichtet werden kann. Für die praktische Übersetzung dieser Anforderungen in der Hochschulentwicklung besteht zudem ein politisch formulierter Bedarf an qualitätsorientierten, adäquat ausgestatteten und effektiven Strukturen für Forschungs- und Wissenstransfer (vgl. z.B. WR 2016; 2013: 20, 60, 97). Gleichwohl leidet die organisatorische Gestaltung des Transfergeschehens durch Hochschulen bisher an blinden Flecken, die wohl am deutlichsten in der Wissenschaftskommunikation mit der Gesellschaft zu Tage treten, das heißt in angemessenen Formen der Komplexitätsreduktion bei gleichbleibend hohen wissenschaftlichen Ansprüchen. Zusammenfassend sind die gesellschaftlichen Beiträge nicht nur ein Nebenschauplatz der Hochschulentwicklung, sondern eine elementare Zukunftsressource hierfür. Entsprechend begründet sich der Bedarf, die Transferfunktion als neue Normalität der Hochschulen organisatorisch zu gestalten.

Dass Hochschulen heute weit mehr tun, als grundständige Studienangebote und zweckfreie Grundlagenforschung zu betreiben, ist im Grundsatz hinlänglich bekannt. Aufgaben wie Weiterbildung, Wissenstransfer oder Gründungsförderung sind mittlerweile an vielen Hochschulen gängige Bestandteile des Leistungsportfolios. Sie zählen zu einer ganzen Reihe von Aktivitäten, die explizit gesellschaftsbezogen sind, aber nicht als genuine Bestandteile des hochschulischen Leistungsspektrums gelten. Auch diese finden sich an zahlreichen Hochschulen, und zwar zum Teil seit langem. Lehre und Forschung bleiben dennoch selbstredend die Aufgaben der Hochschulen, die deren Hochschulcharakter verbürgen – auch eine Hochschule, die keine darüber hinaus gehenden Aufgaben wahrnimmt, bleibt eine Hochschule. Doch nimmt sie solche weiteren Aufgaben wahr, kann sich das positiv auf die Platzierung der Hochschule in ihren Umweltkontexten auswirken.

Die hier angesprochenen weiteren Aufgaben lassen sich unter dem Begriff „Third Mission“ zusammenfassen, auch wenn damit zugleich Probleme verbunden sind: Häufig wird das einschlägige Handeln von den Akteuren selbst nicht als „Third Mission“ gedeutet, und die Gesellschaft, die von diesen Angeboten profitiert, nimmt sie mitunter gar nicht als Leistungen der Hochschule wahr. Dahinter stecken Unschärfen und Missdeutungen, durch die das Verständnis von

Third Mission gekennzeichnet ist (vgl. Laredo 2007; Henke/Pasternack/ Schmid 2015; E3M 2011). Dabei lässt sich Third Mission grob gefasst als Aktivitäten der Hochschule beschreiben, die im Austausch mit Wirtschaft und Gesellschaft und im Rückgriff auf die Bildungs- und Forschungsfunktion der Hochschule entstehen (Henke/Pasternack/Schmid 2016: 40).

Die Debatte um die Third Mission greift tief in das Selbstverständnis der Hochschulen. Von jeher haben sich Wissenschaftler in gesellschaftliche Belange eingemischt und waren aktiv außerhalb ihres akademischen Umfelds engagiert. Dieses Engagement war früher individuell, freiwillig und nicht Gegenstand einer strategischen Hochschulentwicklung. Das ist weder neu noch weiter diskussionsbedürftig. Seitdem die Hochschule sich als Organisation intensiver mit der Generierung gesellschaftlicher Beiträge befasst, nimmt es jedoch mehr und mehr den Rang einer dritten Aufgabe neben Lehre und Forschung ein. Die Third Mission hat den Status strategischer Bedeutsamkeit für die Organisation erlangt und ist, zumindest in Bezug auf Forschungstransfer und partiell auch akademische Weiterbildung, durch die Politik zur verpflichtenden Aufgabe erklärt worden (König et al. 2012). Hochschulleitungen können es sich nunmehr nicht länger erlauben, es dem Zufall zu überlassen, welche gesellschaftlichen Beiträge in welcher Form in der Hochschule entstehen, sondern sind aufgefordert, aktiv an deren Organisation mitzuwirken (vgl. Badillo Vega/Krücken 2014).

Deshalb wurden in unterschiedlichen Positionen neue Strukturen geschaffen, die eine strategische Entwicklung und Einfluss auf die Themensetzungen erlauben und die Hochschulleitung operativ und konzeptionell unterstützen. Diese Positionen sind dem Wissenschaftsmanagement zuzuordnen und beinhalten die konzeptionelle Zuarbeit für die Leitungsebenen sowie die Durchführung wenig bis überwiegend formalisierter Aufgaben, wie Evaluationen, Marketing, Netzwerkmanagement, Drittmitteleinwerbung und viele mehr (Klumpp/Teichler 2008: 170; Whitchurch 2008: 380). Sie sind in aller Regel wissenschaftlich qualifiziert und bringen Leistungen ein, die von bisherigen Verwaltungspositionen nicht abgedeckt wurden: sie sind wissenschaftsunterstützend an den Lehr- und Forschungsaufgaben der Wissenschaftler/innen beteiligt und befähigen die Hochschulleitung dadurch, strategisch auf das Portfolio und die Qualitätsentwicklung von Lehre und Forschung einzuwirken. Dies beschränkt sich indes nicht nur auf die Kerntätigkeiten, sondern betrifft nicht zuletzt auch die Third Mission, erkennbar an den mittels Wissenschaftsmanagern institutionalisierten Formen des Forschungstransfers, der Weiterbildung, des Career Service usw. Gerade ihr Potenzial, in einer Schnittstellenfunktion neue Formen der Zusammenarbeit von Wissenschaft und Gesellschaft aufzubauen, kann als beträchtliche Erweiterung des hochschulischen Leistungsportfolios erachtet werden. In einer strategisch gesteuerten Entwicklung der hochschulischen Third Mission nimmt das Wissenschaftsmanagement somit potenziell eine Schlüsselrolle ein.

Aufgrund ihrer relativen Neuheit in der Hochschule befinden sich Wissenschaftsmanager/innen, mit oder ohne Tätigkeit in der Third Mission, aber noch in einem Prozess der institutionellen Stabilisierung, erkennbar an verbreitet befristeten Beschäftigungsverhältnissen und unklarem Berufsbild oder Fehlen formaler Personalkategorien (vgl. Banscherus et al. 2017). Hieraus lässt sich auf

fortbestehende Lücken in der Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements schließen, denn hierfür müsste es sich „konstitutive Wissensbestände“ (Stichweh 1992: 40) für bedeutsame Hochschulleistungen – etwa der Third Mission – erschließen, über die es nahezu monopolistisch verfügt und mittels dieser es sich Handlungsfreiheiten jenseits normierter Tätigkeiten gegenüber anderen erkämpft. Damit wären zentrale Bedingungen ihrer Etablierung als einflussreicher Akteur in der Hochschule erfüllt.

Eine mögliche Konsequenz der strategischen Aufwertung der Third Mission könnte jedenfalls sein, dass hierdurch die an der Third Mission beteiligten Wissenschaftsmanager/innen vermehrt Professionalisierungstendenzen zeigen, da ihnen bewusst wird, dass ihre spezifische Funktion in der Organisation der Third Mission über die formalen Aufgabenbeschreibungen hinaus geht: sie hat übergreifende Bedeutung für die Hochschulleitung bei der Erfüllung der Umwelterwartungen, ihrer Profilbildung und den Erfolg damit verbundener Hochschulentwicklungsstrategien. Diese für diese Aufgabe notwendige Kommunikation und Kooperation mit Akteuren außerhalb des akademischen Umfelds hebt sie von anderen Wissenschaftsmanagern ohne Tätigkeit in der Third Mission ab. Entsprechend bräuchten sich Wissenschaftsmanager mit diesem Selbstverständnis, und als strategisch denkende und taktisch handelnde Akteure, nicht länger damit begnügen, interessenloser Dienstleister für die Hochschulleitung zu sein. Vielmehr könnten sie das für die Organisation bedeutsame, aber nur schwer formalisierbare und deshalb personengebundene Handlungswissen auch einsetzen, um eigene Positionen darüber zu vertreten, wie die Third Mission und deren öffentliche Kommunikation zu organisieren sei. Dabei steht zu vermuten, dass die Beziehungen zwischen Wissenschaftsmanagern, Leitung und Wissenschaftlern von unterschiedlichen Interessen und Konflikten geprägt sind, die die Beziehungen strukturieren. Als aktiv gestaltende und durchsetzungsfähige Akteure verschafften sie sich nicht nur Einfluss auf die Entscheidungen der beteiligten Wissenschaftler/innen und der Hochschulleitung, sie tragen letzten Endes auch zu ihrer eigenen Professionalisierung bei und stabilisieren ihre Position als nunmehr unverzichtbare Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung einerseits und Hochschule und Gesellschaft andererseits. Fraglich ist indes, unter welchen Bedingungen und in welchem Ausmaß eine Emanzipierung von der passiven Dienstleister- in die aktive Gestalterrolle prinzipiell möglich und inwieweit auch tatsächlich empirisch beobachtbar ist. Diese Überlegungen zur Problemstellung bilden die Grundlage dieser Arbeit.

1.2. Neue Verflechtungen, neue Aufgaben: Ein Beispiel

Die Organisation der Third Mission unterscheidet sich in der Organisation von Studium und Forschung durch das geringere Maß an Formalisierung sobald das Wissenschaftsmanagement involviert ist. Dies zeigt sich insbesondere, wenn die betroffenen Third-Mission-Aktivitäten selbst noch in der Hand der Wissenschaftler/innen liegen und noch nicht über institutionalisierten Einrichtungen der Hochschule, etwa Weiterbildungsinstitute oder Transferzentren, organisiert

werden – ihrem gesellschaftlichen Engagement. Bei näherem Blick in den Hochschulalltag kann man die Gestaltungsmöglichkeiten des Wissenschaftsmanagements ohne große Mühe erkennen. Man stelle sich zur Illustration folgende Situation vor:

Ein Professor für Mathematik möchte neben seinen Lehr- und Forschungstätigkeiten auch Jugendliche für sein Fach begeistern. Er denkt sich ein Programm aus, in dem im Rahmen von Schulbesuchen Schüler/innen mittels anschaulicher Beispiele Interesse für Mathematik entwickeln sollen. Das Programm ist sehr erfolgreich und wird an weiteren Schulen wiederholt. Die Rektorin der Universität erfährt eher zufällig von dem Engagement dieses Professors, erkennt das Potenzial für das Image der Hochschule und würde es gerne für die Öffentlichkeitsarbeit nutzen. Sie beauftragt die Mitarbeiterin der Kommunikationsabteilung, sich mit dem Professor in Verbindung zu setzen und zu überlegen, in welchen Formaten das Thema eingebracht werden könnte. Die Kommunikationsexpertin folgt dem Auftrag und stellt nach kurzem Gespräch fest, dass der Professor Vorbehalte hat. Er versteht nicht, warum seine private ehrenamtliche Tätigkeit nun plötzlich etwas mit der Universität zu tun habe. Zunächst überrascht von der ablehnenden Haltung, fällt der Kommunikationsexpertin etwas ein: Sie könne die Veröffentlichung in Universitätszeitung und -homepage auch mit einer Werbung um finanzielle Förderung bzw. Spenden verbinden, mit denen er die Ausstattung für die Aktivität verbessern könne. Hierfür könne Sie zudem den Kontakt mit der Stadtverwaltung herstellen. Dann hätten beide Seiten etwas davon. Dies überzeugt den Mathematik-Professor und er unterstützt die kleine Kampagne mit einem Interview. Die Rektorin zeigt sich mit dem Ergebnis zufrieden.

In diesem (anonymisierten) Beispiel kreist das Problem im Kern um die Frage des Umgangs der Verantwortlichen mit solchen, für Hochschulen eher untypischen, Leistungen. Der Professor darf zu Recht finden, dass sein freiwilliges Engagement nicht umstandslos vom Hochschulmanagement vereinnahmt werden sollte. Die Mitarbeiterin der Kommunikationsabteilung sollte sich also schon etwas mehr einfallen lassen, wenn sie dem Wunsch der Hochschulleiterin entsprechen möchte. Sie muss sich entscheiden: handelt sie nach den Regeln und beschränkt sich auf die Tätigkeiten, die im Verantwortungsbereich der Hochschule liegen oder weicht sie von den Regeln ab und geht einen Tauschhandel ein? Der Mut zu letzterem wird sehr wahrscheinlich von der Hochschulleitung goutiert werden, da die Eigeninitiative der Mitarbeiterin dem Organisationsinteresse an Imageverbesserung für die Hochschule dient. Gleichsam wäre es eine wirksame Demonstration, dass man souverän mit dem Wissenschaftsbereich verhandeln kann.

Das hier skizzierte Beispiel fügt der Problemstellung eine ganz praktische Perspektive hinzu. Das Erlebnis der Selbstwirksamkeit der Kommunikationsexpertin ist individuell und Ergebnis kluger Entscheidungen sowie des Kooperationswillens des Professors. Solche Situationen lassen sich nicht einfach reproduzieren, gleichwohl aber die angewendeten Handlungsprinzipien, im konkreten Fall hier die Ermöglichung eines Tauschgeschäfts. Dass ein Tausch als Option naheliegt, hat wiederum mit der „losen Kopplung“ (Weick 1976) der betrachteten Aktivi-

tät mit dem Kerngeschäft der Hochschule zu tun, denn gerade in der Third Mission ist die Formalisierung vergleichsweise gering und ein Rückgriff auf formalisierte Prozesse oder eindeutige Regeln damit oft nicht möglich.

Gleichwohl kann das Beispiel nicht für die Organisation aller der Third Mission zurechenbaren Aufgaben herangezogen werden. Die Koordinierung von Weiterbildungsprogrammen hat z.B. andere Rahmenbedingungen: Ein eher hohes Maß an Formalisierung des Curriculums, der Honorare oder der Zeitplanung; dafür liegen aber die manageriellen Herausforderungen eher bei der Absicherung kostendeckender Teilnehmerzahlen oder hinreichend vieler Dozenten. Die Herstellung von Forschungskooperationen wiederum setzt gut funktionierende Netzwerke in der Wirtschaft und ein hohes Maß an fachlichem Verständnis voraus. Wissenschaftsmanagement in der Third Mission, lässt sich verallgemeinern, ist das Management von Kooperationen nach innen und außen. So gilt auch hier: durch die vergleichsweise großzügigen Gestaltungsspielräume verschaffen sich Wissenschaftsmanager Gelegenheiten, ihre Relevanz für die Durchführung der Third Mission sowie ihrer Erträge für die Hochschule unter Beweis zu stellen und sich dabei als mitgestaltende Akteure zu etablieren.

1.3. Herleitung der Fragestellung

Zwar sind Professionalisierungstendenzen im Hochschulmanagement mehrfach untersucht worden (z.B. in Kehm/Merkator/Schneijderberg 2010; Blümel/Kloke/Krücken 2011; Schneijderberg/Merkator 2013), was jedoch fehlt, ist eine spezifische Betrachtung der Third Mission als eine gemeinsame, wenngleich für die Betroffenen nicht unbedingt als solche wahrgenommene, Handlungsebene eines bestimmten Teils des Wissenschaftsmanagements. Als forschungsbedürftige Problemstellung erscheint diese Perspektive auf das Wissenschaftsmanagement aus mehreren Gründen:

- Hochschulen können sich kaum mehr einer strategischen Entwicklung der Third Mission entziehen; hierfür sind sie allerdings auch auf das Wissenschaftsmanagement angewiesen.
- Es steht zu vermuten, dass in der Third Mission mehr Management- als Verwaltungstätigkeiten geleistet werden, d.h. ein gewisses Maß an Eigenständigkeit der agierenden Mitarbeiter/innen gefordert ist.
- Die erhöhte Eigenständigkeit entsteht auch dadurch, dass in der Third Mission meistens Kontakte außerhalb der Hochschule gepflegt werden, über die die agierenden Personen häufig exklusiv verfügen.
- Es scheint plausibel, dass gerade dieses spezifische Prozesswissen den Wissenschaftsmanager/innen erlaubt, selbstbewusster gegenüber Hochschulleitung und Wissenschaftler/innen aufzutreten und somit eigene Interessen und Sichtweisen stärker zu vertreten.
- Dies verschafft ihnen Anlässe ihrer eigenen Professionalisierung– etwa die Stärkung ihrer Durchsetzungsfähigkeit aber auch die Akzeptanz ihrer Funktion als Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung. Zugespitzt

könnte die Rolle in der Dritten Aufgabe eine zentrale Quelle der Etablierung dieser heterogenen und institutionell noch nicht gefestigten Gruppe in der Hochschule darstellen.

- Möglicherweise verändert sich der Charakter der bislang weitgehend von Wissenschaftlern ausgeübten Third Mission durch die verstärkte Beteiligung des Wissenschaftsmanagements, etwa durch eine gezieltere auf das Hochschulprofil abgestimmte Themensetzung und entsprechende Wissenschaftskommunikation.

Die Betrachtung des Wissenschaftsmanagements im Kontext der Third Mission erlaubt einen Einblick in deren Professionalisierungsbestrebungen zu erhalten. Die Fokussierung auf Third Mission liegt dabei aufgrund der größeren Entscheidungsfreiheiten im Vergleich zu anderen Tätigkeiten der Wissenschaftsmanager/innen nahe. Hier dürften zwei Rahmenbedingungen für die tatsächlichen Entwicklungen von Bedeutung sein, die für das Wissenschaftsmanagement generell gelten: der Grad an interner wie externer Institutionalisierung und die strategische Bedeutung des jeweiligen Themas (Klumpp/Teichler 2008: 170). Möglicherweise ist es auch umgekehrt: die Wissenschaftsmanager/innen haben selbst beträchtlichen Einfluss darauf, wie stark ihre Aufgaben institutionalisiert werden und welche strategische Bedeutung ihr Thema erlangt. Dies setzt allerdings voraus, dass es ihnen gelingt, einflussreiche Akteure für ihre eigenen Sichtweisen zu werden.

Ein weiterer Aspekt macht die Verknüpfung mit dem Third-Mission-Kontext besonders vielversprechend: Gerade weil sich die akademisch qualifizierten Manager/innen nicht als Verwaltungsangestellte im klassischen Sinne verstehen, scheint die Orientierung an die vermeintlich zu ihnen affineren Wissenschaftler/innen nur folgerichtig. Auch hier bilden die gering formalisierten Third-Mission-Tätigkeiten eine ideale Arena, um eine engere Zusammenarbeit mit den Professor/innen mittels eigener Ideen und Sichtweisen zu verhandeln und sich dabei vom Image einer kontrollierenden Verwaltungseinheit zu emanzipieren, sondern stattdessen als unterstützender Ermöglicher wahrgenommen zu werden. Gegenüber ihren Vorgesetzten und der Hochschulleitung machen sie sich dadurch zu wichtigen Agenten mit Einfluss auf Professor/innen; ebenso im Hinblick auf die zu bedienenden Organisationsinteressen und nicht zuletzt für den Nützlichkeitsnachweis der Hochschule gegenüber Politik und Gesellschaft. Insofern ist die Third Mission möglicherweise, auch wenn sie als solche noch nicht gleichrangige Aufgabe von Hochschulen ist, auch ein Möglichkeitsraum zur Entwicklung einer eigenständigen Professionalität im Wissenschaftsmanagement.

Zusammenfassend kann die Vermutung angestellt werden, dass zum einen die Beziehungen des Wissenschaftsmanagements zu Wissenschaftlern und Hochschulleitung zentral sind, um die Etablierung des Wissenschaftsmanagements an der Hochschule zu verstehen und zum anderen, dass die Third Mission aufgrund der Mitkontrolle über die Außenbeziehungen der Hochschule ein besonders aussichtsreiches Tätigkeitsfeld für deren professionelle Etablierung ist. Anhand der Analyse von Beziehungen der drei genannten Gruppen kann untersucht werden, welche Möglichkeiten das Wissenschaftsmanagement besitzt,

um seinen Einfluss geltend zu machen und in inwiefern ihnen das tatsächlich gelingt.

Zusammenfassend ergibt sich somit als *zentrale Forschungsfrage*:

> Welche Möglichkeiten der Einflussnahme haben Wissenschaftsmanager/innen mit Third-Mission-Aufgaben in ihren Beziehungen zu Hochschulleitung und Wissenschaftler/innen angesichts der gestiegenen Bedeutung dieses Themas in der Hochschule und inwiefern hilft ihnen das, ihre professionelle Rolle in der Hochschule zu stärken und welche dieser Möglichkeiten machen sie tatsächlich geltend?

Um diese Frage systematisch zu bearbeiten, ist zunächst ein theoretisch-konzeptionelles Fundament zu legen. Aus *theoretischer Sicht* sind der Wissensstand und eigene Überlegungen hinsichtlich folgender Teilfragen zu erarbeiten:

- Was genau ist die ‚*Third Mission*'? Aus welchen Quellen speist sich die Debatte? Wie ist ihre gegenwärtige Bedeutung zu erklären? Inwiefern berührt sie Tätigkeiten der Hochschulverwaltung bzw. konkret des Wissenschaftsmanagements?
- Was unterscheidet das *Wissenschaftsmanagement* von anderen Verwaltungsbereichen? Welche Entwicklungen sind für ihre Herausbildung von Bedeutung? Wie „professionell" ist das Wissenschaftsmanagement nach gegenwärtigem Diskussionsstand?
- Wie funktionieren die *Beziehungen der Akteure* im Third-Mission-Zusammenhang? Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? Wie taktischen Optionen stehen zur Verfügung? Welche Strategien sind plausibel? Welche Ergebnisse sind unter diesen Bedingungen erwartbar?

Die anschließende empirische Untersuchung baut auf den zuvor entwickelten Theorierahmen auf. Aus *empirischer Sicht* stellen sich dann folgende Teilfragen:

- Lässt sich ein Zusammenhang zwischen dem Handeln des Wissenschaftsmanagements und der Bedeutung der Third Mission an der Hochschule herstellen?
- Lässt sich ein Zusammenhang zwischen dem Handeln des Wissenschaftsmanagements in Bezug auf Third Mission und daraus bezogenen Statusverbesserungen in der Hochschule herstellen?
- Welche Verhaltensmuster und Kooperationsmodi in Bezug auf die Aktivitäten sind feststellbar? Zu welchen Ergebnissen führen sie?
- Welche Beobachtungen lassen sich im Hinblick auf die Untersuchungen des Wissenschaftsmanagements und der Third Mission der Hochschulen verallgemeinern?

1.4. Zielsetzungen

Wichtigstes Untersuchungsziel ist die Generierung von Erkenntnissen darüber, welche Auswirkungen das Verhalten der Wissenschaftsmanager/innen, die in der Third Mission tätig sind, in Bezug auf ihre Professionalisierung, etwa in Form besserer Durchsetzungsfähigkeit aber auch der Akzeptanz ihrer Funktion als Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung, auswirkt. Kurzum, es gilt zu verstehen, welches Verhalten im Wissenschaftsmanagement andere Entscheidungsträger, d.h. Vertreter/innen der Leitungsebene sowie die Professor/innen, wirksam oder nicht wirksam beeinflusst und wie dies auf ihren eigenen Status rückwirkt. Weniger im Zentrum der Betrachtung stehen die Ursachen der Expansion des Wissenschaftsmanagements (vgl. z.B. Banscherus et al. 2017: 22–25), denn diese würden die Diskussion zu sehr auf die Makroebene lenken.

Studierende seien als weitere Akteursgruppe in der Hochschule für die weitere Untersuchung aus zwei Gründen ausgeklammert: zum einen sind sie Klienten der Hochschule und damit sowohl freiwillig (eigenes Engagement) als auch unfreiwillig (im Rahmen der Lehre) in der Third Mission aktiv. Zum anderen ist ihr eigenes Engagement, etwa kulturelle oder politische Veranstaltungen, häufig so stark von der Hochschulinfrastruktur entkoppelt, dass sie ohne nennenswerte Mitsprache der Hochschulwissenschaftler/innen und der Hochschulverwaltung organisiert werden. Sie entziehen sich also weitgehend den hier zu untersuchenden Machtbeziehungen.

Es geht also um die Beziehungen des Wissenschaftsmanagements zu anderen Akteuren in der Hochschule und um die mit dem Eingehen von Beziehungen verbundenen Zielsetzungen der jeweiligen Akteure in Bezug auf die Organisation von Aktivitäten, die inhaltlich der Third Mission zurechenbar sind. Anders formuliert geht es um die Mechanismen zur Herstellung von Kooperationen innerhalb der Hochschulen unter den Bedingungen, die durch die jeweiligen Sichtweisen und Machtquellen der Hochschulakteure bestehen. Interessenskollisionen, Zielkonflikte und unterschiedliche Herangehensweisen zur Durchsetzung eigener Ziele sind dabei zu erwarten. Das heißt: Es geht auch um nicht greifbare Begleiterscheinungen der gegenseitigen Beziehungen, wie die Ausübung eigener Machtansprüche, das Erlangen von Deutungshoheiten über Themen sowie anderen Privilegien. Dies ist nicht trivial, denn Unvorhersehbarkeit des Verhaltens der Akteure in Verbindung mit stets sehr fallspezifischen Situationen erlaubt eine unübersichtlich hohe Anzahl möglicher Konstellationen als Ergebnisse der Machtausübung. Eine systematische Untersuchung der Handlungs- und Wirkungszusammenhänge kann also nicht zum Ziel haben, eindeutige Ergebnisse prognostizieren zu können, sondern stattdessen integrale Mechanismen hinter diesen Prozessen sichtbar zu machen.

Diese Arbeit stellt sich somit die Aufgabe, einen Weg durch das zwischen Chaos und Kontrolle vorfindliche Dickicht zu schlagen, und dabei Third Mission weder als Produkt des einen noch des anderen aufzufassen, sondern als temporäre Loci situationsgebundenen Verhaltens gegenseitig abhängiger Akteure.

1.5. Aufbau der Arbeit

Sowohl Third Mission als auch Wissenschaftsmanagement sind keine unerforschten Themen und in weiterreichende wissenschaftliche Diskurse eingebettet. Gleichwohl ist die kombinierte Betrachtung dieser Themen in organisationssoziologischer Perspektive bislang nach derzeitigen Kenntnisstand noch nicht vertiefend erfolgt. Die Ausleuchtung damit verbundener Besonderheiten stellt einen weiteren Anspruch dieser Arbeit dar. Im nachfolgenden Kapitel 2, das sich der Aufarbeitung des Wissensstands widmet, wird zunächst auf themenverwandte Konzepte, die bei der Einordnung der Third-Mission-Debatte Orientierung geben, sowie weitere relevante Entwicklungen im Hochschulsystem eingegangen (Kapitel 2.1). Dies umfasst sowohl die Einführung des neuer Steuerungsverfahren als auch den Bologna-Prozess.

Es folgt eine Charakterisierung der Third Mission von Hochschulen (Kapitel 2.2), die dabei näher beschrieben und von anderen Aufgaben der Hochschule abgegrenzt wird und sodann in eine systematische Darstellung der typischen Aktivitäten, die zur Third Mission gezählt werden können, mündet. Abschließend erfolgt eine kritische Würdigung der Third Mission und daran anhängiger Debatten um deren Konfliktpotenziale zwischen Nützlichkeitserwartungen an und Zweckfreiheit von Wissenschaft.

In Kapitel 2.2 wird ein genaueres Bild des Wissenschaftsmanagement gezeichnet. Es beginnt mit einer Aufarbeitung neu entstandener Anforderungen an den nichtwissenschaftlichen Bereich von Hochschulen, die nun vor allem vom Wissenschaftsmanagement bedient werden. Es werden dann die Aufgaben im Wissenschaftsmanagement allgemein näher spezifiziert. Abschließend folgt eine Betrachtung der Professionalisierungstendenzen für diese spezifische Gruppe im Verwaltungsbereich der Hochschulen.

Das Zwischenfazit (Kapitel 2.4) führt beide Diskussionsstränge zusammen indem die gegenseitigen Kopplungen aufgezeigt werden. Dabei werden die Aufgaben der Wissenschaftsmanager/innen, die in Third-Mission-Aktivitäten involviert sind von denen anderer Wissenschaftsmanager/innen abgegrenzt, d.h. ihre Besonderheit innerhalb des Wissenschaftsmanagements herausgearbeitet. Überdies werden die hieraus destillierten Erkenntnisse in eine Präzisierung des Untersuchungsansatzes überführt.

Das dritte Kapitel dieser Arbeit widmet sich den theoretisch-konzeptionellen Grundlagen für die Untersuchung von Machtbeziehungen zwischen Wissenschaftsmanagement und anderen Hochschulakteuren im Kontext der Organisation der hochschulischen dritten Aufgabe. Im Kapitel 3.1 erfolgt zunächst eine Aufarbeitung der organisationssoziologischen Grundlagen der Untersuchung. Dies schließt der Diskussionen rund um die Organisationswerdung der Hochschule mit ein sowie neoinstitutionalistische Konzepte, die Verhaltensweisen der Hochschulakteure zu erklären vermögen. Letztlich wird das für diese Arbeit zentrale Konzept der Machtbeziehungen nach Michel Crozier und Erhard Friedberg (1979) vorgestellt und ihre Anwendbarkeit für die Untersuchung von Hochschulen diskutiert.

Die konzeptionelle Herleitung der konkreten Rahmenbedingungen für die Anwendung des Konzepts der Machtbeziehungen für die hiesige Fragestellung sind Gegenstand von Kapitel 3.2. Hier wird etwa auf die Aufgabenteilung bei der Third Mission abgehoben, eine Abgrenzung zu anderen Tätigkeiten des Wissenschaftsmanagements vorgenommen sowie die Prozessgestaltung bei der Organisation der Third-Mission-Aktivitäten näher beschrieben.

In Kapitel 3.3 erfolgt dann die Übertragung des Modells von Crozier und Friedberg auf den Anwendungsfall Third Mission und mit Blick auf die Machtressourcen der relevanten Akteure. Zur Abgrenzung werden dabei zunächst die typischen Machtressourcen bei der Organisation von Lehre und Forschung erörtert und dann im Anschluss die Herleitung der Machtressourcen, die in der Third Mission eine Rolle spielen. Kapitel 3.4 knüpft hieran an und legt den Blick auf die Motivationen für Machtbeziehungen sowie plausiblen Spielstrategien. Die Überlegungen zu den Spielstrategien stützen sich insbesondere auf die mikropolitischen Taktiken nach Oswald Neuberger (1995). Im Kapitel wird zunächst die Situation für Lehre und Forschung dargestellt, um sie anschließend für den Kontext Third Mission weiterzuentwickeln.

Auf Basis der herausgearbeiteten theoretisch-konzeptionellen Übertragung des Modells von Crozier und Friedberg auf den Anwendungsfall werden in Kapitel 3.5 zusammenfassende Schlüsse gezogen. Hier wird aus theoretischer Perspektive eine Einordung der Third Mission als gemeinsame Organisationsaufgabe von Wissenschaftlern, Hochschulleitung und Wissenschaftsmanagement vorgenommen und wie diese sich über Machtbeziehungen in konkrete Koordinierungsmodi übersetzen lassen. Gleichsam zielt die Diskussion darauf ab, Erwartungen für die empirische Untersuchung zu formulieren. Das Kapitel 3.6 reformuliert abschließend die bisherigen Vermutungen in prüfbare Hypothesen.

Die methodologischen Überlegungen zum empirischen Forschungsdesign sind in Kapitel 4 zusammengestellt. Darin werden zunächst Anforderungen an das empirische Forschungsdesign erörtert (Kapitel 4). Es folgt eine Aufbereitung zur Anwendbarkeit von Fallstudieninterviews (Kapitel 4.1.1). Abschließend wird das spezifische Forschungsdesign dieser Arbeit vorgestellt (Kapitel 4.1.2).

Im empirischen Teil in Kapitel 5 erfolgt dann die Untersuchung konkreter Machtbeziehungen anhand von Fallstudien. Es wird eingangs auf die allgemeinere Situation der Third Mission mit Blick auf ihre strategische Bedeutung und Herausforderungen bei Einspeisung in die Außenkommunikation der Hochschule abgehoben (Kapitel 4.2). Dem folgt eine Auswertung der von den Interviewpartnern erwähnten Machressourcen, unterteilt nach Akteursgruppen und Ressourcentypen. Konkrete Verhaltensweisen in den Machtbeziehungen werden in der anschließenden Auswertung der beobachteten Machttaktiken der Akteure untersucht und mit den dabei eingesetzten Machtressourcen ins Verhältnis gesetzt. Zudem werden Unterschiede verschiedener Typen von Wissenschaftsmanagern und der vier untersuchten Hochschulen herausgearbeitet. (Kapitel 4.3)

Den empirischen Teil schließt sodann das Kapitel 4.4 ab. In einer Zusammenfassung der wichtigsten Befunde werden die Ergebnisse bezüglich der Stellung der

Third Mission in den Fallstudien sowie mit Blick auf die Machtbeziehungen der Wissenschaftsmanager/innen bei der Organisation der Third Mission resümiert.

Im sechsten und letzten Kapitel werden die Ergebnisse dieser Arbeit zusammengeführt und noch einmal grundlegender reflektiert. Zunächst erfolgt in Kapitel 5.1 der Abgleich der theoretisch hergeleiteten Hypothesen mit den empirischen Ergebnissen. Hier wird auch die zentrale Forschungsfrage beantwortet und die Aussagekraft der Ergebnisse eingeordnet. Die weitere Reflexion der Ergebnisse erfolgt in drei Etappen: Zunächst werden in Kapitel 5.2 die gewonnenen Erkenntnisse zu Machtbeziehungen in der Third Mission diskutiert. Es folgt in Kapitel 5.3 eine Erörterung der Erkenntnis bezüglich der Professionalisierungstendenzen im Wissenschaftsmanagement. Zuletzt werden aus den Ergebnissen Schlüsse zur Organisation der Third Mission von Hochschulen gezogen (Kapitel 5.4). Diese Arbeit wird sodann abgeschlossen mit einem Rückblick auf die zentrale Fragestellung sowie eine Beschreibung gegenwärtiger Entwicklungen mit Bedeutung für die Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement für die Third Mission und zuletzt eine Sondierung der Anschlussmöglichkeiten dieser Arbeit (Kapitel 5.5).

2. Einordnung in den Wissensstand

Die Diskussionen um die Third Mission und das Wissenschaftsmanagement werden schon seit einiger Zeit geführt. Diese Arbeit kann sich somit auf einen reichen Fundus an Quellen stützen, die für die späteren theoretischen Überlegungen und Analysen von Bedeutung sind. An dieser Stelle werden zunächst relevante Entwicklungen im Hochschulsystem aufgearbeitet (Kapitel 2.1). Anschließend werden die Debatten um das Wissenschaftsmanagement zusammengefasst (Kapitel 2.2). Es folgt eine nähere Bestimmung der Third Mission (Kapitel 2.3). Im abschließenden Zwischenfazit werden daraus Ableitungen für das weitere Vorgehen gezogen (Kapitel 2.4).

2.1. Relevante Entwicklungen im Hochschulsystem

Die wachsende Bedeutung der Third Mission und die Expansion es Wissenschaftsmanagements sind nur vor dem Hintergrund seit längerem anhaltender Entwicklungen im Hochschul- und Wissenschaftssystem hinreichend nachvollziehbar. Auf systemischer Ebene sind drei Großentwicklungen eng mit diesen Themen geknüpft. Erstens Veränderungen in der Produktion wissenschaftlichen Wissens, in dem nunmehr auch nichtwissenschaftliche Akteure in vermehrt anwendungsbezogenen Forschungsrichtungen beteiligt sind und damit der Third Mission von Hochschulen zu mehr Relevanz verhalfen. Zweitens die Veränderungen in der Hochschulsteuerung durch das New Public Management und der damit verbundenen Umorientierung von Ausstattungsbedürfnissen hin zu den Ergebnissen wissenschaftlicher Leistungen, die mit einem gestiegenen Bedarf an Eigenverantwortung und Managementfähigkeit für die Hochschulen einherging. Drittens die gestärkte Betonung der Qualität der Hochschullehre und der Berufsbefähigung von Absolvent/innen im Zuge der Studienstrukturreformen des Bologna-Prozesses, die sowohl dem Wissenschaftsmanagement als auch der Third Mission zu weiterer Bedeutung für den Hochschulerfolg verhalfen.

2.1.1. Veränderte Wissensproduktion an Hochschulen

Die Third Mission von Hochschulen ist geprägt von Debatten rund um beobachteten oder zugeschriebenen Veränderungen bei der Generierung wissenschaftlichen Wissens. Unterscheiden lassen sich zwei Gruppen von Konzepten, die dies im Kontext von Hochschulen erörtern:

- zum einen solche, die primär die *traditionellen Hochschulfunktionen* Lehre und Forschung im Blick haben, diese aber in einen weiter reichenden Horizont einordnen und dabei Third-Mission-Elemente integrieren (z.B. Entrepreneurial University, Triple Helix, Mode 2, Responsible Research and Innovation, Nachhaltige bzw. Transformative Wissenschaft);

- zum anderen solche Konzepte, die *neue Hochschulaufgaben* formulieren, welche sowohl an die traditionellen Hochschulfunktionen anschließen als auch diese in Richtung gesellschaftsrelevanten Engagements überschreiten und somit im Kernbereich der Third Mission operieren (etwa Engaged University, Regionale Innovationssysteme, Transdisziplinarität im Sinne der Verbindung von wissenschaftlichem und praktischen Wissen, Soziale Innovation, Nachhaltige Hochschule).

Eine andere Unterscheidung dieser Konzepte ist danach möglich, ob sie

- primär ökonomische Aspekte thematisieren (Entrepreneurial University, Triple Helix, Mode 2, Regionale Innovationssysteme) oder
- sich vorrangig nichtökonomischen Wirkungsaspekten der Hochschulen widmen (Engaged University, Transdisziplinarität, Soziale Innovation, Responsible Research and Innovation, Nachhaltige Hochschule, Transformative Wissenschaft).

Diese Konzepte werden nachfolgend kurz dargestellt, denn sie stellen eine zentrale Grundlage zur Herleitung eines kohärenten Konzepts der Third Mission von Hochschulen (siehe Kapitel 2.3) dar.

Mode 2

Mit dem Konzept „Mode 2“ beschrieben Gibbons und seine Mitautoren eine veränderte Wissensproduktion, die unter wesentlicher Beteiligung der Hochschulen stattfindet. Die traditionelle Form der Wissensproduktion, der Mode 1, finde innerhalb des Wissenschaftssystems und somit fast ausschließlich an den Hochschulen und Forschungseinrichtungen statt. Sie sei hierarchisch strukturiert, rein akademisch und nicht offen für gesellschaftliche Akteure. Zudem bestehe eine klare operationale Trennung zwischen Grundlagenforschung an den wissenschaftlichen Einrichtungen und der Anwendung dieses Wissens also dessen Übersetzung in die Praxis.

Im Gegensatz dazu werde Wissen im Mode 2 transdisziplinär und transferorientiert produziert. Zentral für die Wissensproduktion sei der Kontext der Anwendung (Nowotny 1999b: 102f.). Durch die Zusammenarbeit von Akteuren aus der Hochschule mit anderen gesellschaftlichen Akteuren aus der Praxis (Wirtschaft, Gesellschaft, Politik) bewegten sich die Wissensflüsse nicht nur in eine Richtung, sondern zwischen theoretischen Grundlagen und angewandten Praxiserfahrungen hin und her. Hierdurch verschwämmen die traditionellen Grenzen zwischen Grundlagen- und anwendungsorientierter Forschung. (Gibbons et al. 1994: 19, 87)

Technologietransfer im Mode 2 ähnele danach nicht mehr einem Staffellauf, bei dem Wissenserkenntnisschritte von einem Akteur an den nächsten weitergegeben werden, sondern einem Fußballspiel mit vielen notwendigen aktiven Mitspielern („technology interchange“) (ebd.: 87). Gemeinsam mit diesem erweiterten Akteurskreis werden, ggf. transdisziplinär, kontextualisierte Lösungen erarbeitet: Wissen wird aus der hochschul- und fachinternen Forschung in neue Kontexte übertragen und in diesen Kontexten neu produziert (ebd.: 17). Auf

diese „context-sensitive science“ (Gibbons 2000: 162) seien die Hochschulen angewiesen, da sie ihre Monopolstellung in der Wissensproduktion verloren hätten. Sie müssten sich nun auf die kontextbasierte Wissensproduktion und Innovationsprozesse in Netzwerken einstellen, in denen deren Nutzer/innen eine größere Bedeutung hätten und soziale Akzeptanz von entscheidender Bedeutung sei. Die Autoren sehen in dieser Entwicklung eine Erweiterung der bisherigen Forschungspraktiken. Die bestimmen nunmehr mit, was als gute Wissenschaft definiert wird. (Arbo/Benneworth 2007: 29, 163)

Der mit dem Mode-2-Konzept beschriebene neue Prozess der Wissensproduktion sei charakterisiert dadurch, dass:

- eine engere Interaktion zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Feldern bei der Wissensproduktion stattfinde;
- die Beteiligten keine Forscher sein müssen;
- Forschungsbedarfe auf einem Markt kommuniziert werden, in den vielfältige Interessen einwirken;
- eine breiter gefächerte Qualitätskontrolle sowie mehr sozialer Verantwortung entsteht;
- die Konkurrenz wächst und der internationale Wettbewerb intensivier wird. (Gibbons et al. 1994: 68; Gibbons 2000: 162)

Indem die Verhältnisse von Lehren, Lernen und Arbeiten durchmischt würden, finde eine Hybridisierung von Wissens- und Organisationsformen statt: Zuvor getrennte gesellschaftliche Bereiche würden so zunehmend miteinander verflochten (Arbo/Benneworth 2007: 29). Arbo und Benneworth weisen aber auch auf Trägheit und Pfadabhängigkeit in der Wissensproduktion hin. Der Wandel zu einer neuen Wissensproduktion sei daher (noch) mehr von rhetorischer Natur denn institutionelle Realität, auch wenn nicht der These tiefgreifender Wandlungsprozesse widersprochen wird (ebd.).

Die Beschreibung des Mode 2 der Wissensproduktion hat auch Kritik erfahren. Insbesondere könne kaum entschieden werden, ob es sich um den Versuch einer empirischen Beschreibung einer fundamentalen Transformation handelt oder vielmehr um ein normatives Muster für dessen Gestaltung. Zweifel werden hinsichtlich der Signifikanz oder gar der Verallgemeinerbarkeit der prognostizierten Veränderungen geäußert. Zweifel wurden etwa an der unterstellten Ausweitung partizipativer Wissensgenerierung artikuliert. Zum einen würden derartige Wünsche nur für die Wissensbereiche hervorgebracht, die Bezüge zu gesellschaftlichen Wertvorstellungen und subjektiven Risikowahrnehmungen aufweisen. Zum anderen politisierten derartige Partizipationsprojekte zwar die Differenz zwischen Laienwissen und wissenschaftlichem Wissen, könnten diese aber nicht aufheben. (Bender 2004; Weingart 1999)

The Entrepreneurial University

Nachdem Hochschulen bis ins 19. Jahrhundert vorwiegend als Lehranstalten fungiert hatten, setzte sich im 20. Jahrhundert die Forschung an Hochschulen durch. Die Etablierung der Forschung an Hochschulen wird auch „First Academic Revolution“ genannt. (Lassnigg et al. 2012: 18) Etzkowitz bezeichnet dann

die „Entrepreneurial University“ als auf die Research University folgenden Entwicklungsschritt oder „Second Academic Revolution“ (Etzkowitz/Zhou 2008: 634). Im späten 20. und frühen 21. Jahrhundert wandelten sich demnach die Hochschulen zu Institutionen mit ökonomischer Mission, bei der sie nicht nur Wissen produzieren, sondern an auch der Schaffung von Arbeitsplätzen mitwirken und die gesamtwirtschaftliche Produktivität stimulieren (Etzkowitz et al. 2008: 683).

Die Entrepreneurial University beschreibt neben der Kommerzialisierung von Wissen auch die Annäherung der Hochschulführung an Methoden und Arbeitsweisen privater Unternehmen sowie engere und vielfältigere Beziehungen zwischen Unternehmen und Hochschulen durch personelle Vermischung, Kooperationen und Beratung. Die Hochschule schaffe als Innovationsproduzent Wissensprodukte, die in einer wissensbasierten Gesellschaft Anwendung finden und in monetäre Gewinne umgesetzt werden können. Die Hochschule nähere sich durch die hohe wirtschaftliche Relevanz von Innovationen direkt oder indirekt dem privaten Sektor an. (Etzkowitz 1983: 217, 227; Slaughter/Leslie 1997; Münch 2009; Kwiek 2012: 71) Zudem wird die Bedeutung der Hochschule für die regionale, wirtschaftliche und soziale Entwicklung der Region unterstrichen, da die Hochschulen und die Entrepreneure, die von der Hochschule ausgebildet werden sollen, diese aktiv gestalten (u.a. Woollard/Zhang/Jones 2007; Arroyo-Vázquez/Van Der Sijde/Jiménez-Sáez 2010: 25).

Mit der Vermarktung von Wissen könnten diverse Finanzierungsquellen erschlossen werden. Dies könne für die Hochschulen angesichts stagnierender oder abnehmender öffentlicher Mittel bei einer gleichzeitigen Zunahme an Aufgaben und Studierenden sowie steigenden Kosten für die Forschung (komplexere Ausstattung und Instrumente, mehr Mitarbeiter) für den Erhalt der (Größe der) Hochschule notwendig sein.[5] Möglichkeiten der Vermarktung der Wissensressourcen von Hochschulen seien Patente, Auftragsforschung, Partnerschaften mit privaten Unternehmen oder Spin-offs (Etzkowitz 1983). Weitere Gelder könnten aus Studiengebühren oder (Alumni-)Fundraising gewonnen werden (Clark 1998: 6).

Es entstehen zudem neue Verbindungen von Hochschulen zur Wirtschaft. Interaktionsformen seien hier – neben gemeinsamer Forschung und Auftragsforschung – Beratungsleistungen, Ausbildungsangebote für Unternehmen, Absolvententransfer und curriculare Kooperationen (Praktika, Abschlussarbeiten), Entrepreneurship-Ausbildung durch Hochschulen, Unterstützung von Spin-off-Aktivitäten, die gemeinsame Nutzung von Einrichtungen und das gemeinsame Betreiben von Forschungszentren bzw. die Bereitstellung von seltener Forschungs- und Entwicklungsausstattung (Etzkowitz/Zhou 2008: 628ff.).

Auch von der Lehre werde zunehmend erwartet, sich an wirtschaftlichen Erfordernissen zu orientieren (Kwiek 2012: 71). Eine *Entrepreneurial Culture* könne jedoch erst durch Akzeptanz in den akademischen Kernbereichen zur hoch-

[5] Etzkowitz (1983: 198); Clark (1998: 6f., 146). Die Knappheit finanzieller Mittel an Hochschulen entstand auch, da weltweit nur wenige Regierungen die Finanzierung ausreichend an die stark zunehmenden Studierendenzahlen anpassten (Arbo/Benneworth 2007: 28).

schulweiten identitätsstiftenden Kultur werden und zur Profilbildung der Hochschule beitragen (Clark 1998: 7, 146). Beispielsweise würden *Entrepreneurial Scientists* diese Entwicklung mittragen, indem sie selbst aktiv nach Finanzierungsmöglichkeiten für ihre Forschung suchen (Etzkowitz 1983: 201).

Im Konzept der Entrepreneurial University werden, im Gegensatz zur bloßen Beschreibung einer Ökonomisierung der Hochschule (vgl. Slaughter/Leslie 1997; Münch 2011), deren Beiträge zu Innovationen in der wirtschaftlichen und sozialen Umgebung der Hochschule und für die regionale Entwicklung besonders betont (Etzkowitz/Zhou 2008: 629, 631). Klassische Funktionen der Hochschule verschmelzen so mit den neuen Anforderungen: Entrepreneurial Universities „combine and integrate the traditional activities of education and research with the contribution to the economic and social development“ (Arroyo-Vázquez /Van Der Sijde/Jiménez-Sáez 2010: 25).

Gleichwohl lässt sich schwer davon absehen, dass mit der Entrepreneurial University ein Hochschulmodell beschrieben wird, in dem die Hochschule aktiv auf reduzierte öffentliche Finanzmittel reagiert. Die Verantwortung für Situation und Zukunft der Hochschule wird in den Händen der Hochschule selbst gesehen. Die Hochschule müsse sich zusätzliche Geldquellen erschließen und sich an ihren „Kunden“ orientieren, aktiv gestaltend werden, um am Markt überleben zu können.

Triple Helix

Im Ansinnen, ein globales Wissensproduktions-Modell zu konzipieren, entwickelten Etzkowitz und Leydesdorff das „Triple-Helix-Modell“ der Beziehungen zwischen Hochschulen, Unternehmen und Regierung (Leydesdorff/Etzkowitz 1996: 279) mit dem Ziel, diese Beziehungsverhältnisse als „new mode of science-policy-making“ zu analysieren (Etzkowitz/Leydesdorff 1997: 3). Die drei institutionellen Hauptsphären Wirtschaft, Staat und Wissenschaft interagierten demnach, besonders auf regionaler Ebene, miteinander und produzierten Innovationen, um die wissensbasierte wirtschaftliche Entwicklung zu stimulieren (ebd.: 4). Zusätzlich zur Erfüllung der je eigenen traditionellen Funktionen greife jede institutionelle Sphäre in den traditionellen Aufgabenbereich der anderen Sphären ein (Etzkowitz et al. 2008: 683). Beispielsweise greife die Hochschule durch Technologietransfer und Unternehmensgründungen in den privaten Sektor.

Auf regionaler und gesamtstaatlicher Ebene versuche die Regierung, diese Verbindungen als wirtschaftliche Entwicklungsstrategie zu fördern. Das Ergebnis dieser Kräfte sei ein komplexes dynamisches Netz aus institutionellen Verbindungen („subdynamics“) zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Staat. Dieses überlagere die diffusen Muster von Wissensflüssen und Beziehungsgeflechten und bilde eigene rekursive Dynamiken aus. (Etzkowitz/Leydesdorff 1997: 3)

Etzkowitz und Leydesdorff gehen dabei von drei Dynamiken aus, welche die Entwicklung wissensbasierter gesellschaftlicher Systeme antreiben: die wirtschaftliche Dynamik des Marktes, die innovative Dynamik der Wissensproduktion und der auf Wissen basierten Innovationen sowie die reflexive Dynamik aus

der Steuerung auf unterschiedlichen Ebenen. (Leydesdorff/Etzkowitz 1996: 279; Etzkowitz/Leydesdorff 1997: 3)

Allerdings wirke, im Gegensatz zu einem stabilen System aus zwei Dynamiken, ein System aus drei Dynamiken komplex und potenziell instabil (Leydesdorff/Etzkowitz 1996: 281). Eine wissensbasierte Gesellschaft bringe so kontinuierlich Bewegung in die politischen Gegebenheiten und das Marktgleichgewicht (Leydesdorff 2012: 12). Das wesentliche dynamische Element sei die potenzielle Neuanordnung oder Rekombination von Elementen zwischen den Helices. Die entstehenden Netzwerke seien indes auch nicht darauf angewiesen, eine Stabilität auszubilden, basieren sie doch auf kulturellen Evolutionen, die von Individuen und Gruppen mit bewussten Entscheidungen sowie daraus sich ergebender unerwarteter Konsequenzen getrieben seien. Insofern könne eine staatliche Steuerung dieser Innovationssysteme, ob mittels direkter und indirekter Finanzierungen oder durch quasi-staatliche Akteure, auch nicht erfolgversprechend sein. (Etzkowitz/Leydesdorff 2000: 112) Die Aufgabe der Politik liege vielmehr in der Zusammenführung hochqualifizierter Wissensproduzenten, damit durch Rekombinationen neue Innovationsfelder freigesetzt und vielfältige Nischen geschaffen werden könnten. (Leydesdorff/Etzkowitz 1996: 281, 285)

Dieses komplexe System funktioniere transdisziplinär, indem es die Übersetzung von Wissensinhalten in Anwendungsinhalte ermögliche, ohne die Integrität der wissenschaftlichen Prozesse anzugreifen. Unterschiedlich formulierte Erwartungen könnten in dieser Wissensinfrastruktur ausgetauscht werden (Leydesdorff 2012: 3f). Mit zunehmender Interaktion unter den Institutionen entwickelten sich neue Strukturen innerhalb der Institutionen sowie Mechanismen zwischen den Sphären wie Netzwerke und Hybrid-Organisationen (Leydesdorff/Etzkowitz 1996: 280).

Innerhalb des entstehenden komplexen Systems fänden sich die Hochschulen allerdings in einer weniger zentralen Rolle wieder. Zwar bilde die forschungsbasierte Innovationsfähigkeit auch auf regionaler Ebene weiterhin einen wesentlichen Baustein wirtschaftlicher Prosperität. Doch seien die Hochschulen in der Konkurrenz mit anderen wissenschaftlichen Einrichtungen diesen mit Blick auf ihre wirtschaftliche Stimulierungsfähigkeit strukturell unterlegen. Ihre Daseinsberechtigung könne die Hochschule allerdings dauerhaft über ihre Bildungsfunktion sichern, indem sie durch die Studierenden Humankapital generiere, welches für Innovationen benötigt werde (Etzkowitz/Leydesdorff 2000: 118).

Regionale Innovationssysteme

Mit der wachsenden Bedeutung von Innovationen und dem Verständnis von Innovationen als Ergebnis interaktiver Lernprozesse unter Beteiligung mehrerer Akteure wandelt sich auch das Verständnis von Regionen. Der sogenannte ‚Neue Regionalismus' geht davon aus, dass die entscheidenden Subjekte des wirtschaftlichen Wettbewerbs nicht mehr Nationalstaaten, sondern vielmehr Regionen sind. Innovationspolitik müsse demzufolge eine regionale Komponente aufzuweisen (vgl. Heidenreich 2005). Die Regionen werden für ihre wirtschaftliche Entwicklung selbst verantwortlich gemacht und als potenzieller In-

novationsverbund begriffen. Sie würden kompetitiver um Wirtschaft und Bewohner werben. (Arbo/Benneworth 2007: 17f.)

Im Zuge dieser Debatte ist die Regionalpolitik der Europäischen Union seit geraumer Zeit auf den Ansatz der Regionalen Innovationssysteme (RIS) fokussiert.[6] Solche umfassten „eine Reihe von Akteuren und Ressourcen in effektiver Wechselbeziehung mit dem Ziel, Innovation in der Region zu stimulieren". Verbunden mit der Etablierung derartiger Systeme ist die Hoffnung, regionale Ressourcen zu identifizieren, Zugang zu Wissen, Erfahrung und Dienstleistungen zu erleichtern und die Zusammenarbeit der Akteure mittels interaktionsbezogener Vertrauensbeziehungen aufzubauen und zu stabilisieren. (Europäische Kommission/Regionalpolitik 2006: 5; vgl. auch Heidenreich/Koschatzky 2011)

Hierfür braucht es innovationsfördernde Umgebungen, und damit wächst auch die Bedeutung der ansässigen Hochschulen für die regionale Entwicklung. Von Hochschulen wird in der regionalökonomischen Perspektive erwartet, gut ausgebildete Menschen in die Region zu locken, Wissen als Grundstoff von Innovation zu verteilen, private Investitionen anzuregen, das Gründungsgeschehen zu befeuern und die „regionalen Innovationsmilieus kreativ anzureichern" (Fritsch 2009: 40f.). Dass sie tatsächlich in dieser Richtung wirksam werden können, hat vor allem zwei Gründe:

- Zum einen sind Hochschulen als Wissensproduzenten, die zudem durch öffentliche Finanzierung stabilisiert sind, wie keine andere Institution in der Lage, ihre jeweilige Region an die überregionalen Kontaktschleifen der Wissensproduktion und -distribution anzuschließen. Allein die Hochschulen und ihre Institute verfügen regional über die intellektuellen Ressourcen und überregionalen Vernetzungen, um sowohl einen Teil der identifizierten regionalen Wissensprobleme im eigenen Hause lösen als auch für den anderen Teil die Lösung unter Einbeziehung überregionaler Partner organisieren zu können. (vgl. Henke/Pasternack/Zierold 2015)
- Zum anderen werden durch die räumliche Nähe von Akteuren in Netzwerken Innovationen begünstigt. Die Nähe erleichtert Interaktionen, die eine schnelle Diffusion von Wissen und somit *spillover*-Effekte ermöglichen (Cooke 2009: 94f.). Netzwerke erzeugen gegenseitiges Vertrauen, das wiederum für einen höheren Informationsaustausch sorgt. Räumliche Nähe erhöht so die Ressourcenzugänge und die kollektive Problemlösungskompetenz. (Arbo/Benneworth 2007: 15f.)

Immer wieder gern genannte Erfolgsgeschichten von Hochschulen, die für die Entwicklung ihrer Sitzregion entscheidend werden konnten, sind die Entwicklungen von MIT und Harvard University („Route 128") und der Stanford University („Silicon Valley") (Uyarra 2010: 1228). Diese bauen allerdings auf Sonderbe-

[6] Eine umfassende theoretische und empirische Beleuchtung regionaler Innovationssysteme findet sich z.B. in Cooke/Heidenreich/Braczyk (2004). Daneben gibt es aber auch nichtterritoriale, sektorale Innovationssysteme (SIS) bestimmter Branchen ähnlicher Produkte oder Dienstleistungen (Heidenreich 2016).

dingungen auf, die kaum zu kopieren sind.[7] Es gibt aber durchaus auch Beispiele z.B. kleinerer Städte, die sich zu wirtschaftlich erfolgreichen kreativen Zentren zu entwickeln vermochten (vgl. Boschma/Fritsch 2009; Fritsch/Stützer 2007). Daran knüpft auch die EU mit einschlägigen Initiativen und einzelstaatliche Programme an, mit denen versucht wird, die wirtschaftliche Entwicklung strukturschwacher Regionen durch Innovationsförderung zu stärken. In diesem Zusammenhang wird davon ausgegangen, dass bereits die bloße Präsenz von Hochschulen Innovationen nahe gelegener Unternehmen fördere und wissensintensive Aktivitäten attrahiere (Uyarra 2010: 1241).

Eine lineare Übersetzung regionaler Prosperität zu den Aktionen der Hochschulen kann allerdings nicht unterstellt werden, da besonders gut gestellte Hochschulen auch dann für die Region positive Effekte erzeugen, wenn sie sich ausdrücklich nicht regional engagieren (Arbo/Benneworth 2007: 36). Umgekehrt könnten sich Hochschulen in strukturschwachen Regionen in einem „low human capital equilibrium" befinden: In die Region gelangt kaum neuer Input an Humankapital und neuen Studierenden, was die regionale Entwicklung ebenso wie die der ansässigen Hochschule lähmen kann. (Back/Fürst 2011: 40)

Soziale Innovation

Von Innovation wird überwiegend in einem wirtschaftlichen bzw. unternehmerischen Kontext gesprochen. Dabei stellt man üblicherweise auf neue Produkte oder Produktionsprozesse ab. (Adolf 2011: 28) Doch in einer Perspektive der sog. *Grand Challenges*, des sozialen Wandels und der Digitalisierung aller Wirtschafts- und Lebensbereiche wird ein enges Innovationsverständnis – Innovationen als Kommerzialisierung neuen Wissens oder ihre Reduzierung auf technische oder technologische Neuerungen – unzulänglich.

Darauf reagiert das Konzept der Sozialen Innovation, „das sowohl die unternehmerische Innovation im non-profit-Bereich als auch genuine Innovation in sozialen Beziehungen in den Blick brachte" (Polt et al. 2014: 11). Diese Erweiterung des Innovationsverständnisses folgt der Überzeugung, dass übergreifende Problemlagen – wie Klimawandel, Nachhaltigkeit oder demografischer Wandel – ohne Verhaltensänderungen kaum zu bearbeiten seien:

> „Zum einen verändern gesellschaftliche Trends wie die Alterung der Gesellschaften, Migrationsbewegungen und die zunehmende Tertiärisierung und Globalisierung der Wirtschaftsstruktur den Rahmen, in dem sich Innovationen abspielen. Zum anderen können genau diese gesellschaftlichen Veränderungen selbst zum Ziel von Innovationen werden – im Rahmen einer missionsorientierten Innovationspolitik, die wesentlich auch technologische Neuerungen mit einschließt, aber auch in Form von ‚sozia-

[7] Um es nur anhand der Leistungsdaten des MIT zu illustrieren: 76 Nobelpreisträger, nach „Times Higher Education"-Ranking Platz 3 der weltweit besten Unis, ein Drittel der Studierenden aus dem Ausland mit daraus resultierenden Toleranzeffekten, Einwerbung der USA-weit meisten Forschungsgelder aus der öffentlichen Hand: 2010 z.B. wurden 41 % der MIT-Gesamtausgaben für Forschung von den Bundesministerien für Gesundheit, Energie und Verteidigung finanziert, und schließlich: Wären die Firmen, die von MIT-Alumni gegründet wurden, eine Volkswirtschaft, dann wäre diese die elftgrößte der Welt mit 3,3 Millionen Beschäftigten und einem Umsatz von zwei Billionen Dollar. (Eisenhauer 2011)

len Innovationen', die gänzlich ohne technologische Innovation auskommen." (Ebd.: 99f.)

Definiert wird soziale Innovation als „eine von bestimmten Akteuren bzw. Akteurskonstellationen ausgehende intentionale, zielgerichtete Neukonfiguration sozialer Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern bzw. sozialen Kontexten, mit dem Ziel, Probleme oder Bedürfnisse besser zu lösen bzw. zu befriedigen, als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist." Es handele sich dann und insoweit um eine soziale Innovation, wenn sie zum einen sozial akzeptiert werde. Zum anderen müsse sie breit in die Gesellschaft bzw. bestimmte gesellschaftliche Teilbereiche diffundieren, dabei kontextabhängig transformiert und schließlich als neue soziale Praxis institutionalisiert bzw. zur Routine werden. (Howaldt/Schwarz 2010: 89f.; 2014)

Oder kurz: Soziale Innovationen sind „das Ergebnis intendierten und zielgerichteten Handelns zur Etablierung neuer sozialer Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern" (ebd.: 92). Von technischen Innovationen unterscheiden sie sich dadurch, dass erstere *Mittel* gesellschaftlichen Wandels, soziale Innovationen hingegen *Akte* gesellschaftlichen Wandels sind (Gillwald 2000: 36). zielt das Konzept der sozialen Innovation zielt folglich nicht auf einen Antagonismus von ökonomischen und nichtökonomischen Innovationen.

Damit sich Innovationen entwickeln können bedürfe nach Johnson (2014) es vor allem Offenheit bei allen Akteuren. Erst diese ermögliche den allseitigen Austausch von Ideen für situative Problemlösungen, für soziale Kontakte und Kommunikation, für das Aufgreifen von zunächst nicht verwendbar gewesenem Wissen, für Berücksichtigung aller relevanten Interessensperspektiven, für produktive Verwendung falsifizierten Wissens sowie Offenheit für (kontext-)fremde Erfahrungen. Solche Offenheit bedürfe auch immer ein Bewusstsein für die Gefahr des Scheiterns. Insofern böte die Wissenschaft günstigste Voraussetzungen für (soziale) Innovationen, da sie sich durch Inklusion nicht-marktorientierter und kooperativer Konstellationen der Wissensproduktion auszeichne. (Johnson 2014: 250ff.)

The Engaged University

Neben einem engen Verständnis von Third Mission als Forschungs- und Technologietransfer wird Third Mission in der Literatur häufig als gesellschaftliche Mission der Hochschulen gedeutet. So bezeichnen etwa Howard und Sharma (2006: 3) das „Communities Engagement", also das Engagement im sozialräumlichen Umfeld, als die dritte Mission der Hochschulen. Sie komplettiere die ersten beiden Missionen, Lehre und Forschung. Diese Verbindung von Hochschule mit der Gesellschaft ist auch als „Engaged University" konzeptionell gefasst worden (vgl. Berthold/Meyer-Guckel/Rohe 2010).

Es geht es hierbei folglich nicht um kommerziell orientierte Kooperationen, sondern um Beiträge, welche die Hochschulen vor allem für die soziale Entwicklung einer Gesellschaft leisten: Im Fokus der engagierten Hochschule steht die Entwicklung sozialer Innovationen, bei der Lehrende und Studierende an der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen arbeiten. Lehre und Forschung setz-

ten dabei auf Zusammenarbeit mit gesellschaftlichen Akteuren. Normativ wird dazu das Bestreben gezählt, Chancengleichheit beim Zugang zu Bildung zu schaffen und Vorteile einer heterogenen Studierendenschaft zu erkennen und zu nutzen.

Ein weiteres Merkmal der Engaged University ist, dass auch Nicht-Studierenden Zugang zu Bildungsangeboten gewährt wird. Durch die Weitergabe bestimmter Werte, wie Freiheit und Rechtsstaatlichkeit, kommt ebenfalls gesellschaftliches Engagement der Hochschule zum Ausdruck. Engagierte Hochschulen begreifen sich als Teil der Gesellschaft, deren Handeln allen Teilnehmern der Gesellschaft zugutekommt. Von diesem gesellschaftlichen Engagement profitieren am Ende alle beteiligten Akteure: Hochschule, Studierende, der Staat, gesellschaftliche Gruppen und die außeruniversitären Partner (Berthold/Meyer-Guckel/Rohe 2010: 50).

Den deutschen Hochschulen wird wahlweise entweder das Potenzial zugetraut oder dessen Entwicklung abgefordert, ihr gesellschaftliches Engagement auszubauen, es in ihre Strategien einzubinden, es neben Forschung und Lehre als selbstverständliche Aktivität anzunehmen und diese Third Mission insgesamt als eine Querschnittsaufgabe wahrzunehmen. Gesellschaftliches Engagement sei der „freiwillige Beitrag von Institutionen, soziale und gesellschaftliche, ökologische und wirtschaftliche Entwicklungen nachhaltig zu fördern und mitzugestalten; dabei geht das Engagement seinem Selbstverständnis nach über die bloße Erfüllung gesetzlich vorgeschriebener Aufgaben hinaus“ (ebd.: 8).

Als mögliche Formen gesellschaftlichen Engagements von Hochschulen zählen:

- *Civic Engagement*: Stärkung des Demokratieverständnisses, Unterstützung einer demokratischen Bürgerschaft, Erschließung von untergenutzten Sozialkapital und Verbesserung der sozialen Lebensbedingungen (ebd.: 11);
- *Community Outreach*: Ressourcen und Wissen der Hochschule wird der Gesellschaft zur Verfügung gestellt (ebd.);
- *Community Service*: Einbindung von Studierenden und anderen Mitgliedern der Hochschule in Unterstützungsprojekte, die auf gegenseitige Lernerfolge abzielen (ebd.: 12);
- *Service Learning*: gesellschaftliches Engagement als Teil des Curriculums und Vorbereitung der Studierenden auf gesellschaftlich nützliche Projekte (Brandenburg 2009: 46);
- *Social Entrepreneurship*: Veränderung gesellschaftlicher Bedingungen durch sozial verantwortliches unternehmerisches Handeln;
- *Widening Participation*: Ausweitung der Zielgruppen höherer Bildung (Berthold/Meyer-Guckel/Rohe 2010: 13), um damit zuvor ausgeschlossenen oder selten adressierten Gruppen, die häufig auch nicht mehr dem Bild des typischen Vollzeitstudierenden entsprechen, den Zugang zu Bildungsangeboten der Hochschule zu ermöglichen (Arbo/Benneworth 2007: 38; Brandenburg 2009: 45).

Nachhaltige Hochschule

Nachhaltige Entwicklung bezeichnet nach dem Brundtland-Bericht von 1987 eine Entwicklung, „in der die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt werden, ohne dabei künftigen Generationen die Möglichkeit zur Befriedigung ihrer eigenen Bedürfnisse zu nehmen“ (Weltkommission für Umwelt und Entwicklung 1987: 26). Nachhaltigkeit meint also, dass einer Generation anvertraute intellektuelle, soziale, ökologische und ökonomische Kapital nach Prinzipien zu behandeln, die auch für alle folgenden Generationen Gültigkeit beanspruchen können (Schneidewind 2009: 17).

Bezogen auf Hochschulen meint Nachhaltigkeit in diesem Sinne zweierlei: Zum einen, dass diese zu nachhaltigen Organisationen werden, d.h. ihr Ressourcen-, Umwelt- und Risikomanagement am Prinzip der Nachhaltigkeit ausrichten; zum anderen und viel umfassender, dass sie ihre Forschung und Lehre unter Bezugnahme auf das Nachhaltigkeitsprinzip ausrichten. Forschungs- und Lehrinhalte sowie Studiengangkonzepte seien demnach daran zu orientieren, dass sie das Zusammenspiel mindestens dreier Elemente beinhalten: (a) Innovation, (b) Erhalt und Weiterentwicklung sozialer Ressourcen und (c) einen schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen (Gruppe 2004: 16). Hindernisse werden aus Sicht der Nachhaltigkeitsdebatte vornehmlich in der Disziplinarität des Wissenschaftssystems und den damit verbundenen Parzellierungen, insbesondere in den daraus resultierenden Engführungen der wissenschaftlichen Debatte über Nachhaltigkeit, gesehen (Schneidewind 2009: 31).

Eine institutionelle Ausprägung erfuhr das Konzept der nachhaltigen Hochschule im COPERNICUS-Netzwerk. Dies ist ein Zusammenschluss europäischer Hochschulen, die sich zu bestimmten Grundsätzen nachhaltigen Handelns verpflichteten und die COPERNICUS Charta unterzeichneten (UN DESD 1994). Die bedeutsame Rolle von Hochschulen als Wissensproduzenten und -multiplikatoren für die Entwicklung einer nachhaltigen Gesellschaft solle genutzt werden, um geeignete Standards und einen ganzheitlicheren, transdisziplinären Ansatz für den Umgang mit Nachhaltigkeitsproblemen zu etablieren (ebd.: 3).

Obwohl trotz aller Bemühungen die Idee der Nachhaltigen Hochschule bis heute ein Nischendasein fristet, gibt es mittlerweile elaborierte Kataloge entsprechender Handlungsoptionen. So können nach Arbo und Benneworth (2007) Hochschulen in mehreren möglichen Dimensionen zur nachhaltigen Entwicklung ihrer Region beitragen:

- Über nachhaltige Standards beim Bau von Gebäuden und bei infrastrukturellen Maßnahmen können nachhaltige Entscheidungen getroffen werden (ebd.: 51).
- Durch den zivilgesellschaftlichen Aspekt von Lehre können Werte, Kenntnisse und Verhaltensweisen vermittelt werden, die Offenheit für nachhaltige Entwicklung schaffen. Die Absolventen der Hochschulen transportieren diese Einstellungen, Werte und Wissen in die Gesellschaft und tragen so zu einer breiteren Unterstützung für Nachhaltigkeit in der Gesellschaft bei. (Ebd.: 52f.)

- Bei der Arbeit mit anderen Akteuren können bevorzugt nachhaltige Projekte angestrebt und in wirtschaftliche Aktivitäten eingebunden werden (ebd.).

Wie schon bei den Themen, die von der gesellschaftlich engagierten Hochschule vertreten werden, werden hier Handlungen gefördert, die zunächst keinen unmittelbaren Wert hervorbringen, mittel- und langfristig jedoch für Hochschule und Gesellschaft von hohem Nutzen sind. Es geht folglich darum, dass Hochschulen und ihre Angehörigen eine Vorbildfunktion einnehmen, sodass die darin manifestierten Werthaltungen in der Gesellschaft vermehrt akzeptiert und dann auch übernommen werden.

Transformative Wissenschaft

Ein weiterer wissenschaftlicher Versuch der Beschreibung dessen, was Third Mission ist bzw. sein sollte, ist in der Debatte um die transformative Wissenschaft wiederzufinden. Es geht von der Annahme aus, dass das gegenwärtige Wissenschaftssystem aus sich heraus nicht adäquat auf die existenziellen gesellschaftlichen Herausforderungen reagiere.

Dabei müsse es aber nun um die Mobilisierung der Wissenschaft für eine Große Transformation gehen, die notwendig sei, um die *Grand Challenges* der Menschheit zu bestehen und letztlich die Überlebensgrundlagen der Menschheit zu sichern. Sei die deutsche Wissenschaftspolitik in den 50er und 60er Jahren vor allem staatsgetrieben gewesen, danach bis in die Gegenwart industriegetrieben, so stehe jetzt die Etablierung einer gesellschaftsgetriebenen Wissenschaft an (BUND 2012: 21). Von der „Wissenschaft über“ müsse man zur „Wissenschaft für“ gelangen. Die explizite Beteiligung von Nichtwissenschaftlern dabei – einst als Partizipation von Laien mehr duldend erlitten – wird nun als Beteiligung von Stakeholdern neu akzentuiert. (Vgl. Schneidewind/Singer-Brodowski 2013)

Der Begriff „Transformative Wissenschaft“ leitet sich aus dem Anspruch dieses Verständnisses von Wissenschaft ab, durch Forschungsbeiträge und forschungsbasierte Aufklärung transformativ in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung zu wirken. Als besonderes Defizit des herrschenden Wissenschaftsverständnisses wird die „disziplinäre Engführung“ genannt:

- Erkenntnisse technischer Fachdisziplinen fänden nur schwerlich Eingang in nicht-technische Fächer und umgekehrt.
- Der Karrieredruck in der Wissenschaft erzeuge die Neigung, die Risiken unorthodoxer Forschungsansätze zu meiden – und sei es nur deshalb, weil sich die Ergebnisse z.B. von Arbeiten, die Fächer- oder Funktionssystemgrenzen überschreiten, nur schwer in den Zeitschriften der eigenen Fachdisziplinen publizieren lassen (ebd.: 40ff.).
- Transformative Wissenschaft müsse hingegen transdisziplinäre Forschung ermutigen, also einen integrativen Ansatz, der wissenschaftliches Wissen und praktisches Wissen zusammenführt.

Es bleibt nicht allein bei einem gestärkten innerwissenschaftlichen Austausch. Die Wissensproduktion selbst ist diesem Konzept nach auf die Mitwirkung der

Akteure in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft angewiesen. Diese stellen die Reflexivität des Wissens in Bezug auf die Gegenwartsherausforderungen sicher. Für die Hochschulen als Teil des Wissenschaftssystems heißt das, dass hierdurch im Kontext von hochschulischer Lehre und Forschung gesellschaftspolitische und soziale Entwicklungsinteressen aktiv mitgestaltet werden (vgl. Schneidewind/Singer-Brodowski 2013). Die Third Mission der Hochschulen könnte die Aspekte von Lehre und Forschung beschreiben, die sich als transformative Wissenschaft deuten lassen.

Der bislang ausbleibende durchschlagende Erfolg der transformativen Wissenschaft als neues Paradigma dürfte durch eine beträchtliche Skepsis innerhalb der Wissenschaft selbst mit bedingt sein. So wird in der Fokussierung auf gesellschaftliche Relevanz eine Entdifferenzierung von Wissenschaft und Nicht-Wissenschaft und damit einhergehende Überforderung der Wissenschaft gesehen. Damit komme sie einer Aufgabe der Selbstbeschränkung der Wissenschaft auf Wahrheit und Erkenntnisgewinn gleich (vgl. Strohschneider 2014). Die Ergebnisoffenheit der Forschung würde durch einen „Solutionismus“ ersetzt, der letztlich Wissenschaft nur auf ihre Nützlichkeit hin beurteile und aufgrund der Vernachlässigung nicht problemlösungsorientierter Forschung partiell innovationsfeindlich sei (vgl. ebd.: 179f.).

Dem könnte wiederum entgegengehalten werden, dass die Befassung der Wissenschaft mit den Gegenwartsherausforderungen eine Voraussetzung dafür ist, dass die Politik eine „hinreichende Governance ökologischer und sozialer Nebenfolgen“ entwickeln könne. Es gehe mithin nicht um die Verengung der Wissenschaft auf Problemlösung, sondern um die Sicherstellung der Reflexivität in Bezug auf die gesellschaftlichen Herausforderungen. (Schneidewind 2015: 61)

Responsible Research and Innovation (RRI)

In den letzten Jahren hat ein weiterer Begriff in die Debatte Einzug gehalten, der verantwortungsvolle Forschung zum zentralen Thema macht. Responsible Research and Innovation (RRI) geht insbesondere auf Konzeptualisierungen von Schomberg (2011), Owen/Macnaghten/Stilgoe (2012) und Stilgoe/Owen/Macnaghten (2013) zurück. Seine Bekanntheit verdankt der Begriff aber dessen Inklusion in das EU-Forschungsrahmenprogramm „Horizon 2020“ innerhalb des Förderzweigs „Science with and for Society“.

Die EU-Kommission versteht unter RRI eine Forschungs- und Innovationspolitik, die auf breiteres Engagement in der Gesellschaft, Ausweitung des Zugangs zu Forschungsergebnissen, geschlechtergerechte Forschung, Einbezug ethischer Dimensionen von Forschung sowie formale und informelle Bildungsangebote über Forschung und Innovation abstellt.[8] Von Schomberg (2011: 48) definiert RRI wie folgt:

> „A transparent, interactive process by which societal actors and innovators become mutually responsive to each other with a view to the (ethical) acceptability, sustain-

[8] vgl. https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/science-and-society (15.5.2017)

ability and societal desirability of the innovation process and its marketable products (in order to allow a proper embedding of scientific and technological advances in our society).“

In Owen/Macnaghten/Stilgoe (2012) werden drei Merkmale von RRI als zentral hervorgehoben: demokratische Governance, Offenheit bzw. Reflexivität der Forschung und gemeinsame Verantwortung für die Ergebnisse und Konsequenzen der Forschung. Stilgoe/Owen/Macnaghten (2013) formulierten dies kurz darauf als vier Dimensionen der RRI um: Voraussicht, Reflexivität, Inklusion und Offenheit.

Die inhaltliche Affinität von RRI zu den Konzepten nachhaltiger bzw. transformativer Wissenschaft ist sehr deutlich erkennbar. Dies zeigt sich an den genannten Rahmenbedingungen, die für verantwortliche Forschung und Innovation gesetzt werden. Was dieses Konzept von den anderen unterscheidet, ist, dass es vor allem auf den Modus der Wissensproduktion und -verbreitung abhebt und sich nicht konkreter bestimmten Forschungsrichtungen widmet. Durch ihre aktive Nutzung im Sprachschatz der EU-Forschungsförderung mag indes der Eindruck entstehen, dass es sich um einen politisierten Begriff handelt, was ihn für theoretisch-konzeptionelle Debatten schwerer verwendbar macht.

2.1.2. Das Neue Steuerungsmodell für Hochschulen

Zwei Entwicklungen sind grundlegend, um die Entstehung neuer Professionen und Tätigkeitsbereiche zu verstehen: Zum einen kam es zu einem Paradigmenwechsel bei der staatlichen Hochschulsteuerung, der unter dem Zeichen des New Public Management (NPM) bzw. dem Neuen Steuerungsmodell stand. Zum anderen haben sich mit der Einführung gestufter Studiengänge im Rahmen des Bologna-Prozesse Studienstrukturen und lehrunterstützende Aufgaben massiv verändert. Für die Vertiefung der Betrachtung des Wissenschaftsmanagements ist eine Ausleuchtung dieser Veränderungen geboten, da sie ihre Expansion wesentlich diesem Kontext zu verdanken hat. Dabei kann vorab resümiert werden: Ebenso wie Third Mission durch seine Relevanzorientierung, verstärkt NPM durch seine Effizienzorientierung den Druck auf Hochschulen, verwertbare Ergebnisse zu produzieren.

Wettbewerblichkeit und Eigenständigkeit

Nicht allein Hochschulen, sondern im Grunde alle staatliche Einrichtungen, sind in den 1990 Jahren Gegenstand öffentlicher Kritik an zu hohen Kosten und zu geringer Leistungsqualität gewesen. Dahinter bahnte sich die Idee raum, dass die Stärkung wettbewerblicher, mehr marktähnlicher, Prinzipien die Effizienz und Qualität deutlich erhöhen würde. Diese Vorstellung ist die Grundidee hinter dem New Public Management (NPM) als hernach herrschendem Reformleitbild (Hood 1991; Ferlie et al. 1996; OECD 1996; Boer/Enders/Schimank 2007; Pollitt/Bouckaert 2000; Bogumil/Heinze 2009; Bogumil et al. 2013). Ihre drei zentralen Instrumente sind der Ausbau von Wettbewerbselementen, eine ge-

stärkte Eigenverantwortung sowohl von Führungskräften als auch generell allen Mitarbeiter/innen sowie die daran gekoppelte Leistungskontrolle in Form von Zielvereinbarungen (z.B. Fedrowitz/Krasny/Ziegele 1999) oder kennziffernbasierter wettbewerblicher Mittelvergabe (z.B. Nickel/Ziegele 2008). Dem Leitbild der traditionell bürokratischen und zentralistischen Steuerung wurde im NPM das neue Leitbild einer ergebnisorientierten, transparenten und dezentralen Steuerung entgegengesetzt (Bogumil/Jann 2009: 238f.):

1. Motivation statt Alimentation für das Personal (z. B. leistungsgerechte Bezahlung),
2. Eigenverantwortung statt Hierarchie für die Organisation (dezentrale Ressourcenverantwortung, flache Hierarchie etc.),
3. Resultate statt Regeln für die Verfahren (Kontraktmanagement, Leistungsvergleiche, Produktorientierung),
4. Kostenrechnung statt Kameralistik für die Finanzen.

Nun ist Wettbewerb in Hochschulen nichts Neues, denn es bestand von je her Wettbewerb um individuelle fachliche Reputation, institutionelles Renommee und Geltungsansprüche wissenschaftlicher Erklärungen innerhalb des akademische Systems. Neu hingegen war indes, dass dies nun auch mittels staatlicher Anreize zur Leistungssteigerungen in Forschung und Lehre geschehen sollte und hierfür auch die staatliche Hochschulaufsicht ihre bisherige Detailsteuerung zugunsten von Kontraktelementen mit mehr Autonomie für die Hochschulen zurückfuhr (Hüther 2010). Festzuhalten ist, dass dem traditionellen Wettbewerb einzelner Forscher um wissenschaftliche Reputation ein Wettbewerb konkurrierender Hochschulen hinzugefügt wurde, bei dem es aus systematischen Gründen Sieger und Besiegte geben müsse (Münch 2009: 10). Dieser neue Wettbewerb transferiert Instrumente aus der Privatwirtschaft in das Hochschulsystem, reizt folglich mit außerwissenschaftlichen Instrumenten wissenschaftliche Leistungen an.

Die Zielvorstellungen des NPM für die Modernisierung des Hochschulsystems entspringen der betriebswirtschaftlichen Managementperspektive:

- Es findet ein *Wettbewerb um die wichtigsten Ressourcen* statt, an Hochschulen mithin um Personal, Studierende und insbesondere der Mittelausstattung etwa bei der Grundfinanzierung und verstärkt um Drittmittel oder auch Einnahmen aus Public Private Partnerships, Sponsoring und Fundraising.
- Die *Abgrenzung von anderen Mitbewerbern*, d.h. anderen Hochschulen, erfolgt über die Platzierung besonders hochwertiger bzw. attraktiver „Produkte“, was im Hochschulbereich Lehre, Studienangebot und Forschung auf einem Quasi-Markt für Bildung und Forschung.
- Öffentliche Einrichtungen müssen sich in der Folge auch mit *wirtschaftlichen Rationalitätskalkülen* wie Effizienz, Effektivität oder Produktivität auseinandersetzen und ähnlich wie in Güter- und Dienstleistungsmärkten innerhalb von Tauschverhältnissen und Konkurrenz operieren.

Die klassische bürokratische Organisation, wie sie auch an Hochschulen wirksam war, wurde somit durch das neue Steuerungsmodell abgelöst. Ein intendierter Effekt der Veränderungen war, die Kopplung von Leistungsprozessen

und Verwaltung effizienter und effektiver als bisher zu gestalten. Hierbei ist auf das Spannungsverhältnis hinzuweisen, dass zwischen der akademischen Selbstverwaltung und der durch die Verwaltung durchgesetzten staatlichen Aufsicht zum Tragen kommt, welches sich maßgeblich auch aus der hohen Abhängigkeit der Hochschulen von staatlicher Finanzierung speist (Blümel 2016b). Anders ausgedrückt, haben Wissenschaftler/innen gewisse bürokratische Zwänge und staatliche Regulierung akzeptiert, um im Gegenzug ihre akademischen Freiheiten ausüben zu können und gleichzeitig finanzielle Absicherung zu erhalten. Die diskursiv ausgetragenen Verhandlungen beider Seiten haben bis heute bestand. Neu hinzugekommen ist neben der Steuerung dieses Verhältnisses mittels – nunmehr reduzierter – staatlicher Steuerung die Steuerung durch marktliche und managerielle Instrumente. Der Staat zieht sich aus der Detailsteuerung zurück, in dem er sich auf Finanzierung und Kontexte von Lehre und Forschung beschränkt, inhaltlich seine Aufsichtsfunktion über Zielsetzungen und Wettbewerb ausübt und nichtstaatliche Akteure wie Hochschulräte und Akkreditierungsagenturen in die Steuerung einbindet. Es fand demnach ein Übergang von staatlicher Kontrolle zu staatlicher Aufsicht statt (Neave 1998). Damit einher ging ebenso eine Erweiterung der Entscheidungskompetenzen der Hochschulleitungen (Hüther 2010: 442), die allerdings sie bislang allerdings eher als Vermittler und seltener als strategisch entscheidende Führungskräfte ausüben (Kleimann 2016; Flink/Simon 2015). Unterdessen gibt es jedoch keine Alternative zur gestärkten Steuerungsfunktion der Leitungsebenen der Hochschule, da etwa die Hochschulräte nicht operativ handlungsfähig sind, und die wissenschaftliche Leistungsebene in den Hochschulen nicht strategiefähig ist.[9]

Die Abkehr von der traditionellen Steuerung wurde steuerungstheoretisch mit dem Wechsel zu einer Governance-Perspektive erklärt, d.h. statt Erklärungsansätze vor allem auf mechanische Interventionen zu stützen, seien nun auch die Strukturen und Prozesse der Handlungskoordination zwischen Akteuren verstärkt in den Blick zu nehmen (Scharpf 2000). Politische Steuerung wird somit nicht mehr als präzises Eingriffshandeln begriffen, sondern als Bewältigung von Interdependenzen durch Verhandlungen oder wechselseitige Anpassung im Wettbewerb (Benz 2009: 16). Koordination und Kontrolle finden in einem Regelsystem statt, in dem die unterschiedlichen Handlungsrationalitäten der Akteure zu einer gemeinsamen Arena für kollektives Handeln verknüpft werden (Benz/Kuhlmann/Sadowski 2007: 3). In der Praxis geht es dabei um die Erzeugung kollektiv bindender Entscheidungen sowie ihrer Implementation. Der Governancebegriff stehe dabei „für eine analytische Perspektive, die angesichts scheinbar undurchschaubarer und überkomplex gewordener Strukturen und Verfahren kollektiven Handelns in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft für Übersicht sorgen soll“ (Benz 2004: 27). Die Governance-Perspektive lässt sich bezogen auf das Hochschulsystem durch fünf Dimensionen charakterisieren und in Bezug auf das NPM-Modell einordnen (Schimank 2007: 238ff.):

- Die *staatliche Regulierung der Hochschulen* in Form autoritativer Verhaltenssteuerung durch Konditionalprogramme wie Regelungen und Vorschrif-

[9] Näheres hierzu in diesem und den nachfolgenden Abschnitten des Kapitel 1.3.1.

ten, welche im NPM-Modell gegenüber dem traditionellen Regime verringert ist.

- Die *Außensteuerung der Hochschulen* durch den Staat bzw. durch Akteure, an die er Steuerungsbefugnisse delegiert, über Zweckprogramme wie etwa Zielvereinbarungen welche im NPM-Modell gesteigert ist.
- Die *akademische Selbstorganisation* der Hochschulen durch die Gemeinschaft der Professor/innen etwa in Form von Mehrheitsentscheidungen im akademischen Senat, die im NPM-Modell zurückgedrängt wird.
- Die *hierarchische Selbststeuerung* der Hochschulen durch Leitungsfiguren wie Rektoren und Dekane, die akademische Selbstorganisation Hochschulen „von unten" eine hierarchische Selbststeuerung Hochschulen „von oben" entgegensetzt, die im NPM-Modell gestärkt ist.
- *Konkurrenzdruck* in und zwischen Hochschulen durch Quasi-Märkte, die operativ als hierarchisch exekutierte Feststellung relativer Leistungsstärke und einer daran orientierten Allokation knapper Ressourcen implementiert, etwa durch die leistungsorientierte Mittelvergabe (LOM). Diese Dimension ist im NPM-Modell ebenfalls deutlich Richtung Konkurrenzdruck akzentuiert.

In Bezug auf die Hochschulen sind drei Arten von Akteuren Gegenstand der Governance und gehen aus deren handelndem Zusammenwirken hervor: Hochschulen als Organisationen, Wissenschaftler als Angehörige der akademischen Profession und staatliche Akteure sowie staatlich lizensierte Gegenüber der Hochschulen wie z.B. Unternehmen, Hochschulräte oder Evaluationsagenturen (ebd.: 240). Dieses Zusammenwirken ist durch die Einführung neuer Instrumente im Sinne der NPM neu konfiguriert worden. Es lassen sich vier große Handlungsfelder festhalten, in denen die Länder Reformen durchgeführt haben (vgl. u.a. Hüther 2010; Bogumil/Heinze 2009):

- *Rückzug des Staates aus der Detailsteuerung und Einführung neuer Steuerungsinstrumente:* Mittels Zielvereinbarungen der Länder ihren Hochschulen orientiert sich die staatliche Steuerung nunmehr an den Ergebnissen hochschulischer Aktivitäten, wofür unter anderem Messverfahren wie Leistungskennziffern festgelegt wurden. Ergänzend wird die Finanzierung der Hochschulen zum Teil leistungsorientiert, das heißt gemessen an den definierten Leistungskennziffern (Indikatoren) vergeben (LOM, leistungsorientierte Mittelvergabe). Zudem kommen nichtstaatliche Akteure wie Akkreditierungsagenturen und Hochschulräte hinzu und sind in Steuerungsprozesse eingebunden, etwa um den Hochschulhaushalt zu bestätigen und die Hochschulleitung zu wählen.

- *Erweiterung der institutionellen Autonomie der Hochschulen:* Hochschulleitungen und Dekane verfügen nun über gesetzlich erweiterte Zuständigkeiten. Dafür wurden bürokratische Verfahrensvorschriften etwa in Bezug auf Haushalt und Personal (Abschaffung der Kameralistik, Flexibilisierung von Stellenplänen) gelockert, Fachaufsichtsgegenstände reduziert (z.B. Einführung der Berufung von Professoren durch die Hochschulleitungen) worden. Eine weiterer Autonomieschritte ist die Möglichkeit der Änderung der hochschulischen Rechtsform, vor allem den Wechsel zur Stiftungshochschule statt Körperschaft öffentlichen

Rechts. Dies wird ergänzt durch Experimentierklauseln, deren Ansinnen ist, Innovationen in der Hochschulorganisation zu stimulieren.

- *Erschließung neuer Finanzierungsquellen:* Die Einführung von Studiengebühren – wie dann auch ihre Wiederabschaffung – war für einige Jahre ein wichtiges landespolitisches Handlungsfeld. Auch wurden beträchtliche zusätzliche Mittel über Bund-Länderprogramme ins Hochschulsystem gespeist. Hervorzuheben wären hier die Exzellenzinitiative, der Hochschulpakt oder der Qualitätspakt Lehre (vgl. Henke/Pasternack 2017).

- *Reformen im Dienstrecht:* Ebenso wurden neue Personalkategorien eingeführt, insbesondere die Juniorprofessur oder Stellen mit Schwerpunkt Lehre. Die Hochschulen können zum Teil die Dienstherreneigenschaft für ihr Personal übertragen bekommen. Überdies werden Professoren nicht mehr notwendigerweise verbeamtet und mit der W-Besoldung wurde die Professorenbesoldung flexibilisiert. Auch Befristungen bei Erstberufungen sind nun möglich.

Organisationale Auswirkungen der neuen Governance

Die Gestaltung der Hochschulorganisation wurde durch die vom NPM inspirierten Reformen und der im Zuge dessen eingeführten Instrumente tiefgreifend verändert. Die gestiegene Eigenverantwortung resultierte insbesondere in erhöhtem Aufwand bei der Anbahnung, Verhandlung und Kontrolle der Hochschulprozesse. Konkret zeigt sich dies für folgende Instrumente (vgl. u.a. Bogumil/Heinze 2009; Bogumil et al. 2013):

- *Globalbudgets*: Die Deregulierung des Haushaltsrechts führte zum Wechsel auf die sogenannten Globalbudgets, bei denen die Landesmittel als Gesamtsumme überwiesen werden. Dies stellte die Hochschulen wiederum vor ganz neue Herausforderungen bei der internen Haushaltsführung. Als neuen Instrumente der Haushaltsführung kamen seither die Kosten-Leistungs-Rechnung (KLR), die kaufmännische Buchführung bzw. Elemente dieser sowie ein internes Controlling hinzu. Die Leistungen, die für die finanziellen Zuwendungen des Landes von der Hochschule erbracht werden sollen, werden in Zielvereinbarungen oder Hochschulverträgen festgeschrieben.

- *Zielvereinbarungen:* Hochschulverträge werden sowohl zwischen dem Wissenschaftsministerium als Vertreter des Landes und seinen Hochschulen geschlossen, als auch als hochschulinterne Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitungen und hochschulischen Struktureinheiten oder einzelnen Wissenschaftler/innen, z.B. als Berufungszielvereinbarungen. Aufwändige Verhandlungen der zu vereinbarenden Ziele gehen den Abschluss der Hochschulverträge. Die Grundidee dabei besteht aus drei Elementen: Verbindlichkeit der Ziele, Autonomie der Hochschule bei der Zielumsetzung und mittelfristige Zusicherung der Landeszuschüsse an die Hochschule. Letzterer Punkt relativiert einerseits die Idee, das Instrument der Zielvereinbarung beruhe darauf, „dass sich prinzipiell gleichberechtigte, jedoch mit unterschiedlichen Aufgaben oder Funktionen ausgestattete Partner über Ziele verständigen“ (Müller-Böling/Schreiterer 1999: 14). Andererseits entzieht die mittelfristige Zuschusszusage die Hochschulen den alljährlichen Ungewissheiten der Haushaltsaufstellung.

- *Leistungsorientierte Mittelverteilung (LOM)*: Nicht der gesamte Haushalt der Hochschulen wird den Globalbudgets bestritten, ein Teil kommt aus der LOM. Damit soll das Erreichen bestimmter Ziele auch explizit mit finanziellen Gratifikationen versehen werden. Anhand bestimmter Leistungskennziffern – Absolventenzahlen, Studierende in Regelstudienzeit, Drittmitteleinwerbung, Promotionszahlen, Internationalisierung, Erfolge in der Geschlechtergleichstellung usw. – werden geringe prozentuelle Anteile der Grundausstattung vergeben. Hierbei stehen die Hochschulen aber im direkten Wettbewerb mit anderen Hochschulen, d.h. erfolgreiche Hochschulen erhalten mehr aus dem LOM-Budget des Landes (vgl. Dohmen/Henke 2011). Für die Umsetzung der LOM sind in den Hochschulen entsprechende Dokumentationssysteme aufzubauen. Zum Teil wird diese Form der Mittelzuteilung nicht nur für die Hochschulen insgesamt, sondern auch fachbereichsbezogen innerhalb der Hochschulen angewandt.
- *Personalstrukturen:* Mit der Umstellung von der C- auf die W-Besoldung für Professor/innen zog eine Leistungsorientierung ein. Die Professorenbesoldung wird nun in ein Grundgehalt und eine Leistungskomponente aufgeteilt. Überdies gibt es keinen Aufstieg nach Altersstufen mehr. Leistungszulagen sind etwa möglich für die Übernahme von administrativen Aufgaben (z.B. Rektor/in, Prorektor/in, Dekan/in), für Drittmitteleinwerbung, für besondere Leistungen in Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung, Weiterbildung und Kunst und im Zuge von Berufungs- oder Bleibeverhandlungen. Zudem ist mit der W-Besoldung die Juniorprofessur bzw. W1-Professur eingeführt worden, die eine Alternative zur Habilitation als Voraussetzungen für die Berufung auf eine (W2- bzw. W3-)Professur bildet. (Hüther/Krücken 2016: 56ff.)
- *Hochschulräte:* Hochschulräte fungieren als eine Art Aufsichtsrat aus hochschulinternen und -externen Mitgliedern. Einerseits schließen sie die Lücke, die der Staat mit seinem Rückzug aus der Detailsteuerung hinterlassen hat. Andererseits nehmen sie auf Entscheidungen Einfluss, die vormals den Gremien der akademischen Selbstverwaltung vorbehalten waren. Studien zu Hochschulräten kommen zu dem Schluss, dass, dass die vergleichsweise hohe Entscheidungsmacht der Hochschulräte in Praxis bislang kaum zum Tragen käme, da dort Vertreter aus dem Wissenschaftsbereich dominierten und Hochschulräte aufgrund ihres externen Status keinen administrativen Unterbau besäßen und sie wenig Zugang zu Informationen hätten (Lange 2009: 92; Bogumil et al. 2013: 225). Es wird aber auch von Konflikten zwischen akademischer Selbstverwaltung und entscheidungsfreudigen Hochschulräten über Haushaltsfragen, Studiengänge oder Rektor-Wahlentscheidungen berichtet. Die außerakademische Besetzung der Hochschulräte neigt zu Vorsitzenden großer Unternehmen, Vertreter/innen der Arbeitnehmerseite finden sich in den Hochschulräten dagegen nur selten (Bogumil et al. 2007).
- *Akkreditierung als externe Qualitätssicherung*: Sie wurde eingeführt, um bei der Studiengangentwicklung Qualitätsstandards für die Bachelor- und Masterstudiengänge zu sichern, und ersetzt die frühere ministerielle Genehmigung von neuen Studiengängen. Dazu wird das jeweilige Studiengangkonzept auf Studierbarkeit, Qualität der Lehre sowie Berufsrelevanz und die Förderung der Ge-

schlechtergerechtigkeit geprüft (vgl. Lange 2009). Die kostenpflichtige und im Vergleich zum früheren Verfahren aufwändige Akkreditierung von Studiengängen wird durch nichtstaatliche Akkreditierungsagenturen auf befristete Zeit erteilt. In Reaktion auf den immensen bürokratischen Aufwand, den die Akkreditierung einzelner Studiengänge verursacht, wurde später die Möglichkeit der Systemakkreditierung eingeführt. Deren Gegenstand ist das interne Qualitätssicherungssystem einer Hochschule. Eine positive Systemakkreditierung bescheinigt der Hochschule, dass dieses im Bereich von Studium und Lehre geeignet sei, eine hinreichende Qualität aller angebotenen Studiengänge zu gewährleisten.

- *Evaluationen, Rankings, Ratings und Monitorings:* Die neuen Steuerungsinstrumente benötigen Informationen, die im Bereich von Forschung und Lehre aber bislang häufig nicht direkt verfügbar waren. Daher werden mittlerweile Evaluationen, Rankings, Ratings und Monitorings durchgeführt. Während bei der Akkreditierung untersucht wird, ob eine hinreichende Qualität z.B. eines Studiengangs gewährleistet ist, geht es bei der Evaluation um die Bewertung der Qualität etwa einer Lehrveranstaltung. Ein Ranking wiederum prüft, ob etwas besser oder schlechter im Vergleich zu anderem, z.B. bestimmte Leistungsdimensionen von Hochschulen ist. Demgegenüber ist ein Rating eine Form des Rankings, in dem Individualplatzierungen durch Ranggruppen ersetzt werden. Monitorings, im Kontext der Hochschullehre etwa Lehrberichte, wenden unterschiedliche Verfahren der Beobachtung an, dokumentieren also messend und protokollierend Zielerreichungsgrade bzw. Zielverfehlungen. Diese müssen aber nicht zwingend mit Bewertungen versehen werden. Der Aufwand für diese Formen der Leistungsbewertung ist bei allen Beteiligten beträchtlich: Es müssen Daten erhoben, Selbstreports erstellt, Begehungen durchgeführt, Berichte geschrieben und vergleichende Einordnungen vorgenommen werden.

Die hier erläuterten Instrumente sind unter dem Aspekt der wissenschaftlichen Qualitätssicherung einzuordnen. Dass Hochschulen Systeme zur Qualitätssicherung ihrer Arbeit einzurichten haben regeln die Landeshochschulgesetze. In neun der 16 Hochschulgesetze wird auch explizit auf eine Mitwirkungspflicht der Lehrenden an Qualitätssicherungsverfahren verwiesen.[10] Die Hochschulen tragen indes selbst die Verantwortung darüber, wie sie geeignete Verfahren zur Qualitätssicherung über Satzungen oder Ordnungen festlegen.

Ob die Ergebnisorientierung der Verfahren sind allerdings auch in Einklang mit der Absicht, eine moderne unbürokratischere Verwaltung zu schaffen, gebracht werden konnte, ist zu bezweifeln. Die Reformbemühungen stehen seit ihrer Einführung im Verdacht, die Bürokratie noch weiter anzuheizen:

> „Es werden noch mehr Daten über Publikationshäufigkeit, Studierendenzufriedenheit und Praktikerkontakte erhoben, für die eigene Gremien gebildet werden, die diese Daten dann verwalten. Es wird noch mehr und noch kurzzyklischer evaluiert, was Energien bindet, aber auch kaum Eingriffe in die Lehr- und Forschungspraxis ermöglicht.“ (Kühl 2007: 5)

Auch die hierarchisch angelegte Selbststeuerung der Hochschule wurde nur zum Teil realisiert. Die gestiegenen Einflussmöglichkeiten der Hochschulleitun-

[10] http://www.bildungsserver.de/Hochschulgesetze-der-Laender-226.html (12.4.2017)

gen bleiben auch nach den Reformen begrenzt. Weiterhin gibt es gesetzliche Grenzen der Zuständigkeiten, Mitentscheidungsrechte anderer Organe und die „informellen Widerstandspotenziale“ der sich auf Kollegialitätsnormen berufenden Professor/innen (Kleimann 2016: 841). So kann eher von einem „hybriden Leitungsmodell“, das Charakteristiken des Managementmodells und des Kollegialitätsmodells, trotz der damit zu verarbeitenden Widersprüche. vereint (Kleimann 2016: 840; Hüther/Krücken 2016). Ebenso wenig kann sie auf die Wahrnehmung ihres wissenschaftlichen Personals außerhalb der Organisation Einfluss nehmen (Kühl 2007: 8). Anders formuliert: In der Third Mission bleiben die Wissenschaftler/innen weitgehend frei.

Vor dem Hintergrund der Erörterung des neuen Steuerungsmodells kann festgehalten werden, dass sowohl das moderne Wissenschaftsmanagement als auch die gegenwärtige Diskussion der Third Mission von Hochschulen maßgeblich dadurch beeinflusst wurden. Eigenverantwortung, Qualitätssicherung und Legitimationsdruck sind für die Leitungsfiguren der Hochschulen nur mit entsprechend qualifizierten wissenschaftsunterstützenden Personal einlösbar. Sie stellen die alltäglichen Koordinierungen mit der wissenschaftlichen Leistungsebene und die stets benötigten Informationsgrundlagen für Handlungsentscheidungen sicher. Auch wenn die Reformen überwiegend auf die Leistungsfähigkeiten in den Kernaufgaben von Lehre und Forschung abzielen, führen sie indirekt zu einer Aufwertung der Dritten Aufgabe durch die immanente Relevanzorientierung des NPM-Leitbilds:

> In dem Maße, wie das Leitbild der „unternehmerischen Universität“ – trotz aller erwartbaren Reibungen, Paradoxien und Konflikte – Realität zu werden beginnt, wächst die Notwendigkeit, der darin angelegten Vergesellschaftung von Wissenschaft und Forschung auch und gerade in anderer Weise Rechnung zu tragen. (Banscherus et al. 2009: 17)

Die Third Mission ist mithin der Versuch, der angestrebten Vergesellschaftung von Wissenschaft und Forschung gerecht zu werden. Die Konsequenz ist, dass nicht allein die überwiegend von Wissenschaftler/innen aus Eigenantrieb und unabhängig von Hochschulinteressen verfolgten Third-Mission-Aktivitäten dieses Bedürfnis befriedigen können, sondern dass die gestärkte Hochschulleitung nicht auf die „intentionale Gestaltung von Governance-Strukturen“ (Schimank 2007: 232) hinsichtlich der Third-Mission-Aktivitäten verzichten kann und eigene Strategien entwickelt, die sodann von Wissenschaftsmanager/innen operativ durchgeführt oder koordiniert werden.

2.1.3. Der Bologna-Prozess und seine Auswirkungen auf die Hochschule

Auch wenn die als Bologna-Prozess bekannten Studienreformen zumindest anfangs nicht auf die Third Mission abzielten, brachten sie eine Reihe neuer institutionalisierter Aufgaben der Hochschule hervor, die sich hierzu zählen lassen. Zudem führte die Stärkung von Qualitätsaspekten in Studium und Lehre zu einem personellen Ausbau des Wissenschaftsmanagements. Damit wurden Ressourcen in wissenschaftsunterstützenden Bereichen gebunden, die ebenfalls für

die Tätigkeiten innerhalb der Third Mission mobilisierbar sind, etwa bei der Vermittlung von Abschlussarbeiten in der Wirtschaft oder internationaler Studierendenmobilität.

Die Einführung der neuen Steuerungsverfahren und der Bologna-Reformen stehen überdies in engem Zusammenhang und überlappen sich zum Teil. Etwa ist die Einführung der Studiengangakkreditierung sowohl auf den Wunsch nach moderner Verwaltung als auch der Erneuerung der Studienstrukturen zurückzuführen.

Die Zielsetzungen des europäischen Bologna-Prozesses mündeten innerhalb der deutschen Reformdiskussion in Deutschland in drei Forderungen: Studiendauer und das durchschnittliche Alter der Absolvent/innen müssten gesenkt und der Praxisbezug des Studiums gestärkt werden (Banscherus et al. 2009: 19). Dass die Umsetzung dann in Form der Einführung von Bachelorstudiengängen eher technisch umgesetzt wurde und weniger zu einer inhaltlichen Studienreform, veranlasste dann nach längerer kontroverser Debatte auch den Wissenschaftsrat (2012) zur Aussage, dass man nun noch „von der Studienreform zur Studienqualität“ gelangen müsse.

In der Bologna-Erklärung von 1999 manifestierten Bestrebungen der europäischen Länder in den 1990er Jahren, einen gemeinsamen Hochschulraum zu gestalten. Nach „angelsächsischem Vorbild“ sollten vergleichbare Studienstrukturen innerhalb von zehn Jahren geschaffen werden. Zwei Wege dahin wurden verabredet: die Einführung gestufter Studiengänge sowie die Anerkennung von Studienleistungen auf Basis einheitlicher Qualitätsnormen innerhalb Europas. Mit dem Prager Kommuniqué (2001) kam es aber zu einer Zielvervielfältigung, die als eine Ursache für den Bedeutungszuwachs der Third Mission konstatiert werden kann: die Förderung des lebenslangen Lernens, der Beteiligung der Studierenden an der Gestaltung des europäischen Hochschulraums sowie die Verbesserung von dessen Attraktivität. Es sollten also nicht-reguläre Studien- und Lehrangebote geschaffen werden und Studierende verstärkt in die Profilbildung eingebunden werden. Im weiteren Verlauf sind wiederholt Third-Mission-Themen betont worden. Im Berliner Kommuniqué (2003) wurden dann Verbesserung der Beziehungen zwischen Hochschul- und Forschungssystemen sowie die Integration der Doktorandenausbildung in den Bologna-Prozess gefordert. Danach wurde in Bergen (2005) auf das für Third Mission wichtige Thema der sozialen Belange von Studierenden, insbesondere bei solchen aus sozial benachteiligten Gruppen hingewiesen. In London (2007) wurden bestehende Ziele vornehmlich auf konsolidiert. In Leuven (2009) wurde jedoch darauf gepocht, dass jedes Land quantifizierbare Ziele für eine stärkere Teilhabe bislang unterrepräsentierter Gruppen an der Hochschulbildung erarbeitet. 2012 wurde in Bukarest eine Mobilitätsstrategie verabredet und mit Maßnahmen unterlegt. In Jerewan (2015) wurde dann auf die mangelnde Implementierung früherer Beschlüsse hingewiesen und die Entwicklung von Lösungsansätzen und Umsetzungsfahrplänen eingefordert.[11]

[11] vgl. die Hauptdokumente unter http://ehea.hyperion.education.gouv.fr/pid34363/ministerial-declarations-and-communiques.html (28.11.2017).

Die multinational vereinbarten Ziele des Bologna-Prozesses wurden in der nationalen Umsetzung in Deutschland nicht nur adaptiert, sondern auch umfassend ergänzt. Die Beschlüsse wurden somit für eine Komplettreform des Studiensystems genutzt, um zahlreiche Probleme des akademischen Studiums anzugehen: lange Studienzeiten, hohe Studienabbrecherzahlen, eine im OECD-Vergleich unterdurchschnittliche Hochschulbildungsbeteiligung, vergleichsweise homogene Studierendenschaft, geringe Praxisnähe, die geringe Auslandsmobilität bzw. mangelnde Attraktivität für ausländische Studierende. Konkret sind folgende Strukturänderungen bei der Studien-, Prüfungs- und Lehrgestaltung an den Hochschulen implementiert worden (vgl. HRK 2004; 2007):

- *Perspektivwechsel und Employability:* Mit der Reform war ein Perspektivwechsel von der Lehr- zur Lernperspektive angestrebt. Dies umfasst die Etablierung einer studierendenzentrierten Lehr-/Lernkultur, verbunden mit geeigneten Lehr-/Lernkonzepten und einem reflektierten Rollenverständnis von Hochschullehrenden hin zu Lernberatern (Ceylan et al. 2011: 114–117). Ebenso sind Lehrende im Rahmen der Qualitätssicherung aufgefordert, regelmäßig ihre Lehrveranstaltungen evaluieren zu lassen sowie sich didaktisch weiterzubilden. Durch größere Praxisnähe und Praxisrelevanz des Studiums soll eine bessere (unmittelbare) Beschäftigungsfähigkeit der Absolvent/innen erreicht werden, was unter dem Begriff *Employability* bekannt ist.

- *Modularisierung*: Studieninhalte werden in Module übersetzt und Studiengänge setzen sich nun aus einem System von teilweise untereinander austauschbaren Modulen zusammen. Die Module selbst bestehen aus mehreren Lehrveranstaltungen mit einem bestimmten inhaltlichen Schwerpunkt. Die Modulbeschreibung im Modulhandbuch stellt eine Operationalisierung von zu erreichenden Kompetenzen und Lernzielen dar. Hierbei werden Lernziele über Kompetenzbegriffe beschrieben, die wiederum zu erlangende Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse enthalten.

- *European Credit Transfer System (ECTS):* Das ECTS ist ein System zur Dokumentation und zum Transfer von Studienleistungen im europäischen Hochschulraum. So wird es möglich, dass die an Hochschulen in verschiedenen europäischen Ländern erzielten Studienleistungen miteinander verglichen und im Ausland erbrachte Studienleistungen problemlos anerkannt werden können.

- *Kreditpunktesystem:* Es wird der Gesamtarbeitsaufwand eines Moduls (in Kontakt- und Selbststudium) ermittelt und in Credits (auch Kreditpunkte, Leistungspunkte oder ECTS-Punkte) ausgedrückt. Somit wird nun auch berücksichtigt, wie viel Lern-, Vor- und Nachbereitungs-Aufwand durchschnittlich mit einer Veranstaltung verbunden ist, was bislang über die Semesterwochenstunden bzw. die Präsenzzeit hinaus nicht möglich war. Mit jedem Credit sind 25-30 Stunden studentischer Arbeitszeit (Workload) verbunden. Die Credits für ein komplettes Modul berechnen sich als die Summe des Aufwandes für die einzelnen Modulteile. Über die in einem Modul ausgewiesenen Kompetenzen werden zudem die inhaltlichen Kriterien zur Erlangung von Credits definiert.

- *Prüfungswesen:* Die Studienstrukturreformen machten eine Neuregelung der Prüfungs- und Studienordnungen notwendig. Durch Modulprüfungen am Ende jedes Semesters wird im Unterschied zum traditionellen Prüfungssystem

wird den Studierenden nunmehr eine über das gesamte Studium verstetigte Leistungsrückmeldung ermöglicht.

- *Diploma supplement und Transcript of Records:* Eng verbunden mit dem Prüfungswesen sind Diploma Supplement und Transcript of Records. Ersteres beschreibt Eigenschaften, Stufe, Zusammenhang, Inhalte sowie Art des Abschlusses eines erfolgreich abgeschlossenen Studiums. Es soll die internationale Transparenz im Bildungsbereich zu verbessern und die Anerkennung von Qualifikationen aus anderen Ländern erleichtern. Im Transcript of Records werden sämtliche individuell bis zum Ausstellungszeitpunkt erbrachten Studien- und Prüfungsleistungen dokumentiert. Darunter: besuchte Lehrveranstaltungen, absolvierte Module, ECTS-Punkte und Noten.

Die Kritik zu diesen formalen und inhaltlichen Veränderungen an der Hochschule kam von unterschiedlichen Interessensperspektiven (vgl. Pasternack 2001; Briedis 2007; Winter 2007; Hechler/Pasternack 2009; Kühl 2011a):

- Der Bologna-Prozess würde zu einer Überlastung der Lehrenden führen. Insbesondere durch die Pflicht zur Akkreditierung würde eine Bürokratisierung erzeugt, deren Aufwand die frühere staatliche Anerkennung der Studiengänge bei weitem übersteige. Demgegenüber wäre ein Qualitätsgewinn durch die kostenpflichtige Akkreditierung allerdings nicht erkennbar. Auch Qualitätsmängel der Akkreditierungsagenturen bzw. -verfahren seien durch die Hochschulen nur unzulänglich sanktionierbar.

- Beim Übergang zu den gestuften Studiengängen sei an manchen Universitäten der Lehrstoff neunsemestriger Diplom-Studiengänge in sechssemestrige Bachelorprogramme komprimiert worden. Hieraus hätten sich Arbeitsüberlastungen und Frustrationen bei den Studierenden ergeben.

- Das Qualifikationsniveau könne bei einem auf drei Jahre verkürzten Bachelor-Studiengänge nicht gehalten werden führe zu einem weniger berufsqualifizierenden Abschluss als die früheren Studiengänge, z.B. durch den Wegfall von Praxissemestern und Auslandsaufenthalten. Mit dem Bachelor zum Regelabschluss würde zwangsläufig ein Absinken des durchschnittlichen Bildungsniveaus der künftigen Akademikerkohorten einhergehen. Den Studierenden blieben überdies durch die gestraffte Ausbildungsform geringe Wahlmöglichkeiten und damit kaum eine Chance, eigene Interessenschwerpunkte in ihrem Studium zu setzen.

- Als nichtintendierter Nebeneffekt der Modularisierung sei zu beobachten, dass die inhaltliche Gestaltung von Studiengängen einer Art Zahlenarithmetik geopfert wird. So müssen zeitlichen Arbeitsumfänge einer Lerneinheit als Leistungspunkte so auf Module, Veranstaltungen, Prüfungen, Vor- und Nachbereitungen usw. verteilt werden, dass am Ende eines Bachelorstudium 180 oder 120 Credits für ein Masterstudium erbracht wurden. Diese Zurechnung sei eine logistische und vor allem bürokratisierende Herausforderung, die Stefan Kühl mit „Sudoku“ verglich. Bei diesem Logikrätsel komme es darauf an, Zahlen in Spalten, Zeilen und Blöcken nach einem bestimmten System zu verteilen, was zum Ende hin immer schwieriger wird. Nach Kühl produziert das Modul- und Leistungspunktesystem in seiner Komplexität einen „Sudoku-Effekt“, da bei der

Studienganggestaltung häufig nur noch darauf geachtet werde, dass am Ende alles zahlenmäßig irgendwie aufgehe. (Kühl 2011a) Dies habe zur Folge, dass permanent Vorgaben und Regeln modifiziert und ausdifferenziert werden, damit die Berechnungen plausibel gemacht werden können. Mit diesem Vorgehen sei indes das Versprechen von Wahlmöglichkeiten für Studierende aber nicht einzulösen. (vgl. ebd.)

- Der Bologna-Prozess ging mit der Forderung nach einer besseren „Employability" einher. Dadurch seien die Bachelor-Studiengänge jedoch zu stark berufsbezogen und würden statt allgemeiner Bildung nur noch die Arbeitsmarktqualifikation und die Interessen des Marktes im Vordergrund stehen. Der Druck zur Berufsbefähigung erzeuge zudem schwer überwindbare Hürden bei bestimmten Studiengängen, insbesondere der Medizin, Jura, den Ingenieurwissenschaften, Lehramtsstudiengänge und der Theologie.
- Auch ein weiteres Anliegen der gestuften Studienstruktur, der Modularisierung und des Leistungspunktsystems, nämlich die internationale Mobilität zu erleichtern und zu verbreitern, werde nicht erreicht. Das Versprechen einer leichteren überregionalen und internationalen Anerkennung von Studienteilleistungen werde bislang keineswegs eingelöst. Statt bessere internationale Vergleichbarkeit zu sichern, habe Bologna zu überspezialisierten Studiengängen geführt, die nicht einmal interregional vergleichbar sind.
- Ein Problem der gedrängten Studienprogramme und der Unmöglichkeit, bestimmte Module in jedem Semester anzubieten, bestehe darin, dass die hohe Zahl an faktischen Teilzeitstudierenden, also Studierenden, die neben dem Studium arbeiten müssen, unberücksichtigt bleibe. Dies und andere sozialen Auswirkungen der Reform würden zu wenig berücksichtigt.

Auch wenn die hier geschilderte Kritik am Bologna-Prozess ihre Berechtigung hat, haben die Hochschulen soweit wie möglich die alten Inhalte an die neue Form angepasst und mit der Einführung von Zweistufigkeit, Modularisierung, Leistungspunktsystem, Akkreditierung, studienbegleitende Leistungsnachweise vor allem der Form genüge getan.

Mit Blick auf das Thema dieser Studie lässt sich festhalten, dass zentrale Veränderungen durch den Bologna-Prozess, wie etwa die Betonung der Beschäftigungsfähigkeit und Studienqualität, nicht nur wichtige Faktoren für die Expansion des Wissenschaftsmanagements waren, sondern zugleich auch zur dauerhaften Verankerung zahlreicher Third-Mission-Aktivitäten wie etwa Career Service, Vermittlung von Abschlussarbeiten an Unternehmen etc. in der Hochschule beitrugen.

2.2. Charakterisierung des Wissenschaftsmanagements

Mit dem Wissenschaftsmanagement kommen wir nun von den betrachteten Handlungsgegenständen zu den diesbezüglich mit besonderem Interesse betrachteten Handelnden. Die Entwicklungen rund um das Wissenschaftsmanagement stehen im Zusammenhang mit dem von politischer Seite aus durch-

gesetzten Neuen Steuerungsmodell für die Hochschulen. Dieser setzte einen Wandel von der Inputsteuerung mittels Detailfestlegungen durch das Ministerium hin zur Outputsteuerung anhand der hochschulischen Leistungen, in dessen Zuge zahlreiche neue Positionen und Funktionseinheiten an Hochschulen entstanden, die die damit verbundenen wachsenden Anforderungen an die strategische Organisationsentwicklung bewältigen sollten. Dies hatte die nicht unmittelbar beabsichtigte Nebenwirkung, dass damit eine neue Klasse von Hochschulangehörigen aus der Taufe gehoben wurde: ein wissenschaftlich qualifiziertes Hochschul- bzw. Wissenschaftsmanagement unterhalb der Leitungsebenen von Hochschule und Fachbereichen. Ihr ursprünglicher Zweck, Leistungssteigerungen von Lehre und Forschung zu fördern und zu dokumentieren, geriet mit den Jahren indes etwas in den Hintergrund, nicht zuletzt, weil anfängliche Euphorie über die Wirksamkeit zielorientierter Außensteuerung nachgelassen (z.B. in Kloke/Krücken 2010; Dohmen/Henke 2011; Pasternack 2014: 111f.). Stattdessen begleiten sie, in einer Dynamik allgemein zunehmender Daten- und Analysebedürfnisse, flankierend Lehr- und Forschungsprozesse sowie Entscheidungsprozesse der Leitungen etwa durch ihr Knowhow in Management, Marketing, Datenanalyse, Qualitätssicherung, Evaluation und fachlichen Hintergrund meist in Ingenieur-, Geistes- oder Sozialwissenschaften mit.

Das Wissenschaftsmanagement agiert dabei, im Vergleich zu anderen Verwaltungsmitarbeiter/innen, unter unsicheren Bedingungen, die ihren Status infrage stellen. Auf Organisationsebene zeigt sich die Unsicherheit dadurch, dass entsprechende Stellen – man denke an Transferstellen, Weiterbildungsbeauftragte, Qualitätsmanager usw. – zu nicht geringem Anteil befristet und drittmittelfinanziert sind.[12] Auch dort, wo Verstetigungen stattgefunden haben – etwa durch Finanzierungszusagen des Landes oder Übernahme aus dem Grundhaushalt der Hochschulen – ist deren Einfluss auf den Wissenschaftsbereich in Bezug auf die Kernleistungsprozesse nicht gesichert. Sie stehen vielmehr in der Gefahr, von diesen als Teil der „Schauseite“ oder „zeremoniellen Formalstruktur“ der Hochschule wahrgenommen zu werden, die in Wirklichkeit wenig für den Erfolg der Lehr- und Forschungstätigkeit zu leisten vermögen (vgl. Thompson 1967; Meyer/Rowan 1977; Kühl 2011b). Trotz der mehr als einer Dekade andauernden langsamen Gewöhnung, haben diese Manager/innen noch nicht ihren festen Platz im Hochschulgefüge sowie ein eigenständiges Professionsverständnis gefunden (vgl. Kehm/Merkator/Schneijderberg 2010). Sie sind weder Wissenschaftler noch Bürokraten noch Entscheider, aber stets ein bisschen von allem:

- Sie wirken wissenschaftsunterstützend in Lehre und Forschung mit, publizieren zum Teil selbst, haben aber keinen wissenschaftlichen Auftrag.
- Ihre Tätigkeit besteht auch darin, die Wahrung formaler Regelungen für Lehre und Forschung gegenüber Wissenschaftlern durchzusetzen, vielmehr aber ist ihre Tätigkeit zielbezogen und verlangt managerielles Geschick ohne Rückgriff auf kleinteilig festgelegte Abläufe und Regeln.

[12] Im Jahr 2015 waren lediglich 47 % der insgesamt 299.074 Beschäftigten des Verwaltungs-, technisches und sonstigen Personals an Hochschulen unbefristet und in Vollzeit tätig. Demgegenüber befanden sich 38 % in Teilzeit, 24 % der Vollzeitbeschäftigten waren befristet und 6 % des Verwaltungspersonals wurden aus Drittmitteln finanziert (StatBA 2016).

- Aufgrund der Unsicherheiten in Bezug auf die Zielerreichung (bspw. die erfolgreiche Durchführung von Zertifikatskursen) müssen sie fähig sein, selbständig Entscheidungen zu treffen. Grundsätzliche bzw. strategische Entscheidungen trifft allerdings die Fakultäts- oder Hochschulleitung.

Und doch werden sie wichtig für die bereits erwähnte Dritte Aufgabe. Denn es sind nicht allein Wissenschaftler/innen, sondern auch Wissenschaftsmanager/innen an der Entwicklung und Durchführung von Third-Mission-Aktivitäten beteiligt und letztere gestalten diese in nicht unerheblichem Maße inhaltlich mit. So wäre etwa eine ‚Lange Nacht der Wissenschaften' ohne beteiligte Wissenschaftler zwar sinnlos, aber ohne Programmgestaltung, Koordination und Vermarktung seitens des Managements ebenso chancenlos und für die adressierte Öffentlichkeit uninteressant. Gerade ihre Möglichkeiten zur Herstellung verschiedenster Formen der Zusammenarbeit außerhalb der Hochschule stellen ihre bedeutsamste Kompetenz dar (vgl. Veles/Carter/Boon 2018).

Die Zusammenarbeit zwischen denjenigen Wissenschaftlern, die in der Third Mission aktiv sind oder dafür aktiviert werden sollen, mit dem Wissenschaftsmanagement wirft zugleich Fragen auf. Auszugehen ist von spezifischen Eigeninteressen der Wissenschaftler/innen, etwa dem Bedürfnis nach administrativer Entlastung, Förderung oder schlicht Anerkennung ihres Engagements durch die Hochschule. Gleichzeitig sind „virtuose" Abwehrmechanismen gegenüber als illegitim empfundenen Einmischungsversuchen seitens der Verwaltung typisch für Professuren (Teichler 1999: 38). Indes steht zu vermuten, dass auch Wissenschaftsmanager aufgrund der zuvor erwähnten unsicheren Position im Hochschulgefüge eigene Interessen verfolgen.

Zur Charakterisierung des Wissenschaftsmanagements gehört zunächst ein Überblick über die Kontexte der Entstehung des Wissenschaftsmanagements als weitere Gruppe neben der klassischen Verwaltung und dem wissenschaftlichen Bereich. Daran schließt sich eine Beschreibung der neuen Funktionen und Kompetenzen, die mit dem Wissenschaftsmanagement in Verbindung gebracht werden. Zudem bedarf es einer Abgrenzung von den klassischen Verwaltungsfunktionen, um die Besonderheiten deutlich zu machen.

2.2.1. Veränderte Anforderungen an den Verwaltungsbereich: neue Hochschulprofessionen

Obwohl die großen Reformen im Hochschulsystem sich primär auf die Kernleistungsprozesse Lehre und Forschung bezogen, bewirkten sie massive Veränderungen im Hinblick auf die Aufgaben im und Anforderungen an den Verwaltungsbereich von Hochschulen. Dies betrifft sowohl die Leitungsebenen, deren Selbstverständnis manageriell umgedeutet wird, sondern auch klassische Verwaltungsbereiche der Finanz- und Studierendenverwaltung bis hin zu neuen Aufgabenbeschreibungen mit hohem Anspruchsprofil: die „neuen Hochschulprofessionen".

Um sich ein Bild über die Veränderungen zu machen hilft es, sich die *klassische Hochschulsteuerung* vor Augen zu führen (vgl. Kühl 2007):

- Leitung und (höhere Aufgaben in der) Verwaltung wurde bislang nicht durch spezialisierte Manager vorgenommen, sondern durch eine „Dilettantenverwaltung“, d.h. Personen, die eigentlich für wissenschaftliche Tätigkeiten ausgebildet wurden.
- Dies hat mit der Komplexität der Leistungserbringung zu tun, deren Erfolgsfaktoren niemals sicher bestimmt werden können, weshalb man Personen betraut, die diese Prozesse aus eigener Tätigkeit kennen.
- Es sind verschiedene Personen durch die Entscheidungen betroffen weswegen sie auch beteiligt werden, etwa Gremien, Kommissionen und Komitees. Somit sind die Entscheidungskompetenzen der Leitungen durch Mitspracherechte anderer Verwaltungs- und Managementfunktionäre eher schwach.
- Durch diese Form demokratischer Entscheidungsfindung in Hochschulen kommt es zu kleinteiligen Entscheidungen, die durch bürokratische Prozeduren reguliert werden.

Die klassische Steuerung in Hochschulen ist durch die Mitbestimmungsrechte verschiedener Gruppen und Gremien nur in begrenzten Maße hierarchisch. Im neuen Modell ist die Zuständigkeit der Gremien indes stark zurückgenommen (vgl. Banscherus et al. 2009; Meier 2009):

- Hochschulleitungen, nicht Gremien, sind in gesetzlich ungeklärten Entscheidungsfragen die letzte Instanz. Sie verhandeln zudem die für Hochschulen wichtigen Zielvereinbarungen mit dem zuständigen Ministerium und verfügen über die interne Verteilung der Ressourcen.
- Die Leitungen erhalten eine managerielle Zuständigkeit für die Entwicklung des Lehr- und Forschungsprofils ihrer Hochschulen. Sie sollen die Hochschulen „strategiefähig“ machen und zugleich den Ablauf interner Entscheidungen rationalisieren (Winde/Mönikes/Zinke 2017). Man könnte auch sagen: sie sollen die Hochschulen unbürokratischer machen.
- Die formale Macht der Professor/innen ist zwar durch den Bedeutungsverlust, den die Gremien hinzunehmen hatten, gesunken. Allerdings erweist sich die zunehmende Bedeutung von Drittmitteln als wichtiger Hebel für Einzelprofessor/innen mit entsprechenden Erfolgen, ihren Anliegen bei der Leitung Gehör zu verschaffen. Dies steht im Kontrast mit der früheren korporativen Macht der Gremien, die solchen individuellen Vorgängen entgegenwirkte.
- Diese Entwicklungen werden seitens der Wissenschaft mit der Sorge begleitet, dass die Verwaltung in den Hochschulen immer mehr an Einfluss gewinnt und die Bedeutung der Wissenschaftler bei Entscheidungen dagegen immer mehr abnimmt (vgl. Ginsberg 2011).

Die veränderten Anforderungen wirken indes nicht nur im Verhältnis der Leitungen zu den Professor/innen. Seitens der Politik ist *Profilbildung* zu einem zentralen Begriff in den Verhandlungen mit den Hochschulen geworden:

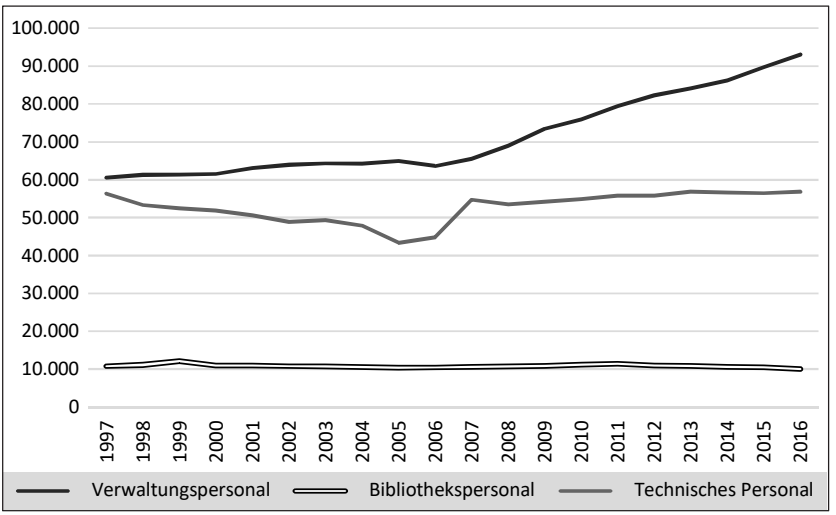
- Es wird die normative Erwartung an die Hochschulen gerichtet, die eigene Besonderheiten zu entwickeln und zu kultivieren. Dies kann im Umkehrschluss als eine Abkehr von der Idee relativ gleichartiger und gleichrangiger Universitäten gesehen werden. (Meier/Schimank 2002)

- Profilbildung ist eine Eigenleistung der Hochschulen und wurde bislang nicht von der Politik vorgegeben (Meier 2009: 146). Hochschulleitungen müssen folglich die interne Umsetzung und externe Kommunikation ihrer Profilbildung organisieren.
- Frank Meier weist auf einen weiteren Punkt in diesem Kontext hin: „Wenn ... Profile eine Managementleistung der Hochschulen sind und organisationale Forschungsleistung Profiliertheit voraussetzt, wird auch die Forschungsqualität etwas durch Organisation Herzustellendes, etwas dem Management Zugängliches und auf Managemententscheidungen Zurechenbares“ (ebd.: 147). Es kann also davon ausgegangen werden, dass Profilbildung nicht auf ungeteilte Zustimmung bei den Professor/innen stoßen wird. Überdies impliziert diese Form der Profilbildung die Herausbildung von Managementstrukturen unterhalb der Entscheidungsebene, die über die Detailkenntnisse der Forschungsqualität in der Leistungsebene verfügt.

Mehr und mehr wird Expertenwissen und Expertise in der Hochschulverwaltung benötigt. Das Berufsbild des Verwaltungspersonals erfährt inmitten diesen Entwicklungen einen grundlegenden Wandel (vgl. Banscherus et al. 2009; Nickel 2012; Banscherus et al. 2017):

- So fallen in den Sekretariaten der Institute und Professuren in beträchtlichen Maße Vorbereitungs- und Unterstützungsaufgaben bei der Finanzbuchhaltung sowie der Rechenschaftslegung und der Prüfungsorganisation an (Banscherus et al. 2009: 30–31).
- Der wissenschaftliche Arbeitsprozess selbst ist zunehmend auf die Zusammenarbeit mit wissenschaftsunterstützenden Bereichen angewiesen, etwa bei der Projekt- und Drittmittelverwaltung oder der Öffentlichkeitsarbeit.
- Es kommt zu einer teilweisen Verschmelzung der Aufgabenbeschreibungen: Wissenschaftler übernehmen zusätzliche Verwaltungs- und Managementaufgaben und Verwaltungsmitarbeiter arbeiten stärker wissenschaftlich bzw. wissenschaftsorientiert (Nickel 2011: 288).
- Die Personalstruktur passt sich den Veränderungen an: Während die Zahl der Jobs im einfachen und mittleren Dienst deutlich abnimmt, steigt die Zahl der Jobs im gehobenen und höheren Dienst deutlich an (Blümel et al. 2010). Parallel hat sich die Zahl der Mitarbeiter/innen in der Verwaltung um rund 50 Prozent erhöht (siehe Übersicht 1). Die personelle Aufstockung des Verwaltungspersonals spiegelt sich vor allem in den hohen Anteilen in Fakultäts-, Fachbereichs oder Institutsverwaltung als auch der zentralen Hochschulverwaltung wieder (siehe Übersicht 2)
- Neue Berufsbilder sind entstanden: Studiengangsmanager, Qualitätsbeauftragte, Fakultätsmanager, Weiterbildungskoordinator etc. Diese neue Gruppe im Verwaltungsbereich wurde etwa mit Begriffen wie „new professionals“ (Gornall 1999), „Third Space“ (Whitchurch 2008), „Wissenschaftsmanager“ (Nickel/Ziegele 2010), „Hochschulprofessionelle“ (Kehm/Merkator/Schneijderberg 2010) beschrieben.

Übersicht 1: Verwaltungs-, technisches und sonstiges Personal (1997 bis 2016)



Quelle: Statistisches Bundesamt, Personal an Hochschulen, GENESIS-Online Abruf vom 11.12.2017

- Die Rekrutierung erfolgt dabei häufig aus dem eigenen wissenschaftlichen Nachwuchs, wie der Wissenschaftsrat konstatiert: „Ein beträchtlicher Anteil von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern findet seit geraumer Zeit Beschäftigung im Bereich Wissenschaftsmanagement“ (WR 2014: 30).
- Hinzu kommt, dass die neuen Hochschulprofessionen teilweise dem wissenschaftlichen Personal zugeordnet werden, obwohl sie nicht überwiegend in Forschung oder Lehre tätig sind. Damit entziehen sie sich der statistischen Erfassung als Verwaltungspersonal. Alternativ können sie mit der begrifflichen Abgrenzung als „Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen“ (Banscherus et al. 2017) vom wissenschaftlichen Bereich ent- und mit dem Verwaltungsbereich gekoppelt werden, wenngleich diese Abgrenzung formal bislang keine Entsprechung in der Hochschulstatistik oder Personalzuordnung an Hochschulen erfahren hat. Mindes-

Übersicht 2: Organisationsbereiche, Verteilung des wissenschaftsunterstützenden Personals

Organisationsbereich	Anteil
Fakultäts-, Fachbereichs oder Institutsverwaltung	24%
Zentrale Hochschulverwaltung	23%
Bibliothek	10%
Labor	10%
andere zentrale wissenschaftliche Einrichtungen	6%
Professur, wissenschaftlicher Arbeitsbereich	6%
Rechenzentrum, Computer und Medienzentrum	6%
Sonstige	6%
Stabsstelle auf Leitungsebene	5%
Haustechnik und Gebäudemanagement	4%
Forschungscluster/-bereich, Graduiertenkolleg	2%
Hauptamtliche Position der Selbstverwaltung	1%

Quelle: Banscherus et al. (2017)

tens 10 Prozent des wissenschaftsunterstützenden Personals zählt sich zu den Wissenschaftsmanager/innen, wobei diese Zahl sicher höher läge, wäre dieses Stellenprofil im Sprachgebrauch stärker etabliert (Übersicht 3). Klumpp/ Teichler (2008: 179) schätzen diesen den Anteil der „Hochschulprofession“ ebenfalls bei 10 Prozent in Relation zum gesamten wissenschaftlichen Personal. Festzuhalten ist aber: die Personalstruktur im Verwaltungsbereich ist vielfältiger geworden und die Grenzen zum wissenschaftlichen Bereich verschwimmen.

Übersicht 3: Stellenprofile, Verteilung des wissenschaftsunterstützenden Personals

Stellenprofil	Anteil
Verwaltungsbeschäftigte/r	32%
Sekretär/in	16%
Hochschul- bzw. Wissenschaftsmanager/in	10%
IT-Beschäftigte/r	6%
Laborant/in bzw. Technische/r Assistent/in	6%
Technische/r Beschäftige/r	6%
Bibliothekar/in	6%
Sonstige	6%
Laboringenieur/in	3%
Handwerker/in bzw. Facharbeiter/in	3%
Wissenschaftler/in	2%
Informatiker/in	2%
Bibliotheksassistent/in, Fachangestellte/r für Medien und Informationsdienste	2%
Bibliotheksbeschäftigte/r	1%

Quelle: Banscherus et al. (2017)

- Zudem ist der Aufwuchs des nicht-wissenschaftlichen Personals in hohem Maße durch befristete und Teilzeitbeschäftigungen erfolgt: Betrug der Aufwuchs im Verwaltungs-, technischen und sonstigen Personal zwischen 2006 und 2016 insgesamt 19 Prozent, lag er für Teilzeitbeschäftige bei 33 Prozent und aus Drittmitteln finanziert bei 49 Prozent.[13] Ulf Banscherus kommentierte diese Entwicklung dann auch so: „die Artikulation von Beschäftigteninteressen [spielt] in den aktuellen Reformkonzepten offensichtlich keine wesentliche Rolle“ (Banscherus et al. 2009: 43).

Mit Blick auf die Entwicklungen im Verwaltungsbereich kritisierten Brembs/ Brennicke (2015), dass zwischen 2005 und 2012 auf jede unbefristete Stelle in Lehre und Forschung 3,7 unbefristete Stellen in der Verwaltung geschaffen. Mittlerweile seien mit rd. 135.000 Stellen in der Verwaltung etwa doppelt so viele Stellen unbefristet, wie in Lehre und Forschung mit rd. 60.000 Menschen. Diese Kritik wurde prominent auch bereits von Ginsberg (2011) formuliert: eine immer weiter expandierende und in die Kompetenzen von Wissenschaftlern eingreifende Verwaltung gefährde die akademische Selbstverwaltung und entfremde sie von ihren eigentlichen Aufgaben. Allerdings kann entgegengehalten werden, dass auch unter den Verwaltungsangestellten der Anteil der befristeten Stellen nicht abgenommen hat, zwischen 2005 und 2014 lag er relativ stabil bei 38 Prozent (Banscherus et al. 2017: 99f.). Der personelle Aufwuchs in der Verwaltung veränderte an dieser Relation also nichts. Anders als im Wissenschaftsbereich, in der die Befristung von Nachwuchspositionen, studentischen bzw. wissenschaftlichen Hilfskräfte, Doktoranden, Juniorprofessuren Teil des

[13] vgl. Statistisches Bundesamt (2007 und 2017): Fachserie 11 – Reihe 4.4, Personal an Hochschulen, Wiesbaden

Selektionsmechanismus für die nur begrenzt verfügbaren unbefristeten Professuren auch einem meritokratischen Prinzip folgt und mit dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz zusätzlich auch legimitiert ist, gilt dies für den Verwaltungsbereich nicht. Befristete Wissenschaftspositionen sind daher nicht einfach mit befristeten Verwaltungspositionen vergleichbar. Man muss den Personalaufwuchs nicht unkritisch befürworten, aber die neuen Stellen bringen die veränderten Rahmenbedingungen der Hochschulen durch die Hochschulreformen des Neuen Steuerungsmodells und des Bologna-Prozesses zum Ausdruck, für die Hochschulen massiv in ihre Selbststeuerungsfähigkeiten investieren mussten.

2.2.2. Abgrenzung und Aufgaben des Wissenschaftsmanagements

Begrifflichkeiten

Bislang wurde in dieser Arbeit der Begriff Wissenschaftsmanagement ohne nähere Erörterung der Begriffsherkunft verwendet und ihre Aufgaben nicht näher konkretisiert. Nun, da die Hintergründe sich wandelnder Hochschulen etwas beleuchtet wurden, scheint eine solche Erörterung sinnvoll. Es ist zunächst festzustellen, dass eine begriffliche Unordnung die theoretische und empirische Literatur begleitet. So prägten die Autoren folgende Begriffe mit jeweils etwas unterschiedlicher Bedeutung:

- *New Professionals*: Eine aufstrebende Gruppe in der Hochschule, die ihre Rolle in neueren Formen der Unterstützung von Studium und Lehre erfüllt (Gornall 1999).
- *Third Space*: Ein sich entwickelndes Territorium zwischen akademischen und administrativen Bereichen der Hochschule, das vor allem durch weniger begrenzte Berufsbilder geprägt ist (Whitchurch 2008).
- *Wissenschaftskoordination*: Erweiterte Aufgaben des Verwaltungspersonals, etwa Vorbereitungs- und Unterstützungsaufgaben bei der Finanzbuchhaltung, der Durchführung der Rechenschaftslegung und der Prüfungsorganisation (Banscherus et al. 2009: 30f.).
- *Hochschulprofessionen*: Beschreibt Berufspositionen, die „weder Routine-Administration noch unmittelbar der Lehre und Forschung“ zuzuordnen sind (Klumpp/Teichler 2008: 170).
- *Hochschulprofessionelle*: Mitarbeiter/innen mit „unterschiedlich disziplinärem, aber akademischem Hintergrund, die multiple Dienstleistungsfunktionen erfüllen, welche zumeist in Form von Beratungs- und Management-Tätigkeiten ausgeführt werden“ (Kehm/Merkator/Schneijderberg 2010: 34).
- *administratives Hochschulmanagement*: Ein neu entstandenes Berufsfeld aufgrund der „Übernahme zahlreicher neuer Planungs- und Servicefunktionen … an vielen Hochschulen“ sowie der „Etablierung neuer Expertengruppen“, das allerdings weniger durch „professionelle Autonomie“ gekennzeichnet sei, sondern durch „bereichspezifisches Wissen und Organisationserfahrung“ (Krücken/Blümel/Kloke 2010: 234, 238).

- *Wissenschaftsmanagement*: Beschreibt ein Tätigkeitsspektrum, „das vom Leiten und Führen ganzer Organisationen bzw. Organisationseinheiten über die Organisation von Forscher(innen)gruppen und Studiengängen bis zum IT-Service reicht“ (Nickel/Ziegele 2010: 11). Ebenso arbeitet das Netzwerk Wissenschaftsmanagement e.V. seit 2011 mit dem Begriff der *Wissenschaftsmanager/innen.*[14] Darüber hinaus verwendet der Wissenschaftsrat den etwas weiter fassenden Begriff *„Wissenschaftsmanagement und -administration*“ (z.B. in WR 2014: 10)

Die hier erkennbare begriffliche Vielfalt dürfte zum Teil auch der tendenziellen Ablehnung der Begriffe „Verwaltung“ und „Management“ geschuldet sein. Sie wird einerseits mit unerwünschter (zusätzlicher) Bürokratie bzw. Ökonomisierung der Hochschule in Verbindung gebracht werden und zudem sind sie unpräzise in Bezug auf die eigentliche Funktionsbeschreibung (Whitchurch 2008: 381). Daher erscheint die die Vermeidung beider Begriffe bzw. die Voranstellung eines qualifizierenden Substantivs zur Umdeutung des sonst betriebswirtschaftlichen, d.h. vorwiegend in Kategorien von Effektivität, Effizienz und Profit verankerten, Managementbegriffs kommunikationspolitisch folgerichtig und inhaltlich präzisierend. Da zumindest in Deutschland der Begriff Wissenschaftsmanagement bzw. Wissenschaftsmanager/innen immer häufiger Gebrauch findet, soll er auch in dieser Arbeit fortan konsequent für die hier untersuchte Gruppe Hochschulangehöriger verwendet werden. Gegenüber dem Begriff Hochschulprofessionen weist er den klaren Vorteil auf, dass er die Professionalisierung dieser Gruppe nicht als gegeben annimmt und stattdessen diesen Prozess im Zustand der Untersuchungsbedürftigkeit erhält.

Aufgaben

Für das Wissenschaftsmanagement bzw. den Wissenschaftsmanager/innen wurden bereits Aufgaben und Tätigkeitsprofile untersucht. Drei Aufgabengebiete lassen sich grob zusammenfassen (Klumpp/Teichler 2008: 170; Whitchurch 2008: 380):

1. *Konzeptionelle Zuarbeit für die Leitungsebenen:* Recherche, Konzeptausarbeitung, Konzeption institutioneller Initiativen und Strategien;
2. *Durchführung überwiegend formalisierter Aufgaben:* Umsetzung von Entscheidungen der Leitungsebene und laufende professionelle Dienstleistungen, wie Marketing und Kommunikation sowie darüber hinaus auch solche mit quasi-akademischen Charakter, wie Lehrveranstaltungsevaluationen oder Vorträge bei Outreach-Veranstaltungen;
3. *Durchführung wenig formalisierter Aufgaben:* Initiierung und Koordinierung von Hochschulentwicklungsprojekten, etwa Einwerbung von Drittmitteln oder Etablierung längerfristiger regionaler Partnerschaften.

Wissenschaftsmanager/innen bedienen mithin Gestaltungs- und Übersetzungsbedürfnisse der Hochschule, sowohl innerhalb der Organisation als auch im

[14] Näheres zum Verein unter: https://www.netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/index.php?article_id=22 (26.1.2018)

Austausch mit der Umwelt, d.h. mit Medien, Zivilgesellschaft, Unternehmen oder Politik. Aus der Aufzählung lässt sich zudem erkennen, was als gemeinsames Anforderungsprofil für Wissenschaftsmanager/innen den Unterschied zu traditionellen Verwaltungspositionen ausmacht: die Fähigkeit zur fachlichen, akademischen und politischen Einordnung des eigenen Handelns, ohne die ein souveräne und anforderungsadäquate Aufgabenerfüllung kaum vorstellbar wäre.

Für die Konkretisierung der Aufgaben des Wissenschaftsmanagements ist eine weitere Unterscheidung hilfreich: die nach erweiterten und neuen Aufgaben. Nicht alle Tätigkeiten sind wirklich neu, aber ihr Anforderungsprofil ist deutlich komplexer als früher: Finanzielle Steuerung, Studierendenbetreuung, IT-Infrastruktur etc. Demgegenüber stehen Tätigkeiten, die erst im Zuge der neuen Steuerungsverfahren des NPM notwendig wurden: Kommunikation und Marketing, Drittmittelmanagement, Strategie- und Organisationsentwicklung etc. (Übersicht 4).

Übersicht 4: Aufgaben des Wissenschaftsmanagements

Erweiterte Aufgaben	Neue Aufgaben
• Bereitstellung von IT-Infrastruktur • Finanzielle Steuerung • Human Resources • Pflege und der Ausbau regionaler und internationaler (Kooperations-)Beziehungen • Studierendenbetreuung	• Controlling • Drittmittelmanagement • Kommunikation und Marketing • Koordination bzw. Geschäftsführung neuer Einrichtungen der Hochschule • Qualitätsmanagement • Strategie- und Organisationsentwicklung • Weiterbildung • Wissens- und Technologietransfer

Quelle: Netzwerk Wissenschaftsmanagement (o.J.) und eigene Ergänzungen

Die Herausbildung dieser erweiterten bzw. zusätzlichen Aufgaben verlief bislang relativ unkoordiniert und von Hochschule zu Hochschule unterschiedlich. Ein klares Berufsbild oder eine formale Personalkategorie ist für Wissenschaftsmanager/innen noch nicht etabliert. (Vgl. Netzwerk Wissenschaftsmanagement 2015; Banscherus et al. 2017) Der Wissenschaftsrat hat sich entsprechenden Forderungen angeschlossen, empfiehlt allerdings eine etwas differenzierte Unterscheidung wissenschaftlicher Mitarbeiter nach „Tätigkeiten im Bereich Forschung, Lehre, Forschungsinfrastrukturen und Transfer einerseits und Wissenschaftsmanagement andererseits“ (WR 2014: 10). Diesem Verständnis zufolge wäre ein Teil der hier dem Wissenschaftsmanagement zugeordneten Aufgaben dem wissenschaftlichen Bereich zugeordnet. In der Zweckbestimmung für das hier enger gefasste Wissenschaftsmanagement stellt der Wissenschaftsrat sodann weniger auf Eigenständigkeit als auf eine Entlastung der Wissenschaftler/innen ab:

> „Professorinnen und Professoren sollen sich vorrangig ihren wissenschaftlichen Kernaufgaben widmen können und von Aufgaben insbesondere in den Bereichen Wissenschaftsmanagement und -administration entlastet werden, da letztere von entspre-

chend qualifizierten Beschäftigten mit diesem Aufgabenschwerpunkt professionell erfüllt werden können.“ (ebd.: 15)

Dieser Auffassung kann an dieser Stelle widersprochen werden. Zum einen erschließt sich nicht, warum Mitarbeiter/innen einer Transferstelle oder im Drittmittelmanagement dem wissenschaftlichen Bereich angehören sollten, da sie selbst weder lehrend noch forschend im wissenschaftlichen Regelbetrieb, sondern im Normalfall diese Prozesse unterstützend tätig sind. Zum anderen tut man der Präzisierung des Berufsbilds des Wissenschaftsmanagers bzw. der Wissenschaftsmanagerin keinen Gefallen, da das gemeinsame Merkmal, nämlich ihre wissenschaftsunterstützende Funktion, dann nicht exklusiv ist und folglich nicht als Abgrenzung gegenüber Berufswissenschaftlern auf der einen Seite und den herkömmlichen Verwaltungsmitarbeitern ohne unmittelbar wissenschaftsunterstützende Funktion auf der anderen Seite herangezogen werden kann. Nebenbei wird der Unterschied zum klassischen Verwaltungsbereich besonders augenfällig in den häufigen publizistischen Aktivitäten der Wissenschaftsmanager/innen in Zeitschriften wie „duz“, „Forschung & Lehre“ oder „wissenschaftsmanagement“, was den akademischen Publikationsriten recht nahe kommt.

Das Wissenschaftsmanagement wird angesichts der zuvor erwähnten Debatten hier wie folgt charakterisiert:

Das *Wissenschaftsmanagement* beschreibt einen Leistungsbereich der Hochschule, der sowohl Aufgaben in der *strategischen Hochschulentwicklung* als auch in der *unmittelbaren Unterstützung von Lehre und Forschung* umfasst, die aufgrund hoher Komplexität bei gleichzeitig relativ geringer Formalisierung der Tätigkeiten eine *akademische Ausbildung* und die *eigenständige Erarbeitung des dafür notwendigen spezifischen Handlungswissens* erforderlich machen.

2.2.3. Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement

Perspektiven der Professionssoziologie

Die in den neuen Stellenprofilen des Wissenschaftsmanagements ausgeübten Tätigkeiten generieren spezifisches Handlungswissen, dass sowohl Wissen über administrative als auch – und das grenzt es von anderen Verwaltungspositionen ab – wissenschaftliche bzw. wissenschaftsähnliche Vorgänge. Die Annahme kann nun lauten: Unter bestimmten Voraussetzungen trägt dies zu einer *Professionalisierung* der Wissenschaftsmanager/innen bei und in letzter Instanz gegebenenfalls sogar zu eigenständigen *Professionen* innerhalb der Hochschule. Dieser Gedanke verdient eine kurze Erläuterung.

In klassischen Verwaltungsaufgaben handeln die ausführenden Mitarbeiter/innen weitgehend entsprechend der bestehenden Regelungen, bewährten Praktiken oder aufgrund dienstlicher Anweisung übergeordneter Stellen. Diese Beschreibung entspricht somit eher der eines *Berufs* im Sinne der „Berufung auf einen bestimmten gesellschaftlichen Funktionsplatz durch eine leitende, trans-

zendente Instanz“, die als „gesellschaftlich institutionalisierte Bündelung von gesellschaftlich notwendigen und an einem Arbeitsmarkt nachgefragten Tätigkeiten zu einer normierten Einheit“ charakterisiert werden kann (Oevermann 2005: 17) Im Gegensatz dazu handeln Professionelle typischerweise in Situationen, die überaus anspruchsvoll sind, erkennbar durch

- „Ungewissheit und Deutungsoffenheit,
- gesellschaftliche Normenkonflikte,
- Heterogenität der Klientel und
- Zeitdruck“, der häufig Entscheidungen unter Unsicherheit, d.h. ohne bereits erprobtes Handlungswissen, erzwingt (Pasternack et al. 2017: 43; vgl. auch Schütze 2000).

Neben Politikern, Anwälten, Ärzten und anderen Professionen lassen sich diese Eigenschaften auch bei Wissenschaftlern wiederfinden, deren Handeln erst durch ihre Handlungsfreiheiten professionell wird. Eine freie Wissenschaft beginnt dort, „wo sie nicht nur die Fragen und Probleme, also die Krisen untersucht und behandelt, die eine scheiternde Praxis an sie heranträgt“. Vielmehr stellt darüber hinaus eine autonome Wissenschaft gerade auch das in Frage, rückt also in den Modus der Krise, „wovon die Praxis problemlos überzeugt ist und was sie wie selbstverständlich für geltendes Erfahrungswissen hält“. (Oevermann 2005: 28) In diesem Sinne ist die Wissenschaftlichkeit des Wissenschaftsmanagements als Anknüpfungspunkt der eigenen Professionalisierung kaum wegzudenken, denn aus ihr bezieht es die dringend benötigten Freiheiten, um aus der Routine normierter Tätigkeiten auszubrechen.

Neben der Wissenschaftlichkeit ist aber auch das weitgehende Fehlen normierter Aufgabenbeschreibungen[15] eine weitere mögliche Quelle der Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement. Die Stellenprofile sind ja erst kürzlich erfunden worden. In dieser Situation erleben sie den gleichzeitigen „Anfall von Wissen und Nichtwissen“ (Luhmann 2000: 184), der Unsicherheiten erzeugt, die durch die Wissenschaftsmanager/innen produktiv zu verarbeiten sind. Deren „Unsicherheitsabsorption“ besteht aus der „systeminterne[n] Erzeugung von Information“ zum Zwecke der Entscheidungsfindung über den Weg der Kommunikation, der wiederum neue Unsicherheit schafft, was allerdings dem Selbsterhalt der Hochschule dient, denn „ohne Unsicherheit bliebe nichts zu entscheiden (ebd.: 185, 186)“. Wissenschaftsmanager/innen profitieren somit von der relativen Unbestimmtheit ihrer Tätigkeiten, die sie zu Entscheidungsprozessen unter Unsicherheit zwingt, aber gleichzeitig Informationen verschafft, deren Kommunikation sie autonom dirigieren können.

Man kann es noch allgemeiner fassen. Stichweh fasst *Professionalisierung* wie folgt zusammen:

> „Von Professionalisierung kann überall dort die Rede sein, wo eine signifikante kulturelle Tradition (ein *Wissenszusammenhang)* … in *Interaktionssystemen* handlungsmäßig und interpretativ durch eine auf diese Aufgabe spezialisierte Berufsgruppe für

[15] Auch der Wissenschaftsrat stellte hierzu fest: „Für diese Stellen müssen die meisten Universitäten Standards, Prozesse, Stellenprofile und Kriterien erst noch entwickeln“ (WR 2014: 9).

> die Bearbeitung von *Problemen der Strukturänderung, des Strukturaufbaus und der Identitätserhaltung von Personen* eingesetzt wird." (Stichweh 1992: 43; Herv. i. Orig.)

In dieser Definition erfährt das Moment des Wandels in Organisationen eine bedeutsame Rolle. Die Strukturveränderungen rechtfertigen den Einsatz neuer Interaktionssysteme, die über Handlungen und Interpretation in kulturelle Traditionen spezialisierter Berufsgruppen münden. So etablieren sich mittels „performativer Sprechakte und konkludenten Handelns" Professionen mit denen Machtressourcen wie Reputation oder Regulationsmacht erschlossen werden, die wiederum zur weiteren Stabilisierung der Profession eingesetzt werden (Ortmann 2005: 288). Eine Profession setzt mithin voraus, dass die im Zuge der Professionalisierung gewonnenen „konstitutiven Wissensbestände" für das entsprechende Funktionssystem in dominanter oder gar monopolistischer Weise durch die Berufsgruppe verwaltet werden (Stichweh 1992: 40). Stock (2006: 79f.) fasst die Merkmale von Professionen so zusammen:

> „Sie haben einen hohen Grad an Autonomie in der Ausbildung und Berufsausübung und ein hohes Prestige sowie ein vergleichsweise hohes Einkommen. Professionen verfügen über eine akademische Bildung. Sie sind auf die Erfüllung zentraler gesellschaftlicher Werte professionsethisch verpflichtet, auf solche Werte wie Gesundheit, Rechtsdurchsetzung, Wahrheit, Erziehungserfolg etc., und sie treten nicht profitorientiert auf einem Markt auf. Professionen können weder durch den Markt noch durch Bürokratien angemessen kontrolliert werden. Sie unterliegen primär einer kollegialen Selbstkontrolle."

Doch zurück zur Ausgangsvermutung, das Wissenschaftsmanagement könnte im Zuge seiner eine eigenständige Profession herausbilden. Klassische Professionssoziologen wie Parsons (1968) operieren mit einem eng verkoppelten Begriffsapparat:

- Aus Arbeit wird durch Verberuflichung ein Beruf und aus dem Beruf durch Professionalisierung eine Profession.
- Zentrale Merkmale einer Profession sind *Autonomie*, erlangt durch staatliche Lizenzen und Selbstkontrolle über Berufsverbände sowie Verhaltensnormen, *Expertenwissen*, das über erlernte Inhalte hinaus geht und auf die Bewältigung „lebenspraktischer Probleme" (Kurtz 2003: 101) abzielt und einer *Klientenbeziehung*, für die die professionelle Leistung erbracht wird, die der Klient nicht (mehr) allein erbringen kann und die auf Freiwilligkeit beruht.

Dabei ist die klassische Professionssoziologie durchaus facettenreich: während Parsons strukturfunktionalistisch argumentiert (die Profession übernimmt eine zentrale gesellschaftliche Aufgabe für das Gemeinwohl und wird mit Rechten und Pflichten ausgestattet), fokussieren etwa Larson (1977) machtheoretisch (die Professionsmerkmale sind monopolisierte Machtressourcen), heben wie Oevermann (2005) die Klientenbeziehung hervor oder ordnen Professionen systemtheoretisch wie Stichweh (1996) ein (Professionen erfüllen Leistungs-, Klienten Komplementärrollen in einzelnen Funktionssystemen).

Aus der Perspektive der klassischen Professionssoziologie erscheint eine Profession des Wissenschaftsmanagers aus zwei Gründen kaum vorstellbar: 1) Als Angestellte/r einer Hochschule kann keine echte Autonomie erlangt werden, da

man zu beträchtlichen Teilen weisungsgebunden agiert. 2) Dass Professuren als Klienten sich vom Wissenschaftsmanagement bei der Lösung ihrer Probleme vertreten lassen, also ein Abhängigkeitsverhältnis eingehen, erscheint ebenso angesichts der zentralen Bedeutung der wissenschaftlichen Expertise in den Händen der Professuren augenscheinlich überzogen. Damit wäre aber auch die Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement als der Profession zwingend vorausgehender Prozess ad acta zu legen.

Allerdings gibt es seit mittlerweile neuere professionssoziologische Ansätze, die eine Lockerung der bisherigen strengen Annahmen vornehmen. Dabei begründen sich diese Bestrebungen auf mehrere Kritikpunkte (Kloke 2014): Erstens erodieren die Annahmen bei bisherigen Professionen, denn auch Ärzte und Anwälte sind zunehmend in Organisationen tätig und damit nicht mehr völlig autonom. Zweitens drängt eine zunehmende Markt- und Kundenorientierung zu Effizienz in den Vordergrund der Klientenbeziehung und das gleichsam zulasten der Gemeinwohlorientierung, was, drittens, die Beziehung zu den Klienten erodiert. Viertens ist mit der Globalisierung der Sonderstatus nationaler staatlicher Lizenzen unter Druck geraten. Auch im Hochschulbereich kann eine stärker nach Organisationsmerkmalen ausgerichtete Hochschule mit einer De-Professionalisierung der Profession des Wissenschaftlers in Verbindung gebracht werden, da die damit einhergehende Hierarchiebildung dessen Autonomie verringert. Aus der Komplexitätssteigerung in der modernen Arbeitswelt und damit verbundenen Ansprüche an professionelles Handeln in kritischen Organisationsbereichen wurde mithin auf eine nicht mehr hinreichende Passung des klassischen Professionsbegriffs geschlossen (vgl. Evetts 2003; 2008).

Die neueren Ansätze der Professionssoziologie operieren immer noch mit denselben Kategorien, integrieren aber die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, insbesondere durch die Rolle von Professionellen in Organisationen. Diese Anbindung steht nunmehr nicht mehr im Widerspruch zueinander, sondern als weitere Möglichkeit zur Herausbildung neuer Professionen oder auch von Professionalität. (Kloke 2014) In neuen Professionen gehe es um professionelles Handeln auf „Basis systematisierten Wissens“ und auf „den jeweiligen Wissens- und Anwendungsbereich“ begrenzte Entscheidungsautonomie (ebd.: 145). Professionalität meint überdies die besondere Qualität der Dienstleistung, ohne dass diese an Profession gekoppelt sein muss. Dabei gehe es auch um eine reflexive Kontrolle der Klientenbeziehung, die immer wieder in den jeweiligen Kontexten herzustellen sei (Noordegraaf 2016). Dies impliziert mithin, dass auch Professionalisierung nicht mehr zwangsläufig auf die Herausbildung einer Profession hinauslaufen muss und alle drei Begriffe – Professionalisierung, Profession, Professionalität – unabhängig voneinander erörtert werden können (Nittel 2000).

Diese Entwicklung laufen darauf hinaus, dass auch für Berufe Professionalitätskonzepte entwickelt werden können, denn es gebe „professionelles Handeln außerhalb von Professionen“, allerdings mit der Einschränkung, dass dieses „nicht unabhängig von Expertenwissen“ sein darf (Meuser 2005: 260). Nach Offerhaus (2011) sind zwei Dimensionen für Professionalisierung in diesem Verständnis von Bedeutung: Einerseits die *Expertisierung*, d.h. dass sich eine be-

rufsspezifische Handlungsstruktur etabliert, die durch die Spezialisierung von beruflichem Wissen gekennzeichnet ist, anderseits die *Inszenierung* d.h. die Anerkennung der eigenen Kompetenz und Zuständigkeit für einen Tätigkeitsbereich durch Dritte. Staatliche Lizenzen und Zertifikate sind durch erfolgreiche Inszenierungen nicht mehr zwingend notwendig, da diese die Handlungsautonomie an deren Stelle legitimieren. Die Inszenierung gelingt nach Offerhaus aber nur dauerhaft, wenn die berufsspezifische Expertise auch vorhanden ist. Professionelle Autonomie kann in Organisationen folglich, in einem gegenüber dem klassischen Verständnis abgeschwächten Sinne, dann hergestellt werden, wenn ein Wissensbereich mit eigener Expertise abgesteckt und erfolgreich inszeniert wird.

So kann nun geschlossen, werden, dass die Untersuchung von Professionalisierungstendenzen im Wissenschaftsmanagement durchaus vereinbar ist mit den neueren Ansätzen der Professionssoziologie. Für die hiesige Untersuchung wird der Blick insbesondere auf die Durchsetzungsfähigkeit und Akzeptanz der Wissenschaftsmanager/innen mit Third-Mission-Aufgaben im Verhältnis zu Leitungs- und Leistungsebene der Hochschulen gelegt, also der Inszenierung ihrer Expertise, die sich wiederum auf dem spezifischen Prozesswissen bei der Organisation und Kommunikation der Third Mission gründet.

Empirische Befunde

Die Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement war bereits Thema empirischer Studien, allen voran die Arbeiten zu den „Hochschulprofessionellen“ von Barbara Kehm, Nadine Merkator, Christian Schneijderberg und Ulrich Teichler (Kehm/Merkator/Schneijderberg 2010; Merkator/Schneijderberg 2011; Schneijderberg/Merkator 2013; Kehm/Teichler 2013). So stellen deren Studien fest, dass „sie sich selbst vorrangig als Dienstleister/innen von Wissenschaftler/innen [sehen] und ihre Rolle weniger aktiv als reaktiv“, dies sei indes auf „eine (noch) mangelnde professionelle Identität zurückzuführen … oder etwa auf eine gezielte Bescheidenheit, um eigene Vorstellungen konfliktloser durchzusetzen zu können“ (Kehm/Merkator/Schneijderberg 2010: 35). Es gäbe, so eine weitere Studie, bislang wenig Anzeichen für die Herausbildung eines eigenständigen Berufsbildes oder einer Profession (Krücken/Blümel/Kloke 2010: 234). Die Besonderheiten der Third Mission werden in diesen Studien allerdings nicht betrachtet, zudem handelt sich um ein noch junges Berufsbild, dass seit der Erhebungsphase dieser Studien (die Jahre 2009 und 2010) sich weiter dynamisch entwickelt hat. Folglich kann vermutet werden, dass die Schlüsse dieser Arbeiten womöglich nicht mehr den aktuellen Stand der Entwicklungen abbilden. Erste Hinweise darauf lieferte Banscherus et al. (2017), die unter anderem Wissenschaftsmanager befragten und diese ihr Tätigkeitsfeld als sowohl von der Wissenschaft als auch von der Verwaltung inhaltlich abgegrenzt begriffen.

Daneben sei auch auf überorganisationale Entwicklungen verwiesen. So besteht mit dem Netzwerk Wissenschaftsmanagement e.V.[16] seit 2011 eine bundesweite Interessenvertretung für Wissenschaftsmanager/innen, die einen Kodex für

[16] https://www.netzwerk-wissenschaftsmanagement.de (14.5.2019)

gutes Wissenschaftsmanagement erarbeitet und diverse Positionspapiere veröffentlicht hat (Netzwerk Wissenschaftsmanagement o.J.; 2015; 2017a; 2017b) erarbeitet hat. Zudem richtet der Verein seit 2015 jährlich eine Tagung aus und betreibt damit aktiv Vernetzungsarbeit und rückt nach eigenen Aussagen „professionelle Perspektiven des Berufsbildes Hochschul- und Wissenschaftsmanagement in den Mittelpunkt“[17]. Desweiteren kann noch auf das Online-Portal „WIM'O – Wissenschaftsmanagement Online“[18] verwiesen werden, welches vom Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM)[19] in Speyer betrieben wird. Letzteres wurde bereits 2002 (laut Selbstbeschreibung) als „Selbsthilfeorganisation der deutschen Wissenschaft“ gegründet und betreibt Weiterbildungsangebote, Beratungsleistungen sowie Förderung von Vernetzung der Wissenschaftsmanager/innen. Zusammen mit der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer organisiert es an den berufsbegleitenden Studiengang Wissenschaftsmanagement. Nicht zuletzt sind zahlreiche publizistische Aktivitäten von Wissenschaftsmanager/innen in Zeitschriften wie der „DUZ“, „Forschung & Lehre“ und „Wissenschaftsmanagement“[20] einschlägig. Bezüglich externer Professionalisierungsaspekte kann also festgehalten werden, dass im Wissenschaftsmanagement bereits fortgeschrittene Strukturen zur Herausbildung eines professionellen Berufsbildes bestehen. Gleichwohl sind diese nicht mit Berufsverbänden und standardisierten Verhaltensnormen, wie sie aus klassischer Perspektive für Professionen vorausgesetzt werden, gleichzusetzen.

2.3. Charakterisierung der Third Mission der Hochschulen

Kommen wir nun zur Erörterung des hier bedeutsamen Handlungskontexts Third Mission. In Hochschulforschung und -praxis gibt es bislang keine wirkliche Einigkeit darüber, wie die zusätzlichen Aktivitäten neben Lehre und Forschung angemessen beschrieben werden könnten (vgl. Laredo 2007; E3M 2011; Henke/ Pasternack/Schmid 2015; Secundo et al. 2017). Begriffliche Versuche wie „gesellschaftlich relevante Aktivitäten“, „engagierte Hochschule“ oder „Mission Gesellschaft“ haben den Nachteil, dass sie kein präzises Unterscheidungsmerkmal zu den herkömmlichen Aufgaben der Hochschulen enthalten – denn auch Lehre und Forschung lassen sich der gesellschaftliche Bezug und das Engagement kaum absprechen. Immer noch am populärsten ist der Begriff „Transfer“ – bzw. Derivate wie Forschungstransfer, Wissenstransfer, Technologietransfer usw. Doch auch dieser Begriff ist nicht ohne Makel, da lediglich eine einseitige Beziehung, die Wissenschaft übergibt der Gesellschaft etwas, beschrieben wird und mithin bereits bei Forschungskooperationen überdehnt wird. In jüngster

[17] https://www.netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/index.php?article_id=33 (14.5.2019)
[18] https://www.wissenschaftsmanagement-online.de (14.5.2019)
[19] https://www.zwm-speyer.de (14.5.2019)
[20] https://www.wissenschaftsmanagement.de (14.5.2019)

Zeit wird der Begriff „bidirektionaler (Wissens-)Transfer“ bemüht, um die Einseitigkeit des Transfers begrifflich aufzulösen.[21]

Im Übrigen bereitet es konzeptionelle Schwierigkeiten, die hier interessierenden Aktivitäten inhaltlich nach zwei Richtungen hin trennscharf abzugrenzen: einerseits von herkömmlichen Leistungen in Lehre und Forschung, andererseits von Zufällen geschuldeten Hochschulaktivitäten, die aber keine Bezüge zur hochschulischen Leistungsspezifik – ihrer Wissenschaftlichkeit – aufweisen.

Ganz allgemein kann festgehalten werden, dass die Third Mission die erste und zweite Mission der Hochschulen um eine dritte erweitert. Dabei ist der Begriff „Third Mission“ zunächst ähnlich einfallslos, da für sich genommen inhaltlich unbestimmt, wie „Postmoderne“, „Neue Unübersichtlichkeit“, „Mode 2“ oder „Industrie 4.0“. Zugleich ist der Begriff dadurch geadelt, dass er infolge seines häufigen Gebrauchs eine zumindest intuitive Gleichgerichtetheit seines Verständnisses erzeugt: Man ahnt, was ungefähr gemeint ist.

Die Diskussion um Veränderungen im Wissenschaftssystem, die auf das rekurriert, was heute Third Mission genannt wird, läuft indes bereits seit einigen Jahrzehnten. Der Begriff selbst kann vermutlich auf Burton (1998) zurückgeführt werden, der den „third stream“ als Ressourcenzuflüsse der Hochschule jenseits staatlicher Bezuschussung und Förderung identifizierte. Molas-Gallart et al. (2002) knüpften hier an, indem sie das daraus resultierende hochschulische Engagement in nichtakademischen Aktivitäten als „Third Mission“ fassten:

> „We use the term ‚Third Mission’ to refer to all activities concerned with the generation, use, application and exploitation of knowledge and other university capabilities outside academic environments“. (Molas-Gallart 2002: iiif)

Es gibt weitere begriffliche Variationen: Arbo und Benneworth (2007: 27) haben in ihrem umfassenden Literaturüberblick für die Interaktionen der Hochschulen mit der regionalen Wirtschaft und Gesellschaft Bezeichnungen wie „third task“, „third mission“, „third leg” oder „third stream activities“ identifiziert. Mittlerweile kann man Third Mission als die Begriffsvariante bezeichnen, die sich hier durchgesetzt hat.

Neben der Begriffsdiskussion, die im vorliegenden Falle ohnehin eher vom Thema ablenkt, verlief die Diskussion darüber, was zur Third Mission gehört, erst teilweise in eine kohärente Beschreibung. Systematisierungen des Leitungsportfolios der Third Mission sind etwa für den deutschen Sprachraum von Henke/Pasternack/Schmid (2015) und Roessler/Duong/Hachmeister (2015) angestellt worden. Im Folgenden werden insbesondere die konzeptionellen Überlegungen des ersteren Ansatzes für die Rekonstruktion der Ursprünge der Debatte zur Third Mission im Kontext veränderter Wissensproduktion, die Abgrenzung von Kernaufgaben und Ausschlusskriterien der Third Mission sowie einer darauf aufbauenden Systematik der Third Mission herangezogen.

[21] z.B. hier: https://www.innovative-hochschule.de/de/aktuelles/neuigkeiten?news=Bidirektionaler_Wissenstransfer_in_und_um_Heidelberg (8.11.2018)

2.3.1. Third Mission als außerakademische Verflechtungen von Hochschulen

Die weiter oben erörterten Konzepte vermitteln einen Eindruck darüber, was implizit oder explizit mit der Third Mission von Hochschulen gemeint sein kann. Darüber hinaus gibt es auch Definitionsansätze zur Third Mission mit verschiedenen Abgrenzungsbereichen. Sie sie unterscheiden sich folglich darin, welche Aktivitäten der Hochschulen dazu zu zählen sind und welche nicht. Diese lassen sich in zwei Gruppen zusammenfassen:

- *Enger gefasste Konzepte*: Einige Konzepte der Third Mission beschränken sich auf ganz bestimmte Elemente oder bestimmte Kategorien von Aktivitäten, beispielsweise auf Technologie- und Wissenstransfer.
- *Weiter gefasste Konzepte*: In anderen Konzepten wird versucht, mehrere unterschiedliche Elemente unter dem Begriff Third Mission zusammenzufassen. Ebenfalls weiter gefasst sind Abgrenzungsversuche, die bestimmte Aktivitätsbereiche konkret benennen, aber dabei auf eine verallgemeinernde Definition oder Zugehörigkeitskriterien verzichten.

Eine auf einzelne Aktivitätsbereiche beschränkte und damit eng gefasste Definition der Third Mission kann für wissenschaftliche Untersuchungen zu sehr fokussierten Gegenständen zwar eine sinnvolle, wenn nicht gar notwendige Einschränkung des Forschungsgegenstandes sein. Doch ist dies im Hinblick auf die Entwicklung einer besonders praxistauglichen Abgrenzung nicht optimal und würde der Vielfalt der hochschulischen Aktivitäten, die der Third Mission zugerechnet werden könnten, nicht ausreichend gerecht. Daher sind vor allem weiter gefasste Abgrenzungsansätze für die weitere Erörterung von Interesse.

Zu den Definitionen in der Literatur, die die Third Mission relativ weit fassen, zählt die von Krystian Szadkowski (2013: 206): In dieser wird die Third Mission als Reaktion der Hochschulen auf die Anforderungen multipler Stakeholder bestimmt. Eine vielzitierte Version eines weiter gefassten Verständnisses von Third Mission formulierten Forscher der Sussex-Universität bereits im Jahr 2002:

> „Universities have been founded principally on two sets of activities: teaching and research. However, universities have always made contributions, both directly and indirectly, to decision-making in the wider society; this is their 'Third Mission'. Third stream activities are therefore concerned with the generation, use, application and exploitation of knowledge and other university capabilities outside academic environments. In other words, the Third Stream is about the interactions between universities and the rest of society." (Molas-Gallart et al. 2002: iiif.)

Eine ebenfalls weit gefasste, jedoch weniger verallgemeinerte Beschreibung der Third Mission findet sich bei (Montesinos et al. 2008: 260f.):

> „Examples of activities of third mission are enormously diverse and comprise several degrees of funding and human resources. Continuing education and professional development courses, workshops, and seminars are the most common examples that demonstrate a commitment to extending the service of universities to the public sector. *Technology transfer units, science parks, Employment Bureau and Entrepreneur Programmes* for student 'start ups', and the *internationalization* of the university are all part of this set of activities. It is a natural evolution of the teaching role with the

enlargement of the target population and diversification of curricula to establish non-traditional relations with industry and national and international institutions in this way. It is embedded in the idea of *lifelong learning* and *regional development* and should also integrate some developments of research output. Other activities of the third stream have social, cultural, and political motivations. Within the social context there are projects, for example, that are directed to economic development, the integration of minorities, the acquisition of basic skills, addressing environmental questions, and healthcare services. Those tasks of the third stream with cultural origins include the dissemination of research results, concerts, exhibitions, seminars, radio and TV stations, literary and cinema fora, and international exchanges."

Gemeinsam ist den weiter gefassten Definitionen von Third Mission, dass sie Interaktionen der Hochschule mit der Gesellschaft bzw. nichtakademischen Kreisen beschreiben. Derartige Aktivitäten der Hochschulen würden häufig multiple Beiträge ökonomischer, sozialer und kultureller Art für die Gesellschaft leisten (Trippl/Sinozic/Smith 2012: 3). Durch ihr „outreach and engagement" (Soeiro 2013) würden Hochschulen aktiv in die Gesellschaft hineinwirken.

Auf Grundlage solcher Überlegungen wurden im OEU-Projekt des PRIME-Netzwerks[22] acht Teilelemente einer Third Mission festgelegt und in einem zweiten Schritt Überlegungen angestellt, wie diese gemessen werden könnten. Folgende Elemente wurden als Bestandteile der Third Mission definiert (Laredo 2007: 8f.):

1. Human-Ressourcen,
2. intellektuelles Vermögen oder Eigentum,
3. Spin-offs,
4. Kooperationen mit der Industrie,
5. Kooperationen mit gesellschaftlichen Institutionen (nicht am Markt orientiert),
6. Teilnahme an der Politikgestaltung,
7. Teilnahme am sozialen und kulturellen Leben sowie die
8. aktive Vermittlung von Wissen an die Gesellschaft außerhalb des akademischen Rahmens.

Wie die Forschergruppe um Laredo, so steigen auch weitere Projekte bewusst nicht in die Diskussion um eine neue, trennscharfe Definition von Third Mission ein. Das EU-Projekt E3M[23] suchte stattdessen nach einem Instrumentarium, das Third-Mission-Aktivitäten identifiziert sowie mess- und vergleichbar macht, verzichtete aber auf eigene Begriffsarbeit. Seine Autoren betrachten stattdessen die Ergebnisse vergangener Projekte,[24] welche zur Bestimmung der Third Mission stattfanden, und sahen drei Kategorien, die immer wieder auftauchen und

[22] PRIME (Policies for Research and Innovation in the Move towards the European Research Area) war ein Forschungsnetzwerk von über 200 Forscher/innen in Europa; http://www.prime-noe.org/ (14.11.2018). Eine Dokumentation des PRIME-OEU-Projekts (Observatory of the European University) findet sich unter http://www.enid-europe.org/PRIME/documents/OEU_-guide
.pdf (14.11.2018)

[23] European Indicators and Ranking Methodology for University Third Mission; www.e3mproject.eu (14.11.2018).

[24] u.a. Russell Group (UK), die Vereinigung ProTon Europe und das PRIME-Netzwerk.

die sie als Basisunterscheidung bei ihren Einordnungen der Aktivitäten heranzogen (E3M 2011):

1. Technologietransfer und Innovation,
2. Weiterbildung und
3. soziales Engagement.

Im auf den europäischen Raum bezogenen E3M-Projekt sowie im ähnlich orientierten internationalen U-Multirank-Projekt[25] werden Third-Mission-Elemente und Bewertungsansätze durch passende Indikatoren vorgeschlagen. Bei U-Multirank werden beispielsweise die Indikatoren nach den Kategorien Teaching & Learning, Research, Knowledge Transfer, International Orientation und Regional Engagement zusammengefasst (van Vught/Ziegele 2012). Es wird dabei jedoch keine trennscharfe Definition angewandt, die diese Elemente konzeptuell verbindet und zugleich von weiteren Aktivitäten abgrenzt.

Dass eine trennscharfe Definition auch gar nicht sinnvoll sei, konstatiert z.B. Alice Frost, deren Aussage in Publikationen mehrerer Third-Mission-Projekte wiedergegeben wurde:

> „Personally, then, I have come round to the view that the 'third stream' maybe has the merit of ambiguity for now – and that taxonomies need to be created not by national or central dictat, but by every HEI exploring and describing its own relationships in the world." (Frost in Molas-Gallart 2008)

Eine weitere Gemeinsamkeit der Third-Mission-Konzepte ist die implizit geforderte *aktive* Bearbeitung der Aufgaben des dritten Bereichs. Diese würden nicht automatisch mit der Ausübung der Kernfunktionen Lehre und Forschung erfüllt, sondern erforderten eine aktive Auseinandersetzung mit den spezifischen Anforderungen von Interaktionen mit der Gesellschaft (u.a. Arbo/Benneworth 2007: 27; Lassnigg et al. 2012: 167). Lassnigg et al. (2012) benennen als Kern der Third-Mission-Idee die aktive und selbständige Bestimmung der Hochschule über die Nutzung ihrer eigenen Ressourcen und Produkte. Letztlich könne keine Mission der Hochschule einzeln und isoliert erfüllt werden, ohne die anderen mit einzubeziehen. Die Hochschule funktioniere durch und sei abhängig von allen drei Missionen, so vermitteln die Third-Mission-Konzepte.

Kernaufgaben, Kategorien und Ausschlusskriterien

Was ist die Third Mission nun und was nicht? Zunächst geht es darum, festzulegen, was nicht mehr zu den Kernaufgaben in Lehre und Forschung zu zählen ist. Die Abgrenzung erfolgt auch von anderer Seite: Was zählt zwar nicht mehr zu Lehre und Forschung, ist aber aus anderen Gründen auch nicht als Third Mission zu verstehen? Darauf aufbauend lässt sich bestimmen, welche Art von Aktivitäten in einen nach zwei Seiten hin abgegrenzten Bereich fallen, der als Third Mission bezeichnet werden kann.

Eine Systematik sozialen Handelns kann nie abschließend sein. Jede sorgsam erarbeitete Systematik nimmt sinnvolle Verdichtungen bestimmter Themen und

[25] https://www.umultirank.org/ (14.11.2018)

Aspekte vor – im gleichzeitigen Wissen, dass vereinzelte Überlappungen zwischen den Kategorien und Widersprüche kaum vermeidbar und höchstens zu minimieren sind.

Die möglichen zusätzlichen Aufgaben, die über die Kernleistungsprozesse der Hochschulen – Lehre und Forschung – hinausgehen, umfassen zwei Arten:

- solche, die auf die Leistungen in Lehre und/oder Forschung angewiesen sind, die also an das, was Hochschule im Kern ausmacht, gekoppelt sind;
- solche, die wahrzunehmen keinerlei Bindung an den Lehr- und Forschungsauftrag benötigt, die daher auch durch Organisationen erledigt werden könnten, welche nicht intern auf Lehr- und Forschungsleistungen zurückgreifen können.

Als Third Mission können solche zusätzlichen Aufgaben der Hochschulen kategorisiert werden, die an das gekoppelt sind, was Hochschule im Kern ausmacht: Lehre und Forschung. Es werden also Aufgaben beschrieben, die zwar nicht fachübliche Lehre und/oder Forschung sind, aber den organisationsinternen Rückgriff auf diese benötigen.

Andere weitere Aufgaben, die diese Kopplung nicht benötigen, könnten dagegen auch von gänzlich anderen Organisationen als Hochschulen erledigt werden. Sie sind mithin, soweit sie vorkommen, eher zufällig bei einer Hochschule angesiedelt und weisen keinen Bezug zu dem auf, was Hochschule im Kern ausmacht. Sie sollten daher nicht zur Third Mission gezählt werden.

Neben diesen Aktivitäten und Wirkungen, die nicht unmittelbar zu den herkömmlichen Aufgaben in Lehre und Forschung gehören, wird ebenso nicht zur Third Mission gerechnet, was

- lediglich den Betrieb der Hochschule sicherstellt bzw. organisationsinterne Belange betrifft, ohne dass dabei ein Impuls für die Gesellschaft erkennbar ist;
- allein aus der Anwesenheit der Hochschule und daraus folgenden, z.B. ökonomischen Effekten in deren Sitzregion (Nachfrage von Dienstleistungen, Kaufkrafteffekte usw.) resultiert.

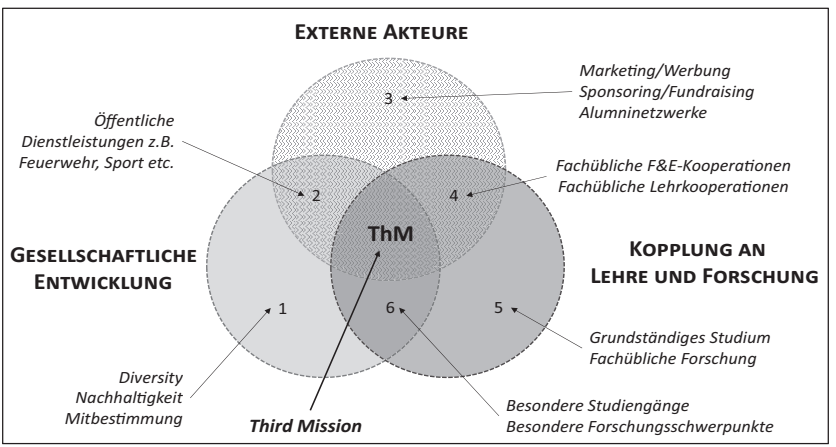
Die vorgenannten Aktivitäten lassen sich meist zweifelsfrei abgrenzen. Die Zugehörigkeit zur Third Mission muss aber zusätzlich auch positiv bestimmt werden, also die Bereiche nennen können, die mit hoher Sicherheit dazugehören. Für die inhaltliche Bestimmung der Third Mission können drei Kategorien herangezogen werden:

1. die Kopplung an Lehre und Forschung;
2. die Einbindung externer Akteure;
3. ein Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung.

Wie in Übersicht 5 dargestellt, lässt sich die Third Mission mittels eines Venn-Diagramms dieser drei Kategorien von anderen Tätigkeiten der Hochschule abgrenzen, so z.B.:

- F&E-Kooperationen mit externen Partnern (4) sind keine Third Mission, wenn sie fachüblich sind, etwa die Beteiligung von Kliniken an medizinischen Studien.
- Das grundständige Studium und fachübliche Forschungsprojekte (5) sind keine Third Mission, da den Kernleistungsbereichen der Hochschule zugehörig.
- Grundständige Studiengänge (6) sind auch dann keine Third Mission, wenn sie sich einem gesellschaftlichen Entwicklungsthema widmen, z.B. ein konsekutives Master-Programm in Gender Studies.

Übersicht 5: Abgrenzungsbereiche der Third Mission



Neben Betriebsfunktionen, die ausschließlich der Erhaltung der Organisation dienen, wie etwa die Verwaltung von Personal und Zahlung von Gehältern, gibt es weitere Aktivitätsbereiche der Hochschulen, die nicht an Lehre und Forschung gekoppelt sind und sich wie folgt differenzieren lassen:

- Interaktionen mit externen Adressaten, die auf die Befriedigung allein hochschulinterner Interessen und Bedarfe zielen (3) und deshalb keine Third Mission sind.
- Bei an hochschulinterne Adressaten gerichteten Aktivitäten zur Bedienung gesamtgesellschaftlicher Entwicklungsinteressen (1), z.B. Geschlechtergleichstellung, fehlt die Einbindung externer Akteure.
- Interaktionen mit gesellschaftlichen Akteuren (2) bzw. gesellschaftliche Dienstleistungen, die ohne Bindung an Forschung oder Lehre realisiert werden, sind ebenfalls keine Third Mission, da sie nicht hochschulspezifisch sind.

Kopplung an die Kernleistungsprozesse

Hochschulen sind nur dann Hochschulen, wenn sie lehren und forschen, wenn sie also daran beteiligt sind, Wissen sowohl zu produzieren und zu speichern als

auch es zu rekonfigurieren und zu diffundieren. Deshalb waren sie gegründet worden, und deshalb werden sie primär unterhalten. Daher sind Lehre und Forschung die ‚First' und ‚Second' Mission der Hochschulen und sind unabdingbar: Eine Hochschule, die nicht mehr forschen oder nicht mehr lehren würde, transformierte sich damit zu etwas anderem – ohne Lehre würde sie zur reinen Forschungseinrichtung, ohne Forschung zur reinen Bildungseinrichtung.

Die Unterscheidung zwischen Forschung-und-Lehre-gekoppelt und Forschung-und-Lehre-unabhängig ist modernisierungstheoretisch begründet: Funktionale Differenzierung zwischen gesellschaftlichen Teilsystemen wird hier (mit Luhmann 1997: 743) als das zentrale Merkmal der modernen Gesellschaft begriffen. Sie steigert durch teilsystemspezifische Leistungserbringungen die Möglichkeiten, steigende Komplexitäten zu verarbeiten und damit die Gesellschaft insgesamt zu integrieren. Diese Modernisierungswirkungen sollten nicht dadurch rückgängig gemacht werden, dass Hochschulen ihre ‚Fertigungstiefe' in Bereiche ausweiten, die in anderen Teilsystemen effektiver bearbeitet werden können.

Das ist in Rechnung zu stellen, wenn es um die Third Mission *der Hochschule* geht. Es erscheint wenig sinnvoll, Aufgaben, die ebenso gut auch ein anderer Akteur erledigen könnte, als Third Mission zu zählen. Dies sollte Leistungen vorbehalten bleiben, die zwar nicht (allein) Lehre und Forschung sind, aber nur deshalb erbracht werden können, weil es an der jeweiligen Hochschule ein spezifisches Know-how gibt. Dieses wiederum gibt es dort nur, weil Lehre und Forschung stattfinden.

Third-Mission-Aktivitäten können sowohl von der Hochschule als institutionalisierte Handlungen als auch von einzelnen Hochschulangehörigen wahrgenommen werden. Die Verbindung zu den hochschulspezifischen Ressourcen muss gegeben sein, auch wenn dabei sich die Hochschulangehörigen allerdings nicht auf dem Gelände der Hochschule befinden müssen. Sie müssen die Aktivitäten auch nicht während ihrer Arbeits- oder Studienzeit leisten – dies ist häufig auch gar nicht möglich. Vielmehr sind die Aktivitäten, sobald die Hochschulangehörigen dabei auf ihr fachliches Wissen zurückgreifen, durch die jeweilige Person an die hochschulischen Kernleistungsprozesse gekoppelt.

Ein Sonderfall sind studentische Aktivitäten zur kulturellen Belebung und politischen Meinungsbildung. Studierende, die aktiv werden, um in die Gesellschaft zu wirken, müssen nicht zwingend auf spezielles Fachwissen zurückgreifen. Nicht nur Künstler/innen und Sozialwissenschaftler/innen können diese Beiträge leisten. Vielmehr fungieren die Studierenden hier auch selbst als hochschulspezifische Ressource, die nur aufgrund der Hochschule vorhanden und aktivierbar ist. Der Bezug zu Lehre und Forschung besteht hier nicht zwingend im Rückgriff auf fachspezifisches Wissen, sondern auf allgemeine akademische Wissensressourcen, die von der wissenschaftlichen Community geprägt sind.

Systematische Darstellung der Third-Mission-Aktivitäten

Wenn Hochschulen ihr Engagement jenseits klassischer Aufgaben beschreiben sollen fallen zunächst meist zwei Begriffe: Weiterbildung sowie Technologie- und Wissenstransfer. Diese beiden Bereiche sind auch dadurch herausgehoben,

dass in den letzten Jahren nahezu jede Hochschule eine für Weiterbildung zuständige Organisationseinheit sowie eine Transferstelle oder vergleichbare Einrichtung aufgebaut hat. Damit handelt es sich zugleich um die einzigen hier interessierenden Bereiche, für die bereits konsolidierte Erfahrungen mit strukturell verstetigten und abgestützten Aktivitäten vorliegen. Daneben gibt es weitere Hochschulaktivitäten, die unter dem Stichwort „gesellschaftliches Engagement“ zusammengefasst werden können. Diese sehr heterogenen Aktivitäten haben die Lösung ganz konkreter gesellschaftlicher Herausforderungen zum Ziel und sind in unterschiedlicher Intensität an die herkömmlichen Aktivitäten der Hochschule in Lehre und Forschung gekoppelt. Service Learning z.B. findet eingebunden in der Lehre statt, während individuelles Engagement von Wissenschaftler/innen häufig nur über diese selbst auf die Hochschule zurückzuführen ist.

Übersicht 6: Gliederung der Third Mission nach Handlungsfeldern, Zielen und Aktivitäten

Aufgaben-bereiche	**Handlungsfelder**	**Ziele**	**Aktivitäten**
Weiterbildung	Berufsbezogene Fortbildung	Unternehmens-spezifische Fortbildungen	Spezielles Kursangebot
		Individuelle Fortbildung	Zertifikatskurse
	Akademische Weiterbildung	Erhöhung der Reichweite von Weiterbildung	Online- und Fernstudiengänge
			Kooperationen mit anderen Bildungsträgern
		Ausbau akademischer Weiterbildung	Aufbaustudiengänge
Forschungs- und Wissenstransfer	Wissens-entwicklung	Förderung von Kooperationen	Curriculare Kooperationen
			Kooperative Professuren
			räumliche Integration
		Förderung von Innovationen	FuE-Kooperationen
			Innovationsnetzwerke
		Gründungsförderung	Beratungsangebote
			Gründungszentrum
	Wissens-vermittlung	Vernetzung außerhalb der Wissenschaft	Mitgliedschaft in Gremien
			Vermittlung von Absolvent/innen
		Vermittlung von Forschungswissen	Public Understanding of Science
			Beratung und Coaching
	Wissens-vermarktung	Vermarktung eigener Wissensressourcen	Patent-/ Lizenzverwertung
			Auftragsforschung

Aufgaben-bereiche	Handlungsfelder	Ziele	Aktivitäten
Gesellschaftliches Engagement	Bürgerschaftliches Engagement	Förderung von freiwilligem Engagement	Angebote für Freiwilligenarbeit
			Service Learning
		Förderung von Social Entrepreneurship	Angebote für Social Entrepreneurs
			Lehrbezogene Projekte
		Förderung demokratischer Werte & Offenheit	Politischer Diskurs & interkultureller Dialog
			Angebote für ausländische Studierende
	Community Service	Stärkung lokaler Akteure & Kultur	Unterstützung lokaler Akteure
			Eigene kulturelle Angebote
		Bereitstellung öffentlicher Leistungen	Soziale Dienstleistungen
			Bibliotheken, Zoos, Museen
	Widening Participation	Förderung unterrepräsentierter Gruppen	Studienzugang ohne Abitur
			Unterstützungsangebote & -kurse
		Bildungsangebote für Nicht-studierende	Lebenslanges Lernen für Erwachsene
			Angebote für Kinder & Schüler

Anmerkung: Darstellung leicht adaptiert übernommen aus Henke/Pasternack/Schmid (2015: 47)

Folglich lassen sich drei Aufgabenbereiche – in Übereinstimmung mit E3M und anderen Autoren (z.B. Secundo et al. 2017) – zusammenfassen, die grob beschreiben, was unter dem Label „Third Mission“ an Hochschulen passiert: *Weiterbildung*, *Forschungs- und Wissenstransfer* und *gesellschaftliches Engagement.* Eine systematische Darstellung bricht die Third Mission in typische Aktivitäten, die wiederum in Handlungsfeldern und damit verbundenen Wirkungsabsichten (Zielen), herunter (Henke/Pasternack/Schmid 2015: 47).

2.3.2. Third Mission als Bedrohung der Zweckfreiheit von Wissenschaft?

Hinter den vorgestellten Konzepten und der darauf aufbauenden Konzeptualisierung der Third Mission steht als gemeinsame Annahme, Hochschulen könnten mehr oder weniger umstandslos Nützlichkeit außerhalb der Wissenschaft entfalten. Dies kann durchaus als heikel betrachtet werden, da es Fragen über die mögliche Erosion der Zweckfreiheit von Wissenschaft aufwirft. Solche Fragen sollten nicht unbeachtet bleiben:

- *Konkurrenz von Zweckfreiheit und Nützlichkeit*: Hochschulen sind wissenschaftliche Einrichtungen, denn sie betreiben erkenntnisorientierte Forschung

und realisieren akademische Lehre. Beide sind grundsätzlich ortsungebunden, denn in kognitiver Hinsicht gibt es keine ortsgebundene bzw. regionale Wissenschaft. Wo sie als Wissenschaft regionalisiert wäre, dort wäre sie künstlich eingeschränkt – bis dahin, dass mit guten Gründen ihre Wissenschaftlichkeit infrage stünde. Zwar können Wissenschaftler, Institute und Hochschulen durchaus lokale oder regionale Funktionen wahrnehmen, doch dafür bedürfen sie des Kontakts zu den Fronten des Wissens – und diese verlaufen nicht regional. Unter anderem daraus ist das Postulat der Zweckfreiheit abgeleitet worden. Die Zweckfreiheit entbindet zugleich aber nicht von der Nützlichkeit. Schon Humboldt betonte 1810, dass Wissenschaft sich zwar selbst verpflichtet sei, aber verband dies zugleich mit einem Staatszweck, nämlich von der Ausbildung durch „Wissen und Reden" hin zu „Charakter und Handeln" (Humboldt 2010: 97). Damit wird die Nützlichkeit durch Kompetenzerwerb und Praxiswirksamkeit an die Idee der Zweckfreiheit gekoppelt. Anders formuliert: „der Zweck der Zweckfreiheit ist, der Gesellschaft *richtig*, nämlich kritisch dienen zu können; der Zweck der Zweckfreiheit ist nicht, ihr *nicht* dienen zu müssen" (Hentig 1970: 18).

- *Konkurrenz von Qualität und Relevanz*: Ein Dauerkonflikt besteht um das Verhältnis von Grundlagen- und anwendungsorientierter Forschung, wobei erstere mit dem Ideal der Zweckfreiheit verbunden wird und letztere stets im Verdacht steht, für außerwissenschaftliche Anliegen funktionalisiert zu werden. Konkret entfaltet sich ein „gesellschaftlich funktionaler Antagonismus" (Schimank 2006) zwischen Wissenschaft und Politik, der im wesentlichen aus den Versuchen der Wissenschaftsvertreter bestehe, „das Selektivitätskriterium auf die Qualität der Wissenschaft einzuschränken, während die politischen Akteure versuchen, die Mittel in erster Linie nach Problemgesichtspunkten zu vergeben." (Braun 1997: 386). Zugleich kennen moderne Gesellschaften keinen quantitativen Sättigungsgrad für Forschungsergebnisse, sondern verfügen über immer noch steigerungsfähige Absorptionskapazitäten für Forschungsaktivitäten und -resultate. Dennoch ist die notwendige „eklatante Ineffizienz wissenschaftlicher Forschung" (Schimank 2007: 236) schwer kommunizierbar und steht im Widerspruch zur Relevanzorientierung der Politik. Das Modell der sogenannten Forschungskette (z.B. in Winnacker 2000) verbindet beides idealisierend: So wird ein Kontinuum von der zweckfreien Grundlagenforschung über die anwendungsorientierte Forschung bis zur unmittelbar an ein praktisches (außerwissenschaftliches) Problem gebundenen Entwicklung und Beratung gezeichnet. Eine Forschungsstufe baue auf der anderen auf und transformiere das zunächst zweckungebundene Wissen fortschreitend in zweckgebundenes.

- *Das Verhältnis von Wissenschaft und Gesellschaft*: Auch das Wissenschaftssystem ist ebenso auf Leistungen anderer gesellschaftlicher Teilsysteme angewiesen und ebenso finden wissenschaftliche Erkenntnisse in anderen Teilsystemen der Gesellschaft Verwendung. Wissenschaftliche Erkenntnisse fließen in andere Teilsysteme der Gesellschaft in mindestens vier Formen ein: als Orientierungswissen, als Rezeptwissen, als technische Artefakte und über das wissenschaftlich geschulte Personal. Inhaltlich besteht sowohl die Möglichkeit, dass sich die Wissenschaft zu sehr von gesellschaftlichen Erwartungen zurückzieht, als auch die einer Begrenzung der Autonomie des Wissenschaftssystems durch

die Gesellschaft. Die Gründe solcher Limitierungen können gesellschaftliche Nutzenerwartungen, negative Folgen wissenschaftlicher Erkenntnisse und die Ressourcenabhängigkeit sein. Hier drohe vor allem eine zu starke Vergesellschaftung der Wissenschaft durch Ökonomisierung und Politisierung. (Vgl. Schimank 2012: 119; Hug/Heinze 2003) Allerdings kann auch dagegengehalten werden, dass eine inhaltliche Antwort auf die Frage, welche Wissenschaft gesellschaftlich relevant ist, gar nicht gegeben werden könne, denn gebe es zu viele mögliche Antworten, deren Relevanz sich zeitabhängig verschieben kann. Eine pragmatische Antwort könne aber sein, da die Wissenschafts- und Technologieentwicklung eines Landes als Motor der Innovationskraft gelte und da Innovation mit gesellschaftlichem Wohlstand identifiziert werde, jedenfalls von der Forschung, die innovativ ist, auch schlicht anzunehmen, gesellschaftlich relevant zu sein. (Weingart 2008: 23f.)

- *Die außerwissenschaftliche Praxis der Wissenschaft*: Empirisch waren immer schon Elemente des Wirksamwerdens der Wissenschaft in außerwissenschaftlichen Kontexten zu entdecken – also das, was heute Third Mission genannt wird. Darin zum Ausdruck kommt, dass das Hochschulsystem einerseits den Adapter zwischen Bildungs- und Wissenschaftssystem bildet, und es andererseits substantiell zur Kopplung von kultureller und ökonomischer Reproduktion der Gesellschaft beiträgt. Mithin ist die Integration von vier Funktionen zu bewerkstelligen: gesellschaftlich unterstützte individuelle Selbstermächtigung (Bildung), wissensgeleitete Erzeugung von Deutungen und Erklärungen (Wissenschaft), sinngebundene Orientierung (Kultur) sowie ressourcengebundene Bedürfnisbefriedigung (Ökonomie). In der jüngeren Vergangenheit werden diese Kopplungen mit Begriff der „Wissen(schaft)sgesellschaft“ in Kontext gestellt (vgl. Heidenreich 2003). Dies ist zunächst lediglich eine zeitdiagnostische Selbstbeschreibung der Gesellschaft, die aber eine wichtige Information enthält: wissenschaftliches Wissen nimmt eine zentrale Rolle als risikobewusstes Wissen mit den höchsten Gewissheitsgraden ein. Im Zusammenhang mit globalen Nachhaltigkeitsherausforderungen bildet dies die Grundlage für das Konzept einer „transformativen Wissenschaft“ (Schneidewind/Singer-Brodowski 2013).

Die Gefährdung der Zweckfreiheit von Wissenschaft durch gesellschaftliche Erwartungen der Relevanz erfährt beim Thema Third Mission durch seine explizite Gesellschaftsorientierung besondere Brisanz und erzeugt dadurch Widerstände. So wird in der Fokussierung auf gesellschaftliche Relevanz eine Entdifferenzierung von Wissenschaft und Nicht-Wissenschaft und damit einhergehende Überforderung der Wissenschaft gesehen. Das komme einer Aufgabe der Selbstbeschränkung der Wissenschaft auf Wahrheit und Erkenntnisgewinn gleich (Strohschneider 2014). Die Ergebnisoffenheit der Forschung würde durch einen „Solutionismus“ ersetzt, der letztlich Wissenschaft nur auf ihre Nützlichkeit hin beurteile und aufgrund der Vernachlässigung nicht problemlösungsorientierter Forschung partiell innovationsfeindlich sei (vgl. ebd.: 179f.).

Die Erwartung an Hochschulen, Third Mission als eigenständigen Leistungsbereich zu entfalten, lässt sich in diesem Sinne leicht als ein Versuch einer weiteren Funktionalisierung der Wissenschaft deuten, in der Wissenschaft sich nicht allein von der wissenschaftlichen Rationalität leiten lassen soll, sondern sich

auch (oder ausschließlich) ökonomisch oder politisch rational zu verhalten. Ihre Begründung kommt aus Sicht der Kritiker eine Art moralischer Erpressung gleich: Denn wie ließen sich die Ansinnen abweisen, der die Wissenschaft alimentierenden Gesellschaft etwas zurückzugeben, das ihr unmittelbar nützt, und das unmittelbare Umfeld der Hochschule an dem, was die Hochschule treibt, in verständiger Weise teilhaben haben zu lassen, ohne der Ignoranz oder Arroganz geziehen zu werden?

Für die Wissenschaft stellt sich also die Frage, wie Wissenschaft und Hochschulbildung gesellschaftlich nützlich sein können, ohne dabei illegitim funktionalisiert zu werden. Um die Grenzziehungen zwischen wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Operationslogiken nicht einzureißen sind mithin angemessene Transferpraktiken, die das Verhältnis von wissenschaftlichen und praktischen Wissen regulieren, sowie ihre Überführung ineinander zu suchen. Ihrer Gesellschaftsbezogenheit werden die Wissenschaften nur schwer entkommen. Gerade weil, erstens, die Third Mission nicht den Anspruch erhebt, wissenschaftliche Prinzipien, und auf den Hochschulalltag bezogen: die Kernaufgaben Lehre und Forschung, zu ersetzen, sondern zu ergänzen und weil, zweitens, Wissenschaftler hierbei einen Teil der dafür geforderten Tätigkeiten an das Wissenschaftsmanagement delegieren kann, darf unterstellt werden, dass die Zweckfreiheit der Wissenschaft durch die gesellschaftliche Relevanzbemühung der Third Mission nicht existentiell bedroht ist.

2.4. Zwischenfazit

2.4.1. Kopplungen zwischen Wissenschaftsmanagement und Third Mission

Die bisherigen Ausführungen betrachteten Third Mission und das Wissenschaftsmanagement getrennt. Für die Untersuchung sind beide Gegenstandsbereiche gleichwohl gemeinsam zu betrachten. Für die weitere Untersuchung werden an dieser Stelle die gegenseitigen Kopplungen herausgearbeitet und die Zusammenführung der beiden Bereiche begründet.

Zur Erinnerung: Zentrales Merkmal der Third Mission (siehe Kapitel 2.3.1 Third Mission als außerakademische Verflechtungen von Hochschulen) ist die Interaktion mit Akteuren außerhalb des Wissenschaftssystems. Third Mission deckt indes nur einen Teil des zuvor skizzierten Tätigkeitsfelds der Wissenschaftsmanager/innen ab. Dieses Kriterium kann für die Unterscheidung der Aufgaben des Wissenschaftsmanagements herangezogen werden. Die Abgrenzung des in Third Mission spezialisierten Teils des Wissenschaftsmanagements kann wie folgt beschrieben werden:

Die Besonderheit der Wissenschaftsmanager/innen in der Third Mission ist die *Kommunikation und Kooperation mit Akteuren außerhalb des akademischen Umfelds*, d.h. mit Zivilgesellschaft, Wirtschaft und der Politik, was ihnen im Vergleich mit anderen Wissenschaftsmanager/innen größere Handlungsspielräume in weniger formalisierten Arbeitsprozessen ermöglicht.

Es lässt sich zudem feststellen, dass sowohl erweiterte als auch neue Aufgaben der Hochschule, mit denen Wissenschaftsmanager/innen betraut werden, der Third Mission zurechenbar sind. In Übersicht 7 sind diese entsprechend sortiert dargestellt. Tendenziell sind es eher zusätzlichen Aufgaben der Hochschule in denen ein Third-Mission-Bezug vorliegt.

Übersicht 7: Aufgaben des Wissenschaftsmanagements mit Third-Mission-Bezug

	Erweiterte Aufgaben	**Neue Aufgaben**
Keine Third Mission: Institutionelle und innerakademische Aktivitäten	• Bereitstellung von IT-Infrastruktur • Finanzielle Steuerung • Human Resources • Studierendenbetreuung (allgemein)	• Controlling • Qualitätsmanagement • Strategie- und Organisationsentwicklung
Third Mission: Interaktionen mit der Umwelt	• Studierendenbetreuung (unterrepräsentierte Gruppen) • Pflege und der Ausbau regionaler und internationaler (Kooperations-)Beziehungen	• Drittmittelmanagement • Kommunikation und Marketing • Koordination bzw. Geschäftsführung neuer Einrichtungen der Hochschule • Weiterbildung • Wissens- und Technologietransfer

Worin liegt nun also die Besonderheit, die Third Mission zu einem eigenständigen Untersuchungsbereich innerhalb des Aufgabenspektrums des Wissenschaftsmanagements macht? Diese Frage ist zwar ebenfalls Teil der hiesigen Untersuchung, kann aber nun an dieser Stelle bereits teilweise beantwortet werden:

- Hochschulen stehen seit den paradigmatischen Veränderungen durch die NPM- und Bolognareformen verstärkt im Wettbewerb um Aufmerksamkeit, Ressourcen und Prestige.
- Sie haben auf diese Anforderungen unter anderem mit dem Ausbau des Wissenschaftsmanagements reagiert.
- Den Wissenschaftsmanager/innen mit Third-Mission-Aufgaben kommt aber eine besondere Rolle in diesem Zusammenhang zu. Während die im Wissenschaftsmanagement erkennbare neue innerakademische Leistungs- und Qualitätsorientierung im wesentlichen den bisherigen Modus der Organisation von Lehre und Forschung verändern, organisieren Wissenschaftsmanager in der Third Mission die nunmehr im Status strategischer Bedeutsamkeit befindliche Öffentlichkeit der Hochschule.
- Damit sind diese Wissenschaftsmanager gegenüber den innerakademisch agierenden in einer Hinsicht im Vorteil: sie ergänzen nicht allein funktional den Lehr- und Forschungsbetrieb, ohne dabei Hoheit über wichtige Ressourcen der Hochschule zu erhalten, sondern sind operativ für die Erzeugung von Aufmerksamkeit, positiver Öffentlichkeit, Kooperationen und Umwelt-

beziehungen von entscheidender Bedeutung, was ihnen zumindest teilweise Hoheit über diese Ressource verschafft.

Kloke und Krücken sprechen hier von „Grenzstellen“ im abgeschwächten Sinn, da sie die „Übersetzung von externen, auf engere und direkte Wirtschaftsbeziehungen abzielenden Erwartungen in die Organisation“ leisteten (Kloke/Krücken 2010: 49). Eben diese für Hochschulen wichtige Grenzstellenfunktion macht das Wissenschaftsmanagement in der Third Mission zu einem besonderen Untersuchungsthema.

Fraglich bleibt indes, ob die betroffenen sich dieses Vorteils gegenüber anderen Wissenschaftsmanagern außerhalb der Dritten Aufgabe bewusst sind. Und wenn ja: treten sie dann der Leitungsebene oder Wissenschaftlern gegenüber anders, also selbstbewusster, auf? Die Verfügung über eine strategische Ressource der Hochschule legt den Schluss zumindest nahe, dass Third-Mission-Manager – um diese Teilgruppe des Wissenschaftsmanagements mal begrifflich zu fassen – erfolgreicher ihren Einfluss geltend machen. Wenn dem so ist, haben sie bessere Aussichten, ihr Berufsbild zu professionalisieren und ihre Autonomie zu stärken. Dies mag auf das Wissenschaftsmanagement insgesamt abstrahlen, da im Hochschulalltag wohl niemand das Wissenschaftsmanagement in zwei Lager, Third-Mission-Tätigkeit oder nicht, aufteilt. Ob diese Vermutungen belastbar sind ist Gegenstand des theoretischen und des empirischen Teils dieser Arbeit.

2.4.2. Third Mission und Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement

Hieran knüpfen sich die Überlegungen zur Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement in der Third Mission an. Ziel ist, ein operationales Konzept für die weitere Verwendung in dieser Arbeit herzuleiten. Wie bereits weiter oben erörtert, sind Expertise und Inszenierung hierfür zentrale Merkmale. Übertragen auf die Situation des Wissenschaftsmanagements sich folgende Schlüsse im Hinblick auf die Professionalisierung zusammenfassen:

- Wissenschaftsmanager/innen verändern die Strukturen und Abläufe in der Hochschule;
- dabei erschließen sie sich konstitutives Wissen über die Prozesse, an denen sie beteiligt sind;
- ein Teil dieses Wissens liegt nur bei Ihnen, wodurch sich ihnen die Möglichkeit bietet, dieses Wissen strategisch in Beziehungen zu anderen Mitgliedern der Hochschule einzusetzen;
- im Tätigkeitsbereich der Third Mission ist das konstitutive Wissen der Wissenschaftsmanager/innen besonders relevant für die erfolgreiche Durchführung der damit verbundenen Aktivitäten;
- die Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement findet letztlich als Etablierung eines Handlungssystems in den Beziehungen zu den anderen statt, indem die eigene Expertise in den Entscheidungsprozessen wirksam eingebracht wird;

- die Etablierung eines Handlungssystems führt mit der Zeit zur Akzeptanz der Bedeutung des Wissenschaftsmanagements für die Organisation der Third Mission seitens anderer Hochschulakteure und ihrer gestärkten Durchsetzungsfähigkeit.

Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement befördert damit deren Wahrnehmung als bedeutsame Schnittstelle zwischen Wissenschafts- und Verwaltungsbereich. Für diese Arbeit lässt sich Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement also wie folgt bestimmen:

Die *Professionalisierungstendenzen* der Wissenschaftsmanager/innen mit Tätigkeiten in der Third Mission werden erkennbar durch ihr auf Einflussnahme auf Entscheidungen ausgerichtetes Handeln in Beziehungen mit dem wissenschaftlichen Personal und der Hochschulleitung, das sowohl zur Herstellung von Akzeptanz ihrer Schnittstellenfunktion zwischen Wissenschafts- und Verwaltungsbereich innerhalb der Hochschule beiträgt als auch ihre Durchsetzungsfähigkeit in den Beziehungen stärkt.

Es geht bei diesem Professionalisierungsverständnis also weniger um die Herausbildung einer Profession als vielmehr um die Entwicklung von Professionalität im Sinne des Absteckens der eigenen Expertise für einen bestimmten Handlungsbereich und wirksame Inszenierung – erkennbar an ihrer Durchsetzungsfähigkeit – gegenüber anderen.

2.4.3. Präzisierung des Untersuchungsansatzes

Zwei Möglichkeiten stehen im Raum, um die Rolle des Wissenschaftsmanagements bei der Organisation der Third Mission näher zu bestimmen:

- *Handlungsorientiert*: man untersucht ihr Handeln im Zusammenhang mit Third-Mission-Aktivitäten in den Beziehungen mit anderen Akteuren der Hochschule;
- *Gegenstandsorientiert*: man untersucht ihren Beitrag an den Third-Mission-Aktivitäten und gegebenenfalls noch, wie sich diese Aktivitäten insgesamt auf die Wahrnehmung der Third Mission innerhalb oder auch außerhalb der Hochschule auswirken.

Vieles spricht auf den ersten Blick für eine Orientierung am Gegenstand, also der Third Mission. Man bekäme hierdurch ein Bild, wie stark die Beteiligung des Wissenschaftsmanagements an der Third Mission ist, etwa durch Gegenüberstellung der Anzahl beteiligter Wissenschaftler und Wissenschaftsmanager an allen Aktivitäten oder Vergleich des Zeitaufwands der beiden Personalgruppen. Hieraus ließe sich schließen, ob Third Mission in bedeutsamen Maße aufgrund der Arbeitsleistung des Wissenschaftsmanagements entsteht und damit seinen Anteil an deren Erfolgen für sich beanspruchen kann. Gelänge es dann, einen Referenzwert zu ermitteln, der Aussagen darüber ermöglicht, welche strategische Bedeutung die Entwicklung der Third Mission für die Hochschulleitung im Verhältnis zur Entwicklung der klassischen Lehr- und Forschungsmissionen hat, ließe dies auf deren nominelle Macht als Gruppe innerhalb der Hochschule

schließen. Offen bliebe indes, ob diese Macht auch tatsächlich genutzt wird, um Statusverbesserungen – mehr Ressourcen, Anerkennung, Professionalisierung etc. – zu erzielen. Drei Gründe sprechen gegen dieses Vorgehen:

- Einerseits lässt sich die Arbeitsleistung der Wissenschaftsmanager/innen nur mit erheblichen Aufwand quantifizieren. Es würde voraussetzen, dass alle Aktivitäten bekannt sind und die Beteiligung von Wissenschaftlern und Third-Mission-Managern bestimmbar ist. Ohne entsprechende Dokumentationssysteme ist man auf die kleinteilige Zusammensetzung des Puzzles in Einzelfallbetrachtungen zurückgeworfen.
- Darüber hinaus fehlen Kriterien und Daten, die die Wichtigkeit der Third Mission adäquat beziffern könnten. Ginge man nach Finanzierungsgrößen wäre die Third Mission sicher weniger wichtig als sie es in Wahrnehmung und Positionspapieren der Leitungen und der Politik hat. Durch Befragungen könnte man in Fallstudien mehr Aufschluss über subjektive Einschätzung hierzu gewinnen, verlöre aber die Verlässlichkeit objektiver Daten. In Kombination beider Messprobleme, würde man wenig verlässliche Befunde produzieren, die nur mit Vorsicht interpretiert werden könnten und praktisch wenig Nutzen haben.[26]
- Zudem liefert diese Betrachtung nur Ergebnisse der Organisation von Third Mission zu einem bestimmten Zeitpunkt, ohne die Mechanismen ihrer Entstehung erklären zu können. Die Betrachtung bliebe somit deskriptiv ohne Informationen für eine tiefere Analyse zu liefern.

Auch ohne zusätzliche empirische Untersuchung kann nach der bisherigen Bestandsaufnahme ohne großes Risiko konstatiert werden: Third Mission ist weiterhin ein Nebengeschäft der Hochschule. Hochschulleitungen werden sich folglich der vom Gesetzgeber erwarteten Erfüllung der Kernaufgaben – und damit verbundene Ressourcenentscheidungen – stets mehr verpflichtet fühlen. Damit ist der möglichen Rolle der Third-Mission-Manager in der Hochschule aufgrund der überragenden Bedeutung von Lehre und Forschung bereits ein relativ enger Rahmen gesetzt.

Die Orientierung an den Handlungen der beteiligten Akteure verspricht hingegen ein besseres Verständnis über die Mechanismen, die bei der Organisation der Aktivitäten zum Tragen kommen. Dies vermeidet zu kurz greifende Schlussfolgerungen über die tatsächliche Rolle des Wissenschaftsmanagements allein aufgrund der gegenwärtigen Stellung der Third Mission in der Gesamtschau auf das Leistungsportfolio der Hochschulen. Denn, auch wenn Lehre und Forschung die Aufmerksamkeit der Leitungsebene bestimmen – Prorektoren für Third Mission sind die Ausnahme, für Lehre und Forschung hingegen nicht wegzudenken –, heißt das nicht, dass das Wissenschaftsmanagement in der Third Mission kei-

[26] Zur Verdeutlichung stelle man sich das Ergebnis einer solchen Untersuchung beispielhaft so vor: Das Wissenschaftsmanagement ist zu 63 Prozent an Third-Mission-Aktivitäten über die hierin eingebrachte Arbeitszeit (Vollzeitäquivalente) eingebunden. Insgesamt nimmt Third Mission gegenüber Lehre und Forschung 35 Prozent der Aufmerksamkeit der Hochschulleitung ein. Daraus folgt, dass Leistungen der Third-Mission-Manager 22 Prozent der Aufmerksamkeit der Hochschulleitung binden. Damit sind 78 Prozent ihrer Aufmerksamkeit dem wissenschaftlichen Personal und Wissenschaftsmanagern ohne Third-Mission-Tätigkeit gewidmet.

ne tragende Rolle einnimmt. Ebenso wenig ließe sich dies aus einer nominell geringeren Beteiligung an der Verwirklichung der Aktivitäten im Vergleich mit den Wissenschaftler/innen schließen. Entscheidend ist vielmehr, ob es den Wissenschaftsmanager/innen gelingt, ihren Einfluss *im Rahmen der gegebenen Ressourcenverteilung* geltend zu machen. In der handlungsorientierten Betrachtung geht es also weniger um das Ausmaß der Handlungsspielräume, sondern um die Fähigkeit, *die vorhandenen Handlungsspielräume geschickt für sich zu nutzen*. Dies hängt zwingend auch vom Verhalten der anderen Akteure ab, die in die Prozesse involviert sind, weshalb auch sie in die Betrachtung einbezogen werden müssen.

Für die theoretische und empirische Untersuchung auf Ebene der Handlungen der Hochschulakteure sprechen folgende Gründe:

- *Theoretisch*: Das Verhalten des Wissenschaftsmanagements lässt sich entlang verhaltenslenkender Kriterien wie Ressourcenausstattung, Motivationen, Konkurrenzen beschreiben und hieraus Mechanismen im Zusammentreffen mit anderen Hochschulakteuren ableiten. Auch ohne empirische Fundierung liefert die Theorie mithin neue Einsichten zu Koordinationsproblemen bei der Entwicklung der Dritten Aufgabe, die im Hochschulalltag zu einer Minderung des Potenzials an Überraschung über die beobachtbaren Ergebnisse beitragen.
- *Empirisch*: Die theoretisch formulierten Mechanismen lassen sich sowohl qualitativ als auch quantitativ auf ihre Belastbarkeit hin überprüfen. Dies ermöglicht Schlüsse über die in der Praxis tatsächlich ausgenutzten Handlungsspielräume und somit die Einordnung der Rolle des Wissenschaftsmanagements mit Third-Mission-Aufgaben in der gegenwärtigen Gesamtanordnung des Hochschulsystems.

Qualitativ kann die empirische Untersuchung gelingen, wenn aus Befragungen von Wissenschaftsmanagern, Wissenschaftlern und Vertretern der Hochschulleitung hervorgeht, ob die theoretisch erarbeiteten Schlüsse zu den Mechanismen sich in den Aussagen widerspiegeln. Durch die Offenheit qualitativer Befragungen wäre eine Berücksichtigung der unterschiedlichen Perspektiven der untersuchten Gruppen gewährleistet. Die qualitativen Befragungen liefern zudem Informationen darüber, ob das theoretische Modell robust ist und inwiefern Anpassungen des Modells naheliegen.

Quantitativ gelänge die Untersuchung, wenn man die Befragung soweit vereinfacht, dass eine Vergleichbarkeit der Antworten gewährleistet ist, d.h. die Befragten die Fragen im gleichen Sinne verstehen und beantworten. Zudem muss die Auswahl der Stichprobe hinreichend repräsentativ sein. Dies insofern nicht einfach herzustellen, als dass in Vornherein schwer abzuschätzen ist, welche Frageitems für die jeweilige Gruppe relevant sind, um sinnvolle Einschätzungen über Ressourcenausstattung, Motivationen oder Konkurrenzen zu erhalten. Kurzum, eine quantitative Erhebung erscheint erst nach einer zuvor erfolgten explorativen qualitativen Befragung, aus der die relevanten Kriterien ermittelt werden, wirklich sinnvoll. Da die Verfolgung beider empirischen Zugänge den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, wird hier nur der qualitative Ansatz verfolgt.

Zusammenfassend stellt sich der Untersuchungsansatz wie folgt dar:

1. Festlegung eines Rahmenmodells für die Strukturierung des Verhaltens der Akteure untereinander.
2. Spezifizierung des Rahmenmodells für die Akteurskonstellationen zwischen Wissenschaftlern, Wissenschaftsmanagement und Hochschulleitung im Zusammenwirken mit dem hochschulischen Aufgabenbereich Third Mission.
3. Ableitung theoretischer Erwartungen über das Verhalten.
4. Übersetzung der Problemstellung und des Theoriemodells in ein empirisches Untersuchungsdesign.
5. Auswertung der Befragung hinsichtlich der Gültigkeit der theoretischen Erwartungen.
6. Schlussbetrachtung und Ausblick.

3. Theorie

Der theoretische Teil lässt den Wissensstand zu den hier behandelten Themen nun hinter sich und entwickelt eigene theoretisch-konzeptionelle Überlegungen zu den Wirkungszusammenhängen zwischen Wissenschaftsmanagement und anderen Hochschulakteuren einerseits und dem Handlungskontext Third Mission andererseits. Hierfür sind zunächst einige organisationssoziologische Grundlagen zu rekapitulieren, ohne die das Verhalten der Akteure in der spezifischen Umgebung Hochschule schwer plausibilisierbar wäre (Kapitel 3.1). Es folgen einige konzeptionelle Überlegungen zur Organisation der Third Mission und dabei beteiligter Akteure (Kapitel 3.2). Daran anknüpfend werden Machtressourcen der Hochschulakteure in der Third Mission abgeleitet (Kapitel 3.3). Dies wird dann mikropolitischen Überlegungen zur Ausgestaltung von Machtbeziehungen kombiniert (Kapitel 3.4). Abschließend erfolgt eine Diskussion und Zusammenführung der theoretisch-konzeptionellen Überlegungen (Kapitel 3.5).

3.1. Organisationssoziologische Grundlagen für die Analyse von Hochschulen

Third Mission muss ein irgendeiner Form organisiert oder zumindest von der Organisation als solche wahrgenommen werden. Sonst lässt sie sich schwerlich als Third Mission *der Hochschule* beschreiben. Es handelte sich sonst vielmehr um unabhängige individuelle Engagements einzelner Wissenschaftler. Dies lenkt den Blick auf die Verfasstheit der Hochschule als Ort kollektiver Problemlösungen und somit als Organisation. Hieran geknüpft sind Interessenkonstellationen und resultierende Entscheidungsprobleme, die in der Literatur häufig untersucht und im hiesigen Zusammenhang von Bedeutung sind. Sie sind daher zunächst zu erörtern, bevor ein theoretisch-konzeptionelles Modell für Machtbeziehungen in der Organisation der Third Mission entwickelt werden kann.

3.1.1. Einordnung der Hochschule als Organisation

Zur Unterscheidung von Institution und Organisation

Hochschulen, vor allem in der Verfasstheit als Universitäten, sind nicht *per se* Organisationen, sondern werden erst zu solchen gemacht. Im Kern sind sie nach herkömmlicher Betrachtung vor allem Institutionen, also „Gebilde wechselseitig aufeinander verweisender und einander tragender, intersubjektiv geteilter normativer, evaluativer und kognitiver Orientierungen des Handelns (Schimank 2008b: 157f.)“ sind. Institutionen erzeugen also gegenseitige Verhaltenserwartungen und sind folglich strukturbildend für soziale Systeme (Luhmann 1974: 12f.). Sie erschaffen dabei eine „zweckorientierte Hierarchie“ (Luhmann 2000: 426). Eine weitere Besonderheit in Institutionen ist, dass sie „bestimmte For-

men sozialen Handelns oder bestimmte Lösungsstrategien erwartbar machen, ohne die genauen Motive der Beteiligten und ohne detaillierte Begleitumstände zu kennen“ (Hasse/Krücken 2008: 164).

Die Wahrnehmung der Universität als Institution wurde vor allem über die „Idee der Universität“ hergestellt. Sie diente „als unhinterfragtes Konzept, das hinreichend diffus und unbestimmt bleiben muss, um als allgemeine Institution anerkannt zu werden“ (Krücken/Blümel/Kloke 2010: 235). Mit dieser Idee verknüpft sind weitere Konzepte wie z.B. Freiheit von Forschung und Lehre, Forschungsexzellenz, Elitenbildung oder die wissenschaftliche Profession. Es gibt also Vorstellungen und Erwartungen darüber, wie sich die Akteure in Hochschulen Verhalten sollen, unabhängig davon, wie ihre jeweiligen Interessenlagen aussehen.

Die Beschreibung von Hochschulen als Institutionen greift indes zu kurz, denn sie verfügen über Verhaltenserwartungen hinaus auch über kollektive Handlungsfähigkeit und sind somit selbst ein Akteur. Erkennbar wird der Status als „korporativer Akteur“ etwa nach außen gegenüber dem zuständigen Ministerium, in Beziehungen zu anderen Hochschulen oder allgemein der Umwelt. Nach innen bestehen zudem (zu gestaltende) Beziehungen zu den individuellen Akteuren also den Mitgliedern der Hochschule. (Schimank 2008b: 160) Insofern kann in Bezug auf Hochschulen auch von Organisationen gesprochen, wobei beide Begriffe – Institution und Organisation – stark normativ besetzt und umstritten sind.

Nach Günther Endruweit (1981: 182) besteht der Sinn der Bildung von Organisationen in der optimalen Bereitstellung umweltrelevanter Problemlösungen. Dies erfolge in ihrer Eigenschaft als Mitgliedschaftsverbände durch die zielorientierte Kooperation der Mitglieder. Konkret werden sie meist als eigenständige, zweckgebundene, hierarchische Einrichtungen mit einem Entscheidungs- und Kontrollzentrum, welches die Kooperation der Organisationsmitglieder zur idealen Erreichung der Organisationszwecke koordiniert, beschrieben (Abraham/Büschges 2009: 58f.) In dieser Beschreibung wird auch die Schwierigkeit erkennbar, die Hochschule als klassische Organisation einzuordnen. Vielmehr erfüllt sie diese Ansprüche allenfalls „unvollständig“ (Brunsson/Sahlin-Andersson 2000: 722):

- Forschung und Lehre seien durch nur unklare, schwer formalisierbare Technologien gekennzeichnet (Luhmann 1992: 76), Entscheidungen der Kontrollebene können also nicht besonders effizient auf Problemlösungen hinwirken.
- Die Hochschulen können sich nicht auf die Fügsamkeit und Folgebereitschaft ihrer Mitglieder gegenüber ihren Zielsetzungen und Regeln verlassen, da Wissenschaftler in hohem Maße Autonomie über ihre Arbeit besitzen.
- Der Institutionscharakter der Hochschule zerrt überdies am Idealbild der Organisation: „Die Hochschule integriert Hierarchie und Leitung, ein ungewöhnliches Maß an Selbstbestimmung und Abhängigkeiten, Nischen, Bürokratie, die Freiwilligkeit des Ein- und Austritts, Wettbewerb, Patronage, Beharrung, Flexibilität, Zentralität und Dezentralität, Produktion von Fragestellungen, Unterdrückung von Infragestellungen, Vermittlung, Interdependenz-

unterbrechung. Sie ist Institution, und sie ist Organisation." (Pasternack 2006: 185)

Die Verknüpfung von Institution und Organisation ist nicht allein in Hochschulen vorfindbar, sondern zeigt sich in verschiedenen Spielarten auch andernorts (Hasse/Krücken 2008: 169ff.): Organisationen, die selbst als Institutionen gefasst werden (z.B. Hochschulen, Parteien, Krankenhäuser), Institutionen in Organisationen (z.B. Professionen) und Institutionen als relevante Umwelt von Organisationen (z.B. Rechtsstaat).

Die Beschreibung von Hochschulen als Organisation ist nicht unumstritten. So wird diese Eigenschaft vor allem dem Teilbereich der akademischen Lehre, weniger jedoch der Forschung zugeschrieben. Für Stichweh (2005: 124f.) sind „bestimmte Erziehungs- und Ausbildungsangebote, die Curricula und die zugehörige personelle und materielle Infrastruktur" Organisationsleistungen, das Forschen und Publizieren hingegen allenfalls indirekt, denn es seien die einzelnen Mitglieder, die im Wissenschaftssystem „als einigermaßen autonome Agenten auftreten". Für ihre Tätigkeit und dessen Erfolg habe ihre organisatorische Mitgliedschaft in der Hochschule oft nur eine geringe Bedeutung. (Stichweh 2005: 124f.)

Die Expertenorganisation

Hochschulen wurden auch als „besondere Organisation" charakterisiert (Musselin 2007a: 63). Schimank (2000: 306ff.) verweist in diesem Kontext auf die zwei Grundtypen korporativer Akteure, nämlich Arbeits- und Interessenorganisationen:

- In Arbeitsorganisationen unterwerfen sich die Mitglieder einem individuellen oder korporativen Träger, d.h. die Mitglieder erhalten eine Entlohnung im Austausch gegen den „von oben" festgelegten Beitrag zur organisatorischen Leistungserbringung. Die Kontrolle erfolgt über die Sicherstellung der Fügsamkeit der Mitglieder, etwa durch normative Komponenten.
- In Interessenorganisationen bündeln Mitglieder mit gemeinsamen Interessen ihre individuellen Fähigkeiten „von unten" und bestimmen somit die Beiträge zur organisatorischen Leistungsproduktion. Die Kontrolle folgt hier meist über das Mehrheitsprinzip, mit dem Mitglieder die Fügsamkeit der Führung sicherstellen.

In Hochschulen kommen sowohl Charakteristika der Arbeits- als auch der Interessenorganisation zum Zuge. Die Interessenorganisation wird im Mehrebenensystem von Entscheidungsgremien der akademischen Selbstverwaltung erkennbar, wohingegen in der Arbeitsorganisation eine hierarchische Selbststeuerung durch die Hochschulleitung akzentuiert wird und die Kombination beider zahlreiche „Funktionsmängel" aufgrund wechselseitiger Kontrollprobleme zur Folge hat (ebd.: 160). Diese „doppelte Hierarchie" (Stichweh 2005: 130) erzeugt konkurrierende Verhaltenswartungen: In der vom Wissenschaftsbereich vertretenen Interessenorganisation werden kollegiale Entscheidungen erwartet, die durch die Verwaltung vertretene Arbeitsorganisation operiert mit klar definierte Weisungsrechten und Berichtspflichten.

Um diese Ambivalenz in der Einordnung der Organisation Hochschulen besser zu integrieren, wurde im deutschen Sprachraum von Ada Pellert der Begriff der *Expertenorganisation* ins Spiel gebracht. Dieser wiederum baute auf das Konzept der *professional bureaucracy* von Henry Mintzberg (1983b) auf. Ausgangspunkt ist die relative Autonomie der Institute und insbesondere die des wissenschaftlichen Personals in Hochschulen (Pellert 1999: 110ff.) Kennzeichnend ist hierbei, dass die Kooperation und Koordination zwischen den Professor/innen einerseits und der Führungsebenen andererseits gering ausgeprägt ist – sind nur lose miteinander gekoppelt (vgl. Orton/Weick 1990). Die Ursache hierfür ist in der Bedeutung ihrer Funktion als Experten zu suchen (Grossmann/Pellert/ Gotwald 1997: 24ff.):

- Hochschulen existieren um ihrer Expertise willen, als stellt das Wissen das wichtigste Produktionsmittel der Organisation Hochschule dar. Und genau dieses befindet sich in der Hand der Wissenschaftler/innen.
- Die Expertise erlangen Wissenschaftler erst durch aufwendige Ausbildung, mit hohem Spezialisierungsgrad, bei sehr eigenständigen Umgang mit Wissen und durch die Lieferung „sehr komplexer, nichttrivialer Produkte bzw. Dienstleistungen".
- Folglich ist hohe individuelle Autonomie die wesentliche sachliche Bedingung, um die Expertentätigkeit ausüben zu können.

Die Loyalität gegenüber der Organisation kann unter den Bedingungen „hohe[r] Prozessautonomie" (Schimank/Winnes 2001: 318) nicht umstandslos vorausgesetzt werden. Erschwerend hinzu kommt, dass Karrieren von Wissenschaftlern nicht im gleichen Maße wie bei Beschäftigten anderer Organisationen von der Orientierung an den organisationsinternen Regeln und Standards abhängen, sondern von der organisationsextern bestimmten Reputation durch die Fachcommunity (Hüther 2010: 148).[27] Die wissenschaftlichen Experten müssen daher zwischen der Loyalität gegenüber der eigenen Profession, „die auf Identifikation beruht" und der Loyalität gegenüber der Organisation abwägen, wobei hier „das Interesse sich oftmals darauf reduziert, seinen Lebensunterhalt zu verdienen" (Schimank 2005: 145). Für die Hochschule hat dies zur Folge, dass die „kollegiale Professionslogik der Professoren als der wichtigsten Mitglieder des operativen Kerns sich in einem permanenten Konflikt mit den Regeln und Anforderungen der Verwaltung befindet" (Kleimann 2016: 71).

Die Expertenorganisation Hochschule wurde auch als „unvollständige" Organisation bezeichnet. Nach Brunsson und Sahlin-Andersson (2000) erfüllen vollständige Organisationen drei zentrale Bedingungen: sie bilden eine eigene Identität, etablieren eine Hierarchie und konstruieren eine Rationalität zur Zielsetzung und -erreichung. Galten diese Bedingungen in Hochschulen früher nur ein-

[27] Im Wissenschaftssystem spielen *epistemische Communities* eine bedeutsame Rolle: Sie beruhen auf normativen und kognitiven Bindungen und beziehen sich auf ein bestimmtes Sachthema sowie den verbundenen Wissensbestand. Als wichtigste Ausprägungen gibt es professionelle Communities, die durch ein akademisches Wissenssystem in Verbindung mit einer berufsbezogenen Handlungspraxis integriert werden (Ärzte, Anwälte, Pfarrer) und Scientific Communities, die sich um ein disziplinäres Wissenssystem bilden (Physiker, Philologen, Soziologen) (Stichweh 2005: 125f.).

geschränkt, also unvollständig, sind im Zuge der Hochschulreformen Entwicklungen in Richtung der vollständigen Organisation erkennbar (vgl. Musselin 2007a; Hüther/Krücken 2011: 318). Allerdings werden in diesen Studien die Sanktionsmöglichkeiten der Leitungsebene als nicht ausreichend oder nicht hinreichend auf Hochschulspezifika angepasst betrachtet, um eine interne Hierarchie zu etablieren. Gegen die Professorenschaft ließe sich durch die Leitungsebenen allein deshalb keine Umgestaltung umsetzen, weil „sie von deren hoher Leistungsbereitschaft abhängen, die nur unzulänglich finanziell stimuliert werden kann“ (Schimank 2008b: 161). Der Aufbau von interner Hierarchie ohne Machtpotentiale der Organisationsführung gegenüber dem operativen Kern sei nicht möglich (Hüther/Krücken 2012: 36). Schon Cohen und March konstatierten bereits vor über 40 Jahren:

> „The college President is an executive who does not know exactly what he should be doing and does not have much confidence that he can do anything important anyway.“ (Cohen/March 1986: 151)

Die Untersuchung des Organisationscharakters der Hochschule hält weiter an. Bernd Kleimann beschrieb Hochschulen aufgrund der Gleichzeitigkeit mehrerer grundlegender Widersprüche zuletzt gar als *multiple Hybridorganisation:*

> „Dazu zählen Widersprüche der Rechtsform (Staatsanstalt, teilautoautonome Körperschaft), die sich auf die Programme und Kommunikationswege auswirken, Widersprüche in den Programmstrukturen (Forschungseinrichtung versus Lehranstalt; Exzellenzzentrum versus Massenuniversität, Elitebildungsstätte und Integrationseinrichtung, Dienerin und Kritikerin der Gesellschaft etc.) sowie in den Kommunikationswegen, Personalstrukturen und Kulturen (ständische versus demokratische Entscheidungsstrukturen; Chancengleichheit versus Klassengesellschaft; Zusammenhang pluraler Gemeinschaften mit heterogenen Kulturen etc.).“ (Kleimann 2016: 262)

In Bezug auf die Debatte festzuhalten ist, dass die mit den Hochschulreformen der letzten zwei Jahrzehnte beabsichtige Organisationswerdung der Hochschule kritisch begleitet wurde, wobei die Kritik sich so zusammenfassen lässt: Sie ignoriere durch ihre ökonomische Perspektive die funktionsnotwendigen Spezifika der Hochschule um Vergleichsmaßstäbe zu erzeugen und enthalte eine destruktive Tendenz zur Entprofessionalisierung von Forschung und Lehre (Schimank 2005).

Da wie eingangs erwähnt Third Mission eine Organisation voraussetzt, kann sie als Gegenstand der vorgetragenen Kritik – aus Sicht der Puristen also als Teil des Problems – begriffen werden. Hier zeigt sich erneut das Spannungsverhältnis aus Zweckfreiheit und Nützlichkeit, mit dem sich Hochschulen seit jeher auseinandersetzen, und erfährt sogar eine Zuspitzung, da die Aktivitäten der Third Mission *per Definition* die Anliegen von Akteuren außerhalb der Wissenschaft in die Hochschule hineintragen.

3.1.2. Realitäten, Handlungen und Macht in Hochschulen

Wissenschaftliche Skepsis gegenüber rationalen Handlungserwartungen in Organisationen wird hat schon eine lange Tradition. Derartige Konzepte werden in der Soziologie dem Neo-Institutionalismus – in Abgrenzung zum rationalisti-

schem Bürokratiemodell Max Webers – zugeschrieben. Den unterschiedlichen Ansätzen gemein ist, dass a priori gar nicht mehr von rationalen Handlungen in Organisationen ausgegangen wird. Stattdessen wird der Blick auf Störungen und Aufweichungen der formalen Strukturen gelegt, ihre Ursachen gesucht und die Formen der Bewältigung damit verbundener Unsicherheiten analysiert. An dieser Stelle werden sie vor dem Hintergrund des Anwendungsfalls Hochschule erörtert und anschließend weitere Überlegungen mit Blick auf die Third Mission angestellt.

Lose Kopplungen in der Hochschule

Eine weitere Besonderheit der Hochschulen sind die ausgeprägten losen Kopplungen zwischen ihren Teilsystemen und -funktionen. In klassischen Beschreibungen werden strukturelle Kopplungen auf technischer oder autoritativer Ebene erklärt (vgl. Weick 1976: 4). Technische Kopplungen entstehen über Abhängigkeiten zwischen Technologien, Aufgaben, Unteraufgaben, Rollen und Funktionsträgern. Autoritative über Positionen, Verantwortlichkeiten, Belohnungen und Sanktionen. Karl Weick argumentierte, dass diese Kopplungen in Bildungseinrichtungen durchaus vorfindbar seien, aber die miteinander gekoppelten Teilelemente ein bestimmtes Maß an Eigenständigkeit bewahren, sodass die mit den Kopplungen verbunden Absichten nicht umstandslos zu entsprechenden Handlungen führen:

> „coupled events are responsive, but that each event also preserves its own identity and some evidence of its physical or logical separateness“ (ebd.: 3)

Die Kopplung in Systemen sei eine dialektische Beziehung zwischen Responsivität und Eigenständigkeit der Teilsysteme, die abhängig von der Konfiguration beider Zustände eher lose oder eher fest ausgeprägt ist:

> „If there is neither responsiveness nor distinctiveness, the system is not really a system, and it can be defined as a noncoupled system. If there is responsiveness without distinctiveness, the system is tightly coupled. If there is distinctiveness without responsiveness, the system is decoupled. If there is both distinctiveness and responsiveness, the system is loosely coupled. This general image is described here as the dialectical interpretation of loose coupling.“ (Orton/Weick 1990: 205)

Man muss sich nur vor Augen führen, wie schwer bestimmbar der notwendige Aufwand für Lehre (Personal, Material) für den individuellen Lernerfolg von Studierenden ist, um zu begreifen, dass hier Input und Output nur lose gekoppelt sein können. Die „Produktion“ von Hochschulabsolventen lässt sich nicht mit der relativ sicheren Steuerbarkeit eng gekoppelter Fertigungsprozesse im produzierenden Gewerbe vergleichen. Tatsächlich besteht unter den Bedingungen loser Kopplungen eine Vielfalt von Handlungsoptionen unter denen zu wählen ist. Im Gegensatz zur Determiniertheit fester Kopplungen, erzwingt lose Kopplung Entscheidungen unter Unsicherheit. Lose Kopplung dürfe man indes nicht als „Defizitdiagnose“ verklären, sondern als „Beschreibung funktionierender Realitäten“ (Stichweh 2005: 125)

Das Konzept loser Kopplungen bzw. lose gekoppelter Systeme ist ein sehr weitreichendes Instrument zur Organisationsbeobachtung. Es erlaubt die Suche nach Erklärungen sowohl für Außen- als auch Binnenbeziehungen von Organisa-

tionen. Beispielhaft für Außenbeziehungen mit losen Kopplungen ist das Verhältnis der Hochschulen gegenüber der Politik, das spannungsreich durch Finanzierungsbedürftigkeit und gleichzeitiger Autonomie geprägt ist. Ebenso prägen lose Kopplungen das Verhältnis von Erziehungs- und Wissenschaftsfunktion der Hochschule. Es kommt überdies auch zu Prozessen der *Entkopplung* (Meyer/Rowan 1977). So bewirken Veränderungen formaler Strukturen – etwa durch Hochschulreformen – nicht zwangsläufig die damit intendierten äquivalenten Handlungsänderungen, weil die Personen ihre Handlungen trotzdem wie gewohnt durchführen, oder auch anders als erwartet. Dies hat in zweierlei Hinsicht weitreichende Konsequenzen: zum einen für die Fähigkeit von Hochschulen, Entscheidungen zu treffen, zum anderen darüber, wie sich Macht in der Hochschule konfiguriert.

Entscheidungen in der Hochschule

Organisationen und darin enthaltene Strukturen benötigen Legitimität, die sie dadurch erreichen, dass sie rational operieren und die institutionalisierten Erwartungshaltungen erfüllen. Der grundlegende Beitrag von Meyer und Rowan (1977) machte deutlich, dass Organisationen formale Strukturen bilden, deren wesentliche Funktion ist, den Mythos rationalen Verhaltens aufrecht zu erhalten, um sich Legitimität und damit Ressourcen, Stabilität und letztlich ihr Überleben als Organisation abzusichern. Dies steht allerdings regelmäßig in Diskrepanz zu den tatsächlichen Anforderungen auf Aktivitätsebene, die oft von den Vorstellungen Erwartungen der Umwelt hierüber abweichen. Die Folge ist, dass „zeremonielle Konformität“ mit den institutionalisierten Erwartungen durch entsprechende Formalstrukturen die Effizienz der Leistungserbringung untergräbt. Dies kann eine Organisation nur dann umgehen, indem es die Formalstrukturen als Puffer gegenüber den Umwelterwartungen einrichtet, die Aktivitätsstrukturen davon aber entkoppelt (ebd.: 340f.).

Die Formalstrukturen dienen mithin als „Fassaden“, die zur Erlangung von Legitimität auf- und ausgebaut, gepflegt und ausgebessert werden (vgl. Luhmann 1964: 113). Mit diesen Fassaden definiert eine Organisation ihr eigenes Erscheinungsbild gegenüber der Umwelt:

> „Durch bewusste oder unbewusste Kopierprozesse ihrer Mitglieder bilden sich in Organisationen eigene Sprachregelungen aus, die Sicherheit im Kontakt mit der Außenwelt verleihen. Briefköpfe, Siegel, Webauftritte dienen als Begleitsymbole, durch die die Organisation nicht nur wiedererkannt werden möchte, sondern immer auch etwas zum Ausdruck zu bringen sucht.“ (Kühl 2010: 3)

Gleichzeitig haben Fassaden eine Schutzfunktion nach Innen. Es schützt die Organisationsmitglieder vor den widersprüchlichen Anforderungen der Außenwelt und gibt ihnen den notwendigen Spielraum, um „in Ruhe Entscheidungen vorbereiten zu können, mögliche Konflikte vor der Außenwelt zu verbergen oder um Fehler und Peinlichkeiten zu verheimlichen“, was der internen Konfliktreduzierung förderlich ist (ebd.: 4ff.).

Fassaden zwingen Organisationen allerdings zu einem gewissen Maß an „Heuchelei“ (Brunsson 2002). Die Formalstrukturen werden als Entscheidungen präsentiert, sie sind jedoch unabhängig von den tatsächlichen in diesem Kontext

ausgeübten Aktivitäten, die durch die Entscheidungen beeinflusst oder eben nicht werden (ebd.: 176). Die Organisation verschafft sich nach Brunsson Legitimation über ihre Absichten und Entscheidungen („Handlungsmodell“) und nicht über das tatsächliche Verhalten und dessen Ergebnisse („politisches Modell“). Anders als im handlungsorientierten Modell, ist die Organisation im politischen Modell abhängig von seiner Umwelt und die Grenzen verschwimmen. Eine solche Organisation akzeptiert seine Verantwortung und steht somit zum Teil unter der Kontrolle der Umwelt in der Erfüllung von dessen Normen. Statt zu lösungsorientiert handeln beschäftigt sie sich eher mit den Problemen. Sie verwaltet eher als zu verändern. Ziele, gute Absichten haben große Bedeutung, um sich gegenüber der Umwelt zu legitimieren. (ebd.: 194ff.) Dabei ergänzen sich diese beiden Perspektiven auf das Handeln, denn es gelte: „In einer Umwelt mit inkonsistenten Normen müssen bestimmte Ergebnisse mit anderen Absichten beliefert werden und bestimmte Absichten mit anderen Ergebnissen“ (ebd.: 197).

Möchte also eine Hochschule Umwelterwartungen erfüllen präsentiert es Fassaden, ohne die Ergebnisse zu beeinflussen, strebt sie hingegen veränderte Ergebnisse an, muss es dafür der Umwelt plausible Absichten „vorheucheln“. Der Begriff der *Heuchelei* mag vielleicht zugespitzt sein, aber er illustriert, dass Organisationen sich nicht gerne in die Karten schauen lassen und ihr Verhalten kommunikativ auf positive Außenwirkung hin interpretieren. Dies nicht zu tun hieße zuzulassen, dass bekannt werdende interne Konflikte in der Umwelt der Organisation zu Legitimationsverlusten führen (Kühl 2010: 7).

Die Anpassung an die Rationalitätsmythen der Organisationsumwelt wurde auch unter dem Aspekt des Isomorphismus diskutiert. Da Unsicherheiten über die Erfüllung der Organisationsziele bestehen, kopieren Organisationen die Modelle anderer Organisationen, die als erfolgreich angesehen werden, was DiMaggio und Powell (1983: 151) *mimetischer Isomorphismus* nennen. Die Organisationen gleichen sich folglich einander an und prägen in der Folge auch die Rationalitätsmythen mit, auf dessen Grundlage die Fassade der Legitimation aufgebaut wird. Die Imitation erfolgreicher Modelle der Umwelt muss sich indes nicht bis zur Aktivitätsebene durchschlagen, d.h. Imitation kann Entkopplung bewirken.

Isomorphismus kennt überdies noch zwei weitere Spielarten:

- *Erzwungener Isomophismus:* Dieser kommt in Form gesetzlicher oder anderweitig festgelegter Anordnung, bestimme formale Strukturen auszubilden, etwa Entscheidungshierarchien, Zugangsregelungen oder weiterer Verfahren (Bilanzierungspflichten, Qualitätssicherungsverfahren etc.) (ebd.: 150f.).
- *Normativer Isomorphismus:* Dieser bezeichnet die Übernahme von Normen und Organisationsvorstellungen, die durch Professionalisierung entstehen, etwa durch die Formalisierung von Ausbildungswegen und die Etablierung professioneller Netzwerke (ebd.: 152).

In der Perspektive des Isomorphismus wird nachvollziehbar, warum Organisationen sich trotz der Komplexität von Entscheidungssituationen, die jeweils für jede Organisation andere Handlungsoptionen nahelegen, äußerlich dann letztlich doch häufig ähneln: sie stehen unter gesetzlichen, normativen oder einfach

auch Erfolgsdruck und bewältigen ihn durch Imitation bzw. Anpassung. Im Kontext der Hochschulen sind Anpassungen durch Reformen der Hochschulgesetze erzwungen, durch die normativ bestimmten Professionsregeln der Wissenschaftler/innen oder der Überzeugungskraft erfolgreicher Beispiele einzelner Hochschulen, die mit Drittmitteleinwerbungen, Gründerzentren, Öffentlichkeitsarbeit und anderen Strukturen einen Imitationsdruck auslösen.

Das Aufbauen von Fassaden und die Übernahme formaler Strukturen beschreibt indes das Entscheidungsproblem in wichtiger Hinsicht nur an der „Oberfläche". Denn auch ohne Legitimations- und Anpassungsdruck ist das zentrale Problem nicht gelöst: nämlich die Frage, wie die Organisation Entscheidungen so trifft, dass sie möglichst effizient arbeiten kann. Cohen, March und Olsen (1972) lieferten darauf in Bezug auf die Universität eine erstaunliche Antwort: sie kann es gar nicht! Die Autoren argumentieren dass Hochschulen *organisierte Anarchien* seien, und zwar aufgrund dreier Eigenschaften (ebd.: 1):

- *Problematische Präferenzen*: Für die zu treffenden Entscheidungen lässt sich keine konsistente Priorisierung herstellen, stattdessen sammelt die Organisation ständig Ideen und entdeckt ihre Präferenzen meist erst im Alltagshandeln. Hochschulen müssen verschiedene Funktionen erfüllen – im Kern Lehre und Forschung – und stehen dauernd vor Problemen der Hierarchisierung von den jeweils vorrangigen Entscheidungen.
- *Unklare Technologien*: Die Organisation versteht selbst nicht wie ihre Kernleistungen entstehen, sondern agiert im Trial-and-Error-Modus, sodass die Produktion durch Lernen aus Misserfolgen und Gestalten auf Basis pragmatischer Notwendigkeiten gekennzeichnet ist. Weder kann Lehre an Hochschulen zuverlässig Absolventen produzieren, noch ist Erfolg in den Forschungstätigkeiten vorhersehbar oder reproduzierbar. Weder Lehre noch Forschung verfügen über eine in dem Maße rationale Technologie, dass man „denen, die in diesem Funktionsbereich tätig sind, Fehler nachweisen noch Ressourcen in dem Maße zuteilen kann, wie dies für das Erreichen von Erfolgen oder das Vermeiden von Misserfolgen notwendig ist" (Luhmann 1992: 76).
- *Fließende Teilhabe*: Die Mitglieder bringen unterschiedlich viel Zeit und Aufwand in die Leistungserstellung mit ein und variieren ihre Beteiligung überdies im Zeitverlauf. Infolgedessen sind die Grenzen der Organisation ungewiss und wandelbar. Adressaten und Beteiligte von Entscheidungen ändern sich auf geradezu launisch Art und Weise. Hochschullehrerinnen können selbst bestimmen, wie sehr sie sich in Gremien oder andernorts an Entscheidungsfindungen beteiligen. Überdies erfährt nicht jede Entscheidung gleichviel Aufmerksamkeit innerhalb oder außerhalb der Hochschule.

Unter den Bedingungen einer organisierten Anarchie ist eine lineare Entscheidungsfindung auf Basis einer eindeutig erkannten Problemlage und abgeleiteten Lösungswegen kaum möglich (Entscheidung durch Lösen). Statt rational begründeter Entscheidungsfindung werden Entscheidungen werden auch ohne klaren Bezug zu Problemstellungen getroffen, sondern abhängig davon, welche Optionen, welche Mehrheiten und welches Personal in dem Moment gerade verfügbar sind. Dies ist die Grundidee des Mülleimer-Modells von Cohen,

March und Olsen. Die Mülleimeranalogie wurde aufgrund des Entledigungscharakters, mit dem Entscheidungen getroffen werden, gewählt: da eine optimale Entscheidung nicht möglich erscheint, möchte man sie zumindest schnell „vom Tisch“ haben. Dies kann neben Entscheidung durch Lösen des Problems auf zwei weitere Arten erfolgen (Cohen/March/Olsen 1972: 8):

- *Entscheidung durch Übersehen*, d.h. wenn die Möglichkeit besteht, durch eine andere schnelle Entscheidung im Problemkontext, das eigentliche Problem nicht weiter beachten zu müssen;
- *Entscheidung durch Flucht*, d.h. wenn das eigentliche Problem nach einer Weile seine Dringlichkeit verliert („flieht“) und attraktivere Entscheidungen im Problemkontext getroffen werden können, die jedoch das Problem nicht lösen.

Die Beobachtung, dass Lehre und Forschung an Hochschulen nicht effizient zu managen sind, eine „verschwenderischer Produktion von Forschungsergebnissen“ (Schimank 2007: 236) gar Teil der Gelingensbedingungen wissenschaftlichen Arbeitens ist, stärkt das Argument für das Aufziehen von Fassaden. Wenn es nur ausnahmsweise möglich ist, lineare rationale Entscheidungen zur Problemlösung zu treffen, sind Fassaden für die Systemumwelt umso wichtiger, denn andernfalls würde der Rationalitätsmythos rasch kollabieren. Dem Fassadenmanagement kommen Mülleimerentscheidungen mithin gerade recht, da sie durch Übersehen und Flucht die Entkopplung von Formal- und Aktivitätsstrukturen aufrechterhalten. Aus dieser scheinbar unsystematischen, spontan agierenden Organisationsrationalität kann ein weiterer positiver Aspekt hervorgehen. Wenn Entscheidungen lediglich inkrementell, d.h. abhängig von dem was gerade wichtig und möglich ist, getroffen werden, ist die Einbeziehung der verschiedenen Anspruchsgruppen innerhalb der Hochschule wesentlich einfacher, da Entscheidungen eher verhandelbar sind und nicht langfristig getroffen werden. Diese Form des organisationalen Managements wurde – etwas abschätzig – von Charles E. Lindblom (1959) „Durchwursteln“ (*muddling through*) getauft.

Machtkonfigurationen in der Hochschule

Bislang war von der Organisation die Rede, ohne die an den Entscheidungen mitwirkenden Mitglieder näher zu betrachten oder zu vergleichen. Im Konzept der Expertenorganisation ist das grundsätzliche Machtproblem bereits aufgeworfen: der konkurrierenden Entscheidungshierarchie top-down über die Verwaltung und der bottom-up über die Experten, sprich die Wissenschaftler/innen. Die Frage lautet also: wer darf überhaupt mitentscheiden?

Als ein Schlüsselwerk zur Macht in Organisationen darf Henry Mintzbergs Buch *„Power in and around Organisations“* (1983a) gelten. Macht wird darin als die Fähigkeit definiert, organisationale Ergebnisse zu beeinflussen oder Auswirkungen darauf zu entfalten (ebd.: 4). Dabei wird zwischen legitimer Macht durch formale Autorität durch die Position in der Organisation und illegitime Macht durch informelle, prozessbezogene Politik unterschieden (ebd.: 5). Machtausübung wird als Spiel (*power game*) verschiedener Beeinflusser (*influencer*) ver-

standen, wobei letztere nur diejenigen sind, die tatsächlich etwas verändern wollen („die Stimme erheben“) und nicht in Loyalität verstummen oder in Dissens aussteigen. Beeinflusser benötigen allerdings sowohl Machtbasis, Willen als auch politisches Geschick zur Machtausübung (ebd.: 22f.). Die Machtquellen beruhen, ähnlich wie bei Crozier und Friedberg (1979; weiter unten im Detail beschrieben) überwiegend auf Unsicherheiten in den kritischen Prozessen der Organisation, die Abhängigkeiten von den Beeinflussern erzeugen. Insgesamt unterscheidet Mintzberg fünf Arten von Machtquellen: 1) Ressourcen, 2) technische Fähigkeiten, 3) Wissen sowie 4) gesetzliche Rechte oder 5) Privilegien (Mintzberg 1983a: 24f.).

Beeinflusser gibt es sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation, wobei beide Gruppen jeweils eigene Macht-„Koalitionen“ bilden. Die Kombination aus interner und externer Koalition und ihres Einflusses bezeichnet Mintzberg wiederum als Macht-„Konfiguration“. Interne Beeinflusser sind die Mitarbeiter/innen, die Einfluss auf die Organisation durch ihre Entscheidungen und Handlungen nehmen: Geschäftsführer, Manager, Experten etc. Externe Beeinflusser nutzen ihre Beziehung zur Organisation als Machtquelle, um auf das Verhalten der Mitarbeiter/innen zu nehmen (ebd.: 26). Sie lassen sich vier Gruppen zuordnen: Eigentümer, Geschäftspartner bzw. Wettbewerber, Arbeitnehmervereinigungen und relevante Öffentlichkeiten.

Mintzberg hat aus den verschiedenen Machtspielen der Beeinflusser vier Typen von Machtsystemen konstruiert, mit denen interne Koalitionen gebildet werden (ebd.: 116f.; 218ff.)[28]:

- *Autoritäres System*: Beschreibt Machtausübung entweder als persönliche Kontrolle der Mitarbeiter durch Anordnungen, Entscheidungsprämissen oder Ressourcenzuteilung oder bürokratische Kontrolle über das Setzen von Regeln und Standards.
- *Ideologisches System*: Beschreibt Machtausübung durch geteilte Traditionen, Überzeugungen, Mythen, die auf die Loyalität der Mitarbeiter/innen setzt und damit ihre Stimme als Beeinflusser „suspendiert“.
- *Expertensystem*: Machtausübung erfolgt hier über die ungleiche Verteilung kritischer technischer Fähigkeiten und Wissensbestände. In dem Maße, in dem die Mitarbeiter/innen diese besitzen, können sie sich von den Einflüssen der Autorität und sogar der Ideologie befreien.
- *Politisches System*: Hier zielt die Machtausübung darauf ab, die anderen Systeme durch Politik zu unterlaufen, um Ziele zu erreichen, die die Beeinflusser persönlich für wichtig halten.

Die internen Koalitionen, in denen die Machtsysteme zum Tragen kommen, dienen dem Zweck, Einfluss auf die Ziele der Organisation, und in der Folge auf die

[28] Luhmann (1975) unterscheidet in ähnlicher Weise drei Formen von Einfluss: 1) *Autorität* als zeitlich generalisierten Einfluss (man folgt, weil man in der Vergangenheit auch schon folgte), 2) *Reputation* als sachlich generalisierter Einfluss (durch Kompetenz in einem Themenbereich wird auf Kompetenz in anderen Themenbereichen geschlossen) und 3) *Führung* als sozial generalisierter Einfluss (man folgt, weil es andere auch tun). Außer Acht bleibt hier indes der in Mintzberg beschriebene Einfluss durch Politik.

Entscheidungen, zu nehmen. Nach Mintzberg gibt es fünf übergeordnete Organisationsziele: Überleben, Effizienz, Kontrolle, Wachstum und Mission (ebd.: 264ff.). Verdichtet man nun die aufgeführten Elemente – Beeinflusser, Machtquellen, Koalitionen, Machtsysteme und Organisationsziele – so lassen sechs stabile *Machtkonfigurationen* identifizieren (ebd.: 306f., 312f.):

- *Das Instrument*: hauptsächlich von außen beeinflusste und intern bürokratische Organisation.
- *Das geschlossene System*: Wenig Einfluss von außen, intern indes bürokratisch organisiert
- *Die Autokratie*: Wenig Einfluss von außen, intern durch persönliche Autorität geprägt.
- *Der Missionar*: Wenig Einfluss von außen, intern strukturiert eine starke Ideologie die Macht.
- *Die Meritokratie*: Wenig Einfluss von außen, intern bestimmen Experten die Ziele der Organisation
- *Die politische Arena*: durch externe und interne (politisierte) Konflikte geprägt, mit wechselnden Machthoheiten, sodass als Organisationsziele überwiegend die persönlichen Ziele der jeweils mächtigen Beeinflusser übernommen werden.

Mit Blick auf den hier interessierenden Organisationstypus Hochschule passt durch ihre Charakterisierung als Expertenorganisation die Machtkonfiguration Meritokratie am besten. Die Machtbefugnisse der Leitung sind hier eher begrenzt und verhindert weitgehend eine autoritative Lenkung der Experten, sprich der Hochschullehrer/innen. Ganz machtlos ist sie dennoch nicht: Sie kann durch Rückgriff auf ihre Machtressourcen der Finanzierung, Planung, Regulierung und Evaluation Einfluss nehmen (Becher/Kogan 1980: 50ff.). Da die Tätigkeiten der Experten aufgrund der hohen Professionalität nicht standardisierbar sind, fehlt jedoch weitgehend die Möglichkeit zur direkten Kontrolle, was den Experten Macht über den operativen Kern der Hochschule verleiht (Minssen/ Wilkesmann 2003: 127).

Nicht ganz unplausibel, wenngleich vorwiegend in Krisenphasen zu erwarten, ist die politische Arena eine weitere Machtkonfiguration, die in Hochschulen vorstellbar ist. Durch externen Druck zur Auflösung vermeintlicher „Reformstaus“ und eingedenk mülleimerartiger Entscheidungsfindungen im Umgang damit, die eher nach durchwursteln als nach rationalen Handeln aussehen, sollte nicht verwundern, dass Formal- und Aktivitätsstrukturen auseinanderdriften:

> „Je mehr Akteure sich in einer bestimmten Gestaltungsarena tummeln, je weiter ihre Interessen und Zielsetzungen auseinander gehen und je symmetrischer die Machtpotentiale verteilt sind, desto wahrscheinlicher wird ein transintentionales Ergebnis der Auseinandersetzung.“ (Schimank 2008b: 159)

Aus der kurzen Übersicht neo-institutionalistischer Konzepte lässt sich in Bezug auf Hochschulen folgendes festhalten:

- Hochschulen müssen beides, nach außen die Fassade und gleichzeitig nach innen Zustimmung durch Abschirmung, Beruhigung und Auflockerung orga-

nisieren. Externe und interne Realität, Formal- und Aktivitätsstrukturen, sind nur lose miteinander gekoppelt.

- Die zu bewältigenden Entscheidungssituationen sind dadurch und verstärkt durch die Schwierigkeit, Forschung und Lehre effizient zu organisieren, äußerst komplex. Hochschulen neigen mithin zu Imitation anderer Hochschulen und inkrementellen Entscheidungen über Teil- und Nicht-Lösungen oder Nicht-Entscheidung in der Hoffnung, die gegenwärtige Dringlichkeit würde später nicht mehr gelten.
- Die besondere Herausforderung in Hochschulen entsteht durch die vergleichsweise große Macht der Professor/innen, deren Normen – Kollegialität, Reputation – im Konflikt mit der Bemühung der Leitungsebenen um Hierarchie stehen.

Diese Erkenntnisse sind vor dem Hintergrund Third Mission im folgenden Abschnitt erneut zu bewerten.

3.1.3. Implikationen für die Analyse von Hochschulen und insbesondere der Third Mission

Third Mission zählt, mit Einschränkungen bei Fachhochschulen in Bezug auf Forschungstransfer, nicht zum Kernleistungsbereich der Hochschulen. Dies hat Konsequenzen für die Kopplungen derartiger Aktivitäten mit den Entscheidungsstrukturen der Hochschule:

- Anders als in der Lehre, bestehen für Third Mission kaum formale Regeln, wie diese durchzuführen sei.
- Anders als in der Forschung, haben Wissenschaftler keinen formalen, wenngleich einen inhaltlich unbestimmten, Auftrag zur Erfüllung der Dritten Aufgabe.

Die erkennbar lose Kopplung erschwert die Integration der Third Mission in die Steuerungsprozesse der Hochschule. Weder können sich Hochschulleitungen autoritative Machtbasen einsetzen, noch können sie ideologisch auf die selbstbewussten Experten einwirken. Bei konsequenter Durchsetzung der Third Mission als hierarchisch mitbestimmte Leistung wären die Handlungsfreiheiten der Experten deutlich beschnitten, was vorhersehbaren Widerstand erzeugt, der vorausschauend durch Inkonsequenz vermieden wird. Dies muss allerdings kein Nachteil für die Hochschule sein. Zur Bedienung der kritischen Öffentlichkeit lassen sich weiterhin Fassaden proaktiven Handelns durch vermeintlich effektive Formalstrukturen, etwa Transfer- und Gründerzentren, etablieren. Solche Strukturen werden insbesondere im Einflussbereich der Leitungsebenen angesiedelt sein, d.h. durch Positionen im Wissenschaftsmanagement personell unterlegt. Dabei ist es zunächst nachrangig, ob der Einfluss auf die Aktiven im Wissenschaftsbereich tatsächlich wirksam ist. Die öffentliche Deklaration der Absichten erzielt bereits die legitimatorischen Erträge, man stellt sich gegenüber externen Anspruchsgruppen auf der Höhe der Zeit dar, unabhängig von den tatsächlichen Ergebnissen dieser Einrichtungen. Die Fassade ist aber nur dann

tragfähig, wenn zumindest teilweise und für Außenstehende nachvollziehbar Wirksamkeit nachgewiesen werden kann.

Dies alles begünstigt Tendenzen hin zum mimetischen Isomorphismus in Bezug auf die Third Mission. Beispielhaft können hier die flächendeckend etablierten Transferstellen herangezogen werden, die letzten Endes gegenüber den gut vernetzten Professuren meist weniger effektiv darin sind, Unternehmenskontakte und Kooperationen herzustellen (Rosner 2006; Meier/Krücken 2011b).[29] Hierin spiegeln sich die Fassaden die Hochschulen aufbauen, indem sie ähnliche Strukturen aufbauen, augenscheinlich wieder. Dies mag auch nicht verwundern, da die als Third Mission apostrophierten angeforderten konkreten Beiträge zur gesellschaftlichen Entwicklung intern zu komplexen Entscheidungssituationen führen. Durch Übernahme vermeintlich erfolgreicher Praktiken andernorts, die mithin eher auf die Fassade als auf die Aktivitäten wirken, können sie indes vergleichsweise konfliktarm gelöst werden. Nicht nur in Fällen der Imitation anderer Organisationen können konfliktreiche Entscheidungen im Falle der Third Mission leichter als in den Kernleistungen von Lehre und Forschung aufgelöst werden, da man geringe Kooperationsbereitschaft der Expert/innen durch Ausbau des Wissenschaftsmanagements teilweise kompensieren und manchmal dadurch erst herstellen kann.[30] Dabei wird es Zufälligkeiten geben, je nachdem welche Finanzmittel, Ideen und Mehrheiten zum gegebenen Zeitpunkt mobilisiert werden können. Kurzum, die organisierte Anarchie ist auch im Kontext der Third Mission ein funktionaler Koordinationsmechanismus.

In der Machtperspektive eröffnet Third Mission neue Möglichkeiten der gegenseitigen Beeinflussung. Macht konfiguriert sich hier weniger als Meritokratie, denn es kommen instrumentelle Faktoren durch den Einfluss der externen Koalition auf die Hochschule hinzu. Die Einsetzung von Positionen im Wissenschaftsmanagement weicht die Expertenfunktion auf, da die Wissensbestände über die Third-Mission-Aktivitäten nicht mehr monopolistisch von den Experten verwaltet werden. Sie stärkt damit die Machtbasis der Leitung, die autoritative Macht über das Wissenschaftsmanagement hat. Für die gestärkte Leitung bestehen somit mehr Möglichkeiten, für die geschwächten Experten mehr Gründe, die Zielvorstellungen des anderen durch Politiken zu unterlaufen. Vorteile eines derart eskalierenden Dauerkonflikts sind wiederum für keine Seite erkennbar. Weder erhält die Leitung Zugriff auf das Expertenwissen, noch haben die Expert/innen realistische Chancen, ihre Interessen durch informelles Handeln durchzusetzen. Allenfalls können sie geplante Entwicklungen zum Erliegen bringen. Als die möglicherweise stabilste Konfiguration könnte Machtteilung einen sinnvollen Interessenausgleich herstellen: Die Expert/innen gehen ein Stück weit auf die Leitung zu, etwa durch Kooperation mit dem Wissenschaftsmanagement, und behalten – nunmehr die Organisationsziele bezüglich der Third

[29] Die Ergebnisse empirischer Studien hierzu können als ernüchternd zusammengefasst werden: „Universitäre Transferstellen spielen nur eine begrenzte Rolle im tatsächlichen Transfergeschehen. Unterschiedliche Untersuchungen kommen bereits für die Blütephase von Transferstellen zu dem Ergebnis, dass maximal 10 % der tatsächlichen Kooperationsbeziehungen unter Einbeziehung von Transferstellen zustande kommen.“ (Meier/Krücken 2011b: 96)

[30] In dem man diese zur Unterstützung der Wissenschaftler/innen einsetzt.

Mission mitgestaltend – im Austausch den Großteil ihrer Expertenmacht. In diesem Falle gelänge die Rückkopplung zwischen Formaler- und Aktivitätsstruktur, d.h. die Fassade verändert reale Ergebnisse. Das Wissenschaftsmanagement hätte also eine Pufferfunktion für die kollidierenden und tendenziell gegensätzlich gelagerten Interessen von Experten (Erhalt der Autonomie) und Leitung (Legitimation durch die Umwelt). Mintzberg (1991) selbst argumentiert, dass erfolgreiche Organisationen ein dynamisches Gleichgewicht aus Zusammenhalt und Konkurrenz anstreben sollten. Die Hochschulleitung kann die Macht der Experten zwar auch in der Third Mission nicht brechen, aber sie kann durch ihre Kommunikation und mit Unterstützung durch das Wissenschaftsmanagement Einfluss auf die Experten und ihre Aktivitäten nehmen.

Im Lichte dieser Erörterungen kristallisiert sich schließlich heraus, welchen Beitrag die Untersuchung der organisationalen Kontexte der Third Mission für die Organisationsforschung des Typus Hochschule leisten kann: Eine Ergänzung der funktionalen Beschreibung der Expertenorganisation um das Wissenschaftsmanagement als weitere Akteursgruppe, die das Potenzial hat, die Kräfteverteilung im Spannungsfeld von Hierarchie und Kollegialität zu verändern, wenn nicht sogar zu ihrer Versöhnung beizutragen.

3.1.4. Das Modell von Crozier und Friedberg als strukturationstheoretischer Ansatz

Macht als Gegenstand der Organisationsanalyse

Wie aus den bisherigen Überlegungen hervorging, verdienen die Beziehungen der Wissenschaftsmanager/innen zur Hochschulleitung sowie zu den Wissenschaftler/innen, und indirekt auch zur klassischen Verwaltung, im Kontext der Durchführung der Third Mission eine gründlichere Betrachtung. Crozier und Friedberg (1979) liefern einen strukturationstheoretischen Ansatz, der das kollektive Handeln der Akteure analysiert und sich für den hier gegebenen Kontext anwenden lässt. Der Ansatz von Crozier und Friedberg ist mikropolitisch, das heißt, er versucht jenseits der „Regelmäßigkeit, Berechenbarkeit und Planbarkeit“ nach Ursachen für die „Abweichungen, Unberechenbarkeiten und Unplanbarkeiten“ von Organisationen (Kühl 2011b: 91). Denn auch in Hochschulen kann man beobachten, wie Individuen „durch gezieltes Handeln andere instrumentalisieren, um in organisationalen Ungewissheitszonen eigene Vorstellungen und Interessen erfolgreich geltend zu machen“ (Neuberger 2006: 191). Das anders als bei Mintzbergs Machtkonfigurationen das Mikropolitische eine so bedeutende Stellung einnimmt, macht das Modell von Crozier und Friedberg hier so interessant, denn informelles Handeln ist für Third Mission besonders kennzeichnend.

Anders als die Formalstruktur einer Organisation nahelegt, sind die Machtbeziehungen eben nicht eindeutig und deterministisch. Organisationen sind in ihrer essentiellsten Struktur ein „Bündnis von Menschen gegen die Natur mit dem Ziel, materielle Probleme zu lösen“ (Crozier/Friedberg 1979: 12). Solche Probleme lassen sich nur dann nicht allein von Maschinen lösen, wenn eine Ungewiss-

heit über den besten Lösungsweg besteht. Und diese Ungewissheit wird von den „zu ihrer Kontrolle fähigen Akteuren in Verhandlungen mit den davon abhängigen Akteuren benützt“ (ebd.: 14). Die arbeitsteilige Struktur von Organisationen bei der Lösung von Problemen verschafft den einzelnen Individuen somit die Möglichkeit, Einfluss auf andere zu nehmen, jedenfalls mindestens in dem Maße, wie sie Problemlösungen befördern oder behindern können. Je wichtiger oder größer die damit verbundene „Ungewissheitszone“ im Hinblick auf die Erfüllung der Organisationsziele ist, desto größer die individuelle Machtressourcen (ebd.: 47).

Gleichzeitig sind die durch *eigene Ziele* geprägten Machtausübungen der Akteure den kollektiven Zielen ihrer Organisation unterworfen, weil diese Grundlage ihrer Machtressourcen sind (ebd.). Es bestehen also *Zwänge in der Organisation*, die gleichzeitig die individuellen Machtverhältnisse strukturieren. Für die wissenschaftliche Analyse heißt das, dass die Organisationsstrukturen nicht ohne Berücksichtigung Machtstrukturen untersucht werden können und umgekehrt das Machtsystem erst durch Untersuchung der formalen Strukturen der Organisation sinnvoll interpretiert werden kann.

Strukturierung von Machtbeziehungen

Macht sei kein Attribut, sondern lasse sich nur als gegenseitige und nicht-transitive Beziehung zweier Akteure verstehen, die nur dann als *Machtbeziehung* zu charakterisieren sei, wenn sie unausgewogen sei (ebd.: 40). Macht sei als „unausgeglichene[r] Tausch von Handlungsmöglichkeiten“ zu definieren (Friedberg 1995: 111). Dies impliziert, dass Macht nur über Beziehungen zweier Akteure ausgeübt werden kann, oder wie Friedberg prägnant zusammenfasste: „Es gibt keine Macht ohne Beziehung und keine Beziehung ohne Tausch. Dies ist die instrumentale Dimension der Macht“ (ebd.: 113).

Machtausübung bedingt demnach eine asymmetrische Tauschbeziehung. Man sei als unterlegene Partei dennoch nie vollkommen ausgeliefert, denn eine Beziehung bedinge stets *Handlungsmöglichkeiten* auf beiden Seiten, selbst wenn es nur das Mittel der Verweigerung sei. Die Ungleichheit in einer Machtbeziehung beruhe auf den jeweiligen Ressourcen, mit denen die Akteure sich *Handlungsfreiheiten* verschaffen, um auf ihren Gegenspieler Einfluss auszuüben (Crozier/Friedberg 1979: 41). Der Grund, überhaupt eine Machtbeziehung einzugehen sei es, dass man die Kooperation des anderen zur Realisierung eines Vorhabens, eines gemeinsamen Ziels oder der Lösung eines Problems benötige (Friedberg 1995: 113).

Zur Herstellung einer Machtbeziehung, die die Kooperation bei der Zielerreichung bewirkt, bedarf es mithin eines Übergewichts an Machtressourcen gegenüber dem Beziehungspartner. Crozier und Friedberg (Crozier/Friedberg 1979: 50) nennen vier Quellen aus denen Akteure in ihrer Organisation *Machtressourcen* beziehen können:

1. durch ihr *spezifisches Sachwissen* und ihrer funktionalen Spezialisierung;
2. durch ihre *Beziehungen zur Umwelt* bzw. Umweltsegmenten;

3. durch Kontrolle über *Informationen* und interne Kommunikation;
4. durch allgemeine organisatorische *Regeln*.

Je nachdem wie sie die anderen Mitglieder in der Organisation im Ungewissen darüber lassen, ob und wie sie von diesen Ressourcen Gebrauch machen, üben sie Macht über andere auf dem Wege von *Verhandlungen* aus. Crozier und Friedberg bezeichnen das das „wirkliche Organigramm der Organisation" (ebd.: 55) im Gegensatz die offiziellen Fassade abbildenden formalen Organigramms.

Auch wenn Machtressourcen das Kräfteverhältnis maßgeblich determinieren, so sagt dies noch nicht viel darüber aus, ob sich die Machtbeziehung tatsächlich entsprechend entfaltet. Denn die Machtressourcen, so das Argument, müssen in der konkreten Verhandlungssituation sowohl für die konkreten Ziele *relevant* als auch hierfür *mobilisierbar* sein (ebd.: 46). Anders formuliert, nützt einem die beste Ausgangssituation nicht viel, wenn die Trümpfe in der Hand nicht einsetzbar sind, da sie den Gegenspieler nicht bzw. nicht rechtzeitig in Bedrängnis bringen können. Sie sind auch nicht relevant, wenn die Machtressource keine oder nur wenig Bedeutung für die Erfüllung der Organisationsziele, also ihrer Leistungsfähigkeit, hat (ebd.: 47). Entsprechend kann die Machtbeziehung zwischen zwei Akteuren nur rekonstruiert werden, wenn alle genannten Aspekte hinreichend bekannt sind.

Das Spiel mit der Macht

Betrachtet man Organisationen unter dem Blickwinkel mannigfaltiger Machtbeziehungen relativ freier Akteure kann auch nicht verwundern, dass zwischen der inszenierten Rationalität und den tatsächlichen Aktivitäten und Strukturen häufig eine große Lücke klafft. Crozier und Friedberg konstatieren hierzu:

> „[Organisatorische Dysfunktionen] sind der Tribut, den eine Organisation zahlen muß, wenn sie bestehen will, ja nachgerade die Bedingung dafür, daß sie die Beiträge ihrer Mitglieder mobilisieren kann, und daß ihr von diesen jener ‚gute Wille' entgegengebracht wird, ohne den sie nicht richtig funktionieren kann" (ebd.: 57).

Diese Lücke entstehe letztlich dadurch, dass die gemeinsamen Organisationsziele praktisch nicht existieren, denn jedes Mitglied habe seine eigenen verzerrten Vorstellungen von Zielen, in dem die jeweils dem eigenen Arbeitsbereich zurechenbaren Teilziele nur zu gern als eigentliches Hauptziel der Organisation verstanden würden (ebd.). *Es stellt sich also die Frage, wie die individuellen Ziele und Strategien in die Organisation derart integriert werden können, sodass die Organisation Bestand hat und leistungsfähig ist.*

Hier kommt das Spiel in die Erklärungsanordnung. Die relative Freiheit, also der zwischen eigenen Zielen und kollektiven Zwängen erreichbare Handlungsspielraum, eröffnet das Feld für Strategien der Machtausübung, die in einem kontingenten Bezugsrahmen, dem Spiel, stattfinden können. Mit dem Spiel kommen in Organisationen die „Chancennutzung", „Risikobereitschaft", „Freude an Varianten" und „Überraschungen" zur Geltung (Neuberger 1992: 163). Kurzum, Spiele bringen Dynamik in ansonsten starre Machtkonfigurationen. Sie loten aus, was erreichbar ist im Rahmen der Handlungsmöglichkeiten, wenn die entsprechende Motivation, seine Stimme zu äußern und etwas zu ändern, vorhanden ist.

Akteure sind durch *Normen ihrer Rolle* und Erwartungen der Rollenpartner zwar gebunden (Parsons 1951; Merton 1949; Dahrendorf 1959), aber Crozier und Friedberg argumentieren, dass gerade der Ausbruch aus den Normen und Rollen Möglichkeiten, mit den Rollen zu spielen und daraus Vorteile zu erzielen eröffne (Crozier/Friedberg 1979: 60). Selbst in der Luhmannschen kybernetischen Systemtheorie (Luhmann 1984) seien die Funktionszwänge der Mitgliedsrollen statisch festgelegt, sodass das „freie und erfinderische Wesen menschlichen Verhaltens" verschwinde (Crozier/Friedberg 1979: 62). Aus der Sicht des Akteurs gäbe es indes Grenzen, innerhalb derer die eigenen Ungewissheitsquellen spielerisch genutzt werden können.

Man müsse zumindest teilweise die Rollenerwartungen erfüllen, um seine Freiheiten zu behalten:

> „Ein Akteur kann nur dann Macht über andere ausüben und sie zu seinen Gunsten ‚manipulieren', wenn er sich auch von diesen ‚manipulieren' läßt und ihnen gestattet, Macht über ihn auszuüben" (ebd.: 63).

In letzter Konsequenz seien Grenzen durch die Notwendigkeit des Fortbestandes der Organisation gesetzt, auf die sich die *formalen und informellen Regeln* stützen und die das Verhalten sowie den Verlauf von Konflikten regulieren (ebd.: 64). Und die Regeln selbst seien dadurch auch nur „Produkt früherer Kräfteverhältnisse und Feilschbeziehungen" (ebd.: 65), im Spiel relativ freier Akteure, die zumindest zur Wahrung des Organisationsüberlebens Grenzen, also kollektive Zwänge, akzeptieren. In solch einer Sichtweise sind Rollen und Formalstrukturen stets kritisch zu hinterfragen, denn ihre wirkliche Bedeutung ergebe sich aus den herrschenden Machtstrukturen und Spielregeln, die sich im *Handlungssystem* der der Organisation durchgesetzt haben und die eben nur partiell formalisiert und damit nicht unmittelbar ersichtlich sind (ebd.: 65f.). Anders formuliert, weiß man nicht, welche Funktion Rollen und Formalregeln für die Akteure haben, solange nicht hinreichend klar ist, durch welche Spiele und Mechanismen sie für sie Bedeutung erlangen. Möchte man das Handlungssystem einer Organisation folglich verstehen, muss man die Spiele rekonstruieren, die die Akteure spielen, einschließlich der Regeln und die Strukturen, die ihren Spielstrategien Grenzen setzen bzw. umgekehrt Handlungsfreiheiten geben.

Als Vorteil der Betrachtung kollektiven Handelns als Spiele geben Crozier und Friedberg an, dass sie, anders als bei bloßen Betrachtung von Strukturen, Rollen und Regeln, die Integration wesentlicher „Phänomene der Beziehungen und Verhandlungen" zwischen Akteuren sowie der „Macht und gegenseitigen Abhängigkeit" erlaube (ebd.: 68). Durch das Spiel hätte man einen konkreten Mechanismus, der Strukturen und Regeln für Machtbeziehungen aber zugleich auch Freiheiten im Umgang mit ihnen zulassen. Letztlich seien in den Regeln nicht Verhaltensweisen kodifiziert, sondern Spielregeln, die das Handeln und die Strategien der Akteure beeinflussen (ebd.: 73).

Genau dies macht den strukturationstheoretischen Ansatz von Crozier und Friedberg im Kontext dieser Forschungsarbeit so passfähig für die Untersuchung: er vermag, einen Blick hinter die Kulissen aus Formalstrukturen wie Rollenzuweisungen zu werfen, um dabei Absichten scheinbar irrationaler oder rollenfremder Verhaltensweisen plausibel zu machen, ohne sie gleich als „Verstö-

ße“ oder „Abweichungen“ zu verklären, sondern sie vielmehr als legitime Spielstrategien zu begreifen. Damit rückt die Organisation in den Hintergrund und lenkt den Blick auf das organisierte Handeln der Menschen.

Anwendungsfall Hochschule

Crozier und Friedbergs Modell ist allgemein für Organisationen formuliert, auch wenn praktische Rückgriffe dort eher aus dem Privatsektor stammen als aus öffentlichen Einrichtungen. Das Modell lässt sich dennoch ohne weiteres für Hochschulen anwenden, gerade weil es die Integration menschlicher Verhaltensweisen zur Erklärung kollektiven Handelns in den Mittelpunkt rückt. Denn in Hochschulen kommen sehr widersprüchliche Machtkonstellationen zum Tragen, die ganz augenscheinlich allein auf formaler Ebene kaum regulierbar sind.

Auch in Hochschulen sind *Probleme* zu lösen, darunter für Hochschulen von grundlegender Natur: Studierende sind auszubilden, wissenschaftliches Wissen ist zu generieren und auch ganz grundsätzlich ist der Fortbestand der Hochschule abzusichern. Für das Studium bedarf es geeigneter Lehrkräfte wie -inhalte als auch ausreichend Studierende mit hinreichender Motivation. Forschungsaktivitäten bedürfen angemessener Ausstattung sowie kreative, leistungsbereite Forscher/innen. Ob eine Hochschule bestand hat ist letztlich eine politische Entscheidung, daher vermag eine zu Kürzungen im Hochschulbereich gezwungene Regierung leistungsschwache Hochschulen abzuwickeln oder zu fusionieren, was beides nicht im Sinne der Hochschulangehörigen sein kann.[31]

In Hochschulen haben sich *Formalstrukturen* herausgebildet, die die Bewältigung der Aufgaben sicherstellen sollen. Hochschulleitungen kontrollieren die Hochschulverwaltung, die Hochschulverwaltung ist verzweigt in hochschulübergreifende Einrichtungen (Zulassung, Prüfungsamt, Buchhaltung, Rechenzentrum, Marketing) als auch Fachbereichs- bzw. Fakultätsverwaltung. Ferner nimmt das wissenschaftliche Personal die Schlüsselfunktion für die Kernaufgaben Lehre und Forschung wahr. Neben den Formalstrukturen haben sich *Akteursrollen* mit ihren jeweiligen Regeln herausgebildet. Den Wissenschaftler/innen als Experten der Organisation kommt etwa eine besondere Rolle zu, den Lehr- und Forschungsauftrag zu erfüllen. Der Hochschulleitung, insbesondere der Person des Rektors/Präsidenten bzw. der Rektorin/Präsidenten, kommt die Rolle zu, die Belange der Hochschule nach außen zu vertreten und nach innen zu kommunizieren sowie wichtige Verwaltungsangelegenheiten zu entscheiden. Der Kanzler bzw. die Kanzlerin hat die Aufsicht über die Finanzen der Hochschule. Die Verwaltungseinheiten gewährleisten den reibungslosen Ablauf der an die Kernaufgaben gekoppelten Verwaltungsprozesse.

Trotz der staatlich verordneten und in weiten Teilen kodifizierten Aufgaben kontrollieren auch die Hochschulakteure ihre jeweiligen *Ungewissheitszonen*, die auf ihren jeweiligen *Machtressourcen* Fachwissen, Umweltbeziehungen, Kommunikation oder Regeln beruhen. Professor/innen sind etwa „virtuos“ bei

[31] Bekannte Beispiele von Hochschulfusionen aufgrund von Einsparzielen der Landesregierungen sind etwa in Lüneburg im Jahr 2005 (Universität und FH) oder in Cottbus-Senftenberg im Jahr 2013 (TU und FH) vorzufinden.

der Umgehung von Regeln, die sie nicht akzeptieren, wobei sie sich dabei auf Wertehaltungen berufen, die eng mit ihrem Expertenstatus gekoppelt sind (Teichler 1999: 38). Sie lassen also die Hochschulverwaltung mitunter im Ungewissen, ob die eingesetzten Regeln (Formalstruktur) tatsächlich (Aktivitätsstruktur) befolgt werden (vgl. am Bsp. der Umstellung auf BA/MA-Studiengänge: Krücken 2004: 299f.). Trotzdem können individuelle *Ziele*, hier etwa der Erhalt akademischer Freiheiten des Professorenberufs, nur entlang bestimmter Grenzen verfolgt werden, unterliegen also *kollektiven Zwängen*. Auch ein Professor oder eine Professorin muss Disziplinar- oder andere Gegenmaßnahmen fürchten, sollte er oder sie den Lehrverpflichtungen nicht nachkommen. Obstruktion als *Handlungsstrategie*, wie in diesem Beispiel, kann also als Element eines *Spiels* zwischen Hochschul- bzw. Fachbereichsleitung betrachtet werden, in dem beide Seiten ihre jeweiligen Ungewissheitszonen als Trümpfe einsetzen können.

Das Modell von Crozier und Friedberg lässt sich mithin also gut zur Untersuchung von Hochschulen anwenden. Die Kontrolle von relevanten Ungewissheitszonen ist, so die noch näher zu untersuchende Vermutung, ist entscheidend für die Etablierung der aus formaler Sicht betrachtet schwachen Position der Wissenschaftsmanager/innen an Hochschulen sowohl gegenüber Hochschulleitung als auch den Professor/innen.

Mikropolitische Taktiken und abgeleitete Strategien in den Spielen

Crozier und Friedberg argumentieren zwar überzeugend die Fluidität der Kräfteverhältnisse und Feilschbeziehungen in den Spielen der Akteure, benennen allerdings nicht das konkrete mikropolitische Instrumentarium, das in diesen Spielen zum Einsatz kommt. In einem Überblick über die in der Literatur diskutierten Vorgehensweisen der Machtausübungen fasst Neuberger (1995: 107) sieben Taktiken zusammen, die an dieser Stelle für den Hochschulkontext erläutert werden:

- *dominantes Auftreten:* Das Einfordern von Privilegien durch Professoren, kann vor allem auf dem Rücken beachtlicher, und damit für die Hochschule relevanter, Drittmitteleinwerbungen ausgeübt werden. Um diese Art von Zwang auszuüben, muss unter anderem glaubhaft sein, dass dies auch in Zukunft so sein wird (ebd.: 138). Umgekehrt scheint die implizite Androhung einer „Bestrafung“ bei Nichtbefolgung auch in den allermeisten Fällen wenig realistisch: Ein Wissenschaftler würde wohl kaum für ein paar Privilegien sich an einer anderen Hochschule um eine Berufung bemühen, sofern er oder sie die nachdrücklich eingeforderten Privilegien nicht für unabdingbar hält.
- *Tauschhandel*: Man belohnt den Gegenspieler bzw. verschafft ihm Vorteil im Tausch gegen das begehrte Gut, was für beide Seiten vorteilhaft ist (ebd.: 139f.). Tauschgeschäfte finden an Hochschulen regelmäßig statt: zwischen Ministerium und Hochschule, Hochschulleitung und Professuren, zwischen Professuren (vgl. z.B. Schimank 2008b: 159).
- *Appell an höhere Autoritäten:* Die „Einschaltung höherer Autoritäten“ kann erfolgen, wenn es legitime höherrangige Macht gibt, etwa personenbezogen

Führungskräfte oder Ausschüsse aber auch institutionell wie Gesetze, Gebote, Traditionen, die allseits anerkannt werden (Neuberger 1995: 141). Im Falle der Hochschulen kann das Ministerium oder Hochschulgesetze als höhere Autorität gezählt werden oder aber auch wissenschaftlicher Ethos und die Freiheit von Lehre und Forschung.

- *Sachlichkeit*: Hier geht es um rationales Argumentieren, d.h. den Gegenspieler zu überzeugen, dass man die Kompetenzen zur Lösung ihrer Probleme habe (ebd.: 143). Das Zusammentragen von vernünftigen Argumenten ist in einer wissenschaftlichen Einrichtung wenig überraschend, da es augenscheinlich dem wissenschaftlichen Code von „wahr" und „unwahr" folgt. Es kann aber auch im politischen Code von „richtig" und „falsch" argumentiert werden, auch wenn das für den Gegenspieler nicht notwendigerweise erkannt wird.
- *Koalitionsbildung:* Wenn die Kräfte eines einzelnen nicht genügen, kann man gemeinsame Sache mit anderen in einem „kalkuliertem Arbeitsbündnis zur individuellen Vorteilssicherung" machen (ebd.: 144f.). Zwei Arten von Koalitionen können gebildet werden: mit dem Gegenspieler gegen einen Dritten oder mit einem Dritten gegen den Gegenspieler. Hieraus ergeben sich sehr wirkungsvolle Möglichkeiten der Beeinflussung.
- *Ausspielen der persönlichen Anziehungskraft:* Einige Individuen verfügen über derart gute persönliche Beziehungen in der Hochschule, dass dies ihnen bei der Erreichung eigener Zielsetzungen gegenüber anderen besondere Vorteile verleiht. Neuberger spricht hier von einer Emotionalisierung der Beziehung, die in einer rationalen Organisation gar nicht vorgesehen sei (ebd.: 147). Über das Charisma des Akteurs kann demnach eine Identifikation des Gegenspielers mit den eigenen Ideen hergestellt und somit Einfluss auf den Gegenspieler genommen werden.
- *Idealisierung oder Ideologisierung:* Anders als bei Appellen, die berechnend sind, kommt bei der Idealisierung eine emotionale Qualität hinzu (ebd.: 149). Es geht mithin darum, „Begeisterung" für eine Idee auszulösen und weniger für die Person, die sich darum bemüht.

Es ist anzunehmen, dass die Akteure sowohl weder eine komplexe Strategie ihrer taktischen Handlungsmöglichkeiten zur Beeinflussung anderer entwerfen noch diese so konsequent bis zum Ende hin durchsetzen. Mintzberg und Waters (1985) unterscheiden hier zwischen beabsichtigter und realisierter Strategie. Dazwischen ergeben sich zwei Pfade: zum einen die willentliche („deliberate") Strategie, d.h. die Durchsetzung der ursprünglich beabsichtigten Strategie, zum anderen die nicht-realisierte Strategie, die von der aufkeimenden („emergent") Strategie abgelöst wird (Mintzberg/Waters 1985: 257f.; vgl. auch Hanft 2008: 131f.). Bei letzterer ist zudem der Ausstieg ebenfalls eine Option, falls nach der Scheiternserfahrung keine zielführende Strategie „aufkeimen" sollte bzw. von dem Ziel abgelassen wird. Übertragen auf unseren Fall bedeutet dies, dass das strategische Verhalten selbst reflexiv ist, da der erste Anlauf, durch Machtbeziehungen zum Ziel zu kommen, nicht immer von Erfolg gekrönt ist, und dass deshalb in einer Trial-and-Error-Anordnung neue Strategien ad hoc und in Anpassung an die Reaktion der anderen Spieler entstehen.

3.2. Überlegungen zu Akteuren und Koordination der Third Mission

Bevor vertiefender auf die Struktur der Machtbeziehungen eingegangen werden kann, bedarf es vorbereitender Überlegungen zum Handlungsgegenstand in dessen Kontext die Akteure sich gegenseitig beeinflussen. Empirisch sind die Koordinationssituationen in der Third Mission bis auf Einzelthemen (häufig: Transferstellen) kaum untersucht. Es besteht mittlerweile zwar ein recht umfassender Überblick, welche Aktivitäten zur Third Mission zählen, die Beteiligung der Akteure in den Prozessschritten von Planung bis Abschluss muss aber an dieser Stelle, zunächst plausibilitätsgestützt, vorbesprochen werden. Andernfalls sind die Handlungsmotive und Interventionsmöglichkeiten nur oberflächlich nachvollziehbar.

3.2.1. Aufgabenteilung und Koordinierung der Third Mission

Drei involvierte Akteursgruppen erscheinen im Kontext der Organisationsbedingungen Third Mission von besonderer Relevanz: Hochschulleitung, Wissenschaftsmanager/innen und Hochschullehrer/innen.

Man könnte noch klassische Verwaltungsmitarbeiter/innen einbeziehen, allerdings kann vermutet werden, dass für diese Third Mission ein Thema unter vielen ist und sich folglich keine eigenen Spielstrategien herausbilden. Zudem ist ein strategisches Eigeninteresse für diese Gruppe auch deswegen wenig wahrscheinlich, weil hier hierarchische Strukturen und standardisierte Aufgaben den Arbeitsalltag dominieren. Die Konfiguration dieses Subsystems der Hochschule ähnelt somit einer „Machine Bureaucracy“ (Mintzberg 1979: 325; 1980: 332).

Festlegung von Annahmen zur Koordinierung der Third Mission

Die Analyse der Spielstrategien und Machtbeziehungen im Kontext Third Mission wird hier also als ein Spiel von *drei involvierten Akteursgruppen* festgelegt: Hochschulleitung, Wissenschaftsmanager/innen und Hochschullehrer/innen.

Die Aktivitäten der Hochschule rund um das Thema Third Mission lassen sich als gemeinsames Spielfeld betrachten. Dies baut zum einen auf die in Kapitel 2 diskutierten Grundzüge der Dritten Aufgabe auf. Im Zusammenspiel der drei Akteure können zudem folgende *Annahmen* getroffen werden:

1. Da Third-Mission-Aktivitäten für oder im Austausch mit außerakademischen Akteuren stattfinden, beeinflussen sie hierüber direkt die *Außenwirkung* der Hochschule;
2. Hochschulleitung, Wissenschaftsmanagement und Professuren sind *gemeinsam* in der Initiierung, Planung oder Ausführung von Einzelaktivitäten direkt oder indirekt beteiligt;

3. Da die Aktivitäten stets eine Kopplung zur Lehr- oder Forschungsfunktion der Hochschule aufweisen, handelt es sich *niemals nur um reine Verwaltungstätigkeiten*.
4. Aufgrund fehlender oder geringer Kodifizierung seitens des Gesetzgebers ist die *Durchführung* solcher Aktivitäten für die Hochschule meist *de jure freiwillig*.

Die *erste Annahme* beruht auf der Definition von Third Mission als Interaktion der Hochschule außerhalb des akademischen Umfelds. Dies impliziert, dass die Hochschule auch jenseits der Fachwelt durch konkrete Aktivitäten für die Öffentlichkeit sicht- und greifbar wird. Dies verändert, wie die Öffentlichkeit, zumindest der Teil der von diesen Aktivitäten erfährt, die Hochschule sieht. Third Mission beeinflusst also die *öffentliche Wahrnehmung der Hochschule.*

Die Begründung der *zweiten Annahme* ist, dass genau aus diesem Grund Aktivitäten wie Weiterbildungsprogramme, Transferprojekte oder das Engagement für bestimmte gesellschaftliche Gruppen, etwa für Ältere, die Hochschulleitung ein besonderes Interesse hat, diese in ihrem Sinne zu *steuern* oder zumindest zu *beeinflussen*. Deshalb können ihr auch individuelle Engagements von Professuren nicht ganz gleichgültig sein, selbst wenn sie wenig formale Sanktionierungsoptionen haben. Sie sind somit direkt oder indirekt an deren Erfolg beteiligt. Die Beteiligung des Wissenschaftsmanagements kann direkt sein, wenn etwa koordinierende Aufgaben übernommen werden, oder indirekt, etwa im Rahmen von Berichterstattung oder Qualitätssicherung. Aktivitäten, die ganz ohne Beteiligung des wissenschaftlichen Personals auskommen, sollen zudem nicht berücksichtigt werden, da diese andernfalls kein relevanter Akteur wären.

Die *dritte Annahme* besagt, dass es *inhaltliche Berührungspunkte* zwischen den drei Akteursgruppen gibt. Sollte sich das Wissenschaftsmanagement rein administrativ an der Durchführung beteiligen, ohne eigene inhaltliche Kompetenz in Bezug auf Programmgestaltung oder Qualitätssicherung der Aktivität einzubringen, würden die betroffenen Wissenschaftsmanager/innen ihr wesentliches Abgrenzungsmerkmal gegenüber der klassischen Verwaltung verlieren und könnten in der Beziehung zum wissenschaftlichen Personal nicht der gleichen Rolle auftreten. Die *Kopplung* der Beiträge des Wissenschaftsmanagements an die *Lehr- und Forschungsfunktion* stellt dies sicher.

Die *vierte Annahme* besagt, dass die *gesetzlichen Pflichten*, die die Hochschule zu erfüllen hat, in Bezug auf Third-Mission-Tätigkeiten so allgemein gehalten sind, dass sie sich nicht als klar definierte Aufgabe der Hochschule verstehen lassen und deren Erfüllung wenig verbindlich geregelt ist. Zwar wird das Third-Mission-Kernthema Wissens- und Technologietransfer in allen Landeshochschulgesetzen als „Aufgabe der Hochschulen“ festgelegt, die Art wie diese zu erfüllen sei, wird in den Ländern hingegen sehr unterschiedlich gehandhabt (König et al. 2012: 85–87). Diesbezügliche Pflichten entstehen in einigen Ländern vor allem dadurch, dass Wissens- und Technologietransfer Gegenstand der Entwicklungsplanung, von Zielvereinbarungen oder des Berichtswesens wird. Zum Teil werden auch konkrete Rechte eingeräumt, etwa Regelungen zu Beurlaubungen oder zusätzlichen Vergütungen für Professuren (ebd.: 86). In diesem unklar abgegrenzten Rahmen ist die konkrete Umsetzung stark von den Zielset-

zungen und der Durchsetzungsfähigkeit der Hochschulleitungen abhängig und a priori kaum vorhersehbar.

Es gibt Verbindungen zwischen diese vier Annahmen. Sie nehmen nämlich entweder auf hochschulinterne Beziehungen oder Beziehung zur Umwelt Bezug. Dies zeigt auch Übersicht 8:

Übersicht 8: Annahmen zur Koordinierung der Third-Mission-Aktivitäten durch die Hochschulakteure

Aspekt	Annahme	Konsequenz
Umwelt-beziehungen	Einfluss auf Außenwahrnehmung	Hochschulleitung will Außenwirkungen regulieren
	Wenig verbindliche Kodifizierung der Third Mission	Durchsetzung hängt von der Hochschulleitung ab
Interne Beziehungen	Beteiligung des Wissenschafts-managements direkt oder indirekt	Koordinierende oder flankierende Tätigkeiten
	Beteiligung der Wissenschaftler/innen	Sicherung der Kopplung an Lehr- und Forschungsfunktion

Abgrenzung zur Koordinierung von Lehre und Forschung

Die Organisation von Third-Mission-Tätigkeiten funktioniert anders als bei Lehre und Forschung. Eine für Hochschulen sehr typische Eigenschaft ist, dass Lehre und Forschung die verpflichtend zu erfüllende Kernaufgaben sind und ihren eigentlichen Zweck als Hochschule definieren. Hierbei allerdings fällt die Hierarchie sehr flach aus, denn die Garanten der Zweckerfüllung sind die Wissenschaftler, die die dafür notwendigen Produktionsmittel besitzen und damit einen Expertenstatus mit hoher individueller Autonomie für sich reklamieren (vgl. Grossmann 1997). Für die Führungskräfte der Hochschule hat dies indes die Konsequenz, dass sie mit geringen Entscheidungskompetenzen in Bezug auf die Organisation von Forschung und Lehre ausgestattet sind (Nickel 2012: 281). Für die Lehre gelten zumindest für dessen Organisation formalisierte Regelungen – Lehrverpflichtung, Lehrveranstaltungsevaluation, Prüfungsordnungen und dergleichen – in denen neben reinen Verwaltungsprozessen auch die Leitungsebene steuernd eingreifen kann. Allerdings nur entlang dieser Regeln, denn die inhaltliche Planung der Lehre bleibt in der Hoheit der Lehrenden. Ferner sind Umweltbeziehungen jenseits der jeweiligen Fachgemeinschaft für die Forschung unerheblich, da das Reputationssystem von Wissenschaftlern wesentlich innerhalb der Fachgemeinschaft funktioniert.

Die zuvor getroffenen Annahmen zum Spielfeld Third Mission lassen sich unter diesen Rahmenbedingungen folglich nicht aufrechterhalten. Es kann also konstatiert werden, dass die Analyse der Machtbeziehungen zwischen den drei Akteursgruppen in der Koordinierung der Third Mission hinreichend verschieden von den Kernaufgaben in Lehre und Forschung ist.

Kopplungen zwischen den hochschulischen Akteuren

Die Diskussionen um die *veränderte Wissensproduktion*, in dessen Zusammenhang auch die Third Mission zu stellen ist, verändern die Prozessabläufe in den Hochschulen. Konkret sichtbar wird dies im Verhältnis zwischen Wissenschaftler/innen und Wissenschaftsmanagement. Auf der einen Seite steht eine sich zunehmend professionalisierende Hochschuladministration (vgl. Kloke/Krücken 2010; Schneijderberg/Merkator 2013; Banscherus et al. 2017; beispielhaft auch Netzwerk Wissenschaftsmanagement 2015). Auf der anderen steht ein, trotz kultivierter Ablehnung externer Einflussnahme, zunehmend außerakademische Funktionslogiken, etwa durch Forschungstransfer und Kooperationsprojekte, adaptierendes Professionsverständnis der Wissenschaft gegenüber (Musselin 2007b; Nickel 2012).

In den Stabstellen und zentralen Einrichtungen, die im Auftrag der Hochschulleitung tätig sind werden Pläne geschmiedet, Programme gestaltet, Marketingziele definiert und zum Teil auch flankierende Aufgaben für Lehre und Forschung wahrgenommen, die ebenfalls als Third Mission gezählt werden können. Die Beteiligung des Wissenschaftsmanagements an der Third Mission geht also über reine Verwaltungstätigkeiten – etwa Projektmittelverwaltung, Bewilligungen oder Leistungsdokumentation – hinaus und greift in die inhaltliche Gestaltung mit ein.

Wissenschaftler/innen nutzen wiederum ihre Netzwerke zur Etablierung von Kooperationen, die ihren Interessen dienlich sind, wirken in öffentlichen Bildungsangeboten der Hochschule mit oder vermitteln Studierende in Lehrprojekten, Gründungszentren oder Abschlussarbeiten. Darüber hinaus bildet die grundständige Lehre und Forschungstätigkeit das Fundament, auf dem eine Hochschule überhaupt erst mit der Gesellschaft – in Ausübung einer dritten Aufgabe – interagieren kann.

Für die Third Mission wird also nicht nur die Wissenschafts-, sondern auch die Verwaltungsebene tätig, mitunter sogar gemeinsam. Die Subsysteme Verwaltung und Wissenschaft sind dabei lose gekoppelt, das heißt es bestehen eher ausnahmsweise echte *Durchgriffsrechte* einer Seite auf die andere. So kann ein Transferbeauftragter zwar Professoren zur Wahrnehmung von vermittelten Kooperationsangeboten externer Interessenten motivieren, verlangen kann er oder sie es indes nicht. Die *geringe Formalisierung der Zusammenarbeit* erschwert vielleicht das gegenseitige Rollenverständnis und mindert die Verbindlichkeit getroffener Verabredungen, verschafft im Gegenzug aber auch Flexibilität in der konkreten Ausführung sowie der Anpassung an Anforderungen, die die Leitungsebene bzw. die Umwelt an sie stellen (vgl. Hüther 2010).

Dass das Wissenschaftsmanagement stärker in die Arbeitsteilung solcher Aktivitäten eingebunden ist, als dies in der Organisation von Lehrveranstaltungen und Forschungstätigkeiten üblich ist, lässt sich im wesentlichen auf drei Ursachen zurückführen:

- Die *Beteiligung externer Akteure* oder Gruppen bedingt ein für Wissenschaftler/innen rollenfremdes kommunizieren außerhalb der eigenen epistemischen Community (vgl. Stichweh 2005). Die in der Kommunikation tätigen Ma-

nagementbereiche und Leitungspersonen stellen hier ein effektives Bindeglied zwischen Innen- und Außenakteuren dar.

- In bestimmten Aktivitäten ist die *Koordination mehrerer beteiligter Wissenschaftler/innen* notwendig, etwa im Falle von öffentlichen Ringvorlesungen. Das Hochschulmanagement, so kann unterstellt werden, weist hierin mehr Erfahrung und notwendiges Verwaltungs- sowie Vermarktungs-Knowhow als eine Selbstorganisation der Wissenschaftler/innen.
- Die *Verwertung und Vermarktung* einer Aktivität jenseits des akademischen Geltungsbereichs kann für Wissenschaftler/innen ebenfalls als rollenfremd erachtet werden, auch wenn solche Erwartungen mittlerweile deutlicher an sie herangetragen werden. Auch hier wird die Expertise des Managements in der Regel, zumindest flankierend, benötigt oder zur eigenen Entlastung beansprucht.

Die Hochschulleitung beteiligt sich nur ausnahmsweise an der operativen Durchführung von Aktivitäten, die ansonsten von Wissenschaftler/innen oder Wissenschaftsmanagement verantwortet werden. Im Regelfall greift sie hier steuernd in Planungsprozesse ein, d.h. Grundsatzfragen zur Ausrichtung von Studiengängen und der Berufungsverfahren, und vertritt die Aktivitäten nach außen, etwa in Vorträgen, auf Podiumsdiskussionen, in Ausschüssen, in Interviews oder in Verhandlungen mit dem zuständigen Wissenschaftsministerium; mitunter auch in einer Schutzfunktion, um vielseitigen, paradoxen Anforderungen der Umwelt abzuwehren und nach innen die Wissenschaftler zu beruhigen (vgl. Aljets/Lettkemann 2012; Blümel 2016a; Schimank 2008a). Eigene Third-Mission-Aktivitäten beschränken sich zudem meist auf die Mitwirkung in Netzwerken mit Partnern außerhalb der Wissenschaft.[32] Die *Kopplungen* der Hochschulleitungen zum Wissenschaftsbereich begründen sich also durch repräsentative Aufgaben sowie ihren Einfluss auf die Ausrichtung der Lehre und Forschung. Gegenüber dem Wissenschaftsmanagement tritt die Leitung faktisch als Dienstgeberin auf. Die Wissenschaftsmanager/innen können sich also nicht auf die akademischen Freiheiten der Wissenschaftsprofession berufen, um sich Handlungsautonomie zu verschaffen. Stattdessen führen sie in dessen Auftrag Hochschulaufgaben und -projekte durch. Festzuhalten ist, dass die Hochschulleitung für die Analyse der operativen Durchführung der Third Mission nicht näher betrachtet werden muss, da sie dabei meist nicht mitwirkt.

Für die weiteren Überlegungen scheint es sinnvoll, diese Beziehungen der Akteure untereinander etwas zu systematisieren, bevor sie im Kontext Third Mission weiter vertieft werden. In Übersicht 9 sind Kopplungen der Akteure entlang bestimmter Koordinierungsthemen zusammengefasst. Aktive Kopplung bestehen dort, wo Akteure in Bezug auf ein Thema aktiv auf andere Akteure Einfluss nehmen, passive dort, wo sie von anderen beeinflusst werden. Die hier abgebildete Konfiguration ist nicht statisch zu verstehen, denn sie ist abhängig

[32] An den Hochschulen mit Rektoratsverfassung ist zu berücksichtigen, dass die Lehrverpflichtung der aus den Professuren der Hochschule rekrutierten Rektoren bzw. Rektorinnen auf Null herabgesetzt wird, d.h. typische Third-Mission-Tätigkeiten der Wissenschaftler/innen schlicht nicht möglich sind.

von der Etablierung von Handlungsmustern in der Hochschule und kann sich zudem stetig oder periodisch verändern. Sie ist vielmehr ein Ausgangspunkt und erste Orientierung für die Betrachtung der Machtbeziehungen, die sich in der Koordinierung der Third Mission entfalten.

Übersicht 9: Kopplungen zwischen Akteuren entlang einzelner Themen

Thema	Wissenschaftler/innen	Wissenschaftsmanager/innen	Hochschulleitung
Interne Datenabfragen	passiv	aktiv	–
Externe Kooperationen	passiv und aktiv	passiv und aktiv	aktiv
Hochschulprojekte	passiv	aktiv	aktiv
Außenkommunikation	passiv und aktiv	aktiv	aktiv
Forschung und Lehre	passiv und aktiv	–	passiv und aktiv

Hauptakteure verschiedener Third-Mission-Aktivitäten

Nicht bei jeder Third-Mission-Aktivität sind Wissenschaftsmanager/innen und Wissenschaftler/innen gleichermaßen inhaltlich verantwortlich (Übersicht 10). Diese kann bei einen von beiden verortet sein oder gemeinsam gestaltet. Diese Unterscheidung rekurriert auf die Bedeutung des Akteurs, damit eine Aktivität überhaupt stattfinden kann. In Kapitel 2 sind die zur Third Mission zurechenbaren Hochschulaktivitäten erläutert; an dieser Stelle werden sie dem jeweils zentralen Akteur zugeordnet.

Inhaltliche Verantwortung aufseiten der Wissenschaftler/innen findet sich bei:

- Aktivitäten, die in den Bereich des *sozialen Engagements* fallen, etwa die Organisation von Kulturveranstaltungen oder Inklusionsangeboten;
- Eigene *Kooperationsprojekte* mit Partnern außerhalb der Forschung, etwa in der anwendungsnahen Forschung, d.h. individuell organisierter Transfer;
- An außerakademische Adressaten gerichtete Wissensvermittlung auf *Vorträgen*, in Interviews oder in *Beratungen*;
- Die selbständig organisierte Integration von Freiwilligenarbeit Studierender in der Lehre, also *dezentrales Service Learning*.

Im Wissenschaftsmanagement angesiedelt finden sich ergänzende Strukturen zur Durchführung der Third Mission:

- Die Beteiligung der Hochschulen in *Netzwerke* und *strategischen Partnerschaften*, etwa mit anderen Bildungsträgern und Kommunen;
- Strukturen zur *Unterstützung von Gründer/innen* und zu Vermarktung von Innovationen;
- Strukturen zur Unterstützung des Forschungs- und Wissenstransfers;
- Weiterbildungseinrichtungen.

Es auch Aktivitäten, in der der Koordinierungsbedarf von Wissenschaftler/innen und Wissenschaftsmanagement so hoch ist, dass diese gemeinsam gestaltet und durchgeführt werden:

- *Kostenpflichtige Masterstudiengänge* können nur in enger Abstimmung mit Fachbereich und Dozent/innen geplant werden;
- Hochschulweite *Angebote lebenslangen Lernens* bedürfen beider Akteure, etwa im Falle der „KinderUnis“, Seniorenakademien etc.;
- Hochschule betreiben *öffentliche Einrichtungen*, wie Museen, Botanische Gärten, Bibliotheken, die für Lehre und Forschung benötigt werden, aber auf operative Unterstützung aus dem Wissenschaftsmanagement angewiesen sind.

Übersicht 10: Hauptakteure verschiedener Third-Mission-Aktivitäten

Hauptverantwortung über inhaltliche Gestaltung bei…		**Gemeinsame inhaltliche Gestaltung**
Wissenschaftler/innen	Wissenschaftsmanager/innen	
• Soziales Engagement • Kooperationsprojekte • Vorträge und Beratungen • Dezentrales Service Learning	• Netzwerke und strategische Partnerschaften • Gründerzentrum • Weiterbildungseinrichtung • Transferstelle/-einrichtung	• Kostenpflichtige Aufbaustudiengänge • Angebote für Lebenslanges Lernen (Kinder, Senioren, etc.) • Betrieb öffentlicher Einrichtungen (Museen, Bibliotheken, Zoos) • Zentrales Service Learning

3.2.2. Prozessgestaltung bei der Organisation der Aktivitäten

Die Verteilung der Aufgaben entlang der hochschulischen Akteure hat auch eine zeitliche Dimension. In Planungsprozessen ist das Wissenschaftsmanagement häufig intensiver eingebunden als in der letztlichen Ausübung der konkreten Leistung, die wiederum überwiegend in den Händen der Wissenschaftler/innen liegt. Aus Sicht der Machtbeziehung kann dies relevant werden, da Wissenschaftler/innen Hoheit über den letzten Schritt der Durchführung haben, dadurch Gelingen oder Scheitern in letzter Instanz beeinflussen und somit eine existentielle Ungewissheitszone kontrollieren. Umgekehrt sind Wissenschaftler/innen von Voraussetzungen für das Gelingen abhängig, die vom Wissenschaftsmanagement beeinflusst werden.

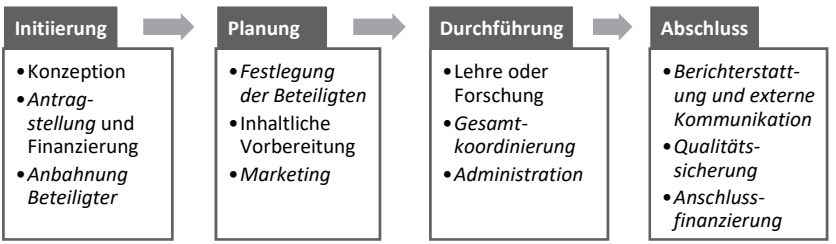
Man kann jene Third-Mission-Aktivitäten, die nicht dauerhaft betrieben werden, als Projekte betrachten, also zielgerichtete, einmalige und ressourcenbeschränkte Vorhaben[33], die mittels verschiedener Prozesse organisiert und umgesetzt werden. Die Prozesse lassen sich logisch in Prozessgruppen zusammenfassen: *Initiierung*, *Planung*, *Durchführung*, *Abschluss*.[34] Anders als bei Projekt-

[33] Nach DIN 69901 ist ein Projekt eine Aufgabe, die „im wesentlichen durch eine Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“, wie zum Beispiel der Zielvorgaben, der zeitlichen, finanziellen und personellen Bedingungen, Abgrenzung gegenüber anderen Aufgaben und der eigenen projektspezifischen Organisation. (DIN 1980)

[34] Die hier aufgeführten Prozessgruppen sind angelehnt an den Projektmanagement-Standard „A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)” des US-amerikanischen Project Management Institute, PMI (2013).

phasen, müssen die Prozessgruppen nicht zwangsläufig zeitlich nacheinander ablaufen, sondern können überlagernd, alternierend oder wiederholt im Projektablauf auftreten.

Übersicht 11: Prozessgruppen und Prozesse einer Third-Mission-Aktivität



Anmerkung: kursiv gedruckte Prozesse signalisieren eine wahrscheinliche Beteiligung von Wissenschaftsmanager/innen. Eigene Darstellung.

Die in Übersicht 11 dargestellten Prozessgruppen enthalten jeweils zuordenbare Prozesse, die in Third-Mission-Projekten vorkommen. Für einige von Ihnen (in der Übersicht kursiv gedruckt) ist eine Mitwirkung, wenn nicht gar Übernahme, durch das Wissenschaftsmanagement wahrscheinlich oder entspräche zumindest ihren Kompetenzen (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2). In dieser grob zusammengefassten Liste der Prozesse sind Managementaufgaben in allen Prozessgruppen vertreten, darunter die Gesamtkoordinierung der Durchführung, das internes wie externes Kooperationsmanagement umfasst. Gerade in der Abschlussphase, wenn Evaluation, Qualitätssicherung und Wissenschaftskommunikation in den Vordergrund rücken, sind Fähigkeiten und Ressourcen gefragt, die insbesondere das Wissenschaftsmanagement besitzt. Insgesamt wird augenscheinlich, dass Third-Mission-Projekte nicht nur flankierend – etwa zu Beginn oder Abschluss eines Projekts – vom Management begleitet werden können, sondern in allen Phasen Mitgestaltung möglich und wahrscheinlich ist. Dies ist für den Charakter der Zusammenarbeit durchaus von Relevanz, da dies den Druck erhöht, einvernehmlich im Sinne der Erreichung der Projektziele zu agieren. Dies heißt nichts anderes, als dass stetiger Austausch über den Projektverlauf, die Obstruktionsmöglichkeiten der Wissenschaftler/innen reduziert bzw. deren Kosten, etwa durch den Schaden für die eigene Reputation, in die Höhe treibt. Kooperation ist in einer solchen Konfiguration solange günstiger als eine Konflikthaltung, wie die erwünschten Ergebnisse dadurch greifbar erscheinen.

Die konkreten Kooperationsbedarfe beider Akteure variieren je nach Art der Aktivität, in der Wissenschaftler/innen und Wissenschaftsmanager zusammenarbeiten. Auch der zeitliche Horizont ist unterschiedlich gestreckt, da manche Aktivitäten einmalig, andere wiederkehrend, wiederum andere dauerhaft durchgeführt werden. Wie stark das Wissenschaftsmanagement in die Teilprozesse eingebunden ist hängt maßgeblich von der Art der Aktivität ab und in welchem Maß sie formal die Verantwortung hierfür übernehmen. In Übersicht 12 sind auf Basis der bisherigen Erörterungen *getroffene Annahmen* zu unterschiedlichen Kooperationsvarianten für eine Reihe von Third-Mission-Aktivitäten dargestellt.

Übersicht 12: Kooperationsvarianten für verschiedene Aktivitäten und Teilprozesse

Aktivität	Turnus 1=einmalig e=episodisch w=wiederkehrend d=dauerhaft	Initiierung		Planung		Durch-führung		Abschluss	
		Konzeption	Finanzierung	Vorbereitung	Vermarktung	Administration	Ausführung	Berichterstattung	Absicherung
Hauptverantwortung bei Professoren (P)									
Dezentrales Service Learning	1, e, w, d	P	P	P	(P), M	P	P	(P), M	P
Soziales Engagement	1, e, w, d	P	P	P	(P), M	P	P	(P), M	P
Third-Mission-Forschungsprojekte	1, e	P	P	P	(P), M	P	P	(P), M	P
Vorträge und Beratungen	1, e, w	P	P	P	(P), M	P	P	(P), M	P
Hauptverantwortung beim Wissenschaftsmanagement (M)									
Forschungstransfer-einrichtung	e, d	M	M	M	M	M	P	M	M
Gründerzentrum	e, d	M	M	P, M	M	M	P, (M)	M	M
Netzwerke mit Externen	e, d	M	M	M	M	M	(P), M	M	M
Weiterbildungs-einrichtung	e, d	M	M	P, M	M	M	P	M	M
Gemeinsame inhaltliche Verantwortung									
Kostenpflichtige Aufbaustudiengänge	e, d	(P), M	M	P, M	M	M	P	M	M
Öffentliche Einrichtungen	d	P, M	P, M	P, M	M	M	M	M	P, M
Veranstaltungen für Lebenslanges Lernen	1, e, w	(P), M	(P), M	(P), M	M	M	P	(P), M	(P), M
Zentrales Service Learning	w, d	(P), M	M	(P), M	M	M	P, (M)	M	(P), M
Zusammengefasste Darstellung									
Professorenzentriert									
Wissenschaftsmanagementzentriert									
Gemeinsame Verantwortung									

Anmerkung: P= Professorenzentriert, M = Wissenschaftsmanagementzentriert; (P) bzw. (M) indizieren eine gegebenenfalls stattfindende Beteiligung; zur besseren Lesbarkeit wurden die Indices P, M und (P/M) in verschiedenen Grauschattierungen eingefärbt; eigene Darstellung.

Fasst man die Teilprozesse und Aktivitäten, nachdem diese differenziert den Akteuren zugeordnet wurden, wieder nach der Hauptverantwortung zusammen, zeigen sich die Kooperationsmuster recht deutlich:

- *Professorenzentrierte Aktivitäten* agieren überwiegend eigenständig, in der Planungs- und Abschlussphase sind Beteiligungen von Wissenschaftsmanager/innen indes wahrscheinlich;
- *Wissenschaftsmanagementzentrierte Aktivitäten* sind noch eigenständiger im Prozessablauf, da Professuren vor allem bei der Ausübung der Lehr- bzw. Forschungsleistung benötigt werden;
- *Aktivitäten mit gemeinsamer Verantwortung* gibt es keine einseitige Beteiligung in den Prozessstufen, beide Akteure sind gleichermaßen involviert.

Eine empirische Vertiefung der tatsächlichen schwerpunktmäßigen Aufgabenteilung entlang der genannten Aktivitäten steht noch aus und ist an dieser Stelle plausibilitätsgestützt vorgenommen worden. Insofern sind die Konfigurationen als vorläufige Anhaltspunkte für die Analyse zu betrachten. Das Erkenntnisinteresse aus diesen Überlegungen ist indes zu verdeutlichen, dass die Machtbeziehungen der Akteure auf unterschiedliche Weise gestaltet werden (müssen), da die Zuständigkeiten im Koordinierungsprozess je nach Art der Aktivität variieren. Dies betrifft beispielsweise Spielstrategien die auf Eskalation setzen, um eigene Ziele zu maximieren. Dafür etwa wären die Reduktion eigener Zeitressourcen, die Erhöhung des eigenen Reputationsgewinns oder Ausweitung einer Aktivität taktische Optionen. Eine Eskalation zulasten anderer Akteure wird allerdings dann zur hochriskanten Strategie, wenn die Hauptverantwortung für Gelingen oder Scheitern eines Vorhabens beim eskalierenden Akteur selbst liegt. Folglich ist das Scheitern mit höheren Kosten, vor allem für das eigene Ansehen und künftige Verhandlungssituationen, verbunden, wenn man selbst in der Hauptverantwortung ist. Dies mag also zu einem vorsichtigerem Verhalten verleiten, als in Falle einer Kooperation ohne Hauptverantwortung.

3.3. Machtressourcen der Akteure im Kontext Third Mission

In Kapitel 3.1 wurden die theoretischen Grundlagen für die Beantwortung der Forschungsfragen dieser Arbeit gelegt. Im Mittelpunkt steht nun die Übersetzung dieses Instrumentariums für die gegebene Problemstellung. Das Modell von Crozier und Friedberg (CuF-Modell) bildet den roten Faden für die nachfolgenden Analysen der Machtbeziehungen im Zusammenhang mit der Organisation von Third Mission.

3.3.1. Rekapitulation bekannter Machtressourcen

Machtressourcen in Hochschulen sind vielfach untersucht und wurden in der Erörterung theoretischer Grundlagen in Kapitel 3.1 bereits erwähnt. An dieser Stelle wird der Wissensstand noch mal etwas präziser im Hinblick auf die drei

Akteursgruppen ausgeleuchtet und anschließend daraus auf Machtressourcen nach dem Crozier-Friedberg-Modell geschlossen.

Wissenschaftler/innen

Professorinnen und Professoren nehmen eine zentrale Rolle für die Erfüllung der Kernaufgaben in Lehre und Forschung ein, denn Wissenschaftler verfügen letztlich über das wichtigste Produktionsmittel der Hochschule, nämlich ihre Expertise (Pellert 1999: 110ff.). Ihre Expertise wird erkennbar durch die extern anerkannte Reputation, in Form von Zeitschriftenartikeln, von Fachjurys ausgewählte Forschungsanträge oder Berufungen an Hochschulen. Ein Wissenschaftler kann seine Reputation organisationsintern einbringen, um ganz eigennützig seine Position in der Organisation zu stärken (Kühl 2007: 8; Luhmann 1990: 680).

Als Quasimonopolisten über das Kapital zur Produktion wissenschaftlicher Leistungen verfügen Professorinnen und Professoren Hochschulen über eine hohe individuelle Autonomie. Autonomie ist gleichsam eine wichtige Bedingung, um die komplexen Leistungen überhaupt erfüllen zu können. (Grossmann/Pellert/Gotwald 1997) Gleichzeitig gelingt es ihnen dadurch immer wieder, sich wirkungsvoll gegen die Durchsetzung von Steuerungsverfahren zu wehren (Hanft 2000: 14ff).

Die „hohe Prozessautonomie“ (Schimank/Winnes 2001: 318) ist indes maßgeblich in Bezug auf die Forschungstätigkeiten prägend für den Hochschullehrerberuf. In der Lehre hingegen sind durchaus formalisierte Regelungen in Bezug auf Umfang, Organisation und Qualitätssicherung in Kraft, die in Studien- bzw. Prüfungsordnungen, Lehrverpflichtungsverordnungen oder in Modulhandbüchern festgelegt sind. Dies hat zur Folge, dass die Hochschulverwaltung und mithin auch das Wissenschaftsmanagement in die Organisation der Lehre mit eingebunden sind. Was die Inhalte der Lehre angeht sind die Wissenschaftler/innen hingegen, unter Verweis auf die Freiheit von Lehre und Forschung, nicht durch Vorgaben eingeschränkt.

Eine weitere Ressource kann für die Wissenschaftler/innen ein nützlicher Trumpf, und zwar die Kollegialität. Die Formen und Riten der akademischen Selbstverwaltung stellen ein Schutzschild vor staatlichen Versuchungen, hierarchische Strukturen in Hochschulen durchzusetzen. Hierfür können sie sich auf ihre Professorenkollegen, die „Community von Professionellen“ (Stichweh 2005: 129), stützen. Universität oder Fachbereich stellen für sie ohnehin vorwiegend eine „lokale Korporation akademischer Kollegen“ (Schimank 2005: 149) dar. Zweck einer Mobilisierung gegen externe Ansprüche kann wiederum nur die Verteidigung der Ideale von freier Lehre und Forschung gegenüber externen Anforderungen sein. Diese Ressource ist folglich ebenso eng gekoppelt mit der wissenschaftlichen Expertise.

Gerade im Kontext der Third Mission, die Interaktionen außerhalb der Hochschule voraussetzt, spielen persönliche Netzwerke und Kontakte von Wissenschaftlern eine zentrale Rolle bei der Anbahnung von Projekten und Engagements. Für alle Akteure, die am Gelingen der Aktivitäten interessiert sind solche Kontakte wichtig. Am prägnantesten dürfte dies für die Beziehungen der Pro-

fessuren zur Wirtschaft zur Geltung kommen, die durch Transferstellen nicht systematisch herstellbar sind. Dies ist darin begründet, dass die wirtschaftsrelevanten Außenbeziehungen der Organisation in beiden Bereichen nicht auf diese übertragen werden; vielmehr vollzieht sich der Großteil der Außenbeziehungen durch einzelne Wissenschaftler, die häufig unabhängig von den hierauf spezialisierten Organisationseinheiten operieren (Rosner 2006: 191; Kloke/Krücken 2010: 49; Meier/Krücken 2011a: 96). Der Besitz von Umweltkontakten bringt den Besitzer in eine günstige Position bei der Ausübung von Machtbeziehungen, ähnlich wie es die wissenschaftliche Expertise tut.

Zusammenfassend verfügen Wissenschaftler/innen, insbesondere darunter Professor/innen, in Beziehungen mit Hochschulleitung und Wissenschaftsmanagement grundsätzlich über vier Machtressourcen:

- Wissenschaftliche Expertise
- Autonomie
- Kollegialität
- Netzwerke und Kontakte

Wissenschaftsmanagement

Staatliche Hochschulen agieren im staatlichen Auftrag. Dies bedingt eine im Rechtssystem verankerte Hochschulverwaltung unter Leitung des Kanzlers bzw. der Kanzlerin, die die Einhaltung der Normen und Modi dieses Auftrags gewährleistet (Teichler 2012: 429). Dies setzt im Hochschulalltag *spezifisches Sachwissen* um die Anwendung der Normen voraus, die vorwiegend im Besitz der Verwaltung ist und als Subsystem darin ebenso dem Wissenschaftsmanagement.

Die Gewährleistung von Normen und Regelungen liegt nicht in der Hand der Professuren, sondern dem Verwaltungsbereich einschließlich Leitungsebene und Wissenschaftsmanagement. Und so verfügen in Vorgängen, wo Regelungen und formale Strukturen zu beachten sind, Wissenschaftsmanager über eine Machtressource, indem sie auf deren Einhaltung pochen oder auch mal konziliant aufweichen. Regelungen für Forschung und Lehre berühren, wie in Bezug auf Verwaltungswissen erwähnt, in vielfältiger Weise Aktivitäten, die Merkmale der Third Mission aufweisen.

Eine dritte Perspektive der Wissenschaftsseite auf die Hochschulverwaltung, neben dem Umgang mit Verwaltungswissen und der Einhaltung formaler Regeln, hebt auf die Beziehungen zur Verwaltung ab. Traditionell wird die Verwaltung von den Professor/innen als „verlängerter Arm der Ministerialbürokratie“ (Nickel 2012: 284; Schimank 2008a: 158) wahrgenommen, weshalb typischerweise ein distanziertes Verhältnis zu ihr besteht. Wissenschaftsmanager können hier gewissermaßen als „Gatekeeper“ fungieren: indem man individuelle Interessen von Wissenschaftler/innen verwaltungsintern übersetzt oder sich selbst zu eigen macht und an den richtigen Stellen einbringt, erhöhen sich die Chancen einer raschen Bearbeitung im beabsichtigten Sinne. Das Beziehungskapital, das als Verwaltungsinsider für die Outsider im wissenschaftlichen Bereich der Hochschule mobilisiert werden kann stellt mithin eine Machtressource für das Wissenschaftsmanagement dar.

Zusammenfassend verfügen Wissenschaftsmanager/innen in Beziehungen mit Wissenschaftler/innen und Hochschulleitung grundsätzlich über vier Machtressourcen:

- Verwaltungswissen
- Regelungen für Lehre und Forschung
- Leitungs- und Verwaltungsbeziehungen
- Öffentlichkeitsarbeit

Hochschulleitung

Ein spezielles Sachwissen der Hochschulleitung ist das Wissen um die strategische Planung für die Hochschule. Dies betrifft auch Strategien, die die künftige Rolle der Third Mission und seiner Teilbereiche, darunter insbesondere entsprechende Mittelplanungen, definieren. Diese werden nur selten nach Gutsherrenart entwickelt, vielmehr bilden wissenschaftliche Gutachten und Evaluationen die Informationsgrundlage ihrer Entscheidungen (Aljets/Lettkemann 2012: 148).

Hochschulleitungen können bestimmte Regelungen treffen, die Einfluss auf die Ausübung von Aktivitäten der Wissenschaftler/innen haben. Eine wichtige Regelungskompetenz der Hochschulleitung ist die Höhe der Ausstattung von Professor/innen, die befristet ist und bei Berufungsverfahren, Bleibeverhandlungen (Hüther 2010: 413). Hüther konstatiert hierzu, dass „die Arbeitsausstattung ein zentraler Hebel zur Einflussnahme auf die Handlungen der Professoren sein kann“ (ebd.). Allerdings ist auch dieser Hebel begrenzt, da die „erfolgreiche Einwerbung von Drittmitteln […] aus ökonomischer Sicht lohnender für Professoren [ist] als die meist geringen Ausstattungsgewinne über Umverteilungen der Universität“ (ebd.: 415). Eine weitere Kompetenz betrifft die Leistungszulagen der W-Besoldung, die allerdings aufgrund der leichteren Messbarkeit stark über Forschungsleistungen vergeben werden (ebd.: 422). Die Organisations- und Personalmacht der Leitungsebene ist indes nicht sehr stark, da diese sich im wesentlichen auf befristete Juniorprofessuren mit Tenure-Track erstreckt (ebd.: 427). Noch schärfer formuliert: „Weder kann die Organisation glaubhaft die Hintergrunddrohung des Ausschlusses eines Professors nutzen, noch kann sie Karrieren innerhalb der Organisation eröffnen“ (ebd.: 429).

Öffentlichkeitsarbeit: Für Schimank (2008a: 157) erfüllen Hochschulleitungen das Luhmannsche Konzept der Grenzstelle, da sie für die eigene Organisation „herausspezialisierte Funktionen für den Verkehr mit einem bestimmten Umweltsektor“ (Luhmann 1964: 221) wahrnehme und „für Frieden an der Grenze“ (ebd.: 223) zu sorgen habe. Dies gilt nicht nur für die Beziehung zum Ministerium, sondern auch insbesondere – als höchster Repräsentant der Hochschule – auch gegenüber der Öffentlichkeit. Was Rektor/innen bzw. Präsident/innen auf Tagungen, in den Medien oder als Mitglied der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) sagen, das hat Auswirkungen auf Image und Ansehen der Hochschule, für die sie sprechen.

Die Grenzstellenfunktion der Hochschulleitung erstreckt sich neben der Öffentlichkeit ganz speziell auch auf die Beziehungen zum Ministerium. Hier treten sie

als Makler für Tauschgeschäfte des Ministeriums auf der einen sowie Fachbereichen und Professor/innen auf der anderen Seite auf. (Schimank 2008a: 159).

Zusammenfassend verfügen Hochschulleitungen in Beziehungen mit Wissenschaftler/innen und Wissenschaftsmanager/innen grundsätzlich über vier Machtressourcen:

- Strategiewissen
- Regelungskompetenz
- Öffentlichkeitsarbeit
- Ministerialbeziehung

3.3.2. Ressourcen der Wissenschaftler/innen im Kontext Third Mission

Was noch fehlt, ist eine Spezifizierung der Machtressourcen für den Leistungsbereich Third Mission. Dieser unterscheidet sich, wie bereits zuvor dargelegt, von den Kernleistungen in Lehre und Forschung. Es erscheint zweckmäßig, zunächst die Situation der Professorinnen und Professoren zu erörtern. Third Mission ist über die Öffnung der Wissensproduktion für neue Gruppen traditionell in der Wissenschaft verwurzelt und erst später durch Tätigkeiten der Hochschulverwaltung ergänzt bzw. professionalisiert worden.

Wissenschaftliche Expertise

Professorinnen und Professoren nehmen nicht nur eine zentrale Rolle für die Erfüllung der Kernaufgaben in Lehre und Forschung ein, sie tun dies ebenfalls hinsichtlich der Dritten Aufgabe der Hochschulen. Da die Kopplung an die Lehr- und Forschungsfunktion notwendige Bedingung dafür ist, ob man eine Hochschulaktivität der Third Mission zurechnen kann, bedarf es der Einspeisung wissenschaftlicher Expertise, die nur Wissenschaftler/innen gesichert und dauerhaft gewährleisten kann. Hingegen könnte die Dritte Aufgabe der Hochschulen durchaus ohne das Wissenschaftsmanagement erfüllt werden.

Die wissenschaftliche Expertise ist nach dem CuF-Modell dem *spezifischen Sachwissen* zuzuordnen. Professuren verfügen quasi exklusiv über die Ressource, auch wenn im Zuge der Akademisierung des Wissenschaftsmanagements – insbesondere erkennbar bei den promovierten Mitarbeiter/innen – zumindest punktuell wissenschaftliche Expertise auch außerhalb der Professuren kontrolliert wird. Denn mittlerweile publizieren auch Wissenschaftsmanager/innen in wissenschaftlichen Zeitschriften und hier häufiger auch zu Themen der Hochschulorganisation.[35] Den Wissenschaftler/innen ist der Einsatz ihrer Expertise jedoch ihr Haupterwerb, wohingegen es im Wissenschaftsmanagement bestenfalls eine Nebenaufgabe ist.

[35] Es gibt mit „Hochschulmanagement“ oder „wissenschaftsmanagement“ sogar eigene Zeitschriften, die sich in Deutschland diesen Themen widmen und häufig Beiträge von Hochschulleitungsvertretern wie Wissenschaftsmanagern veröffentlichen.

Fast immer ist die wissenschaftliche Expertise von hoher *Relevanz*, da sie inhaltlich für die Leistungserbringung notwendig ist. Dies ist offenkundig, wenn es um Lehrinhalte von Weiterbildungsangeboten oder FuE-Kooperationen geht. Aber auch soziales Engagement ist im Regelfall in die spezifische Expertise der ausführenden Personen eingebettet.[36] Das Unterlassen des Einsatzes stellt eine beachtliche Drohkulisse für andere involvierte Akteure dar. Diese bedürfen daher geeigneter Strategien, diesen Fall unbedingt zu vermeiden. Professor/innen verfügen also über ein scharfes Schwert, wenn es um die Durchsetzung eigener Ziele bei der Third-Mission-Tätigkeit geht.

Mit Blick auf die *Mobilisierbarkeit* der Expertise in Zusammenhang mit Machtbeziehungen zu den anderen Hochschulakteuren kann argumentiert werden, dass vor allem in Bezug auf die Durchführung einer Third-Mission-Aktivität die Expertise zum Einsatz kommt und damit an der Schlüsselstelle für ihr Gelingen oder Scheitern. Während in anderen Prozessphasen geringe Expertisemobilisierung der Wissenschaftler/innen gegebenenfalls durch eigene Mehrarbeit kompensiert werden kann, ist dies für die Durchführung ungleich schwieriger. Die Verweigerung oder Behinderung wissenschaftlicher Leistungen ist für Professor/innen eine stets vorhandene Möglichkeit. Eine dienstrechtliche Sanktionierung unkooperativen Verhaltens ist kaum gegeben, da Professor/innen über eine weitere wichtige Ressource verfügen: hohe Handlungsautonomie.

Handlungsautonomie

Nach dem CuF-Modell gehört Handlungsautonomie von der Art der Machtressource zu den *organisatorischen Regeln*, auch wenn es hier gerade das Fehlen formaler Regeln für die Ausübung der Profession ist. Fraglich ist jedoch, ob die Prozessautonomie für die Machtbeziehungen mit dem Wissenschaftsmanagement, und mit der Hochschulleitung, in Kontext der Third Mission *relevant* sind. Erklärt sich eine Professorin oder ein Professor bereit, mit dem Wissenschaftsmanagement bei einer Aktivität zusammenzuarbeiten, so ist dies bereits ein Teilverzicht auf eigene Handlungsfreiheiten. Die hochschulinterne Kooperation schafft mehr oder weniger verbindliche Regelungen über die Prozessgestaltung. Selbstredend muss sich ein Wissenschaftler für selbständig organisierte Aktivitäten, die er oder sie de facto als freiwillige Mehrleistung erbringen, nicht gegenüber der Hochschulverwaltung rechtfertigen. Aber, wie bereits weiter oben dargestellt, sind selbst bei Solo-Engagements von Wissenschaftler/innen Interaktionen mit dem Wissenschaftsmanagement wahrscheinlich, etwa wenn es die öffentliche Bewerbung solcher Engagements geht oder deren Nachbereitung in der Berichterstattung der Hochschulen. Zumindest in diesen Vorgängen ist man als Wissenschaftler nicht völlig autonom und kann alles allein entscheiden. Die Relevanz der Handlungsautonomie für Machtbeziehungen ist somit abhängig

[36] Beispielhaft sei auf das Beispiel des Typographie-Professors Abdullah der Leipziger Hochschule für Grafik und Buchkunst verwiesen, der die „Akademie für transkulturellen Austausch" gründete, um auf diesem Weg Geflüchtete die Wiederaufnahme eines vor der Flucht abgebrochenes Kunst- oder Designstudium zu ermöglichen. Quelle: faz.net vom 3.11.2016, URL http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/campus/fluechtlinge-an-der-hochschule-die-hohe-kunst-der-integration-14501047.html (5.5.2017)

von der Kopplung an die wissenschaftliche Expertise, auf die sich gründet. Als Machtressource ist sie dann allerdings *jederzeit mobilisierbar*. Einmischungsversuche in die eigene Expertise können von Professoren und Professorinnen nur mit moralischer Entrüstung als Angriff auf die Freiheit von Lehre und Forschung bewertet werden. Für andere Vorgänge, die rund um die Organisation der Aktivitäten stattfinden, lässt sich solche eine Haltung weitaus schwerer argumentieren.

Kollegialität

Seiner Art nach ist Kollegialität im Machtkontext eine Ressource zur *Kontrolle über Informationen und interne Kommunikation*. Die formellen Gremien der Kollegialität, wie akademischer Senat oder Fachbereichs- bzw. Fakultätsrat und gleichsam die informellen Kontakte untereinander monopolisieren einen Teil, was an Informationen intern kommuniziert wird. *Relevant* wird diese Ressource, wenn kollegiales Verhalten in Form gegenseitiger Absprachen und Koalitionsbildung dazu genutzt wird Entscheidungen der Leitungsebene oder Anforderungen aus dem Wissenschaftsmanagement zu blockieren oder in ihrem Sinne zu beeinflussen. Der Aufwand für die Koordinierung ist allerdings recht hoch, wenn die Interessenlagen der Kolleg/innen weder offensichtlich kongruieren noch die Dringlichkeit der Intervention wirksam kommuniziert wird. Die *Mobilisierung* dieser Ressource ist daher im Regelfall schwierig, da zunächst eine Solidarisierung von ansonsten „selbstständige[n] akademische Entrepreneurs" erfolgen muss (Stichweh 2005: 127). Hierfür kann die intersubjektiv nachvollziehbare Erfahrung herangezogen werden, dass Ansprüche und Interessen der Hochschulleitung und des Wissenschaftsmanagements, als dessen de jure „Exekutivorgan", sich an immer wieder unterschiedliche Professor/innen oder gleich ganze Fachbereiche bzw. Fakultäten richten. Die Solidarisierung beruhte somit auf der Botschaft, es könnte *jeden* irgendwann treffen.

Netzwerke und Kontakte

Die Art der Machtbeziehung ist in diesem Fall nach CuF-Modell als *Beziehungen zur Umwelt bzw. Umweltsegmenten* einzuordnen. Da diese für das Wissenschaftsmanagement nicht nur wichtig, sondern mitunter notwendige Bedingung für die Durchführung von Aktivitäten sind, ist sie als Machtressource für Professoren *mehr oder weniger relevant*. Die Relevanz nimmt ab, wenn das beteiligte Wissenschaftsmanagement selbst über funktionsfähige Umweltbeziehungen verfügt, die in der Prozessgestaltung einsetzbar sind. Diese mögen im Falle der Transferstellen vielleicht nicht auf dem Niveau der Professuren liegen, können aber andernorts sehr vielfältig und komplementärer Natur sein. Da Wissenschaftler diese Kontakte „besitzen", können sie andere jederzeit im Ungewissen darüber lassen, ob sie diese Ressource für die gemeinschaftlich organisierten Aktivitäten einsetzen. Diese Drohung ist *immer mobilisierbar*, sofern es anderen nicht gelingt, den Monopolbesitz der Kontakte aufzubrechen und selbst (mit) in Anspruch zu nehmen.

Übersicht 13: Machtressourcen von Wissenschaftler/innen im Kontext Third Mission

Ressource	Art	Kontrolle	Relevanz	Mobilisierbarkeit
Wissen-schaftliche Expertise	Sachwissen	Quasi exklusiv	Fast immer sehr hoch, außer bei Wissenschaftsmanage-mentzentrierten Aktivitäten	Immer, wenn es um die Durch-führung geht
Autonomie	Regeln	Quasi exklusiv	Durch interne Kooperation eingeschränkt	Immer, wenn es um die Durch-führung geht
Kollegialität	Informationen	Exklusiv	Nur für schwerwiegende Fälle relevant	Nur in schwer-wiegenden Fällen
Netzwerke und Kontakte	Umwelt-beziehungen	Nicht exklusiv	Fallabhängig	Immer

3.3.3. Ressourcen der Wissenschaftsmanager/innen im Kontext Third Mission

Auch im Wissenschaftsmanagement bündeln sich Machtressourcen, die fallabhängig für die Beziehungen zu Wissenschaftlern und Leitungsebene relevant und mobilisierbar sind. Anders als Wissenschaftler können sich Wissenschaftsmanager allerdings als Angestellte im Verwaltungsbereich der Hochschule nicht auf die Freiheit von Lehre und Forschung berufen, sondern müssen auf anderem Wege Kontrolle über Ungewissheitsbereiche der hochschulischen Leistungserbringung erlangen.

Verwaltungswissen

Im Kontext Third Mission fallen hierunter etwa das Wissen zu Regelungen zu Nebentätigkeiten, Beihilfen, Abrechnungsfragen, Dokumentationsvorgaben, Deputatsentlastungen usw. Es umfasst somit sowohl eher standardisierte Prozesse als auch nicht-standardisierte Prozesse, die vom Charakter eher zielorientiertes Management als regelvollziehende Verwaltung sind. Es ist zugleich eine Ressource, über die Wissenschaftler hingegen nur in sehr begrenzten Umfang verfügen. Als Beispiel kann auf technische Prozesse wie die elektronischen Systeme zur Lehrveranstaltungsplanung verwiesen werden.

Die *Relevanz* des Verwaltungswissens kann fallabhängig durchaus hoch sein, insbesondere dort, wo Wissenschaftler innerhalb weitgehend formalisierter Prozessabläufe agieren. Bei der wissenschaftlichen Weiterbildung leuchtet das unmittelbar ein: Honorarverträge, Lehrveranstaltungsdokumentation, Lehrevaluation, Prüfungen usw. Für die Dozent/innen sind hier Beratungs- oder Betreuungsleistungen der Wissenschaftsmanager/innen enorm wichtig, mitunter auch unumgänglich. In anderen Situationen, etwa in selbstorganisierten Engagements, sind die Organisationsprozesse deutlich informeller angelegt, sodass spezifisches Verwaltungswissen, das mithin auf Standardisierung von Vorgängen abzielt, weniger relevant für den Erfolg der Aktivität ist. Die *Mobilisierbar-*

keit dieser Ressource ist also dann gegeben, wenn die Abläufe bereits hinreichend formalisiert sind. Das Wissenschaftsmanagement kann dann sein Verwaltungswissen anbieten oder zurückhalten, um Einfluss auf die Beziehungen zu den Wissenschaftler/innen zu nehmen.

Regelungen für Forschung und Lehre

Die Einhaltung der formellen Regeln ist ein Trumpf der Wissenschaftsmanager/innen, der *relevant* wird, wenn sich die Wissenschaftler/innen dadurch beeindrucken lassen. Dafür muss die Form der Sanktionierung mit hoher Wahrscheinlichkeit handfeste Nachteile bewirken. Denkbar sind hier die Zurückhaltung von Mittelauszahlungen, Verwehrung bestimmter Privilegien, Nichtberücksichtigung bei anderen Angeboten der Hochschule. Umgekehrt kann auch die lockere Handhabung von Regelungen durch unbürokratisches Vorgehen ein Trumpf sein, mit dem Einfluss auf Wissenschaftler genommen werden kann. *Mobilisierbar* ist diese Ressource indes nicht ohne weiteres, denn dafür muss zum einen ein administrativen Anlass gegeben sein, zum anderen muss die Autorität des Vertreters des Wissenschaftsmanagements zumindest partiell durch den adressierten Wissenschaftler anerkannt werden.

Leitungs- und Verwaltungsbeziehungen

Wissenschaftsmanager gehören formal dem nichtwissenschaftlichen Bereich der Hochschule an und stehen mit ihren Managementtätigkeiten in regelmäßigen Kontakt mit der Leitungsebene und häufig auch klassischen Verwaltungsbereichen. Wie *relevant* kann dieser Trumpf sein? Sofern die tradierte Distanz beider Subsysteme in der konkreten Personenkonstellation gilt, kann der Kontakt zu einem Wissenschaftsmanager für einen Professor oder einer Professorin Möglichkeiten schaffen, Gehör für eigene Anliegen in der Verwaltung einschließlich der Leitungsebene zu finden. Dies könnte etwa der Fall sein, wenn sich ein Mitarbeiter des Weiterbildungsbereichs für die Förderung eines Projekts aus Mitteln der Hochschule stark macht. Oder dass der Rektor oder die Rektorin sich öffentlich für ein bestimmtes Engagement ausspricht und potentielle Fördergeber anspricht. Vorteile aus guten Beziehungen mit der Verwaltung, die durch eine Kontaktperson im Wissenschaftsmanagement vermittelt werden, können also materieller oder ideeller Natur sein. Ihre Relevanz hängt davon ab, wie viel dieses Beziehungskapital für den Erfolg einer Aktivität wert ist. Anders liegt der Fall wiederum, wenn Wissenschaftler bereits aus eigener Kraft gute Beziehungen zu wichtigen Personen in Leitung und Verwaltung aufgebaut haben. Wie *mobilisierbar* das Beziehungskapital ist hängt ferner davon ab, wie einflussreich der oder die Wissenschaftsmanager/in innerhalb der Verwaltung ist. Unerfahrene, ungeschickte oder unbeliebte Mitarbeiter/innen werden sicherlich wenig bewirken können, sofern sie nicht über eine effektive Formalautoritität verfügen – man denke da an Referats- oder Abteilungsleiter mit hoher Personal- und Budgetverantwortung.

Öffentlichkeitsarbeit

Im Zuge des verstärkten Wettbewerbs der Hochschulen um Studierende, Drittmittel oder begabte Hochschullehrer/innen ist die Öffentlichkeitsarbeit deutlich professionalisiert worden. Jede Hochschule verfügt heute über eine Pressestelle, viele über ganze Kommunikations- und Marketingabteilungen. Da Third Mission auf Interaktionen mit Wirtschaft und Gesellschaft fußt, ist eine intensive Kommunikation mit der Umwelt quasi eine notwendige Gelingensbedingung für solche Aktivitäten. Mitarbeiter/innen des Wissenschaftsmanagements, die für die Außenkommunikation und Beziehungen zu externen Akteuren zuständig sind, können also Einfluss auf den Erfolg von Aktivitäten nehmen und kontrollieren somit eine Ungewissheitszone. Öffentlichkeitsarbeit wird hier sehr weit sowohl im Sinne von Public Relations als Management der öffentlichen Kommunikation der Hochschule gegenüber ihren externen Teilöffentlichkeiten (vgl. Theis-Berglmair 2003: 565; Bentele 2003: 62) und zugleich als Stakeholder-Management, also die beidseitigen Kommunikationsbeziehungen zwischen der Hochschule Organisation und ihren Anspruchsgruppen (vgl. Karmasin/Weder 2014), verstanden. Öffentlichkeitsarbeit wird hier folglich sowohl als einseitige als auch als beidseitige Kommunikationsbeziehung mit der Umwelt charakterisiert. Dieses Verständnis stellt die beiden Funktionen der Wissenschaftsmanager/innen in der Hochschulkommunikation in Rechnung: sie bereiten ihr Wissen über die Third-Mission-Aktivitäten über die hochschulischen Kommunikationsformate bereit und stehen gleichzeitig in Kontakt mit externen Partnern bei der Anbahnung und Durchführung von Kooperationen, die der Third Mission zurechenbar sind.

Die meist hohe Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit macht diese zu einer *relevanten Ressource* für das Wissenschaftsmanagement. Ihre Relevanz nimmt dann ab, wenn Wissenschaftler ihre eigenen Kontakte zur Umwelt – sowohl zu Medien als auch zu Kooperationspartnern – einbringen. Bei Forschungskooperationen rückt die Bedeutung des Wissenschaftsmanagements jedoch eher in den Hintergrund, da Wissenschaftler oft über eigene Netzwerke verfügen. Da Öffentlichkeitsarbeit ein stetiger Prozess ist, der vor, während und im Anschluss an die Durchführung einer Aktivität sinnvoll ist, kann diese Ressource immer in Spiel gebracht werden.

Übersicht 14: Machtressourcen von Wissenschaftsmanager/innen

Ressource	Art	Kontrolle	Relevanz	Mobilisierbarkeit
Verwaltungswissen	Sachwissen	Quasi exklusiv	Fallabhängig, allgemein eher gering	Immer bei relevanten Vorgängen
Regelungen für Lehre und Forschung	Regeln	Exklusiv	Selten hoch, falls Sanktionierung möglich	Selten wirksam durchsetzbar
Leitungs- und Verwaltungsbeziehungen	Informationen	Exklusiv	Mittelhoch, fallabhängig jedoch sehr hoch, selten gering	Abhängig von persönlichen Faktoren
Öffentlichkeitsarbeit	Umwelt-beziehungen	Nicht exklusiv	Fast immer hoch	Immer

3.3.4. Ressourcen der Hochschulleitungen im Kontext Third Mission

Kommen wir nun zu den Hochschulleitungen. Zwei Einschränkungen sind hier vorab festzuhalten: zum einen sollen hier nur Machtressourcen verhandelt werden, die in den Beziehungen zu Professoren im Themenkontext Third Mission zum Einsatz kommen (könnten), zum anderen liegt der Fokus auf die Person des Rektors/Präsidenten bzw. der Rektorin/Präsidenten und ggf. noch Vizepräsident/innen bzw. Prorektor/innen mit zum Thema passender Ressortzuständigkeit.

Strategiewissen

Relevant sind für Hochschulleitungen zunächst nur diejenigen Entscheidungen, die für sie konkrete Konsequenzen haben. Etwas abstrakter wird Strategiewissen im Rahmen der von Staatsseite als „Eigenleistung der einzelnen Hochschulen“ (Meier 2009: 141) geforderten Profilbildung relevant. Da dies ideell das Ansehen der Organisation und materiell die Zuteilung von Finanzmitteln in bestimmte Richtungen betrifft, sind Interessen der Professor/innen durchaus berührt. *Mobilisierbar* ist das Strategiewissen, wenn bestimmte Strategieprozesse im akademischen Senat oder in Einzelgesprächen erörtert wird. Die Gewährung der Mitsprache bei Entscheidungen, also das „offene Ohr“ der Hochschulleitung, kann gezielt dafür eingesetzt werden, sei es nur, um Professuren und Fachbereiche angesichts drohender Veränderungen zu beruhigen, dass die Autonomie der Forschung auch künftig respektiert werde (Schimank 2008a: 165).

Regelungskompetenz

Relevant ist die Regelungs- bzw. Sanktionierungskompetenz vor allem ausstattungsbezogen. Es dürfte allerdings kontextabhängig sein, inwiefern die Leitungsebene Leistungen, die sich der Third Mission zurechnen lassen, materiell durch Ausstattungserhöhungen belohnt oder anreizt. Wahrscheinlich dürfte dies insbesondere als Belohnung für die Einwerbung reputationsförderlicher Drittmittelprojekte, die – für viele eher nebenbei als gezielt darauf ausgerichtet – als Kooperation mit Partnern aus Wirtschaft und Gesellschaft durchgeführt werden und somit zur Dritten Aufgabe zählen können. Ferner dürften sich in Bezug auf Juniorprofessor/innen relevante Einflussmöglichkeiten für die Hochschulleitung ergeben, wenn es um die Sicherung ihrer befristeten Position geht, die auch solche Erfolgskriterien gekoppelt sind. Die Frage nach der *Mobilisierbarkeit* der Regelungskompetenz ist aufgrund der diskretionären Relevanz der Regelungskompetenz leicht zu beantworten, nämlich immer dann, wenn ohnehin Verhandlungen über Ausstattung und Verbleib von (Junior-)Professuren vorgesehen sind und damit nur mit mehrjährigen Abständen. Geschicktes Agieren der Leitung mag die Einsatzoptionen zeitlich etwas strecken, indem frühzeitig die Bedingungen für die nächste Verhandlungsrunde kommuniziert oder subtil angedeutet werden.

Öffentlichkeitsarbeit

Dies ist im Themenfeld Third Mission als *in hohem Maße relevant* einzustufen, denn der Dialog mit der Gesellschaft ist ein Wesensmerkmal der Dritten Aufgabe. Die öffentliche Positionierung zu diesem Handlungsfeld kann für externe Akteure Türen öffnen oder verschließen. [37] Ohne eine öffentlich kommunizierte Kooperationsbereitschaft, und zwar explizit auch jenseits klassischer Forschungsverbünde, verbleibt Third Mission ein Anliegen stark intrinsisch motivierter Einzelprofessuren mit eigenen Netzwerken und Ressourcen. Die Relevanz der Öffentlichkeitsarbeit als Machtressource der Hochschulleitung ist auch deshalb hoch, weil sie *immer mobilisierbar* ist. Ob in Pressemitteilungen, auf Tagungen, in Netzwerktreffen, in Interviews und dergleichen, Hochschulleitungen können sich zu jeder Zeit öffentlich für ein Thema stark machen, oder dies eben auch unterlassen.

Ministerialbeziehung

Insbesondere wenn es um die Verhandlungen der Mittelzuweisungen und Zielvereinbarungen geht, hat die Hochschulleitung großen Einfluss auf die Sicherstellungen der Handlungsfähigkeit der Professuren. Die Ministerialbeziehung ist für die Hochschulleitung demnach eine sehr relevante Machtressource gegenüber den Professor/innen. Mobilisierbar ist sie indes nur im Vorfeld und während der periodischen Verhandlungsrunden. Einfluss kann also hier nur ausgeübt werden, wenn ein passendes Zeitfenster erreicht ist.

Übersicht 15: Machtressourcen von Hochschulleitungen

Ressource	Art	Kontrolle	Relevanz	Mobilisierbarkeit
Strategiewissen	Sachwissen	Exklusiv	Allgemein eher gering	Immer
Regelungskompetenz	Regeln	Exklusiv	Bezogen auf Ausstattung hoch	Fallweise
Öffentlichkeitsarbeit	Umweltbeziehungen	Nicht exklusiv	Sehr hoch, da sehr wirksam	Immer
Ministerialbeziehung	Umweltbeziehungen	Exklusiv	Hoch	Fallweise

3.4. Machtbeziehungen der Akteure

Nun, da wir näheres darüber wissen, welche Mittel die zentralen Akteure für den Bereich der Third Mission einsetzen können, um ihre Ziele zu verfolgen,

[37] Ein aufschlussreiches Beispiel in dieser Hinsicht ist die Antrittsrede des 2017 berufenen Rektors der HAW Hamburg, Micha Teuscher. Er stellt hier Third Mission in den Mittelpunkt seines strategischen Programms. Obgleich die Wirkungen dieser Neuausrichtung durch den personellen Wechsel an Spitze noch abzuwarten sind, stellt dies doch ein beachtliches Bekenntnis zur Dritten Aufgabe dar. Quelle: https://idw-online.de/de/news673848 (17.5.2017)

kommen wir zu den Zielen selbst. Hier sind aus der Literatur bereits wertvolle Erkenntnisse zu ziehen (Kapitel 3.4.1). Sie bedürfen indes noch einer Kontrastierung vor dem Themenhintergrund Third Mission (Kapitel 3.4.2). Im Anschluss kann dann erörtert werden, wie Machtressourcen und Interessen zu Spielstrategien elaboriert werden können und die daraus resultierenden Dynamiken (Kapitel 3.4.3).

3.4.1. Rekapitulation der Motivationen für Machtausübung

Wissenschaftler/innen

Durch die verstärkte Wettbewerbssituation der Hochschulen, darunter auch der Wettbewerb an großen Mengen von Drittmitteln, haben sich Statushierarchien in der Wissenschaft verstärkt (vgl. Münch 2011). Münch (2011: 218ff) nennt fünf Effekte, die bei der Konstruktion und Reproduktion von Statushierarchien Wirkung entfalten:

- Den *Sichtbarkeitseffekt*, d.h. die Sichtbarkeit des Fachbereichs in der wissenschaftlichen Gemeinschaft, insbesondere in Verbindung mit einem/einer besonders produktive Forscher/in;
- Den *Konsekrationseffekt*, d.h. die „Weihung“ von Fachbereichen und/oder Forscher/innen durch Evaluationskommissionen, die sich auf Publikationserfolge basierend auf Zitationsindices, Impact-Faktoren und Anzahl der Publikation in *peer reviewed journals*;
- Der *Matthäus-Effekt*, d.h. der von Merton (1948, 1968) beschriebene Effekt, das vergangene Spitzenleistungen hohe Strahlkraft auf gegenwärtige Leistungen haben und mithin pfadabhängig die Wahrscheinlichkeit von Reputationsgewinnen anwächst;
- Der *Potlatch-Effekt*, d.h. wenn reiche Fachbereiche Forschungszentren betreiben in die sie Gastforscher/innen einladen, die es ihnen durch Lob, Empfehlung und häufige Zitierung der Publikationen des Zentrums „danken“;
- Der *Schließungseffekt*, d.h. wenn Fachbereiche durch ihre Größe, herausragende Einzelforscher/innen sowie der Zusammenarbeit mit renommierten Forscher/innen sich gegen eine Abwertung durch Gutachterkommissionen schützen können.

Da diese Effekte auf Exklusivität hinwirken ist zugleich klar, dass nur ein Teil der Wissenschaftler/innen an Hochschulen diesen Status erreichen wird. Den Professor/innen an Fachhochschulen steht diese Form von Prestige ohnehin nur ausnahmsweise überhaupt zur Erlangung offen. Wenn nun aber ein Aufstieg in die Elite im Zuge des vermehrten Konkurrenz- und Wettbewerbsdrucks unwahrscheinlicher wird, erscheinen auch alternative Pfade, sich mit wissenschaftlicher Arbeit Anerkennung zu verschaffen reizvoller.

Wissenschaftsmanagement

Wissenschaftsmanager sind aufgrund ihrer akademischen Sozialisierung nicht mit klassischen Verwaltungsangestellten gleichzusetzen. Ihre Besonderheit wird durch ihre Mitwirkung im wissenschaftlichen Feld erkennbar, indem sie qualifikationsadäquate Leistungen erbringen, für die sie Organisations-, Analyse- und Managementfähigkeiten benötigen. Die Emanzipation dieser Gruppe von der klassischen Verwaltung, unter Betrachtung ihrer besonderen Situation und Motive, ist auch bereits Gegenstand einiger Diskussionen gewesen, wobei die empirischen Untersuchungen bislang noch Nachholbedarf hinsichtlich deren professionellen Selbstverständnisses beobachtet haben (vgl. Whitchurch 2006; 2008; Kehm/Merkator/Schneijderberg 2010; Merkator/Schneijderberg 2011; Kehm/Teichler 2013; Schneijderberg/Merkator 2013).

Ebenfalls wurde das Argument vorgebracht, dass das Wissenschaftsmanagement ein alternativer Karrierepfad für diejenigen ist, die angesichts strukturell bedingter Knappheit eine traditionelle akademischen Laufbahn nicht anstreben bzw. nach einer Weile aufgeben (vgl. WR 2014).[38] In den mannigfaltig besetzten Positionen im Wissenschaftsmanagement ist gleichwohl kein sicherer Hafen für „gescheiterte“ Wissenschaftler zu sehen, denn zahlreiche davon sind in Rahmen von Drittmitteleinwerbungen entstanden und nicht dauerhaft abgesichert.

Hochschulleitungen

Die Macht der Hochschulleitung ist traditionell eher symbolischer Natur, allerdings wurden durch die Novellierungen der Hochschulgesetze seit etwa der Jahrtausendwende zahlreiche Aufgaben hinzugekommen, wodurch Entscheidungskompetenzen auf dieser Ebene ausgebaut (Blümel 2016a: 2; Hüther 2010: 442). In unterschiedlicher Ausprägung finden sich in den Landesgesetzgebungen verschiedene Steuerungsmodelle, die die formale Macht der Leitungsebenen zwischen noch überwiegend traditionellen Kollegial- bis hin zum kompetenzstark angelegten Hierarchiemodell (ebd.: 442f.). Aus einer Befragung ging zudem hervor, dass sich Hochschulleitungen durchaus als steuernde Instanz für die „gesamte Organisation Hochschule“ verstünden, jedoch wiesen sie auf die Schwierigkeit „zentraler Steuerung aufgrund „äußere[r] und innere[r] Umstände“ (Esdar et al. 2011: 195). Insofern besteht die Motivation der Leitungsebene auch darin, ihren Führungsanspruch innerhalb der Hochschule wirksamer geltend zu machen.

[38] Der Wissenschaftsrat konstatiert selbst, dass sich die Chancen auf eine Professur „deutlich verschlechtert“ haben: „Da die Berufung auf eine unbefristete Professur in Deutschland im Durchschnitt derzeit erst im fünften Lebensjahrzehnt erfolgt, erweisen sich wiederholte und längerfristige Tätigkeiten auf befristeten Haushaltsstellen und Drittmittelstellen häufig erst sehr spät als Sackgassen.“ WR (2014: 7–8)

3.4.2. Motivationen für Machtausübung in der Third Mission

Wissenschaftler/innen

Für Wissenschaftler kann es eigennützig sein, persönliche Netzwerke für gesellschaftliches Engagement zu nutzen, insbesondere dann, wenn damit parallel kommerzielle oder wissenschaftliche Erfolge erzielt werden. Wissenschaftlicher Erfolg und gesellschaftliches Engagement müssen sich nicht gegenseitig ausschließen. Beispielsweise können auch durch Begleitforschung Reputationserträge in der Forschungscommunity erzielt werden. Allerdings scheint nur schwer vorstellbar, dass dies für regelmäßige oder dauerhafte Engagements außerhalb der Hochschule realisierbar ist. Das (direkte) Wirken in die Gesellschaft hinein durch Engagement bedingt eine gewisse Abkopplung von der akademischen Sphäre und folglich auch ihren Mechanismen und Reputationserträgen.

Letztlich kann das Interesse von Wissenschaftler/innen an gesellschaftlichen Engagement auch darin begründet sein, dass damit die klassischen akademischen Reputationsmechanismen von Forschung und Lehre bewusst umgangen werden, um sich alternative Ressourcen für selbstwirksames wissenschaftliches Arbeiten zu erschließen. Anerkennung außerhalb der wissenschaftlichen Gemeinschaft kann etwa von Gruppen in Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft erworben werden. Hierfür bietet das Engagement in der Dritten Aufgabe der Hochschulen vielfältige Möglichkeiten.

Daneben sind gemeinwohlorientierte Motive und nicht-fachgebundene persönliche Interessen immer mögliche Ausgangspunkte, sich für ein bestimmtes Third-Mission-Thema stark zu machen. Die Handlungsautonomie der Professor/innen regt geradezu dazu an, ungewöhnliche Ideen wissenschaftlich zu verarbeiten und deren Anwendungsmöglichkeiten zu erörtern. Aus einem privaten Engagement für einen sozialen Belang kann so ein von der Hochschule unterstütztes Projekt werden.

Wissenschaftsmanagement

Die Beteiligung bei der hochschulischen Third Mission verleiht den Tätigkeiten des Wissenschaftsmanagements eine gewisse hochschulstrategische Bedeutsamkeit. Ihr Tun dient nicht allein der Erfüllung einer spezifischen Funktion, für die sie angestellt wurden, sondern steht in einem diesen überschreitenden Kontext, nämlich den gesellschaftlichen Austauschbeziehungen der Hochschule. Indem sie ihren Beitrag für die Third Mission der Hochschule deutlich machen und Einfluss auf die Organisation und Durchführung der Aktivitäten nehmen, tragen gleichsam dazu bei, ihre Tätigkeit zu professionalisieren, was wiederum die Grundlage ihrer eigenen Stabilisierung als Gruppe im Hochschulgefüge schafft. Wenn das Wissenschaftsmanagement als unverzichtbarer Akteur mit eigener Expertise für das Management der Umweltbeziehungen der Hochschule anerkannt ist, lässt sich diese Gruppe auch nicht als prinzipiell entbehrliches Personal, für befristet ausgelegtes Fassadenmanagement behandeln.

Welche Gründe auch immer dazu führten, im Wissenschaftsmanagement tätig zu werden, die Provenienz der meisten Mitarbeiter/innen aus dem akademischen Bereich integriert wissenschaftliches Denken in die Prozesslogiken des Verwaltungsbereichs der Hochschule. Da sie in ihrer Tätigkeit sehr oft auf die Mithilfe von Professoren angewiesen sind, bedürfen sie einer effektiven Strategie, diese für ihre Tätigkeiten mit einzubinden.

Eine recht konkret umreißbare wichtige Aufgabe, die dem Wissenschaftsmanagement zukommt ist das Studierendenmarketing. Das Werben um Studierende, um die Auslastung der Hochschule mit Studierenden zu gewährleisten. Viele der Aktivitäten, die die zu mit dieser Absicht Hochschule unternimmt sind ebenfalls der Third Mission zuzurechnen: Orientierungstage, Schülerinformationstage, Kinderuni, Integrationskurse, sogenannte Girls- und Boys-Days usw. Auch kommerzielle Angebote, wie Teilzeit- und berufsbegleitende Aufbaustudiengänge erfolgreich zu organisieren fallen in die Kategorie Studierendenmarketing. Die Gestaltung solcher Programme liegt inhaltlich zwar meist in der Hand der zuständigen Mitarbeiter/innen im Wissenschaftsmanagement, aber auch hier ist die Zusammenarbeit mit Professor/innen, die freiwillig Beiträge zum Programm leisten, unverzichtbar. Diese Mitarbeiter/innen bedürfen also eines gewissen Maßes an Geschick, um deren meist freiwilligen Beiträge zu organisieren.

Hochschulleitung

Gründe, sich um aktive Steuerung von Third Mission zu bemühen, gibt es zahlreiche, wobei hier Steuerung etwas weicher als Einsatz von Machtressourcen gegenüber anderen Akteuren in der Hochschule – man könnte auch von Governance sprechen – zu verstehen ist. Vier Gründe erscheinen hier besonders nennenswert:

- Der Ausbau regionaler Kooperationen mit Partnern aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft ist für eine Hochschule – d.h. auch für die Hochschulleitung – mit hohen Prestigegewinnen verbunden,
- Die Professionalisierung der Öffentlichkeitsarbeit und Qualitätssicherungsverfahren, um auf Anforderungen der Politik und der Akkreditierungsverfahren zu reagieren,
- Das Erschließen zusätzlicher Einnahmequellen, etwa durch Weiterbildungsangebote und kostenpflichtige Aufbaustudiengänge, mithin der Ausbau kommerzieller Leistungen der Hochschule,
- Machtstrategisch ist der Ausbau von Organisationseinheiten, Stabstellen und Abteilungen in der Nähe der Hochschulleitung ein zentraler Baustein zur Machtsicherung und -expansion im hierarchisch orientierten Steuerungsmodell. Der Aufbau solcher Formalstrukturen sichert der Hochschule eine Mitsprache für die damit adressierten Angelegenheiten gegenüber den Wissenschaftler/innen aus den Fachbereichen.

Neben konkreter Anlässe, lassen sich Gründe für eine aktive Einflussnahme der Hochschulleitung auf die Gestaltung der Dritten Aufgabe auch allgemeiner formulieren. Für Hochschulleitungen und nachgelagerten Organisationsebenen kann die Suche nach neuen Legitimationsgrundlagen, das Aufgreifen von Trend-

themen oder die Stärkung von Alleinstellungsmerkmalen gegenüber anderen Hochschulen ausschlaggebender Faktor sein, um stärker öffentlich auf das Engagement der Hochschule hinzuweisen und intern auf dessen Weiterentwicklung hinzuwirken. Beispielhaft stehen die vielen Projekte, die auf die Integration heterogener Studierendengruppen abzielen, deren eigennütziger Impuls die Absicherung der Studienkapazitäten in Zeiten demografischer Umwälzungen und gesteigerten Fachkräftebedarfs wichtigste Triebfeder sein dürfte. Dabei kann es manchmal wirksamer sein, formale Prozess- und Entscheidungsstrukturen beiseite zu lassen, um stattdessen in direkten Kontakten informelle Arrangements mit den engagierten Akteuren im Wissenschaftsbereich zu verhandeln.

3.4.3. Spielstrategien

Wissenschaftler/innen

Der Impetus zur Machtausübung seitens der Wissenschaftler/innen betrifft im Normalfall nur selbstinitiierte Aktivitäten und weniger institutionell organisierte Aktivitäten. Dabei werden sie konkrete „Gewinne“ anstreben, die ihnen bzw. der Aktivität Vorteile und Lösungen für auftretende Probleme verschaffen. Für diejenigen, die sich also in einer Third-Mission-Aktivität engagieren oder dies vorhaben, sind insbesondere drei Variablen – genauer drei Formen materieller und immaterieller Ressourcen – zu maximieren:

- *Zeitentlastung:* Unterstützung bei organisatorischen und administrativen Aufgaben bzw. Vermeidung zusätzlicher Aufgaben, die sie von ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit abhalten;
- *Ausstattung:* finanzielle Unterstützung oder andere Formen der Kompensation, die ihnen zusätzliches Personal oder Sachmittel in der Durchführung erlauben;
- *Prestige:* Gewährung von Anerkennung und Öffentlichkeit als alternatives Reputationssystem jenseits der Reputationsmechanismen der wissenschaftlichen Fachgemeinschaft.

Während Zeitentlastung und Ausstattungsfragen konkrete materielle Mittel sind, die für die praktische Durchführung von Bedeutung sein können, ist Prestige eher ein Mittel der nachträglichen Gratifikation für das individuelle Engagement der Professor/innen. Etwas weiter gefasst könnte Prestige auch durch kostenlose Öffentlichkeitsarbeit der Hochschule im Zuge der Bewerbung einer Aktivität während ihrer Durchführung verliehen werden. Die Maximierung dieser Variablen kann jeweils ein eigenes Spiel sein, man agiert z.B. gezielt zur Verbesserung des Prestiges der Aktivität oder als Teil eines gemeinsamen Spiels, in dem mehrere Variablen gleichzeitig beeinflusst werden.

Welche Taktiken können Wissenschaftler nun anwenden und welche Strategien können sie verfolgen, um diese Variablen zu ihren Gunsten zu verändern? Zu den Taktiken im Einzelnen:

- *Dominanz:* Pochen auf formale Autorität dürfte für Wissenschaftler/innen wenig erfolgversprechend sein, da diese gegenüber dem Management nicht be-

steht. Die Unabdingbarkeit eigener Privilegien ist für Kernaufgaben der Lehre und der Forschung zwar gut vorstellbar, in Bezug auf die Dritte Aufgabe, die ohnehin kaum zur wissenschaftlichen Reputation beiträgt, hingegen nicht so sehr. Allerdings kann eine Hochschulleitung relativ leicht dominant auftretenden Professor/innen beschwichtigend entgegenkommen, indem es ihnen administrative Entlastungen und kostenlose Öffentlichkeitsarbeit anbietet. Zentrale Machtressourcen sind hier die Handlungsautonomie und die eigenen Netzwerke, die als Druckmittel eingesetzt werden können.

- *Tauschhandel:* Dies scheint eine vielseitig einsetzbare Taktik zu sein. Professoren können ihre Beiträge zu Third-Mission-Aktivitäten in der Hauptverantwortung des Wissenschaftsmanagements im Austausch für Zeit-, Mittel- oder Prestigeressourcen anbieten. Tausch ist auch eine Option, wenn das Engagement in der Hand der Professor/innen liegt. So könnten sie etwa der Öffentlichkeitsarbeit der Hochschule inhaltliche Zuarbeiten anbieten, damit diese ihre Angebote bewerben und sie administrativ unterstützen. Zentrale Machtressourcen sind hier die eigene wissenschaftliche Expertise oder Autonomie über Handeln bzw. Nichthandeln, die hier zum Tausch angeboten wird.

- *Appelle:* Dies dürfte eine wenig plausible Form der Machtausübung seitens der Wissenschaftler/innen zu sein. Appelle an die Selbstverpflichtung der Hochschule, sich verstärkt in den Dienst drängender gesellschaftlicher Herausforderungen (vgl. Schneidewind/Singer-Brodowski 2013; Schneidewind 2015) zu stellen wird wenig zur Mobilisierung des Managements beitragen. Die Entkopplung der Autorität zwischen Verwaltung und Wissenschaftsbereich funktioniert in beide Richtungen. Eine Hochschulleitung wird sich ebenso schwer von moralischen Appellen beeindrucken lassen, da es sich auf ihren von der Politik gesetzten Handlungsrahmen beruft und dies wohl auch als erzieherischen Eingriff ablehnen würde. Stattdessen müssten sich Wissenschaftler auf die Kollegialität mit anderen Wissenschaftlern berufen oder ihre externen Netzwerke als Machtressource einbringen.

- *Sachlichkeit:* Dies scheint intuitiv die erstbeste Taktik, nämlich, dass ein/e Wissenschaftler/in dem Hochschulmanagement Problemlösungen anbietet. Dass dies unmittelbar zum Erfolg führt, dürfte aber nur in sehr günstigen Situationen der Fall sein, nämlich dann, wenn Hochschulleitung oder Wissenschaftsmanagement über hinreichend Ressourcen verfügen, die sie ohne Konflikte andernorts auszulösen mobilisieren können. Wohl alle Anspruchsgruppen hochschulischer Ressourcen werden rational argumentieren können, dass ihre Anliegen extrem wichtig und daher in Bezug auf ihre Ausstattung schutzbedürftig sind. Schließlich wird Sachlichkeit eher Ausgangs- als Endpunkt einer erfolgreichen Verhandlungstaktik sein. Ebenso wird eine Machtstrategie in einer Hochschule selten ohne Einschaltung von Sachlichkeit zu einem bestimmten Zeitpunkt möglich sein. Dreh- und Angelpunkt ist hierfür ihre Expertise, die als Machtressource einbringt.

- *Koalitionen:* Etwa können sie sich mit Wissenschaftsmanager/innen zusammentun, um Druck auf die Hochschulleitung auszuüben. Ebenso könnten Professor/innen, die in der Hochschulleitung gute Kontakte haben, eine Koalition anstreben, um ihr Anliegen stärker in Verhandlungen mit dem Ministerium ver-

treten zu sehen. Oder man koaliert mit anderen Professor/innen gegen die Leitungsebene. Koalitionen können daher hier als potenziell wichtige Form der Machtausübung festgehalten werden. Hierfür können sich Wissenschaftler die Kollegialität mit anderen Wissenschaftlern zunutze machen oder ihre externen Netzwerke als Machtressource einbringen.

- *Anziehungskraft:* In der Hochschulpraxis ist dies eine Taktik, die eben jenen charismatischen Persönlichkeiten, bestenfalls auch aufgeladen durch hohe fachliche Reputation und Forschungsmittelbudgets, vorbehalten sein. Dann aber ist Anziehungskraft eine potentiell wirkungsmächtigere Taktik als die Ausübung von Dominanz. Als Ausgangspunkt für Anziehungskraft kann die eigene Expertise herangezogen werden.

- *Idealisierung:* Im Kontext Third Mission kann Idealisierung durchaus funktionieren, da die Ideale des gesellschaftlichen Auftrags von Hochschulen gut kommunizierbar sind. Ob dies dann finanzielle, organisatorische oder andere rationale Einwände übertrumpft ist indes fraglich. Als Taktik zur Generierung einer Schauseite für die Umwelt der Hochschule kann diesem Vorgehen aber Potenzial eingeräumt werden. Professuren sollten über das rhetorische Geschick und die Glaubwürdigkeit verfügen, die Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung hingebungsvoll zu argumentieren. Als Gewinn aus ist dieser Taktik indes vor allem Prestige und Öffentlichkeit zu erwarten. Wichtigste Machtressource für Idealisierung ist die wissenschaftliche Expertise als Grundlage überzeugender Argumentation gegenüber anderen Akteuren.

Jede mikropolitische Taktik hat also bestimmte Bedingungen, damit sie zielführend und erfolgversprechend eingesetzt werden kann. Ohne Berücksichtigung der konkreten Situation lassen sich Tauschhandel, Koalitionsbildung und die Ausnutzung der eigenen Anziehungskraft als die drei Taktiken mit den günstigsten Erfolgsaussichten einstufen. Hier kommen die verfügbaren Ressourcen der Wissenschaftler/innen – Expertise, Autonomie, Kollegialität und Netzwerke – am wirkungsvollsten zum Einsatz.

Wie verbinden sich diese Taktiken zu erfolgversprechenden Strategien? Hierfür muss man sich die Ziele vor Augen halten, auf die durch das taktische Agieren hingewirkt werden soll. Für Wissenschaftler/innen wurden oben drei Variablen bestimmt die mögliche Gewinne, wobei der Erfolg mit einer selbstverantworten Aktivität das übergeordnete Ziel darstellt. Von ihren beiden Gegenspielern sind hierbei unterschiedliche Gewinne auf unterschiedliche Weise verhandelbar:

- Von der Hochschulleitung sind Zeitentlastungen und Ausstattungsverbesserungen am ehesten über das Bilden von *Koalitionen* gegen Dritte und die eigene *Anziehungskraft* erreichbar. Für Prestigegewinne und Öffentlichkeit weisen *Idealisierung* und eventuell *Appelle* als taktische Mittel Potenzial auf. Die Taktiken gegenüber der Hochschulleitung spiegeln die größeren Entscheidungsspielräume der Leitungsebene wider, wodurch die Wissenschaftler/innen ihre Expertise und Autonomie in Verhandlungen als Druckmittel wirkungsvoll einbringen können.

Übersicht 16: Ressourcen und Erfolgsbedingungen von Taktiken von Wissenschaftler/innen

Taktik	Einsetzbare Ressourcen	Mögliche Gewinne			Adressat		Erfolgsbedingungen	Potenzial
		Zeit	Ausstattung	Prestige	WiMa	HSL		
Dominanz	• Autonomie • Netzwerke	✓		✓		X	eigene Unabdingbarkeit behaupten, z.B. durch sog. „Drittmittelkönige“	Mittel
Tauschhandel	• Expertise • Autonomie	✓	✓	✓	X	X	Sofern Vorteilhaftigkeit des Tausches auf beiden Seiten	Hoch
Appelle	• Kollegialität • Netzwerke		✓	✓		X	Tatsächlicher Handlungsdruck aus der Umwelt	Gering
Sachlichkeit	• Expertise	✓	✓		X	X	Klare Argumente, auch gegen andere Sachzwänge, die in Konkurrenz stehen	Mittel
Koalitionen	• Netzwerke • Kollegialität		✓	✓	X	X	Gemeinsame Ziele mit Koalitionspartner; Transaktionskosten geringer als Erträge	Hoch
Anziehungskraft	• Autonomie	✓	✓	✓	X	X	Persönliches Charisma	Hoch
Idealisierung	• Expertise			✓	X	X	Entfachen von Begeisterung	Mittel

Anmerkung: WiMa=Wissenschaftsmanagement, Wiss=Wissenschaftler, HSL=Hochschulleitung.

■ Gegenüber dem Wissenschaftsmanagement sind potenzielle Taktiken, um Zeit- und Ausstattungsvorteile im Zuge der Machtbeziehung zu erlangen, insbesondere *Tauschhandel*, *sachliche Argumentation* und *Koalitionen* gegen die Hochschulleitung zu bilden. Ebenso kann persönliche Anziehungskraft wirkungsvoll sein, vermutlich aber eher in Richtung Prestigegewinne, da das Wissenschaftsmanagement nur begrenzt autonome Entscheidungen über Zeitentlastungen und materielle Ausstattung treffen kann, wenn diese nicht sachlich begründet sind.

Stellen wir die Frage nach den Strategien anders herum: Wie sollte ein/e Wissenschaftler/in vorgehen, wenn zeitliche Entlastung, mehr Ausstattung oder mehr Anerkennung gewünscht wird? Im Lichte der zuvor gemachten Argumentationen könnten diese Strategien sinnvoll sein:

■ *Mehr Zeit:* Man könnte dem Wissenschaftsmanagement einen *Tauschhandel* anbieten, etwa Zuarbeit in der Pressearbeit gegen kostenlose Öffentlichkeitsarbeit. Sollte dies nicht ausreichen kann die Hochschulleitung mit *Sachlichkeit* von den Entlastungen überzeugt werden. Sollte dies nicht fruchten, kann durch Bilden von Koalitionen eskaliert werden, oder alternativ das eigene *Cha-*

risma genutzt werden, um die richtigen Personen für die eigenen Ziele agieren zu lassen.

- *Mehr Ausstattung:* Hier steht ebenfalls *Tauschhandel* mit dem Wissenschaftsmanagement sowie *sachliche Argumentation* zur Verfügung. Gegenüber der Hochschulleitung können zusätzlich *Appelle* an die Notwendigkeit der Ausstattungsverbesserung angewendet werden. Koalitionen bieten sich an, um der eigenen Stimme gegenüber der Leitung mehr Gewicht zu verleihen und ggf. die Gewinne zu teilen. Auch hier können Vorteile erzielt werden, wenn die eigene Anziehungskraft wirksam eingesetzt werden kann.
- *Mehr Prestige:* Anerkennung und Öffentlichkeit lassen sich durch Tauschhandel mit dem Wissenschaftsmanagement analog zur Verhandlung um Zeitentlastung erzielen, etwas konfrontativer auch mithilfe der Hochschulleitung in einer Koalition. Eigene Anziehungskraft ist auch hier ein hilfreicher Faktor. Darüber hinaus kann mittels Idealisierung allgemeine Begeisterung über die jeweilige Aktivität entfacht werden, die entsprechende Anerkennungsprozesse auslöst.

Aufgrund der unsicheren Ergebnisse vorab geplanter Strategien im mikropolitischen Aktionsraum der Akteure, kann die Überlegung, welche strategische Heuristiken anwendbar sind, gegebenenfalls mehr Aufschluss über das erwartbare Verhalten bringen. Man stelle sich folgende Heuristiken vor:

- *„Draufgänger“:* Das eigene Anliegen wird aggressiv vorgetragen, möglichst vor allen relevanten Akteuren in dem jeweils gerade noch vertretbaren Maße. Scheitern im ersten Anlauf führt nicht zu Resignation, sondern zur Intensivierung der Bemühungen, etwa durch Ausweitung des taktischen Arsenals. Typische Taktiken wären Dominanz und Koalitionen. Diese Strategie dürfte vor allem gegenüber der Hochschulleitung zum Einsatz kommen.
- *„Gelegenheitsspieler“:* Man achtet hier, auf das richtige Timing, d.h. man erkennt eine günstige Gelegenheit, einen bestimmten Akteur besonders wirksam für die eigenen Ziele zu beeinflussen. Beispielsweise, wenn zusätzliche Fördermittel verfügbar werden oder das jeweilige Thema von anderer Seite plötzlich zusätzliche Bedeutung erfährt. Typische Taktiken wären Tauschhandel, Anziehungskraft oder Appelle. Diese Strategie eignet sich gegenüber der Hochschulleitung, kann aber auch gegenüber dem Wissenschaftsmanagement sinnvoll sein.
- *„Geduldsspieler“:* Man versucht, sich und sein Thema bei den relevanten Akteuren immer wieder in Erinnerung zu rufen und auf die zusätzlichen Bedarfe hinzuweisen. Eine eher passive Herangehensweise, die über einen längeren Zeitraum betrachtet aber Potenzial entfaltet, wenn sich die eigenen Sichtweisen im kollegialen Umfeld etablieren und man auf diesem Weg Konsens und Förderbereitschaft erlangt. Typische Taktiken wären Idealisierung und Sachlichkeit. Diese Strategie eignet sich insbesondere gegenüber dem Wissenschaftsmanagement, kann aber auch im Umgang mit der Hochschulleitung gepflegt werden.

Zusammenfassend: Wissenschaftler/innen bringen ihre selbst verantworteten Aktivitäten voran, indem sie über dem Wege von Machtbeziehungen zusätzlich Zeit, Ausstattung oder Prestige für diese Aktivitäten erlangen. Hierbei können

sie verschiedene Taktiken anwenden, wobei im Verhältnis zum Wissenschaftsmanagement andere Taktiken naheliegend sind als im Verhältnis zur Hochschulleitung. Da Strategien selten planmäßig verlaufen, sondern sich inkrementell der Situation anpassen, bieten sich zur Rekonstruktion der Verhaltensmuster im Zuge der Spiele der Wissenschaftler/innen verschiedene Heuristiken an, von eher vorsichtigen bis hin zu eher dominanten strategischen Verhalten.

Wissenschaftsmanagement

Die Mitarbeiter/innen im Wissenschaftsmanagement sind keine interessenlosen Serviceeinheiten im Dienste von Hochschulleitung oder Fachbereich bestimmter Zwecke. Welche eigenen Interessen haben sie aber nun, die sie diesen Befunden nach zu bescheiden sind, um sie klar zu benennen? In Machtbeziehungen mit dem wissenschaftlichen Personal und der Hochschulleitung gibt es durchaus Gewinne für das Wissenschaftsmanagement zu erzielen:

- *Unterstützung:* Zahlreiche Positionen im Wissenschaftsmanagement sind befristet, da sie auf Projektbasis erfolgen. Daher stehen solche Mitarbeiter unter Erfolgsdruck, ihre eigene Zukunft abzusichern. Aber auch dort wo etablierte Formalstrukturen bestehen, besteht Bedarf an Wohlwollen und aktiver Unterstützung, da ihre Nützlichkeit für den Hochschulbetrieb von Wissenschaftsseite immer wieder angezweifelt wird. Unterstützung materialisiert sich in Form von Kooperation und Zuarbeit, im Fall der Leitungsebene aber auch durch Gewährung zusätzlicher Sach- und Personalmittel. Unterstützung beschreibt also im wesentlichen die *materiellen Gewinne* aus den Beziehungen mit den anderen Akteuren.
- *Prestige:* Mitwirkung an der Third Mission der Hochschule verschafft den Wissenschaftsmanager/innen eine gewisse Öffentlichkeit. Sie durchbricht somit eine ansonsten rein betriebsintern angelegte Verwaltungsarbeit. Dies motiviert zusätzlich, sich in der Third Mission zu engagieren. Hochschulintern ist Prestige die allgemein erkennbare Wertschätzung der Tätigkeit. Hochschulleitung und Wissenschaftler tragen hierzu bei, indem sie den Wissenschaftsmanagern eine aktive Rolle bei Planungen und Entscheidungen gewähren bzw. diese sich selbst diese Rolle erstreiten. Prestige ist zudem ein wichtiger Baustein zur Entwicklung einer professionellen Identität. Prestige beschreibt also im wesentlichen die *immateriellen Gewinne* aus den Beziehungen mit den anderen Akteuren und damit das Kapital, um ihren professionalen Status auszubauen.

Als eine übergeordnete Variable wäre hier noch *Legitimation* zu erwähnen. Diese wird indirekt durch die Gewinne an Unterstützung, Wissenschaftlichkeit und Prestige erworben und kann als fundamentale Motivation des Wissenschaftsmanagements im Verhältnis zu den anderen Akteuren in der Hochschule angesehen werden: die Nützlichkeit und Wertigkeit ihrer Tätigkeit anerkannt zu bekommen.

Für die Diskussion anwendbarer Taktiken wird nochmals auf Neubergers sieben Typen zurückgegriffen:

- *Dominanz:* Ein dominantes Vorgehen des Wissenschaftsmanagements scheint wenig plausibel. Zum einen sind ihre Machtressourcen weder für Hochschulleitung noch für Wissenschaftler so erdrückend relevant für die Durchführung einer Third-Mission-Aktivität, dass eine glaubwürdige Drohkulisse erzeugt werden kann. Es gibt zwar formale Regelungen über die Wissenschaftsmanager/innen wachen, jedoch lässt sich anzweifeln, ob eine konfrontative Haltung eine alltagstaugliche Taktik ist. Zum anderen sind die angestrebten Gewinne selbst überwiegend ideeller Natur und selten in konkreten Mengeneinheiten messbar, weshalb kooperative Taktiken der Konfrontation üblicherweise vorzuziehen sind. Wichtigste Machtressourcen wären jedenfalls ihr Wissen über Regeln und ihre Verwaltungsbeziehungen, die sie dominant ausspielen könnten.
- *Tauschhandel:* Das Anbieten von Leistungen im Tausch mit Gegenleistungen kann als ein tragfähiger Ansatz, mit dem die Wissenschaftsmanager/innen ihre Ziele erreichen können, bewertet werden. Hierfür spricht, dass sie Wissenschaftlern nützliche Leistungen anbieten können. Gegenüber der Hochschulleitung sind einfache Tauschgeschäfte aufgrund des formalen Abhängigkeitsverhältnisses eher unwahrscheinlich. Dabei können sie auf ihre Machtressourcen aus Verwaltungsbeziehungen, Verwaltungswissen und der Öffentlichkeitsarbeit zurückgreifen.
- *Appelle:* Gegenüber Wissenschaftlern mag die Berufung auf höhere Autoritäten im Einzelfall funktionieren, üblicherweise dürfte dies indes wenig Eindruck hinterlassen. Ebensolches ist auch in Verhandlungen mit der Leitungsebene zu erwarten. Als wichtigste Machtressource wäre hierfür ihre Mitwirkung an der Öffentlichkeitsarbeit zu nennen, an deren Bedeutung sie in Appellen erinnern können.
- *Sachlichkeit:* Wenn Wissenschaftsmanager es geschickt verstehen, ihr Anliegen sachlich fundiert zu argumentieren, bestehen durchaus Chancen damit Wissenschaftler oder Mitglieder der Hochschulleitung von der Wichtigkeit der Aktivität zu überzeugen und sich Unterstützung zu sichern. Dies setzt voraus, dass gewichtige Sachgründe, etwa Aufkommen themenkonformer politischer Weichenstellungen oder begründbare Affinität zu Profilthemen der Hochschule, angeführt werden, die eine Priorisierung des eigenen Anliegens rechtfertigen. Dabei können die Mitwirkung an der Öffentlichkeitsarbeit und das eigene Verwaltungswissen als zentrale Machtressourcen für diese Taktik eingestuft werden.
- *Koalitionen:* Grundsätzlich kann das Bilden von Koalitionen als eine sehr aktive Form der Einflussnahme angesehen werden, da solch taktierendes Vorgehen üblicherweise nicht von Wissenschaftsmanagern erwartet wird. Sich mit Wissenschaftlern „gegen“ die Hochschulleitung zu verbünden um gemeinsam bessere Konditionen für eine in Zusammenarbeit verantwortete Aktivität herauszuschlagen, kann durchaus wirkungsvoll sein, wenn beide Koalitionspartner ihre jeweils kontrollierten Ungewissheitszonen ins Spiel bringen. Eine Koalition mit der Hochschulleitung ist indes relativ schwer vom dienstrechtlichen Abhängigkeitsverhältnis abzugrenzen, welches per se einen „Koalitionszwang“ auf das Wissenschaftsmanagement ausübt. Eine Inszenierung besonderer Einigkeit in Verhandlungen mit Wissenschaftlern mag jedoch dem Wissenschaftsmanagement einen Teil der Autorität der Leitung leihen und Wirkung erzielen. Als wich-

tigste Machtressourcen können Verwaltungsbeziehungen und Öffentlichkeitsarbeit als Grundlage für Koalitionsbildung angenommen werden.

- *Anziehungskraft:* Charismatische Persönlichkeiten sind sicherlich auch im Wissenschaftsmanagement zu finden, womöglich jedoch etwas seltener als unter Wissenschaftlern, da solche Persönlichkeiten typischerweise exponiertere berufliche Positionen anstreben. Diejenigen, die über die Fähigkeit verfügen, berufliche Beziehungen zu emotionalisieren, dürften im Hinblick auf was sie erreichen wollen sehr erfolgreich sein. Als wichtige Machtressourcen, um persönliche Anziehungskraft zu gewinnen, können gute Verwaltungsbeziehungen und die Mitwirkung an der Öffentlichkeitsarbeit eingestuft werden.
- *Idealisierung:* Entfachen von Begeisterung dürfte in Verhandlungen mit Wissenschaftlern wirkungsvoll sein, wenn es gelingt die eigenen Möglichkeiten, einer Aktivität Öffentlichkeit zu verleihen, besonders glaubhaft darzustellen. Den pragmatischen Realismus einer Hochschulleitung wird das Wissenschaftsmanagern hingegen seltener auf diese Art überwinden können. Insbesondere ihre Mitwirkung an der Öffentlichkeitsarbeit dürfte als Machtressource für Idealisierung wirkungsvoll einsetzbar sein.

Übersicht 17: Ressourcen und Erfolgsbedingungen von Taktiken im Wissenschaftsmanagement

Taktik	Einsetzbare Ressourcen	Mögliche Gewinne		Adressat		Erfolgs-bedingungen	Poten-zial
		Unter-stützung	Pres-tige	Wiss	HSL		
Dominanz	• Regeln • Verwaltungs-beziehungen	✓	✓	X		Formalisierung der Zusammen-arbeit	Mittel
Tausch--handel	• Verwaltungs-beziehungen • Verwaltungswissen • Öffentlichkeitsarbeit	✓	✓	X		Relevante Tauschgüter	Hoch
Appelle	• Öffentlichkeitsarbeit	✓		X		Klare Positionen der Leitung oder Politik als Referenz	Gering
Sachlichkeit	• Öffentlichkeitsarbeit • Verwaltungswissen	✓		X	X	Relevante Sachgründe	Mittel
Koalitionen	• Verwaltungs-beziehungen • Öffentlichkeitsarbeit	✓	✓	X		Relevante Vorteile	Hoch
Anziehungs-kraft	• Beziehungen • Öffentlichkeitsarbeit	✓	✓	X	X	Charismatische Persönlichkeit	Hoch
Idealisierung	• Öffentlichkeitsarbeit	✓	✓	X	X	Wirksame Öffentlichkeits-arbeit	Mittel

Anmerkung: WiMa=Wissenschaftsmanagement, Wiss=Wissenschaftler, HSL=Hochschulleitung.

Wie weiter oben erläutert können Wissenschaftsmanager nur ausnahmsweise ihrer Form vom Third Mission gänzlich ohne Zuarbeit von Wissenschaftlern nachgehen. Die Erörterung der möglichen Taktiken legt zudem nahe, dass sie ihre Ungewissheitszonen mit Bedacht ins Spiel bringen, da sie damit selten starken Druck ausüben können. Wie können Sie ihre Gewinne aus den Machtbeziehungen dann am ehesten maximieren?

- *Unterstützung:* Zuarbeit für und Beteiligung an den von Wissenschaftsmanagern verantworteten Aktivitäten dürfte am ehesten über Tauschhandel mit den Wissenschaftlern funktionieren. Denkbar ist auch, dass man sich als Koalition gegenüber der Hochschulleitung positioniert und deren Unterstützung anfordert. Charismatische Persönlichkeiten können ebenso ihre Anziehungskraft oder Fähigkeit, andere für ihre Sache zu begeistern, wirkungsvoll einsetzen. Gegenüber der Hochschulleitung dürfte hingegen insbesondere (beharrliches) sachliches Argumentieren, etwa durch Verweis auf Erfolge und Potenziale, zielförderlich sein.
- *Prestige:* Um eine aktivere Rolle bei Gestaltung und Durchführung zu erstreiten, sind ebenfalls Tauschhandel und Koalitionen naheliegende Taktiken in Beziehungen mit Wissenschaftlern. Ebenso qualifizieren sich charismatische Persönlichkeiten für eine aktivere Rolle in der Zusammenarbeit mit beiden Akteuren.

Hier schließt sich nun die Frage nach Heuristiken für das strategische Vorgehen des Wissenschaftsmanagements an. Aufgrund der abweichenden Zuteilung an Machtressourcen und angestrebter Gewinne sind hier zum Teil andere Ansätze naheliegend (Übersicht 18):

- *„Moderator“:* In diesem Szenario, versucht der bzw. die Wissenschaftsmanager/in wenig Risiko einzugehen und die jeweils beim anderen Akteur vorhandenen, kompatiblen Interessen aufzugreifen und durch das Angebot eigener Dienstleistungen zu fördern. In diesem Geiste der Kooperation, wird vor allem

Übersicht 18: Strategien der Wissenschaftsmanager/innen und passende Ressourcen bzw. Mikropolitiken

	Draufgänger	**Gelegenheitsspieler**	**Moderator**
Risiko	Hoch	Mittel	Gering
Aggressivität	Agil bis kämpferisch	Agil	Vorsichtig
Wirkungspotenzial	Mittel bis hoch	Gering bis hoch	Mittel
Hauptgewinne	Prestige, Unterstützung	Unterstützung	Unterstützung
Machtressourcen	Regeln, Informationen, Umweltbeziehungen	Umweltbeziehungen, Informationen, Sachwissen	Umweltbeziehungen, Sachwissen
Mikropolitiken	Dominanz, Koalitionen	Tauschhandel, Anziehungskraft, Appelle	Idealisierung, Sachlichkeit

Unterstützung und weniger auf Prestige angestrebt; die eigene Rolle rückt in den Hintergrund. Schwerpunktmäßig wird hier auf *Sachlichkeit* und *Idealisierung* gesetzt, wobei das *Verwaltungswissen* und die *Öffentlichkeitsarbeit* der Manager/innen ihre wichtigste Machtressourcen stellen. Der Spielcharakter ist hier etwas zurückgenommen, da hier sehr pragmatisch die Interessen anderer berücksichtigt werden, also Beeinflussung durch andere inkauf genommen wird. Der Moderator ist das Pendant zum Geduldsspieler bei den Wissenschaftler/innen.

- *„Gelegenheitsspieler":* Ähnlich wie bei Wissenschaftlern punktuelles, agiles Eintreten für die eigenen Aktivitäten bei passender Gelegenheit und geeigneten Machtressourcen zum Erfolg führen. Bei erfolgreichem Handeln sind Gewinne an Unterstützung und gegebenenfalls auch Prestige zu erwarten. Taktisch bieten sich hier der Einsatz von *Tauschhandel*, der eigenen *Anziehungskraft* und *Appelle* an, wobei *Öffentlichkeitsarbeit* und *Verwaltungsbeziehungen*, aber auch *Verwaltungswissen* notwendige Machtressourcen stellen. Diese Strategie ist zwar nicht hochriskant, aber es bedarf einer gewissen Souveränität gegenüber Wissenschaftlern, um auf diese Art erfolgreich Einfluss zu nehmen.
- *„Draufgänger":* Dieser Ansatz zielt wiederum nicht nur auf Unterstützung, sondern auch auf Prestige ab, d.h. die Sichtbarkeit der eigenen Arbeit und Entscheidungskompetenzen zu erhöhen. Hierfür ist insbesondere der Einsatz von *Dominanz* und *Koalitionen* zur Stärkung der eigenen Position einsetzbar, was sehr effektive Taktiken sein können, wenn für erstere die Zusammenarbeit bereits formalisiert ist und für letztere relevante beidseitige Vorteile bestehen. Um diese Taktiken anzuwenden benötigen Wissenschaftsmanager Kontrolle über die Ungewissheitszonen *Verwaltungsbeziehungen*, *Regeln* und auch *Öffentlichkeitsarbeit*. Dieser Ansatz ist recht riskant, da der Verlust an Ansehen hoch ausfallen kann, wenn man dabei scheitert.

Da das Wissenschaftsmanagement für die Untersuchungen des empirischen Teils im Zentrum stehen sind die zentralen Merkmale dieser drei Spielstrategien zur besseren Übersicht nachfolgend tabellarisch zusammengefasst (Übersicht 18).

Zusammenfassend: Wissenschaftsmanager bringen ihre selbst- bzw. mitverantworteten Aktivitäten voran, wenn es ihnen gelingt, Unterstützung und Prestige in Form von Öffentlichkeit und Mitentscheidung von den anderen Akteuren im Zuge der Machtbeziehungen auszuhandeln. Dafür stellen insbesondere Tauschhandel und Koalitionen geeignete taktische Optionen mit Erfolgsaussichten dar. Als strategischer Ansatz kann der Fokus auf Unterstützung gelegt und eine moderierende Rolle eingenommen werden, oder mehr Wert auf Prestige gelegt werden und dafür andere geschickt auszuspielen, oder der Versuch, längerfristig durch Beharrlichkeit zum Ziel zu kommen und im besten Fall beide Gewinne einzustreichen.

Hochschulleitung

Hochschulleiter organisieren normalerweise Third-Mission-Aktivitäten nicht selbst, aber sie haben beträchtlichen Einfluss darauf, unter welchen Bedingun-

gen Wissenschaftsmanagement und Wissenschaftler solche Aktivitäten ausüben können. Sie sind dabei nicht interessenlos, sondern haben eigene Ziele mit Blick auf die Entwicklung der Organisation oder auch in Bezug auf ihre Handlungsfähigkeit gegenüber internen Machtkämpfen. Ihre aktive Einmischung zielt auf zwei Arten von Gewinnen ab:

- *Autorität:* Die Möglichkeit, Einfluss auf Wissenschaftler zu nehmen verschafft ihr Autorität im Sinne der Etablierung ihrer „managerielle[n] Zuständigkeit für den Gesamtzusammenhang von Forschung und Lehre" (Meier 2009: 145), die ansonsten auf anderem Wege erstritten werden müsste. Sie wird mithin als relevanter Akteur in der Expertenorganisation wahrgenommen.
- *Handlungsfähigkeit:* Nicht nur die Zuständigkeit, sondern auch die Wirksamkeit des eigenen Agierens stärkt die Position der Hochschulleitung im Binnenverhältnis. Mit ihren Entscheidungen, etwa über Mittelzuweisungen für bestimmte Aktivitäten, sichert sie den Erfolg ab und ist für andere sichtbar handlungsfähig. Insbesondere im Bereich der Third Mission lassen sich solche Erfolge auch mit geringen Mitteln erzielen.

Das übergeordnete Ziel, für das sie auf solche Gewinne hinwirken, ist externe Legitimation. Mit Erfolgen im Forschungstransfer, Weiterbildungsprogrammen oder sozialem Engagement verschafft sich eine Hochschule zusätzliche Argumente zur Sicherung ihrer Ausstattung gegenüber dem zuständigen Ministerium und generell der Öffentlichkeit. Solche Erfolge der Hochschulangehörigen wird ein/e Hochschuleiter/in auch für sich persönlich reklamieren (wollen). Für die Diskussion anwendbarer Taktiken wird nochmals auf Neubergers sieben Typen zurückgegriffen:

- *Dominanz:* Da Hochschulleitungen über Budgets verfügen, haben sie relevante Regelungskompetenzen, die ihnen ein konfrontatives Vorgehen möglich macht. Gleichwohl ist fraglich, ob Professoren auf intensive Druckausübung im intendierten Sinne reagieren und nicht stattdessen auf andere Möglichkeiten ausweichen. Gegenüber dem Wissenschaftsmanagement könnte ein forderndes Auftreten und Androhung von Sanktionen eher funktionieren, ein derartiges Auftreten dürfte aber dem Betriebsfrieden und der Arbeitsmotivation dauerhaft schaden, sofern er nicht durch eine akute Krisenlage, etwa eine externe Bedrohung, zu rechtfertigen ist. Zentral für dominantes Verhalten ist Regelungskompetenz als Machtressource.
- *Tauschhandel:* Da Hochschulleiter/innen trotz ihrer Spitzenposition auf die Kooperation der operativen Einheiten der Hochschule angewiesen sind, ist Tausch eine produktive Option, die Kooperationsbereitschaft herzustellen. Wissenschaftlern können etwa Fördermittel oder mediale Öffentlichkeit angeboten werden, wenn sie sich entweder bei Aktivitäten des Wissenschaftsmanagements beteiligen oder die Leitung bei eigenen Aktivitäten mitentscheiden lassen. Sie greifen dabei auf ihre Regelungskompetenz und ihre Mitwirkung an der Öffentlichkeitsarbeit als Machtressource zurück.
- *Appelle:* Die Berufung auf externe Vorgaben der Politik, etwa beim Thema Profilbildung, ist eine Form, hochschulintern moralischen Druck auszuüben. Aufgrund der engen Kontakte der Leitung mit dem Ministerium ist dieses takti-

sche Vorgehen folglich naheliegend. Appelle sind aber eher als Auftakt zu weiteren Verhandlungen unter Einsatz weiterer taktischer Elemente sinnvoll, da die Berufung höherer Autoritäten zwar ein Problem umreißt, konkrete Lösungen jedoch an Ort und Stelle auszuhandeln sind. In diesem „Double-Talk“ (Schimank 2008a) der Hochschulleitung – also der Vermittlung politischer Interessen nach Innen unter Wechsel der jeweils ausgeübten Rolle und dem Kommunikationsverhalten – spielt die Ministerialbeziehung eine wichtige Rolle als Machtressource.

- *Sachlichkeit:* Vernünftige Problemlösungen bei vorhandenem Dissens mit Wissenschaftlern sind möglich, wenn das Verfahren von beiden Seiten akzeptiert wird. Denn die inhaltlichen Gestaltungsspielräume der Leitung sind relativ eng an wissenschaftliche Relevanz- und Qualitätskriterien gekoppelt (Aljets/ Lettkemann 2012: 149). Geeignete Verfahren können z.B. Gremiensitzungen, Komitees, wissenschaftliche Gutachten und Evaluationen sein. Aber auch hier können Hochschulleitung die von ihr kontrollierten Ungewissheitszonen wirksam einsetzen, etwa ihre Regelungskompetenz und ihr Strategiewissen.

- *Koalitionen:* Koalitionen mit dem Wissenschaftsmanagement machen dann Sinn, wenn man diese mit der eigenen Autorität, d.h. diese handeln im dezidierten Auftrag der Leitung ähnlich einer Prokura, ausstatten möchte, um Einfluss auf Wissenschaftler auszuüben. Koalitionen mit den Wissenschaftlern machen wiederum dann Sinn, wenn sich der Gegenpart außerhalb der Hochschule befindet, etwa um in Verhandlungen mit externen Partnern mit konzentrierter wissenschaftlicher Expertise aufzutreten. Hierfür könnten ihre Ministerialbeziehung und ihre Regelungskompetenz als zentrale Machtressourcen eingebracht werden.

- *Anziehungskraft:* Das Ansehen und der Einfluss von Hochschulleitungen profitiert in hohem Maße von charismatischen Persönlichkeiten. Hier bildet der Themenbereich Third Mission keine Ausnahme. Solche Persönlichkeiten vermögen es, Wissenschaftler und Wissenschaftsmanagement für ihre Ziele derart zu gewinnen, dass deren andernfalls aufkeimende Widerstandsimpulse zumindest partiell unterdrückt werden. Ihr Charisma profitiert insbesondere von ihrem Strategiewissen, über welches sie exklusiv als Ungewissheitszone verfügen.

- *Idealisierung:* Neben Anziehungskraft verschafft die rhetorische Fähigkeit, andere für die eigenen Vorstellungen zu begeistern und ihre Ziele zu idealisieren eine potenziell wirkungsvolle taktische Option. Am einfachsten dürfte dies beim Wissenschaftsmanagement funktionieren, da Wissenschaftler qua Berufsethos eine kritische Grundhaltung gegenüber emotional, d.h. nichtwissenschaftlich, vorgetragene Argumente haben. Auch hier ist es ihr Strategiewissen, dass der Idealisierung am meisten Wirkungskraft verleiht, denn darin kristallisieren sich die idealisierungsfähigen Ideen zur Zukunft der Hochschule.

- Aus der Betrachtung der anwendbaren Taktik wird ersichtlich, dass Hochschulleitungen über eine breite Palette an Optionen verfügen, auf Wissenschaftler und Wissenschaftsmanager Einfluss auszuüben. Hier schließt sich die Frage nach dem strategischen Ansatz an:

Übersicht 19: Ressourcen und Erfolgsbedingungen von Taktiken der Hochschulleitung

Taktik	Einsetzbare Ressourcen	Mögliche Gewinne		Adressat		Erfolgsbedingungen	Potenzial
		Autorität	Handlungsfähigkeit	Wiss	WiMa		
Dominanz	• Regelungskompetenz	✓	✓	X	X	Externe Bedrohung	Gering
Tauschhandel	• Regelungskompetenz • Öffentlichkeitsarbeit	✓	✓	X	X	Gegenseitige Vorteilhaftigkeit	Hoch
Appelle	• Ministerialbeziehung	✓		X	X	Externe Vorgaben	Mittel
Sachlichkeit	• Strategiewissen • Regelungskompetenz	✓	✓	X		Geeignete Verfahren	Hoch
Koalitionen	• Ministerialbeziehung • Regelungskompetenz		✓	X	X	Gemeinsamer Gegner	Mittel
Anziehungskraft	• Strategiewissen	✓	✓	X	X	Charisma	Hoch
Idealisierung	• Strategiewissen	✓			X	Gut kommunizierbare Ziele; Begeisterungsfähigkeit	Mittel

Anmerkung: WiMa=Wissenschaftsmanagement, Wiss=Wissenschaftler, HSL=Hochschulleitung.

- *„Moderator“:* Eine Option besteht darin, möglichst vielen Verhandlungspartnern Angebote zu machen, in Form von Förderbeträgen oder anderen Formen der Unterstützung nach dem Gießkannenprinzip. Dies vermeidet den Eindruck, einseitig einzelne Personen zu fördern, steht aber im Kontrast zu einer gezielten Förderung bestimmter Aktivitäten, mit potenziell hohen Erfolgsaussichten. In diesem, eher konservativem, Ansatz liegen die Gewinne eher im Bereich steigender Autorität durch allgemeine Anerkennung unter Wissenschaftlern oder Mitarbeitern des Wissenschaftsmanagements. Taktisch kommen hier Sachlichkeit und Idealisierung als erstbeste Handlungsoptionen infrage.
- *„Gelegenheitsspieler“:* Eine fokussierte Förderung von Einzelaktivitäten mit hohen Erfolgsaussichten stärkt wiederum die Handlungsfähigkeit, da die eigene Wirksamkeit anhand der jeweiligen Aktivitäten unter Beweis gestellt werden kann. Dies trägt, sofern eine thematische Kohärenz hergestellt werden kann, zur Profilbildung der Hochschule bei. Das Risiko besteht hier allerdings, dass man sich denen, die bei diesem Vorgehen leer ausgehen, unbeliebt macht. Taktisch bieten sich hier Tauschhandel, Anziehungskraft und Appelle an.

Zusammenfassend: Hochschulleitung verschaffen sich gegenüber der Umwelt Legitimität, wenn es ihnen gelingt, durch Machtbeziehungen mit Wissenschaft-

lern und Wissenschaftsmanagement ihre Autorität zu stärken und Handlungsfähigkeit unter Beweis zu stellen. Hierfür können sie verschiedene Taktiken einsetzen, wobei insbesondere Tauschhandel, Sachlichkeit und die eigene Anziehungskraft erfolgversprechend sind. Als strategische Heuristik kann das Gießkannenprinzip als eher vorsichtiger oder die Profilbildung als eher konfrontativer Ansatz verfolgt werden. Ersterer stärkt eher die Autorität, letzterer eher die Handlungsfähigkeit.

3.5. Zusammenfassende Diskussion

3.5.1. Die Third Mission als Spielfeld für Machtbeziehungen

Crozier und Friedberg hatten ihr Konzept von Machtbeziehungen vor allem mit Blick auf die Situation in Industrieunternehmen im produzierenden Gewerbe oder Handwerksbetrieben ersonnen (vgl. Crozier/Friedberg 1979). In diesen Fällen ist die Ausgangssituation zur Betrachtung von Machtbeziehungen oftmals eindeutiger als im Falle der Third Mission von Hochschulen:

- Klare Hierarchien der formalen Organisationsstruktur vs. hohe Prozessautonomie der Professor/innen;
- Gemeinsame formale Ziel- und Problemlösungsvorstellungen vs. stark individualisierte Ziele und Problemlösungen;
- Akteure und Arbeitsteilung sind meist klar umrissen vs. variierende Konstellationen an Akteuren und der jeweiligen Arbeitsteilung.

Die Konsequenz aus dieser erhöhten Komplexität kann nur sein, dass die Machtgefüge in Hochschulen a priori noch weniger vorhersehbar sind als sie es ohnehin schon in Wirtschaftsunternehmen wären. Das heißt gleichwohl nicht, dass es gar keine Ordnung gibt. In der Ausübung der Aktivitäten werden typische Konstellationen der Art von Verantwortung zwischen Wissenschaftlern und Wissenschaftsmanagern in den verschiedenen Phasen, je nach Art der Aktivität, erkennbar. Zum einen liegt bei einem Teil der infrage kommenden Aktivitäten die Hauptverantwortung bei den Wissenschaftlern bzw. manchmal auch beim Wissenschaftsmanagement. Zum anderen sind bestimmte Prozessschritte in Aktivitäten üblicherweise durch Wissenschaftler (etwa die Ausführung der wissenschaftlichen Leistung) bzw. durch Wissenschaftsmanager (etwa die Öffentlichkeitsarbeit) quasi monopolisiert. Und so kommt es, dass eigentlich immer in gewissem Grad eine Kooperation dieser beiden Akteure notwendig wird. Wir haben es also mit Akteuren zu tun, die ungleiche Rollen ausüben, über unterschiedliche Ressourcen verfügen und gegenseitige Abhängigkeiten bei der Sicherstellung des Erfolgs einer Aktivität bestehen. Dies ist letztlich auch das zentrale Argument, warum Machtbeziehungen im Sinne von Crozier und Friedberg hier sinnvoll untersucht werden können.

In der Zusammenschau (siehe Übersicht 20) werden die unterschiedlichen Voraussetzungen für die Beeinflussung der anderen Akteure noch einmal deutlich. Für das Wissenschaftsmanagement bedeutet das:

Übersicht 20: Zusammenfassung theoretischer Überlegungen zu Machtspielen in der Third Mission

		Hochschulleitung	Wissenschafts-management	Wissenschaftler
Schwerpunkt-aufgaben in der Third Mission		• Kommunikation • Strategieentwicklung	• Administration • Kommunikation • Koordination	• Inhaltliche Gestaltung
Motivationen		• Machtsicherung • Organisationsent-wicklung • Erschließung neuer Ressourcen	• Gesellschaftliche Relevanz • Professionalisierung • Selbstbehauptung	• Alternative Reputationsquelle • Persönliches Interesse am Thema
Gewinne		• Autorität • Handlungsfähigkeit	• Unterstützung • Prestige	• Zeitentlastung • Ausstattung • Prestige
Ressourcen		• Strategiewissen • Regelungskompetenz • Öffentlichkeitsarbeit • Ministerialbeziehung	• Verwaltungswissen • Regelungen für Forschung und Lehre • Leitungs- und Verwal-tungsbeziehungen • Öffentlichkeitsarbeit	• Wissenschaftliche Expertise • Autonomie • Kollegialität • Netzwerke und Kontakte
Effektive Mikro-politiken	ggü. HSL	–	• Koalitionen • Anziehungskraft	• Tauschhandel • Koalitionen
	ggü. WiMa	• Anziehungskraft • Dominanz	–	• Tauschhandel • Koalitionen • Anziehungskraft
	ggü. Wiss	• Anziehungskraft • Sachlichkeit	• Tauschhandel • Koalitionen • Anziehungskraft	–
Strategien		• Moderator • Gelegenheitsspieler	• Moderator • Gelegenheitsspieler • Draufgänger	• Geduldsspieler • Gelegenheitsspieler • Draufgänger

Anmerkung: WiMa=Wissenschaftsmanagement, Wiss=Wissenschaftler, HSL=Hochschulleitung.

- Die Aufgaben des Wissenschaftsmanagements in der Third Mission sind weitgehend komplementär zu denjenigen von Hochschulleitung und Wissenschaftlern. Hieraus kann das Wissenschaftsmanagement Machtressourcen erschließen.
- Zur Erreichung der angestrebten Gewinne verfügt das Wissenschaftsmanagement über ein Arsenal an Machtressourcen, die allerdings insgesamt schwächer sind als bei Hochschulleitung (legitime Autorität) und Wissenschaftlern (Expertisefunktion) einzustufen sind. Es kommt also darauf an, die verfügbaren Machtressourcen kontextabhängig relevant zu machen und dann auch mobilisieren zu können.
- Die Mobilisierung hängt von der Wahl der mikropolitischen Taktiken ab, die mit abnehmenden Zeithorizont riskanter sind. Anders formuliert können kurzfristig nur Gewinne mit einer gewissen Risikobereitschaft erzielt werden.

- Die Komplexität des Zusammenspiels macht eine gewisse Anpassung des taktischen Verhaltens von den Spielstrategien der anderen Akteure notwendig.

3.5.2. Verteilung der Ressourcen zur Machtausübung

Ein Vergleich der diskutierten Machtressourcen mit denen die Akteure andere im Ungewissen lassen und dadurch Macht ausüben können zeigt, dass Professorinnen und Professoren aufgrund ihrer Prozessautonomie und des quasi-exklusiven Zugriffs auf wissenschaftliche Expertise a priori über das wirkungsvollste Arsenal an Ressourcen verfügen, um andere im Sinne ihrer Zielvorstellungen zu beeinflussen. Daneben verfügen sie über kollegiale Beziehungen mit den anderen Professor/innen und können eigene Netzwerke mit ins Spiel bringen. Dabei sind ihre Machtressourcen relativ leicht mobilisierbar. Kurzum: Ohne kooperierende Wissenschaftler ist eine Third Mission von Hochschulen im Grunde weder machbar noch glaubwürdig simulierbar.

Bei Wissenschaftsmanagern sind eigene Machtressourcen dagegen weit weniger wirkungsvoll einsetzbar. Sie verfügen zwar über spezifisches Verwaltungswissen und überwachen mitunter auch bestimmte Regelungen zu Forschung und Lehre, etwa Drittmittelabrechnungen oder Studierendenevaluationen, aber diese Ungewissheitszonen können sie nicht zu beliebiger Zeit aktivieren und ihre Relevanz ist aus Sicht der Professor/innen auch nicht immer so hoch, dass sie nicht im Zweifel, etwa durch Obstruktion, unterminiert werden könnte. Indes können die Nähe zur Hochschulleitung und die Kapazitäten im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit wirksam ins Spiel gebracht werden. Das Wissenschaftsmanagement mag so letztlich nicht absolut notwendiger Akteur für eine Third Mission der Hochschule sein, aber es schafft hinreichende Bedingungen für dessen Erfolg, da es für administrative Entlastung sorgt und einen Teil der Öffentlichkeitsarbeit übernimmt.

Die Hochschulleitungen sind zwar nicht im operativen Teil der Third Mission beteiligt, ihr Einfluss wirkt aber auf die Vor- und Umsetzungsbedingungen für die Aktivitäten oder gleich ganzer Handlungsfelder der Third Mission. Aus Sicht derjenigen, die solche Aktivitäten verantworten, ist die Regelungskompetenz der Leitungsfiguren am relevantesten, da diese auch die Zuteilung finanzieller Mittel oder die Freistellung von anderen Aufgaben beinhaltet. Hochschulleitungen sichern sich dadurch ihren Einfluss auf die handelnden Akteure im Sinne ihrer strategischen Ziele. Verstärkend wirkt hier, dass sie die exklusiven Verhandlungspartner mit dem Wissenschaftsministerium sind und dadurch Einfluss auf künftigen finanziellen Gestaltungsspielräume, was sie wiederum in den internen Machtbeziehungen für sich nutzen können. Daneben ist die öffentliche Präsenz der Rektorin bzw. des Rektors für die Bewerbung der Hochschulaktivitäten eine wertvolle Ressource, die stets mobilisierbar ist.

Übersicht 21: Wer benötigt welche Ressource von wem?

Wer? / Von wem?	Wiss ↓	WiMa ↓	HSL ↓
→ Wiss		• Wissenschaftliche Expertise	• Wissenschaftliche Expertise
→ WiMa	• Leitungs- und Verwaltungs-beziehungen • Verwaltungswissen • Öffentlichkeitsarbeit		• Verwaltungswissen • Indirekt: Wissenschaftliche Expertise
→ HSL	• Regelungskompetenz • Öffentlichkeitsarbeit • Ministerialbeziehung	• Regelungskompetenz	

Anmerkung: WiMa=Wissenschaftsmanagement, Wiss=Wissenschaftler, HSL=Hochschulleitung.

Zusammenfassend betrachtet lassen sich Komplementaritäten der Machtressourcen ausmachen, die den Machtbeziehungen einen Impetus verleihen. Jeder besitzt etwas, dass der andere gerne hätte. Wissenschaftler benötigen Öffentlichkeitsarbeit und Zugang zu Ausstattungsressourcen. Für beides stellt das Wissenschaftsmanagement eine mögliche Anlaufstelle dar, die ihrerseits großes Interesse an Beziehungen zu den Wissenschaftler/innen hat, mit der sie sich gegenüber der Hochschulleitung legitimieren können. Die Hochschulleitung wiederum kann entweder direkt mit Wissenschaftlern in Verhandlung treten oder mittels des Wissenschaftsmanagements. Ersteres kommt eher bei diskretionären Entscheidungssituationen infrage, anders formuliert: es erscheint fragwürdig, ob durch Einzelverhandlungen mit den Professor/innen eine stringente Koordinierung der Aktivitäten erreicht werden kann. Eine Delegierung der Verhandlungen an die Wissenschaftsmanager/innen dürfte im Alltagsgeschäft sehr praktisch sein, entlastet es doch ohnehin volle Terminkalender der Leitungen. Zudem erweitert die indirekte Kommunikation über das Wissenschaftsmanagement die Möglichkeiten, Einfluss auf Wissenschaftler zu nehmen. Die Hochschulleitungen benötigen den Einfluss auf die Wissenschaftler/innen, da sie für ihre strategische Planung und letztlich in der Legitimation gegenüber dem Ministerium eine Schlüsselstellung einnehmen.

3.5.3. Spielstrategien in Abhängigkeit vom Zeithorizont

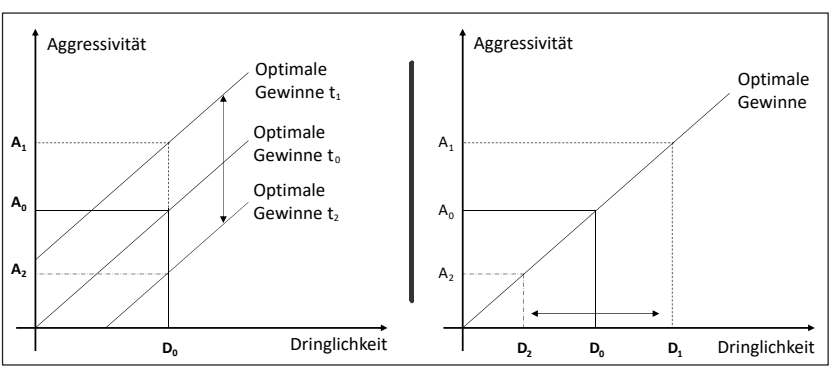
Die drei hier beschriebenen Akteure sind nicht nur an den Machtressourcen ihrer Mitspieler interessiert. Sie versprechen sich konkrete Gewinne aus den Beziehungen: Wissenschaftler streben nach Zeitentlastung, mehr Ausstattung und Prestige. Wissenschaftsmanager streben nach Unterstützung und Prestige. Hochschulleitungen nach Autorität und demonstrierter Handlungsfähigkeit. Jedem Akteur stehen unterschiedliche Ansätze zur Verfügung sich mit taktischen Mitteln auf spielerische Weise in Machtbeziehungen mit den anderen diese Gewinne auszuhandeln. Die sich entfaltenden Dynamiken sind letztlich vom kon-

kreten Fall abhängig, doch erscheinen einige Faktoren für Prognosen zum Verhalten der Akteure plausibel:

- Je aggressiver die Spielstrategie, desto höher ist das Risiko, damit zu scheitern.
- Eine hohe Dringlichkeit verringert den Zeithorizont, indem eine Strategie ausgespielt werden kann und erhöht den Druck, schneller wirksame Strategien zu wählen, was auch heißt, aggressiver aufzutreten.
- Je weniger dringlich eine Intervention ist, desto geringer die Notwendigkeit und folglich die Wahrscheinlichkeit, dass eine aggressive Spielstrategie gewählt wird. Eine vorsichtige Strategie verlängert indes den Zeithorizont, in dem Gewinne aus Machtbeziehungen zu erwarten sind.
- Umgekehrt macht hohe Dringlichkeit schnelle Gewinne erforderlich. Entsprechend steigt der erwartete Nutzen aggressiverer Strategien mit schnelleren Gewinnen, aber höherem Risiko, leer auszugehen bzw. andere adverse Effekte – etwa sich unbeliebt zu machen – auszulösen.
- Wenn die für den Erfolg der Aktivität notwendigen Gewinne bei konstanter Dringlichkeit steigen, etwa weil die Ausstattungsbedürfnisse wachsen, macht dies eine aggressivere Strategie mit höherem Risiko attraktiv.
- Sinken umgekehrt die benötigten Gewinne bei gleicher Dringlichkeit, kann die Aggressivität reduziert werden bei gleichzeitig sinkenden Risiko.

Diese Wirkungszusammenhänge zwischen Aggressivität, Dringlichkeit und Gewinnerwartung lassen sich grafisch gut veranschaulichen. In Übersicht 22 wird dies für einmal den Fall variierender Gewinnerwartungen (linker Graf) und einmal für den Fall variierender Dringlichkeit (rechter Graf) abgebildet. In beiden Fällen lässt sich ein optimaler Punkt finden, in dem die Aggressivität so an die Dringlichkeit der Intervention angepasst wird, dass die benötigten Gewinne erreicht werden können, ohne übermäßiges bzw. zu niedriges Risiko eingegangen wird.

Übersicht 22: Optimale Wahl der Aggressivität der Spielstrategie bei Veränderung von Gewinnen oder Dringlichkeit



Es darf dabei aber nicht übersehen werden, dass die taktischen Überlegungen und Gewinnerwartungen in Bezug auf Aktivitäten der Third Mission in starker Konkurrenz mit den nominell relevanteren Kernaufgaben in Lehre und Forschung stehen. Dies gilt insbesondere für die Wissenschaftler/innen. Ein Engagement für Third Mission setzt folglich voraus, dass die handelnden Akteure (a) hinreichend Zeit dafür aufwenden bzw. umwidmen können und (b) hinreichende Gewinnerwartungen in diesem Engagement bestehen oder (c) so stark intrinsisch motiviert sind, dass weder der Mehraufwand noch geringe Gewinne abschreckende Wirkung entfalten.

Für die Modellbeschreibung heißt das, dass die Bereitschaft zu riskanten Strategien gering ist, wenn die Gewinnerwartungen relativ zu den Opportunitätskosten durch konkurrierende Aufgaben gering sind. Die Gewinnkurve verschiebt sich also nach unten und die Strategiewahl wird unelastischer gegenüber der Dringlichkeit zur Ausübung von Machtbeziehungen. Anders formuliert: Durch Kernaufgaben bereits gestresste Professoren werden leichter erzielbare Gewinne aus Machtbeziehungen anstreben, damit ihr Nutzen im rechten Verhältnis zum Aufwand steht. Für deren Gegenspieler heißt das, dass sie aufpassen müssen, die Zusammenarbeit nicht durch überzogene Forderungen zum Erliegen zu bringen.

Die definierten Spielstrategien grenzen sich über das Risiko des Scheiterns ab. Dabei kann für das Wissenschaftsmanagement angenommen werden, dass sie mit höherem Risiko im Erfolgsfall einen größeren Beitrag zur eigenen Etablierung in der Hochschule, mithin zur eigenen Professionalisierung, beitragen. Sie müssen also gut abwägen, ob die Dringlichkeit des Anliegens und die erwarteten Gewinne hinreichend gegeben sind, um eine riskante Verhandlungsstrategie zu wählen. Im Zweifel dürfte eine im Wissenschaftsmanagement verbreitete Risikoaversion – aufgrund unsicheren Status und Beschäftigungsunsicherheit – zu einer Unterschätzung der Gewinnchancen führen und zum Vorzug risikoärmerer Taktiken führen. In diesem Spannungsfeld aus unsicheren Risiken und Chancen steht zu erwarten, dass Third Mission zwar grundsätzlich den Boden für Professionalisierungsbestrebungen bereitet, die Konsequenz in der Aushandlung aber letztlich von passenden Gelegenheiten mit gut abschätzbaren Chancen-Risiken-Verhältnis abhängt.

3.5.4. Dynamiken für Spielstrategien des Wissenschaftsmanagements

Eine weitere Einschränkung ist zu machen: Die zuvor getätigten Überlegungen zur Wahl der Strategie sind für Wissenschaftler und Hochschulleitungen plausibler als für das Wissenschaftsmanagement. Dieses kann aufgrund der relativ schwachen Ressourcenausstattung nicht so leicht auf ein aggressives Vorgehen übergehen. Wissenschaftler könnten sich darüber beschweren und Hochschulleitungen dies als Überschreitung ihrer Kompetenzen abmahnen. Wissenschaftsmanager können sich allerdings zu aggressiveren Verhalten ermutigt fühlen, wenn ihre Gegenspieler selbst bereits eine robustere Gangart in ihren Machtbeziehungen erkennen lassen. So können sie ihre eigene Strategie entsprechend anpassen.

Hierzu drei Szenarien:

- Die Hochschulleitung kündigt verstärkte Profilbildung im Bereich der Third Mission an, d.h. es gibt Gewinner und Verlierer im Wissenschaftsbereich. Für betroffene Professoren liegt dann eine aggressive Verhandlungsstrategie nahe, entweder um Kürzungen abzuwenden oder um Begünstigte der Profilbildung zu werden. Das Wissenschaftsmanagement kann hier durch geschicktes Ausspielen beider Seiten, indem es sich als notwendiger Akteur der angestrebten Profilbildung verkauft, in den Prozess eingreifen und den Profilbildungsprozess in den selbst verantworteten Tätigkeitsbereiche zu stärken.
- Die Hochschulleitung unterstützt zahlreiche Initiativen der Third Mission nach dem Prinzip der Gießkanne, d.h. möglichst viele Projekte ohne übermäßige Bevorzugung einzelner Aktivitäten. Die Professor/innen können sich in diesem Prozess bei passender Gelegenheit spontan ins Spiel bringen und Förderung ihrer Aktivitäten anstreben. Wissenschaftsmanager können ebenfalls spontan, etwa durch Koalitionen, geschickt die Akteure für ihre Aktivitäten mobilisieren.
- Die Hochschulleitung verfolgt ebenfalls eine Gießkannenstrategie. Wissenschaftler agieren nun aber etwas vorsichtiger und versuchen, ihre Aktivitäten ins Gespräch zu bringen. Wissenschaftsmanager könnten in dieser Situation vorsichtiger vorgehen und die Prozesse im Hintergrund moderieren bzw. dabei ebenso nadelstichartig stetig auf die eigenen Belange hinweisen.

Übersicht 23: Kombinierbare Strategien der Akteure

	Vorsichtig	**Spontan**	**Aggressiv**
Hochschulleitung	„Moderator“		„Gelegenheitsspieler“
Wissenschaftler	„Moderator“	„Gelegenheitsspieler“	„Draufgänger“
	↓		
Wissenschafts-management	„Moderator“ „Gelegenheitsspieler“	„Moderator“ „Gelegenheitsspieler“	„Gelegenheitsspieler“ „Draufgänger“

In der Gesamtbetrachtung verdeutlicht sich, dass das Wissenschaftsmanagement eine *Scharnierfunktion* einnehmen kann: Sie treten als Unterhändler zwischen Wissenschaftlern und Hochschulleitung auf und erleichtern dabei den Interessensausgleich beider Seiten. Sie tun dies selbstredend aus Eigeninteresse, da ihr Machtpotenzial auch von ihrer Nützlichkeit für die beiden anderen Akteure bedingt ist. Erfolgreiche Intervention bedeutet für Wissenschaftsmanager auch, künftig größere oder zumindest besser abgesicherte Ausstattungsansprüche stellen zu können.

Die Analyse lässt sich auch in eine andere Richtung interpretieren: In Grundsatzentscheidungen müssen Wissenschaftsmanager/innen nicht unbedingt einbezogen werden. Sie können auch als das behandelt werden, dass sie formal betrachtet sind, nämlich spezialisierte, wissenschaftsunterstützende und untereinander kaum verkoppelte Dienstleistungseinheiten unter Aufsicht der Hochschulleitung. Inwiefern diese Einheiten sich zu einem eigenständigen Akteur entwickeln, der sich in den Verhandlungsprozessen geschickt einbringt und des-

sen Ressourcen wirksam einsetzt hängt letztlich vom eigenen Willen ab und der Fähigkeit untereinander und mit anderen Akteuren Koalitionen zu schmieden. Tun sie dies, erarbeiten sie sich eine professionelle Identität, die Kehm/Merkator/Schneijderberg (2010) und Krücken/Blümel/Kloke (2010) in ihren Studien noch nicht bestätigen konnten.

3.5.5. Zusammenführung der theoretischen Bezugnahmen

Die theoretisch-konzeptionellen Überlegungen dieser Arbeit stützen sich auf zahlreiche Modelle und Debatten auf verschiedenen Ebenen. Sie wurden sowohl in Kapitel 2 und Kapitel 3 verhandelt. Um die Kopplungen der Theoriebezüge zur Forschungsfrage zu verdeutlichen, werden sie an dieser Stelle kurz resümiert (Übersicht 24):

- Auf der *Makroebene* haben vor allem drei Entwicklungen im Hochschulsystem Einfluss auf die Third Mission und das Wissenschaftsmanagement gehabt: 1) Zunächst ist auf den Wandel zur Outputsteuerung im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells zu verweisen, die sowohl der Third Mission als auch dem Wissenschaftsmanagement Bedeutungsgewinne verschafften. 2) Daneben sind

Übersicht 24: Raster der Theoriebezüge auf Makro-, Meso- und Mikroebene

Makroebene	**Entwicklungen im Hochschulsystem**		
Zentrale Konzepte	New Public Management	Bologna-Prozess	Mode 2
Wichtige Autoren	Ferlie et al. 1996; Boer/Enders/Schimank 2007; Pollitt/Bouckaert 2000; Bogumil/Heinze 2009	Hechler/Pasternack 2009; Kühl 2011a; Ceylan et al. 2011	Etzkowitz 1983; Gibbons et al. 1994; Etzkowitz/Leydesdorff 1997; Gibbons 2000; Cooke/Heidenreich/ Braczyk 2004; Arbo/Benneworth 2007; Howaldt/Jacobsen 2010
Mesoebene	**Organisationsbedingungen**		
Zentrale Konzepte	Neoinsititutionalismus	Expertenorganisation	Third Mission
Wichtige Autoren	Cohen/March/Olsen 1972; Meyer/Rowan 1977; DiMaggio/Powell 1983; Brunsson 2002	Mintzberg 1983b; Pellert 1999; Brunsson/Sahlin-Andersson 2000; Musselin 2007a	Molas-Gallart et al. 2002; Laredo 2007; Montesinos et al. 2008; E3M 2011
Mikroebene	**Machtbeziehungen**		
Zentrale Konzepte	Professionalisierung	Machtspiele	Mikropolitik
Wichtige Autoren	Parsons 1968; Stichweh 1992; Eveits 2003; Oevermann 2005; Offerhaus 2011; Kloke 2014	Crozier/Friedberg 1979; Mintzberg 1983a; Friedberg 1995	Neuberger 1995; 2006

die neuen Ansprüche an die Lehre durch die Studienstrukturreformen im Kontext der Arbeit relevant. 3) Ferner hat die veränderte Wissensproduktion, die besonders prägnant unter dem Stichwort „Mode 2“ verhandelt wurde, großen Einfluss auf die Debatte um die Third Mission gehabt.

- Auf der *Mesoebene* sind verschiedene Bedingungen auf der Organisationsebene von Hochschulen von Bedeutung: 1) Zum einen sind die zahlreichen Konzepte des Neoinstitutionalismus zu erwähnen, denen gemein ist, dass sie die Abkehr von rationalen Handlungserwartungen als Folge von Legitimationsbedürfnissen erklären und sowohl Einfluss auf die Third Mission als auch dem Wissenschaftsmanagement haben. 2) Desweiteren sind für die Positionierung und Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements die Besonderheiten der Hochschule als Expertenorganisation zu berücksichtigen, in denen etwa die Wissenschaftler eine besondere Machtstellung besitzen. 3) Und zum Dritten sind die Diskussionen um die Third Mission von Hochschulen hier anzusiedeln, die sich wiederum aus den Veränderungen in der Wissensproduktion speisen.
- Auf der *Mikroebene* ist sodann das theoretische Modell dieser Arbeit verankert: 1) Dies betrifft etwa die Eingrenzung des hier angewandten Professionalisierungsverständnisses. 2) Daneben sind die Überlegungen zu Machtspielen, die sich insbesondere auf Crozier/Friedberg (1979) stützen elementar für die Beantwortung der Forschungsfrage. 3) Letztlich sind die Bezüge zur Mikropolitik, d.h. das taktische Verhalten in den Machtbeziehungen, die hier vor allem auf Neuberger (1995) Bezug nehmen, wesentlich für diese Arbeit.

3.6. Ableitung von Hypothesen für die empirische Untersuchung

3.6.1. Vorbemerkungen

Die empirische Untersuchung orientiert sich an Hypothesen, die aus den bisherigen theoretischen Erkenntnissen generiert werden. Die Hypothesen binden zudem die in der zentralen Forschungsfrage verdichteten Erkenntnisinteressen. Zur Erinnerung sei diese hier noch mal wiederholt: *Welche Möglichkeiten der Einflussnahme haben Wissenschaftsmanager/innen mit Third-Mission-Aufgaben in ihren Beziehungen zu Hochschulleitung und Wissenschaftler/innen angesichts der gestiegenen Bedeutung dieses Themas in der Hochschule und inwiefern hilft ihnen das, ihre professionelle Rolle in der Hochschule zu stärken und welche dieser Möglichkeiten machen sie tatsächlich geltend?*

Aus dem Theoriemodell ergab sich, dass Wissenschaftsmanager verschiedene Arten von Machtbeziehungen und darin möglichen Machtspielen eingehen können, von denen einige aussichtsreicher und andere weniger aussichtsreich im Hinblick auf die Durchsetzung eigener Ziele erscheinen. Ebenso wurden mögliche Funktionen des Wissenschaftsmanagements für die Koordinierung aufgezeigt, etwa ihre Scharnierfunktion für den Ausgleich divergenter Interessen zwischen Hochschulleitung und Professoren oder als Garant einer stringenten Ko-

ordinierung der Aktivitäten. Diese Schlüsse sollten sich auch in den Hypothesen wiederfinden.

Im empirischen Teil weiter unten wird zu prüfen sein, wie belastbar diese Überlegungen vor dem Hintergrund konkreter Fälle sind. Die nachfolgend aufgeführten Hypothesen sind für die empirischen Auswertungen instruktiv.

3.6.2. Hypothesen in der qualitativen Sozialforschung

Das Ableitung von Hypothesen erfolgt hier mit Blick auf ein qualitatives empirisches Forschungsdesign. Die qualitative Sozialforschung ist epistemisch von der quantitativen zu unterscheiden. In der klassischen Sichtweise gehen die qualitativen Verfahren den quantitativen „zwingend“ voraus, was bei letzterem einen höheren Abstraktionsgrad der anzuwendenden Methoden zur Folge hat (Kleining 1982: 226). Die die Unterscheidung von quantitativ und qualitativ wird begründet mit hieran geknüpften Unterscheidungen zwischen „verstehen und erklären“ oder – noch konkreter – „sinnverstehender und kausal erklärender“ Sozialwissenschaft (Kelle 2003: 232). Dies hat Folgen für die Formulierung von Hypothesen.

Zunächst sollte man sich vor Augen halten, das qualitative Sozialforschung sich der Entdeckung relationaler Strukturen verschreibt: Beziehungen, Verhältnisse, Verbindungen und Bezüge und Relationen (Kleining 1982: 229). Das „Verstehen“ oder das „Aha-Erlebnis“ sei dann „die Anpassung der epistemischen Struktur des Forschers an die gefundene, erforschte [Struktur] des Gegenstandes“. Durch den Verstehensprozess werde das Vorverständnis zum Verständnis. (ebd.: 232) Es geht also in der qualitativen Sozialforschung nicht ohne Vorwissen über den Gegenstand: „Jeder Suchprozeß, soll er erfolgreich verlaufen, setzt die Antizipation des Ergebnisses voraus“ (ebd.: 243). Dies offenbart eine immanente Zirkularität: Der Ausgangspunkt setzt gewissermaßen das Resultat voraus, allerdings wird der Ausgangspunkt nun „nach Kenntnis aller anderen Strukturelemente“ wieder erreicht (ebd.: 244). Der Abschluss des Suchprozesses ist aber dann möglich, „wenn durch weitere Variation der Perspektive neue Daten nicht mehr erzielbar sind und alle Informationen in den Strukturzusammenhang sich einfügen“. (ebd.) Für die Hypothesenbildung lasst sich hieraus schließen, dass sie eine Überbrückung der Differenz von Vorverstehen und Verstehen möglich machen soll.

Hypothesen sind bezogen auf ihren Wahrheitsanspruch „die Gesamtheit von wissenschaftlichen Aussagen über die Wirklichkeit, die noch nicht genügend begründet und überprüft sind“ (Korch 1972: 89). Forschungsleitend fungieren sie als Aussage, „die, ohne mit Sicherheit als wahr erkannt zu sein, für bestimmte Zwecke angenommen wird“ (Speck 1980: 284). Der Zweck ist die empirische Vergewisserung darüber, worin die konkreten Unterschiede zwischen Vorverständnis und Verständnis liegen.

Für die Formulierung der Hypothesen kommt es nun darauf, den objektiven Inhalt der Idee darzulegen (Korch 1972: 126). Bezogen auf das hiesige Forschungsthema also: eine prüfbare Beschreibung der vermuteten Strukturen und

konkret der Machtbeziehungen von Wissenschaftsmanagern zu Hochschulleitung und Professoren.

3.6.3. Hypothesen

Kommen wir nun also zu den Hypothesen selbst, die empirisch geprüft werden sollen:

(1) Die relevantesten Machtressourcen, auf denen sich die Wissenschaftsmanager/innen, die in Third-Mission-Aktivitäten der Hochschule involviert sind, stützen können, wenn sie in Beziehungen zu anderen Akteuren ihre Sichtweisen durchsetzen wollen sind:

   a. Umweltbeziehungen in Form ihrer Kontakte in der Öffentlichkeitsarbeit;
   b. Informationen aus ihren Leitungs- und Verwaltungsbeziehungen

(2) Die wirksamsten Mikropolitiken der Wissenschaftsmanager/innen zur Ausübung von Machtbeziehungen sind:

   a. Tauschhandel, also die Gewährung von Vorteilen im Gegenzug für Handlungen im eigenen Interesse.
   b. Koalitionen, also die befristete Zusammenarbeit mit anderen Akteuren, um einen Dritten zu Handlungen in gemeinsamem Interesse zu bewegen.
   c. Persönliche Anziehungskraft, die Beeinflussung anderer mittels Emotionalisierung.

(3) Drei Strategien der Wissenschaftsmanager/innen in der Third Mission sind zu erwarten:

   a. Draufgänger, die kämpferisch auf Hochschulleitung und Wissenschaftler Einfluss nehmen und das Risiko des Scheiterns nicht scheuen.
   b. Gelegenheitsspieler, die agil auf Hochschulleitung und Wissenschaftler Einfluss nehmen und mit Geduld und weniger Risiko agieren.
   c. Moderatoren, die eigene Interessen weitgehend zurückstellen, keine Risiken eingehen dafür aber die Beziehungen zwischen Hochschulleitung und Wissenschaftlern positiv beeinflussen.

(4) Die Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements ist positiv abhängig von der wirksamen Einflussnahme von Wissenschaftsmanager/ innen auf Entscheidungen anderer. Je riskanter die Spielstrategie, desto eher kann professionelle Autonomie aus den Beziehungen erlangt werden. Daraus folgt, dass

   a. Draufgänger die meiste professionelle Autonomie erlangen Draufgänger die meiste professionelle Autonomie erlangen,
   b. Gelegenheitsspieler eine mittlere professionelle Autonomie erlangen und
   c. Moderatoren am wenigsten professionelle Autonomie erlangen.

(5) Aufgrund fortwährender Unsicherheiten über Aufgaben und Status der Wissenschaftsmanager/innen, d.h. ihrer noch nicht abgeschlossenen professionellen Etablierung in der Organisation Hochschule, aber angesichts einer zunehmenden Integration in das Aufgabenprofil der Hochschule, ist der Gelegenheitsspieler der häufigste Typus innerhalb dieser Gruppe.

Für die Untersuchung auf Basis empirischer Daten zur Situation an deutschen Hochschulen sind mit Blick auf die zuvor aufgestellten Hypothesen einige Anforderungen zu erfüllen:

- Die Untersuchung soll aufzeigen, wie Wissenschaftsmanager Machtbeziehungen mit anderen Akteuren an Hochschulen eingehen.
- Dabei soll deutlich werden, welche die wirksamsten Mikropolitiken in den Machtbeziehungen sind und auch welche weniger erfolgreich Einfluss auf andere ausüben.
- Hieraus soll eine Verallgemeinerung von Typen von Wissenschaftsmanagern und ihren Spielstrategien bezüglich ihrer Machtbeziehungen abgeleitet werden.
- Schlussendlich sollen die Typen in Bezug auf den Aspekt des professionellen Handelns eingeordnet werden, d.h. die Wirksamkeit der Machtbeziehungen in Abhängigkeit von bestimmten Typen zu interpretieren.

In sehr verallgemeinerter Form, zielt die Hypothesenprüfung darauf ab, einen Abgleich zwischen Erwartungen des Modells und tatsachlichen Beobachtungen herzustellen und in die Theoriediskussion rückzubinden.

4. Fallstudien: Machtbeziehungen im Kontext der Third Mission

Um die Machtbeziehungen zwischen Wissenschaftsmanagern, Wissenschaftlern und Hochschulleitung angemessen einordnen zu können, sollte zunächst ein Blick auf die Handlungskontexte geworfen werden, in denen sie sich entfalten. Das heißt konkret, dass zuerst empirisch untersucht wird, was als Third Mission an den Fallhochschulen verstanden wird, welche Bedeutung sie für die Hochschulstrategien hat, wie solche Aktivitäten typischerweise zustande kommen. Daran knüpft die Frage nach der Kommunikation der Third Mission an, genauer, welche Bedeutung sie für die Außenkommunikation und wie die Berichterstattung organisiert wird. Zunächst wird die Untersuchungsmethodik näher erläutert (Kapitel 4.1). In der empirischen Auswertung wird anschließend näher bestimmt, welche Stellung die Third Mission in den Fallhochschulen einnimmt. (Kapitel 4.2). Dann folgt die Betrachtung der Machtspiele um die Third Mission (Kapitel 4.3). Hier werden Machtressourcen und eingesetzter Mikropolitiken, die eine allgemeinere Bewertung der Zusammenarbeit innerhalb der Hochschule analysiert und anschließend durch vertiefende Betrachtungen von Unterschieden verschiedener Wissenschaftsmanagementbereiche und in den vier Fallhochschulen abgerundet. Schlussendlichen folgt eine Synopse der wichtigsten Befunde (Kapitel 4.4).

4.1. Untersuchungsmethodik

Das empirische Forschungsdesign verknüpft die zu erhebenden und untersuchenden Daten und die aus der Analyse abzuleitenden Schlussfolgerungen mit dem Ausgangsfragen der Studie. Es liefert also den konzeptionellen Rahmen und das entsprechende Handlungsprogramm, um von den Fragen zu den Schlussfolgerungen zu gelangen.

Zunächst erfolgt eine Erörterung der Anwendbarkeit von Fallstudien für die hiesige Studie (Abschnitt 4.1.1). Danach wird das konkrete empirische Forschungsdesign spezifiziert (Abschnitt 4.1.2).

4.1.1. Fallstudieninterviews als empirisches Untersuchungsinstrument

Bedenkt man, wie abhängig Machtbeziehungen von spezifischen Themen- und Handlungskontexten als auch den jeweiligen Personenkonstellationen sind, ist eine Untersuchung in fallspezifischer Tiefenbetrachtung am ehesten angemessen. Anstatt also möglichst viele Fälle, d.h. Hochschulen, zu untersuchen, sich dafür dann inhaltlich beschränken und daraufhin Schlussfolgerungen zu generalisieren, die eigentlich nicht generalisierbar sind, muss eine Beschränkung auf

weniger Fälle mit im Gegenzug eingehenderer Fallbetrachtung als die ertragreichere Herangehensweise betrachtet werden. Diese Argumentation wird nun methodologisch weiterführend erörtert.

Anwendbarkeit von Fallstudien

Die empirische Untersuchung wird in Form vom Fallstudien durchgeführt. Nach Yin (2009: 5ff.) sind Fallstudien bei Eintreten von drei Situationen vorzugsweise anzuwenden:

1. Wenn die Art der Forschungsfrage auf das „wie" oder „warum" eines Sachverhaltes ausgerichtet ist.
2. Wenn der Forscher bzw. die Forscherin wenig oder keine Möglichkeit hat, die zu untersuchenden Ereignisse zu kontrollieren (wie etwa in Experimenten).
3. Wenn es sich um zeitgenössische Phänomene im realen Lebenszusammenhang handelt.

Die drei genannten Situationen sind hier erfüllt: Die Forschungsfrage zielt auf die Möglichkeiten der Einflussnahme der Wissenschaftsmanager/innen bei der Koordinierung der Third Mission ab, also das „wie“. Es handelt sich zudem um keine Laborsituation; es wird untersucht, was tatsächlich an Hochschulen passiert, ohne Einflussnahme hierauf. Und das betrachtete Phänomen ist zeitgenössisch, d.h. gegenwärtig beobachtbar.

Ferner sind Fallstudien durch zwei Merkmale definiert (Yin 2009: 12): Ihr Fokus liegt erstens auf einem zeitgenössischen Phänomen in seinem realen Kontext und die Grenzen zwischen dem betrachteten Phänomen und seinem Kontext sind zweitens nicht klar ersichtlich. Es werden also Gegenwartsthemen behandelt, die tatsächlich durch den Forscher noch beobachtbar sind. Für die Betrachtung der Rolle der Wissenschaftsmanager in der Third Mission ist dies gegeben. Überdies ist die Thematik von Unschärfen gekennzeichnet, die eine Abgrenzung von ihren Kontexten erschwert: Personengruppe und Handlungsthema sind nur eingeschränkt abgrenzbar, die Handlungen nur zum Teil beobachtbar und die kausalen Zusammenhänge nicht ohne konkrete Fallinformationen bestimmbar. Das zweite Merkmal einer Fallstudie ist für das hiesige Forschungsthema folglich auch von Bedeutung.

Der Vorteil von Fallstudien liegt in der Detailliertheit des untersuchten Gegenstands, die nicht durch eine angestrebte hohe Vergleichbarkeit beschränkt wird (Flick 2007: 178). Stattdessen kann man sich auf die Strukturierung des konkreten Falls konzentrieren und unterschiedliche Perspektiven einbeziehen. Allerdings ist die Verallgemeinerung von Fallstudien eher schwierig (ebd.: 185f.). Es ist deshalb auch eine Aufgabe, in Fallstudien eine theoretisch begründete Eingrenzung von Untersuchungsaspekten vorzunehmen (ebd.: 136). Da Fallstudien durchaus quantitativ ausgerichtet sein können, sei hier die Einschränkung gemacht, dass qualitative Fallstudien im Zentrum der hiesigen empirischen Untersuchung stehen. Die Beschränkung auf qualitative Methoden ist im wesentlichen der Komplexität des betrachteten Gegenstands geschuldet. Es soll dabei

zum einen explorativ unterschiedliche Verhaltensmuster identifizieren und sie anhand des Theoriemodells erklären. Wenn die Beobachtungen sich nicht mit den theoretischen Annahmen erklären lassen, wird dies zum Anlass genommen die Theorie auf möglicherweise notwendige Anpassungen hin zu prüfen.

Dabei wird der Ansatz einer multiplen Fallstudie, im Gegensatz zur Einzelfallstudie, verfolgt. Während Einzelfallstudien ihre Stärken bei der Untersuchung besonders seltener Fallkonstellationen haben, kann die multiple Fallstudie Differenzen und Gemeinsamkeiten zwischen Fällen, die vergleichbare Voraussetzungen für die erwarteten Effekte aus den theoretischen Annahmen haben, mitbringen. Dabei kann der Fallvergleich zur Prognose gleicher Effekte – im Sinne einer Replikationsstudie – genutzt werden oder zur Feststellung unterschiedlicher Ergebnisse aus vorhersehbaren Gründen. (Yin 2009: 44f.) In dieser Arbeit liegt der Fokus mehr auf Replikation als auf Differenz. Es wird angenommen, dass die grundsätzlichen Bedingungen für das Agieren der Wissenschaftsmanager/innen an den Hochschulen gleich sind. Die Replikation dient mithin auch zur Bestätigung dieser Annahme. Gleichwohl können strukturelle Unterschiede zwischen Hochschulen verschiedener Ausrichtung nicht ausgeschlossen werden und sollten im Forschungsdesign berücksichtigt werden.

Der wohl wichtigste Grund für eine Mehrfachfallstudie ist aber, dass sie mehr Informationen liefert als eine Einzelfallstudie. Durch die Auswahl mehrerer Hochschulen werden standortspezifische Eigenheiten, die verzerrend auf die Verallgemeinerung der Schlüsse wirken würden, ausgeglichen. Die Fallauswahl folgt dabei dem *most different systems* Prinzip im Gegensatz zu *most similar systems* im Sinne von Teune/Przeworski (1970). Das heißt, die Hochschulen werden so ausgewählt, dass sie möglichst verschieden voneinander sind und so größtmögliche Repräsentativität für das Hochschulsystem aufweisen. Dies stellt auch sicher, dass strukturelle Unterschiede im Hochschulsystem erkennbar werden, sofern sie in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand bedeutsam sind.

Experteninterviews

In den Fallstudien werden Informationen durch mündliche Auskunft von Einzelpersonen erhoben. Es handelt sich hierbei um Experteninterviews als eine spezielle Form des Leitfadeninterviews (Meuser/Nagel 1991; 2009; Bogner/Littig/Menz 2009; 2014; Flick 2007). Gemeint sind Experten bzw. Expertinnen, die „selbst Teil des Handlungsfeldes sind, das den Forschungsgegenstand ausmacht“. Der Status als Experte bzw. Expertin wird vom Forscher aufgrund der Verantwortung für die beforschte Problemstellung oder den „privilegierten Zugang zu Informationen zu diesem Thema“ gewissermaßen verliehen. (Meuser/Nagel 1991: 443; 2009: 467) Die Expert/innen besitzen also einen beträchtlichen Wissensvorsprung in Bezug auf die zu untersuchenden Forschungsfragen. Damit sind insbesondere Entscheider, spezielle Wissensträger und Vertreter von Leitungsebenen der Adressatenkreis für Experteninterviews. Im Kontext der Untersuchung sind das Wissenschaftsmanager/innen und Wissenschaftler/innen mit Third-Mission-Verantwortlichkeiten und Vertreter/innen der Leitungsebene der Hochschule.

Dieses Expertenwissen lässt sich nach Bogner/Menz (2009: 71f.) unterscheiden als *„technisches Wissen“* über Operations- und Regelabläufe, *„Prozesswissen“* zu Interaktionsroutinen und Handlungsabläufe und *„Deutungswissen“* als subjektive Sichtweisen und Interpretationen. Demnach steht in dieser Untersuchung vor allem Prozess- und Deutungswissen im Fokus. Gerade letzteres muss jedoch in der Auswertung erst rekonstruiert und interpretiert werden. Das Expertenwissen wird folglich als „Abstraktions- und Systematisierungsleistung“ (ebd.: 72) analytisch konstruiert.

Experteninterviews können *explorativ*, *systematisierend* oder *theoriegenierend* sein (Bogner/Menz 2009: 65f.; Vogel 1995): Während explorative Interviews sehr offen geführt werden und den Untersuchungsgegenstand vor allem thematisch sondieren, sind systematisierende Experteninterviews vergleichsweise standardisiert und heben auf das kommunizierbare Erfahrungs- und Handlungswissen ab. Theoriegenerierende Experteninterviews zielen hingegen auf die subjektive Dimension des Expertenwissens, d.h. die „Handlungsorientierungen und implizite Entscheidungsmaximen“ (Bogner/Menz 2009: 66) der Expert/innen. Durch die gemeinsame institutionelle Anbindung der Expert/innen und den Leitfaden wird die Vergleichbarkeit der Fälle hergestellt, in denen die Aussagen ausgewertet und interpretiert werden. Die hieraus gewonnenen Wissensbestände werden zu Typologien generalisiert und können theoretisch-konzeptionell rückgebunden werden, sodass letztlich die Theoriebildung durch die empirische Arbeit induktiv verfeinert wird. Die hier durchgeführte Studie ist beides: explorativ, da nicht möglicherweise nicht alle Handlungsmotive der interessierenden Personenkreise bereits theoretisch-konzeptionell aufgedeckt wurden und theoriegenerierend, da die empirischen Erkenntnisse zur Erweiterung bzw. Anpassung der Theorie genutzt werden sollen. Somit wird hier epistemologisch eine Kombination aus deduktivem und induktivem Vorgehen angewandt.

Leitfadengestützte Experteninterviews eignen sich zudem besonders gut zur Rekonstruktion, also einer genauen Beschreibung, der untersuchten Fälle (Flick 2008: 253f.; 2007: 177). Ein hervorzuhebender Vorteil gegenüber anderen Methoden ist, dass leitfadengestützte Experteninterviews „Inhalte und Varianten des Expertenwissens in einem Problemfeld“ (ebd.: 217) einer systematischen Aufarbeitung zugänglich machen. Durch die vergleichsweise offene Gestaltung der Leitfäden, können die Sichtweisen der Befragten präziser erfasst werden als beispielsweise in standardisierten Interview oder quantitativen Verfahren im allgemeinen (ebd.: 194). Gleichzeitig sichert der Leitfaden die Vergleichbarkeit der Fälle ab, denn die Interviews erhalten Orientierung und Struktur, sodass die zentralen Fragen und Aspekte fallübergreifend eingefangen werden. Er ist zudem offen für Unerwartetes und lässt Raum für Rückfragen. Zusammenfassend stellen leitfadengestützte Experteninterviews ein angemessenes Instrument zur empirischen Untersuchung der aufgestellten theoretischen Annahmen.

Experteninterviews weisen jedoch auch gewisse Limitierungen auf, die nicht unerwähnt bleiben sollen. Bei der Untersuchung einer Organisation, zumal in Größenordnungen einer Hochschule, ist es forschungsökonomisch unverhältnismäßig aufwändig, alle potenziellen Experten und Wissensträger zu befragen; man gelangte schnell an eine hohe zweistellige oder gar dreistellige Zahl möglicher

Experten. Die Beschränkung auf eine Auswahl möglichst repräsentativer Experten nimmt also Lücken inkauf, d.h. nicht alle möglicherweise relevanten Perspektiven können in die Fallrekonstruktion aufgenommen werden. Die Repräsentativität der Expertenauswahl selbst ist nur anhand äußerlicher Merkmale möglich, etwa Abdeckung aller wichtigen Ressorts, Personalgruppen und Organisationsebenen. Dies lässt aber die informalen Strukturen, die dem Forscher oder der Forscherin als Außenstehende ja nicht bekannt sein können außen vor. Die Aufdeckung informaler, nicht offen kommunizierter, Hierarchien oder Wissenshegemonien wird somit Teil der Rekonstruktionsarbeit, deren Ergebnis auch sein kann, dass man offenbar nicht alle relevanten Experten befragt hat. Diese Einschränkungen stehen indes zur grundsätzlichen Nützlichkeit von Experteninterviews zur Erkenntnisgenerierung nicht im Widerspruch, denn die Alternative einer standardisierten Befragung aller Organisationsmitglieder könnte nicht gleiche Offenheit und Informationsfülle bieten und die Frage der wirklich relevanten Wissensträger wäre damit auch nicht aufklärbar.

4.1.2. Spezifizierung des empirischen Forschungsdesigns

Auswahl und Zusammensetzung von Fälle und Beobachtungseinheiten

Einleitend ist zu erwähnen, dass die Fallstudien im Rahmen des vom BMBF geförderten Forschungsprojekts „BeMission - Die Third Mission in der Leistungsbewertung von Hochschulen“[39] durchgeführt wurden und für diese Forschungsarbeit mittels Neuauswertung nachgenutzt werden. Dabei zielte das Projekt BeMission auf die Kommunikations- und Dokumentationsstrukturen für Third-Mission-Aktivitäten ab und verfolgte somit in Beziehung zu dieser Arbeit komplementäre Ziele. Das Frageprogramm der Experteninterviews wurde indes daraufhin ausgerichtet, dass es für beide Forschungsziele ertragreich ist. Dieses Setting ist zunächst zwar forschungspragmatisch bedingt, damit die Interviews nicht mehrmals durchgeführt werden müssen, hat aber einen Vorteil, der darin besteht, dass die Interviewpartner durch die projektbedingte Inklusion sachlicher Zusammenhänge als zentralen Anlass der Interviews, bei ihren Stellungnahmen zu sozialen Beziehungen nicht im Vornherein versuchen, möglichst erwünschte Antworten zu geben. Stattdessen konnten die Beziehungen für die Interviewpartner spontan im Gespräch herausgearbeitet werden. Nachteilig an diesen Interviewvoraussetzungen ist jedoch, dass die spezifische Machtanwendung nicht direkt erfragt und durch gezieltes Nachfragen präziser erfasst wurde. So wurde zugunsten der Vermeidung sozial erwünschter Antworten in gewissem Ausmaß auf die Absicherung möglichst vollständiger Fallrekonstruktionen mittels konkreter Fragen zu Machtbeziehungen im Leitfaden verzichtet.

Als Fall bzw. *Untersuchungseinheit* (Ebbinghaus 2009: 487) gilt in dieser Untersuchung eine Hochschule. Die einzelne Hochschule ist das System innerhalb dessen die interessierenden Akteure agieren. Die Auswahl der Fälle erfolgt, wie

[39] Weitere Informationen unter http://www.hof.uni-halle.de/projekte/bemission/ (6.4.2018)

eben erwähnt, nach dem Prinzip der Most Different Systems. Dabei sind besonders relevante Unterscheidungsmerkmale zu wählen. In Bezug auf Hochschulen ist dies die Unterscheidung nach Hochschulart (Universitäten und Fachhochschulen) und fachlichen Schwerpunkt (technisch und nicht-technisch). Universitäten sind im Regelfall größer als Fachhochschulen und decken ein breiteres Fächerspektrum ab. Zudem ist in Fachhochschulen die Zusammenarbeit mit der Region durch anwendungsorientierte Forschung bereits als Auftrag festgeschrieben, wodurch eine Affinität zur Third Mission in Fachhochschulen vorausgesetzt werden kann. Daneben sind Third-Mission-Aktivitäten in nicht-technischen Fächern häufig andere als in technischen Fächern, die deutlich mehr Optionen für Technologietransfer und Wirtschaftskooperationen haben. Damit bilden die beiden genannten Unterscheidungen ein angemessenes Raster, um möglichst hohe Variation bei geringer Anzahl von Fallstudien zu erzielen.

In der Auswahl der Fallhochschulen sollen Universitäten und Fachhochschulen gleichmäßig vertreten sein. Ebenso wurde darauf geachtet, dass Hochschulen mit technischem als auch geistes- und sozialwissenschaftlichem Profil untersucht werden. Zudem wurde Wert auf ein großes Interesse der Hochschulleitung an dem Thema Third Mission gelegt. In der endgültigen Auswahl sind Hochschulen aus drei Bundesländern vertreten, davon eine aus Westdeutschland und drei aus den ostdeutschen Flächenländern.

Übersicht 25: Auswahl der Hochschulen für die Fallstudien

Hochschultyp / Dominierendes Fächerprofil	Universität	Fachhochschule
Technisch	1 Hochschule, 8 Interviews Kürzel: UT	1 Hochschule, 6 Interviews Kürzel: HT
Geistes- und Sozialwissenschaftlich	1 Hochschule, 5 Interviews Kürzel: UNT	1 Hochschule, 8 Interviews Kürzel: HNT

Als *Beobachtungseinheit* (Ebbinghaus 2009: 487) gelten hier die Einzelinterviews. Die Auswahl der Interviewpartner zielt auf eine möglichst repräsentative und detailreiche Abbildung unterschiedlicher Beziehungszusammenhänge des Wissenschaftsmanagements mit Wissenschaftler/innen und Leitungsebene im Kontext Third Mission. Dabei wird auch auf Vergleichbarkeit der Zusammenhänge wert gelegt (vgl. Merkens 2008: 291).

Nachdem die Zusammenarbeit mit den Hochschulen abgesichert war, wurden gemeinsam geeignete Gesprächspartner der Hochschule für die Interviews ausgesucht. Es sollten unterschiedliche Blickwinkel abgedeckt werden, durch Rollenvertreter/innen aus folgenden Gruppen:

a) Hochschulleitung: Persönliche/r Referent/in
b) Wissenschaftsmanagement: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
c) Wissenschaftsmanagement: Mitarbeiter/in mit Bezug zu Third Mission
d) Professuren

Die Unterscheidung des Wissenschaftsmanagements in Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Mitarbeiter/in mit Bezug zur Third Mission ist durch die besondere Rolle der Pressestelle an Hochschulen begründet: Sie sind als Schnittstelle für die Außenkommunikation generell und nicht themenspezifisch in Third Mission eingebunden. Dadurch verfügen sie über ein breites Wissen über Aktivitäten der Hochschule, was in den Interviews zu etwas anderen Fragestellungen führt.

Insgesamt wurden 27 Interviews mit zusammen 30 Personen geführt, darunter 2 Interviews mit mehr als einem Gesprächspartner. Die Befragungen fanden im März, April und September 2015 statt.

Die Interviews wurden für die Auswertung so kodiert, dass die Hochschule und das Interview zugeordnet werden können, ohne die Anonymität der Interviewpartner preiszugeben (siehe Übersicht 26). Es wurden an jeder Hochschule jeweils ein Vertreter der Hochschulleitung und die Leiterin bzw. der Leiter der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit interviewt. Darüber hinaus wurden Wissenschaftsmanager/innen mit Zuständigkeiten für Third-Mission-Aktivitäten an allen Hochschulen befragt. Nur an einer der vier Fallstudien konnte kein Interview mit einer Professorin oder einem Professor realisiert werden.

Übersicht 26: Kodierung der Hochschulen und Interviewpartner

	Nicht-technisch orientierte Universität (UNT)	**Technisch orientierte Universität (UT)**	**Nicht-technisch orientierte Fachhochschule (HNT)**	**Technisch orientierte Fachhochschule (HT)**
Referent/in der Hochschulleitung	-HSL	-HSL	-HSL	-HSL
Leiter/in der Pressestelle/ Kommunikationsabteilung	-K	-K	-K	-K
Wissenschaftsmanager/in mit Bezug zu Third Mission	-WM1 -WM2 -WM3	-WM1 -WM2 -WM3 -WM4	-WM1 -WM2 -WM3 -WM4 -WM5	-WM1 -WM2
Professur		-WS	-WS1 -WS2	-WS1 -WS2

Zu Beginn der Interviews wurde die Anonymität des Interviews zugesichert und um die Aufzeichnung des Interviews mittels eines Tonbandgerätes gebeten. Einleitend wurde das Institut für Hochschulforschung (HoF) Halle-Wittenberg sowie das Forschungsprojekt BeMission und dessen Ziele vorgestellt. Ferner wurden allgemeine Angaben zur Person aufgenommen: Aufgaben Funktion sowie Dauer der Zugehörigkeit zur Hochschule. Mittels dieser einfachen Fragen konnten erste Informationen, die für die Kontextualisierung der Aussagen nützlich sind gewonnen werden und zudem ermöglichte es einen Einstieg in das nachfolgende Gespräch.

Gestaltung des Leitfadens

Da, wie zuvor beschrieben, eine standardisierte Form der Befragung aufgrund der Vielschichtigkeit des Themas und der Hochschulkontexte nicht geeignet erschien, fiel die Wahl der Erhebungsmethode auf mündliche Befragungen mit einem offenen Interviewleitfaden. Zuvor wurden die Third-Mission-Aktivitäten der Fallhochschulen gesammelt, die durch eine Internetrecherche und durch Betrachtung hochschulischer Publikationen erfasst werden konnten. Ein wichtiges Anliegen für den Leitfaden war, dass die eigenen Sichtweisen der Befragten zugelassen werden. Insofern wurden die Fragen so offen gehalten, dass sie zwar thematische Orientierung und eine strukturierte Gesprächsführungen ermöglichen, ohne jedoch die Antworten zu sehr auf einen bestimmten Bereich zu beschränken bzw. zu lenken.

Der Leitfaden richtete sich im ersten Teil auf die Situation und die Gestaltung des Third-Mission-Bereichs:

- *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? 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?

Im zweiten Teil war der Leitfaden auf die Rolle der Third Mission in der gegenwärtigen Hochschulkommunikation sowie Perspektiven einer umfassenderen Berichterstattung fokussiert. Im Frageprogramm wurde auf zwei Teilaspekte näher eingegangen:

- *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?

Auswertung und Interpretation

Die Auswertung der Interviews erfolgt nach den Vorgehensweisen der qualitativen Inhaltsanalyse (Flick 2007: 409–417; Mayring 1983). Wesentliches Ziel der Inhaltsanalyse ist die Reduktion des Materials durch die Verwendung von aus der Theorie gebildeten Kategorien (Flick 2007: 409). Diese Kategorien können sich jedoch im Zuge der Auswertung selbst als modifizierungsbedürftig herausstellen und tragen so rekursiv zur Verfeinerung der Theorie bei (vgl. ebd.).

Die konkrete Auswertungstechnik orientiert sich am Ablaufmodell von Mayring (1983; zusammenfassend in: Flick 2007). Dabei werden – nachdem Fragestel-

lung, Auswertungsmaterial und dessen Entstehungskontext bereits geklärt – zunächst die Analysetechniken festgelegt, für die ein Kategoriensystem entwickelt wird. Drei Techniken stehen hierfür zur Auswahl: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung:

- Bei der *Zusammenfassung* wird durch Paraphrasierung und Gruppierung ähnlicher Paraphrasen eine Generalisierung auf höheren Abstraktionsniveau angestrebt (Flick 2007: 410-413; Mayring 2010: 67–85).
- Bei der *Explikation* werden „diffuse, mehrdeutige oder widersprüchliche" Textpassagen durch Hinzunahme weiterer Literatur eingeordnet und kontextanalytisch aufgeklärt, woraus „explizierende Paraphrasen" gebildet werden (Flick 2007: 414f.; Mayring 2010: 85–92).
- Bei der *Strukturierung* werden „Typen oder formale Strukturen" im Material untersucht. Die kann nach formalen Gesichtspunkten die innere Struktur des Materials sein, eine inhaltliche Strukturierung bestimmter Passagen, typisierend für prägnante Textstellen oder eine skalierende Strukturierung verschiedener inhaltlicher Aspekte (Flick 2007: 415f.; Mayring 2010: 85–109).

Die hiesige Untersuchung stützt sich vor allem auf die Interpretation durch Zusammenfassung und Strukturierung des Materials. Die Zusammenfassung erleichtert der Herstellung von Vergleichbarkeit ähnlicher Aussagen unterschiedlicher Respondenten, was wiederum die Verallgemeinerung und Rückbindung von Aussagen im Hinblick auf theoretisch-konzeptionelle Annahmen möglich macht. Die liegt nahe, denn die Erfahrungen der Wissenschaftsmanager im Verhältnis zu den anderen Akteuren dürften sich annahmegemäß im Grundsatz ähneln. Die strukturierende Analyse erfolgt über ein Kategoriensystem mit bestimmten zu definierenden Ausprägungen. Dies wird etwa benötigt um taktisches Verhalten herauszufiltern.

Die Inhaltsanalyse unterscheidet drei *Analyseeinheiten* (ebd.: 59):

- *Kodiereinheit*: den kleinsten kategorisierbaren Textbestandteil, was in diesem Fall Satzteile sind.
- *Kontexteinheit*: der größte kategorisierbare Textbestandteil, in diesem Fall eine zusammenhängende Aussage über mehrere Sätze.
- *Auswertungseinheit*: die Reihenfolge der Auswertung, hier festgelegt durch die zu prüfenden Hypothesen (siehe Kapitel 3.6).

In dem Verfahren nach Mayring ist das Kategoriensystem zwar insofern offen, dass es durch das empirische Material weiterentwickelt wird, Gläser/Laudel (2009: 198f.) jedoch kritisieren, dass letztendlich die Kodierung abschließend sei und auf eine quantitative Analyse von Häufigkeiten hinauslaufe, ohne die im Text enthaltenen Informationen zu extrahieren. Gläser und Laudel schlagen daher ein Verfahren zur Extraktion der gesuchten Informationen vor (ebd.: 198–203). Wesentliche Neuerung gegenüber Mayrings Methodik ist, dass Informationen über ein Suchraster ermittelt und dann Kategorien zugeordnet werden. Die Skala der Kategorien entsteht dabei erst im Extraktionsprozess und ist offen für unerwartete Ausprägungen. Die Extraktion durch Festlegung der relevanten Informationen entlang vorab festzulegender Regeln sei ein „entscheidender" Interpretationsschritt (ebd.: 201). Das Suchraster orientiert sich am theoretischen

Modell und daraus abgeleiteten Hypothesen und übernimmt dessen Variablen und Kausalmechanismen. Daneben werden über das Suchraster Anhaltspunkte über Zweckmäßigkeit, Anpassung- und Ergänzungsbedarf der Variablen und Annahmen ermittelt. (Gläser/Laudel 2009: 206f.)

In dieser Untersuchung wird der Ansatz von Mayring durch den von Gläser und Laudel ergänzt. Das bedeutet konkret: es werden vorab Ausprägungen des Kategoriensystems festgelegt, dieses soll aber so offengehalten werden, dass extrahierte Informationen in die Verfeinerung der Kategorien und letztlich des theoretisch-konzeptionellen Modells einfließen.

Übersicht 27: Kategoriensystem der Inhaltsanalyse

Unabhängige Variablen			**Abhängige Variablen**	
Macht-ressourcen	**Einsetzbarkeit**	**Machttaktiken**	**Kooperationsmodi**	**Professiona-lisierung**
• Sachwissen • Regeln • Informationen • Umwelt-beziehungen	• Relevanz • Mobilisier-barkeit	• Dominanz • Tausch-handel • Appelle • Sachlichkeit • Koalitionen • Anziehungs-kraft • Idealisierung • Neu ent-deckte…	• „Moderator"-Strategie • „Gelegenheits-spieler"-Strategie • „Draufgänger"-Strategie • weitere Strategien…	• Professionelle Mitgestaltung der Third Mission • Dienstaufgabe ohne professionelle Mitgestaltung
Analysetechnik: typisierende Strukturierung, Extraktion, Strukturierung, Auszählung	*Analysetechnik*: skalierende Strukturierung	*Analysetechnik*: typisierende Strukturierung, Auszählung	*Analysetechnik*: Zusammenfassung, Extraktion	*Analysetechnik*: Zusammenfassung

Fünf Kategorien sind in der theoretischen Erarbeitung verhandelt worden: Machtressourcen, ihrer Einsetzbarkeit und Machttaktiken, die kausalanalytisch als unabhängige Variablen auf die abhängigen Variablen Kooperationsmodi und der daraus abgeleiteten Professionalisierung wirken. Die Offenheit der Kategorien dürfte insbesondere in Bezug auf die konkreten Machtressourcen und den Kooperationsmodi, also die Spielstrategien, die sich aus dem Einsatz verschiedener Machttaktiken ergeben, zum Tragen, da diese aufgrund der Komplexität realer Situationen, in denen die Akteure Entscheidungen über ihr Verhalten treffen, in der Theorie nicht abschließend festgelegt werden können. Dagegen können die Machttaktiken zwar vorab als weitgehend abschlossen betrachtet werden, da sie aus einen empirisch breit erforschten Forschungsfeld entnommen wurden. Gleichzeitig bedarf es weiterhin Offenheit für Überraschungspotenzial, denn es mag Verhaltensweisen geben, die sich nicht den festgelegten Taktiken ohne weiteres zuordnen lassen. Die vorläufigen Ausprägungen der Kategorien sind in Übersicht 27 zusammengefasst.

Die Hypothesen (siehe Kapitel 3.6) lassen sich in Fragestellungen rückübersetzen, die der Auswertung inhaltliche Orientierung verleihen:

- Welche *Machtressourcen* eigenen sich für den Einsatz in Machtbeziehungen? Welche davon werden besonders häufig erwähnt?
- Welches sind die wirksamsten *Mikropolitiken* der Wissenschaftsmanager/innen? Welche davon werden besonders häufig erwähnt?
- Welche Typen von Wissenschaftsmanager, d.h. welche *Kooperationsmodi*, gibt es?
- Welche der Kooperationsmodi stehen für die wirksamste und damit *professionellste Mitgestaltung*?

Die anschließende Auswertung erfolgt in Anlehnung an den von Mayer (2009: 48–50) geschilderten Stufen:

1. Markierung der Textstellen, die als Antworten auf die entsprechenden Fragen des Leitfadens gezählt werden;
2. Einordnung des Kategorienschemas und zugleich deren Erweiterung anhand der Textstellen;
3. Herstellung der inneren Logik zwischen Einzelinformationen innerhalb der Interviews;
4. Verfassen des Textes zur Beschreibung der inneren Logik;
5. Auswertung mit Text und einzelnen Passagen des Interviews;
6. Auszählung der Ausprägungen des Kategorienschemas und vergleichende Auswertung der Auszählung mit den dazugehörigen Einzelinformationen.

Generalisierung der Befunde

Die Fallstudien wurden für vier Hochschulen durchgeführt. Hieraus ergeben sich Möglichkeiten der begrenzten Generalisierung der Befunde, da vergleichbare Konstellationen anhand mehrerer Fälle ausgewertet werden können. Die Generalisierbarkeit der Befunde hängt dabei letztlich von qualitativen Maßstäben ab. Ausschlaggebend hierfür sind Kriterien wie *Repräsentativität* und *Variation* der vorgefundenen Fallsituationen sowie der Expertise der Interviewpartner/innen für den Untersuchungsgegenstand (Yin 2009: 38). Weniger ausschlaggebend sind hingegen quantitative Faktoren wie Fallzahlen oder statistische Signifikanz.

Repräsentativität wird hergestellt durch:

- Untersuchung von vier Hochschulen unterschiedlicher Art, Größe und fachlicher Ausrichtung;
- Einbeziehung unterschiedlicher Third-Mission-Bereiche: Weiterbildung, Forschungs- und Wissenstransfer sowie gesellschaftliches Engagement.

Variation wird hergestellt durch:

- Einbeziehung der unterschiedlichen Perspektiven der Hochschulleitungen, des Wissenschaftsmanagements und der Professuren.
- Unterschiedliche Interviewpartner mit vergleichbaren Rollen und Aufgaben.

Die Variation wird demnach durch Triangulation unterschiedlicher Datenquellen (sprich: Interviews) erreicht, die vergleichbare Expertise und Inhalte aufweisen.

4.1.3. Einordung der untersuchten Hochschulen

Um den Kontext der Hochschulen und ihrer Situation im Hinblick auf die Third Mission und damit auch möglicherweise erkennbare Tendenzen in den Aussagen der interviewten Vertreter/innen angemessen zu berücksichtigen, werden die Hochschulen der Fallstudien an dieser Stelle kurz beschrieben. Neben der Größe und relevanter Fächergruppen[40] ist hier auch das durch entsprechende Aktivitäten bediente Profil in der Third Mission von Interesse. Hierfür wurden in Dokumentenanalysen und Internetrecherchen und auf Basis der Third-Mission-Systematik wie sie auch in Kapitel 2.3.1 (siehe S. 78) vorgestellt wurde öffentliche, im Internet verfügbare Dokumente zur jeweiligen Hochschule ausgewertet, darunter insbesondere: Hochschul- bzw. Fachbereichshomepages, Jahres- und Forschungsberichte, Forschungsdatenbanken, Hochschulmagazine und -broschüren. Die hierbei aufgespürten Aktivitäten wurden der Systematik zugeordnet, ausgezählt und die Anteile der Teilbereiche für die hiesige Darstellung errechnet.[41]

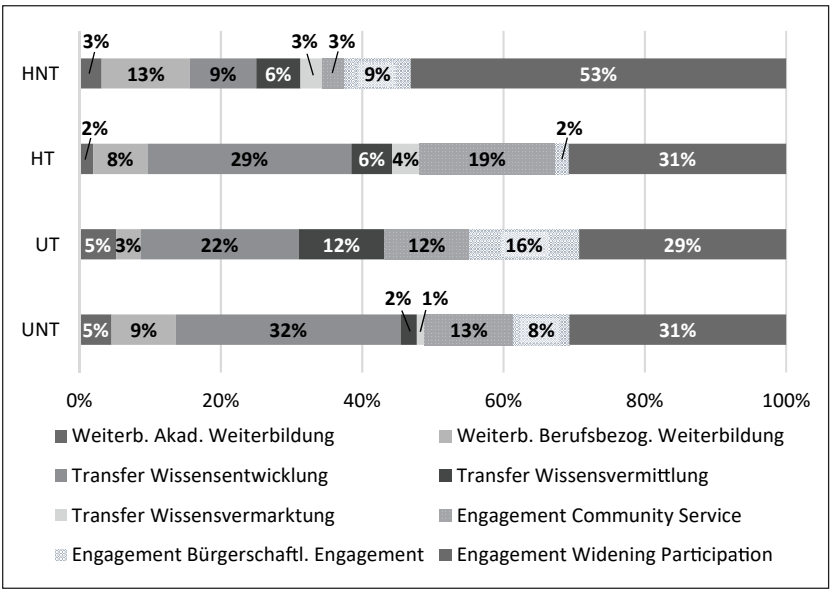
- *Technisch orientierte Universität (UT):* Es handelt sich um eine mittelgroße Universität (Größenordnung 10.000 – 15.000 Studierende), in der überwiegend Ingenieurswissenschaften studiert werden (rd. 40 %), daneben Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (rd. 30 %) sowie Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften (rd. 10 %) bedeutsame Fächergruppen neben weiteren, weniger bedeutsamen in Bezug auf die Studierendenzahl. Die Universität ist hinsichtlich ihrer Third Mission schwerpunktmäßig in den Handlungsfeldern Widening Participation (z.B. Bildungsangebote für Nichtstudierende) und Wissensentwicklung (z.B. Forschungs- und Entwicklungskooperationen, Gründungsförderung), daneben gibt es auch verschiedene Aktivitäten im Bereich Bürgerschaftliches Engagement (z.B. Demokratieförderung), Wissensvermittlung (z.B. öffentliche Veranstaltungen) und Community Service (z.B. eigene kulturelle Angebote).

---

[40] Die Zahlen zu Studierenden der Hochschulen nach Fächergruppen wurden vom statistischen Bundesamt in Zuge einer Datenanfrage im Juli 2017 bereitgestellt und beruhen auf den amtlichen Zahlen für das Wintersemester 2015/2016.

[41] Diese Erhebungsmethode spiegelt nur diejenigen Aktivitäten wider, die auch öffentlich so dokumentiert sind, dass ihr Third-Mission-Charakter identifizierbar ist. Die Hochschulen gehen dabei mit der Dokumentation von Forschungs- und Entwicklungsprojekten unterschiedlich um: bei einigen lassen sich derartige Projekte leicht über gut ausgebaute Forschungsdatenbanken bzw. ausführliche Forschungsberichte ermitteln. Bei anderen wurden Einzelprojekte nicht vollständig ausgewiesen oder derart knapp, dass sich nicht zweifelsfrei erkennen lässt, ob in einem Projekt externe Partner außerhalb des Wissenschaftssektors beteiligt sind. Auch kann nicht ausgeschlossen werden, dass es weitere Third-Mission-Aktivitäten der Hochschule bzw. ihrer Angehörigen gibt, die nicht öffentlich dokumentiert sind. Die Methode kann also keine vollständige Erfassung aller Aktivitäten garantieren.

Übersicht 28: Third-Mission-Profile der Fallhochschulen nach Handlungsfeldern



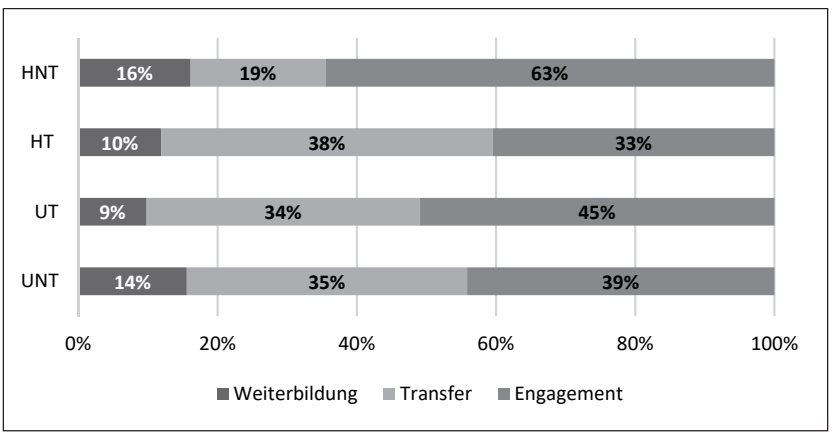
Quelle: Rastergestützte Auswertung der im Internet verfügbaren Dokumente zur jeweiligen Hochschule, darunter insbesondere: Homepage, Jahres- und Forschungsberichte, Forschungsdatenbanken, Hochschulmagazine und -broschüren. Stand der Auswertung ist der Juli 2016. HNT N=31, HAT N=52, UT N58, UNT N=88. Engagement (z.B. Demokratieförderung), Wissensvermittlung (z.B. öffentliche Veranstaltungen) und Community Service (z.B. eigene kulturelle Angebote).

- *Nicht-technisch orientierte Universität (UNT):* Es handelt sich um eine große Universität (über 25.000 Studierende), deren größte Fächergruppen Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (knapp 40 % der Studierenden), Geisteswissenschaften (rd. 25 %) und Mathematik, Naturwissenschaften (rd. 20 %) sind. Bezüglich ihrer Third Mission sind Wissensentwicklung (z.B. Stiftungsprofessuren) und Widening Participation (z.B. Bildungsangebote für Nichtstudierende) Schwerpunktaktivitäten, daneben aber auch Community Service (z.B. eigene kulturelle Angebote).
- *Technisch orientierte Fachhochschule (HT):* Die mittelgroße Fachhochschule (Größenordnung 3.000 – 5.000 Studierende) bedient im wesentlichen die Fächergruppen Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (rd. 55 % der Studierenden) und Ingenieurwissenschaften (rd. 40 %). Ihr Profil in der Third Mission stellen ebenfalls Wissensentwicklung (z.B. Curriculare Kooperationen externen Partnern) und Widening Participation (z.B. Lehrangebote für Nichtstudierende) die meisten der zurechenbaren Aktivitäten. Daneben ist Community Service ein weiteres mit zahlreichen Aktivitäten unterlegtes Handlungsfeld (z.B. eigene kulturelle Angebote) der Hochschule.
- *Nicht-technisch orientierte Fachhochschule (HNT):* Die Fachhochschule ist vergleichsweise klein (Größenordnung 1.000 – 3.000 Studierende) und die meisten Studierenden in den Fächergruppen Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (rd. 45 %) sowie Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften,

Veterinärmedizin (rd. 25 %) eingeschrieben. Ihr Third-Mission-Profil setzt überwiegend auf Widening Participation (z.B. Bildungsangebote für Nichtstudierende), daneben spielt berufsbezogene Weiterbildung im Vergleich zu den anderen Fallhochschulen eine größere Rolle. In weniger Aktivitäten konzentriert sind auch die Aktivitäten im bürgerschaftlichen Engagement (z.B. Förderung von Freiwilligenarbeit) und Wissensentwicklung (z.B. Förderung von Innovationen) nennenswert.

Insgesamt gibt es keine gravierenden Unterschiede in den Third-Mission-Profilen der Hochschulen. Lediglich die nicht-technische Hochschule (HNT) weist einen vom Rest abweichenden Schwerpunkt in gesellschaftlichen Engagement auf (Übersicht 29).

Übersicht 29: Third-Mission-Profile der Fallhochschulen nach Teilbereichen



Quelle: Rastergestützte Auswertung der im Internet verfügbaren Dokumente zur jeweiligen Hochschule, darunter insbesondere: Homepage, Jahres- und Forschungsberichte, Forschungsdatenbanken, Hochschulmagazine und -broschüren. Stand der Auswertung ist der Juli 2016. HNT N=31, HAT N=52, UT N58, UNT N=88.

4.2. Die Rolle der Third Mission in der Hochschule

4.2.1. Das Verständnis von Third Mission

Das Thema Third Mission wird in den Hochschulen unterschiedlich stark priorisiert. Entsprechend steht zu erwarten, dass im nichtwissenschaftlichen Bereich – und darunter speziell in den Hochschulleitungen – mehr oder weniger klare Vorstellung darüber bestehen, welche Ausrichtung der Third Mission ihre Hochschule kennzeichnet oder künftig kennzeichnen soll. Dies muss sich indes nicht mit den Einschätzungen der Wissenschaftsebene decken. Bedeutung und Begriffsverständnis in den vier Fallhochschulen werden daher zuallererst beleuchtet. Ergänzend dazu folgen anschließend weitere Betrachtungen zur Entstehung

und Förderung der Third Mission und damit Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit der Hochschulakteure.

Strategie, Begriffsverständnis und Wirkungen

Die Fallhochschulen offenbarten in den mündlichen Befragungen unterschiedliche Zugänge zu ihrer Third Mission. In zwei der vier Hochschulen weisen Aussagen interviewter Vertreter/innen der Hochschulleitung und des Wissenschaftsmanagements auf eine wichtige *strategische Bedeutung* der Third Mission hin. Aus der nicht-technischen FH hieß es, dass man sich neue Zielgruppen erschließen müsse, und zwar explizit jenseits üblicher Lehre und Forschung. Das Thema spiele „schon eine überdurchschnittliche Rolle" hieß es ebenfalls (HNT-HSL: Absatz Nr. #13)[42]. Hierfür würde sich die Hochschulleitung stark machen und das Thema aktiv fördern (HNT-WM5: #11). Daher plane man, das regionale Engagement als ein fachbereichübergreifendes Forschungsfeld zu bündeln (HNT-WM5: #3). In der nicht-technischen Universität wurde auf einen derzeitig stattfindenden Strategieprozess zum Thema Third Mission hingewiesen. Third Mission wäre dabei einer von insgesamt drei Strategieprozessen der Hochschulleitung. Man sei die einzige Hochschule in Deutschland, die Third Mission derart forciere (UNT-WM2: #1). Ein anderer Interviewter dieser Universität konkretisierte die Ziele der Third Mission: Fördern der Beziehungen zu Unternehmern, Stiftungen und weiteren Gruppen, damit man als Universität vom regionalen Umfeld wahrgenommen wird (UNT-WM1: #85). Ein dritter Interviewpartner des Wissenschaftsmanagements maß der Third Mission eine Bedeutung als „Blaupause" der Universität bei, die dem „ohnehin Passierendem eine Zielrichtung" gäbe (UNT-WM2: #25). Dabei könne man, hieß es von anderer Seite der Universität, schon auf zahlreiche Erfolge zurückblicken:

> „Third Mission [ist] bloß ein anderer Begriff für das … [was], aus meiner Sicht, zumindest eine Teilmenge dessen abdeckt, was wir bereits schon seit Jahren machen und womit wir schon extrem erfolgreich unterwegs waren. Und vielleicht kann man diesen Effekt noch verstärken" (UNT-K: #24)

Die Third Mission nehme an der Universität den Rang einer Kernmission ein und biete ein „glaubwürdiges und nicht nur ein symbolisches Beispiel", wie die Gesellschaftsrelevanz von Forschung gelingen könne (UNT-K: #48). Einen möglichen Grund für diese Aufwertung lieferte ein anderer Befragter, denn für die drängenden Fragen der Welt hätte man selbst ja keine Antwort, aber die Hochschule schon (UT-WM3: #52).

Demgegenüber sei der Bereich Gesellschaftliches Engagement an der technischen FH mehr ein Nebenprodukt, da es auch nicht „explizit gefordert" würde (HT-HSL: #5). Die Bereiche Weiterbildung und Wissens- und Technologietransfer hätten einfach größere strategische Bedeutung. Deshalb fiele „gesellschaftliches, regionales Engagement … vielleicht erst einmal unter den Tisch" (HT-HSL: #11). Dass Third Mission insgesamt noch nachrangige Aufgabe ist berichtete ein Vertreter des Wissenschaftsmanagements der technisch geprägten Universität:

[42] Fortan werden die Absatznummern der Fundstellen in den Interviewtranskriptionen mit einen ‚#' notiert.

den Wunsch, den Technologietransfer zentraler auf der Webseite zu positionieren wurde von der Hochschulleitung als „völlig undenkbar“ zurückgewiesen wurde, denn Third Mission dürfe dort nicht gleichberechtigt neben Forschung und Lehre stehen (UT-WM: #70). In der Hochschule hätte man zudem mit der Hürde umzugehen, dass Third Mission noch „nicht in den Köpfen angekommen“ sei (UT-WM2: #83).

Dabei wird der Begriff *Third Mission* von den Hochschulen nicht unbedingt bevorzugt. So sagte ein Vertreter der Presseabteilung, dass man mit einem anderen Begriff in der Außenkommunikation arbeite, da der Begriff Third Mission „Irritationen“ über dessen Bedeutung auslöse (UNT-K: #27). Man sei noch nicht so weit, dass die Leute den verstehen, da er zunächst ein akademischer Begriff sei. Wichtig sei deshalb, die Zielgruppen mit allgemein verständlichen Begriffen anzusprechen:

> dass man, „wenn man sich auf der Webseite an Menschen wendet, dann auch die richtige Terminologie wählen sollte, um den entsprechenden Effekt auch zu erreichen, an Aufmerksamkeit“ (UNT-K: #33)

Dass der Begriff intern durchaus strittig gesehen wird, wurde auch von einem anderen Vertreter des Wissenschaftsmanagements bestätigt. Allerdings würde er das tatsächliche Geschehen an der Universität gut beschreiben (UNT-WM2: #25). Vielmehr scheint es, jedenfalls an der nicht-technischen FH, an einem Bewusstsein über die Third Mission zu mangeln, und das obwohl sehr viel passiere (HNT-WM5: #73). Das mag daran liegen, dass Third Mission auch intern erklärungsbedürftig ist: so wurde sie mitunter als „etwas schwabbeliges Konstrukt“ (UNT-WM3: #12) oder „sehr schwammiger Begriff“ (UNT-HSL: #116) bezeichnet. In der nicht-technischen Universität wird die Third Mission als die Bündelung der „Kooperationsbeziehungen mit externen Akteurinnen und Akteuren“ verstanden (UNT-WM2: #4).

Die beiden (technisch orientierten) Hochschulen, bei denen Third Mission aus Sicht des nichtwissenschaftlichen Bereichs weniger große strategische Bedeutung zu haben schien, äußerten sich auch weniger zur begrifflichen Einordnung. Ein Interviewpartner sagte dazu, dass man außer im Hochschulentwicklungsplan das Wort Third Mission „noch nie in den Mund genommen“ habe (UT-HSL: #52). Stattdessen wurde in den Interviews immer wieder deutlich, dass man sich man auf einzelne Teilbereiche der Third Mission fokussiert. Hier zeigte sich auch, dass unter Third Mission durchaus unterschiedliche Dinge verstanden werden. Was nach Ansicht eines Leitungsvertreters der technischen FH nicht zu Third Mission zu zählen sei, wäre die akademische Weiterbildung und Forschungstransfer, da diese „fest verankert“ seien (HT-HSL: #5). Die Engführung des Verständnisses von Third Mission auf gemeinnütziges Engagement steht im Kontrast zu den Auffassungen der nicht-technischen Universität und der nicht-technischen Hochschule.

In Bezug auf die Außenwirkungen der Third Mission wurde immer wieder auf Teilbereiche und Einzelaktivitäten verwiesen, mit denen man mit dem regionalen Umfeld in Verbindung stehe. Dabei zeigten sich unterschiedliche Erwartungen darüber, was Third Mission bzw. Teile davon leisten sollte. Das betrifft zum Beispiel die Einbindung des regionalen Umfelds in die eigenen Aktivitäten. Als

kleine Hochschule jenseits großer Ballungsräume – so hieß es an der nicht-technischen FH – müsse man sich „ein bisschen lang machen“, wenn man die Studierendenzahlen halten will, hieß es an einer FH (HNT-HSL: #13). Allein mit grundständigen Studierenden ginge das nicht. An der technischen FH hieß es bezogen auf die Wirkungen:

> „Wir sind in vielfältigster Weise mit Stadt und Landkreis verbunden […]. Mindestens die Hälfte des Ansinnens ist nicht nur die Leistung, sondern eben auch was für die Stadt zu machen“ (HT-K: #4).

Auf die Praxisnähe des Studiums sei man daher auch stolz, auch wenn es den Bürgern nicht so bewusst sei, immerhin aber vielen Unternehmen (HT-K: #6). Man versuche ferner als FH mittels der eigenen Transferstelle selbst Kleinstunternehmen zu Transferprojekten zu animieren (HT-WM1: #9). An der technisch orientierten Universität setzt man auf ein Transfer- und Gründerzentrum, welches für die Außenwirkung sehr wichtig sei. Nur so reiche man an die Unternehmen heran und besonders Gründungen seien wichtig für den „Marketingeffekt“:

> „Aber für die Außenwirkung ist das besonders wichtig, dass Forschung und Lehre an der Uni dann auch an die Firmen weitergetragen werden können, bzw. wenn sich … Firmen gründen können innerhalb der Uni, die man dann von außen auch vernünftig wahrnehmen kann. Womit man auch werben kann: Wenn Sie hier studieren, wenn Sie hier forschen, können Sie sich auch selbstständig machen, können Sie sozusagen in der Gesellschaft … nützlich sein. … das ist ein Marketingeffekt. Das finde ich wichtig. “ (UT-HSL: #4)

Insgesamt ergeben sich recht unterschiedliche Sichtweisen der Vertreter/innen des Hochschulmanagements auf die Third Mission (siehe auch Übersicht 30). Immerhin an zwei der vier untersuchten Hochschulen wurde ihr eine hohe strategische Bedeutung beigemessen. Keine der Hochschulen fand allerdings den Begriff Third Mission wirklich gut geeignet. Zwar gebe er eine Ahnung was damit gemeint sei, als Fachbegriff wäre er allerdings für die Außenkommunikation nicht besonders gut geeignet. Die nicht-technische Universität versucht unterdessen, ein breites Verständnis der Third Mission strategisch zu implementieren, das auf alle Arten von Kooperationen mit externen Partnern abhebt. Bei den anderen drei Hochschulen scheint Third Mission enger ausgelegt zu werden, insbesondere an zweien, bei denen Wissenstransfer im Vordergrund der Entwicklungsplanungen steht. Bei der nicht-technischen Fachhochschule steht gesellschaftliches Engagement in Region im Fokus der Third Mission, was nicht zuletzt mit der Lage im ländlich geprägten Raum zusammenhängt. Es konnte zusammenfassend nicht festgestellt werden, dass ein übergreifendes Begriffsverständnis, das die Ergebnisse jüngerer wissenschaftlicher Debatten widerspiegelt, in den betrachteten Hochschulen bereits fest verankert ist.

Die Perspektive der Wissenschaftsvertreter zur Rolle der Third Mission weicht zum Teil von der des Hochschulmanagements ab und ist ihr gegenüber meist positiver eingestellt. In diesem Kontext befand ein Interviewpartner, die Hochschule würde mit der Third Mission eine „Antennenfunktion“ erfüllen:

> „Wenn ich in die Region hinein wirke, dann haben wir doch gerade diese Antennenfunktion zu sagen: Wir machen den Blick nach außen und wir holen Leute von außen hinein. […] Wir haben die Brückenfunktion und müssen die nutzen.“ (HNT-WS1: #72)

Man brauche nämlich die Verbindung von beidem, d.h. Regionalisierung und Internationalisierung, denn das sei ja gerade das Spannende (HNT-WS1: #70). Ein anderer wünschte sich sogar, dass die Third Mission zur First Mission werde, denn das sei die Zukunft der Hochschulen (HT-WS2: #30). Es sei aber wichtig zu sehen, dass die Wissenschaftler/innen keine sehr homogene Gruppe sind und die Third Mission für die einen „Blödsinn“ und für die anderen „spannend und wichtig“ sei (HNT-WS1: #68). Letztlich gehe es nicht darum, sich der Region anzubiedern, sondern eigenständig Third Mission zu entwickeln.

> „Die Hochschule muss sich in der Region nicht nur beliebt machen, sie muss auch ein Stein des Anstoßes sein. […] Sie muss etwas reinbringen, was in der Region so nicht da ist, auch Provokation und Irritation, nicht? Das ist etwas, das mir auch wichtig ist, das gehört für mich auch zur Rolle, die so’ne Hochschule in dem Umfeld, in dem sie ist, spielen kann.“ (HNT-WS2: #9)

Übersicht 30: Verallgemeinerte Einordnung der Hochschulen nach ihrem Third-Mission-Verständnis

	UT	UNT	HNT	HT
Engführung auf Teilbereiche	Ja	Nein	Nein	Ja
Bedeutung der Außendarstellung	Hoch	Hoch	Gering	Gering
Aktive Strategie	Nein	Ja	Ja	Nein

Fasst man die unterschiedlichen Aussagen über das Verständnis der Third Mission zusammen, lassen sich diese in fünf Kategorien einordnen:

- *Akzeptanz der Third Mission*: Hier wurde mehrfach über geringe Wertschätzung und die Ablehnung von Traditionalisten gesprochen, daneben auch über die Konkurrenz durch andere Aufgaben und das Fehlen einer Anerkennungskultur.
- *Aufgabenspektrum*: Häufiger ging es hier um Beziehungen zu externen Akteuren, dass nicht nur ökonomische Aktivitäten zählen und Third Mission neue Ideen für die Region bringe, seltener um Third Mission als Aufgabe für Kommunikation, als Querschnittsthema, als Vernetzung verschiedener Akteure sowie um neue Möglichkeiten des Lehrens und Forschens.
- *Begrifflichkeiten*: Dabei wurden alternative Begriffe ins Feld geführt oder der Begriff Third Mission als Begriff schwierig eingeordnet, daneben Third Mission als neuer Begriff für bereits Vorhandenes charakterisiert und, dass viel Unwissen über Third Mission bestehe, zuletzt auch die Darstellung eines engen Begriffsverständnisses.
- *Institutionalisierung der Third Mission*: Hier wurde die strategische Verankerung der Third Mission als Hochschulentwicklungsthema diskutiert.
- *Nutzbarkeit für Kommunikation*: Hier wurde die öffentliche Sichtbarkeit der Third Mission thematisiert und als Begriff für die Außenkommunikation eingeordnet, daneben auch die Überkommunikation, d.h. ein ausuferndes Berichtswesen konstatiert und Third Mission als Kommunikationsaufgabe der Hochschule eingeordnet.

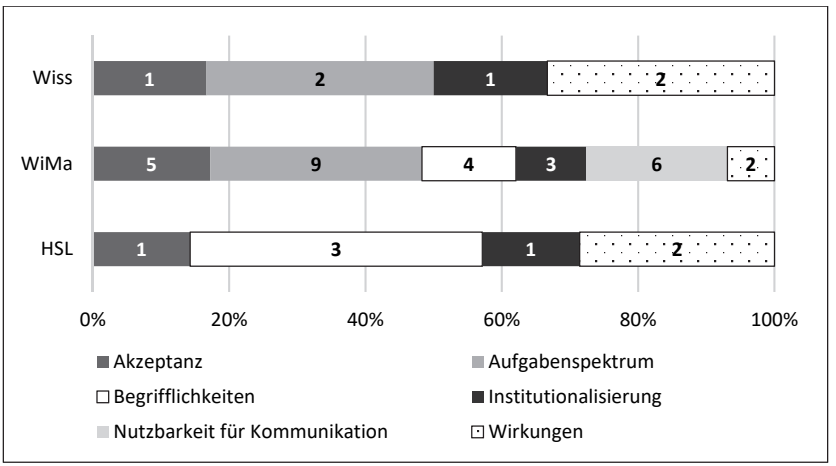
- *Wirkungen der Third Mission*: Vorwiegend wurden die gesellschaftliche Wirkungen thematisiert, darüber hinaus auch die Öffnung der Hochschule durch Third Mission.

Zusammengefasste Stichworte aus diesen Kategorien sind in der nachfolgenden Word-Cloud illustrierend dargestellt:

Übersicht 31: Wordcloud zusammengefasster Aussagen zum Third-Mission-Verständnis

Die drei Akteursgruppen setzten eigene Schwerpunkte bei der Erörterung ihres Verständnisses der Third Mission (Übersicht 32). Während die Wissenschaftsmanager/innen insbesondere das Aufgabenspektrum und die Nutzbarkeit für die Kommunikation thematisierten, sprachen Vertreter der Hochschulleitung meist über Begrifflichkeiten oder Wirkungen und Wissenschaftler wiederum eher über Aufgabenspektrum und Wirkungen.

Übersicht 32: Verteilung der zusammengefassten Kategorien zur Einordnung des Begriffsverständnisses



Entstehungskontexte

Neben der allgemeinen Bedeutung der Third Mission für die Hochschule interessierten in der mündlichen Befragung auch deren Entstehungskontexte. An einer Hochschule hieß es von einem Befragten, es gäbe Themenkonjunkturen in Bezug auf Third Mission. Diese Themen würden meist von außen an die Hochschule herangetragen (HNT-HSL: #64). Nicht selten würden sich in der Mensa Kooperationen mit Wissenschaftler/innen anbahnen:

> „Das ist auch der Vorzug hier der Hochschule, dass sie zwar klein ist, aber man kennt die meisten. Selbst in der Mensa … Mittagessen gehen lohnt sich hier schon, man sieht dadurch schon den einen oder anderen Lehrenden, dann kommt man darüber ins Gespräch. Wenn ich jemanden um einen Termin bitte, klappt das immer relativ schnell. Kann komm ich ins Büro oder die kommen hier hin.“ (HT-WM2: #21)

Auch von Engagements aus Eigeninitiative wurden berichtet. Man habe, in diesem Fall, das Ziel verfolgt, die Kooperationsbereitschaft der Stadt und anderer Akteure zu erhöhen und Arbeitsgruppen oder Netzwerke für gemeinsame Aktivitäten aufgebaut. Im Ergebnis fänden „vielfältige auch wissenschaftliche Austausch-Momente“ statt (UT-WM4: #7).

Unverständnis kam von einem anderen Vertreter derselben Universität darüber, dass viele Hochschulen nicht die Chancen, sich mit dem Deutschlandstipendium neue Förderkreise zu erschließen nützten, denn es sei hierfür eine „wunderbare Form“ (UNT-K: #113). Auch sehe man die Möglichkeiten, Dienstleistungen für Unternehmen zu erbringen noch gar nicht richtig ausgeschöpft (UNT-WM1: #21). Von anderer Stelle wurde berichtet, dass seitens des Ministeriums noch unlängst eine gewisse Konkurrenz durch möglichst viele Transferprojekte und -einrichtungen gewünscht war, weil es dem Zeitgeist entsprochen hätte (UT-WM1: #51). Als Transfereinrichtung, wären darüber hinaus zunächst Vorbehalte insbesondere der Professuren abzubauen gewesen:

„Da ich neu bin, fällt es mir stark auf, dass die Wertschätzung vieler Beteiligter nicht da war. Es wird langsam besser, aber… alles andere ist schlecht, außer das, was man selbst macht. So kann man keine Gemeinschaft bilden.“ (UT-WM1: #57)

„Ich könnte mir vorstellen, dass das damit zusammenhängt, dass man sich auch manchmal kompetitiv wahrgenommen hat.“ (UT-WM1: #84)

Im Bereich Weiterbildung wurden sehr unterschiedliche Entwicklungen an den Hochschulen vollzogen:

- In der technischen Universität berichtete man von großen Expansionen bei der Weiterbildungseinrichtung in der 1990er Jahren, was zu massiven Spannungen mit der Hochschulleitung geführt habe, da in den Fakultäten gleichzeitig Stellen abgebaut werden mussten (UT-WM3: #36). Man verstehe sich mittlerweile als wissenschaftliche Einrichtung, da man stärker als früher an einen Lehrstuhl gekoppelt sei.
- Darüber hinaus wurden auch Hoffnungen auf wirtschaftliche Tragfähigkeit der Third Mission geäußert, sodass „man vielleicht wenigstens mal Mitarbeiter/innen darüber auch finanzieren kann.“ (HT-WM2: #38)
- In der nicht-technischen Hochschule wurde erwähnt, dass die Hochschule bislang noch nicht in wünschenswerten Maß von der Region als Weiterbildungsanbieter bekannt sei, auch wenn in der Region „für bestimmte Themen … zunehmend gesehen [wird]: ‚da macht die Hochschule was‘“ (HNT-WM4: #39)

Ein Vertreter des Wissenschaftsbereichs betonte, dass die Ideen für neue Aktivitäten meist von der Professorin oder dem Professor kommen würden, die bzw. der sich dann um Unterstützer und Partner kümmere (HT-WS2: #5). Ein anderer erzählte, dass er sich unzählige Male an Aktivitäten beteiligt habe, und das alles nebenbei zu seiner Kerntätigkeit (UT-WS: #9).

Es scheint also so zu sein, dass alle Hochschulakteure schon mal initiativ geworden sind und die externen Bedingungen ebenfalls Einfluss auf die Entwicklungen genommen haben. Die sehr unterschiedlichen Aussagen zur Entstehung von Third-Mission-Aktivitäten deuten darauf, dass hier keine eindeutige Rollenverteilung gibt.

Motivationen und Anreize

Hinsichtlich seiner eigenen Möglichkeiten, Third Mission zu fördern, gaben sich die Vertreter/innen der Hochschulleitung eher zurückhaltend. Dies dürfte insbesondere mit der geringen Finanzausstattung, die man für solche Engagements freigeben kann, zu tun haben. Es würde, so hieß es aus einer Hochschulleitung, dutzende Aktivitäten geben, die man derzeit finanziell unterstützen könne, aber man müsse trotzdem immer wieder Anfragen ablehnen. Dies hänge eng zusammen mit den Möglichkeiten, Mittel aus dem „Hochschulpakt von Bund und Ländern“, dafür zu verwenden. Vor dem Hochschulpakt hätte es viel weniger Optionen für interne Förderungen gegeben, gleichzeitig aber auch weniger Anfragen (UT-HSL: #82). Es fehlten zudem Regelungen, die individuelle Anreize durch eine Deputatsminderungen für besonderes Engagement zulas-

sen, so wie es unter bestimmten Voraussetzungen bei sehr hohen Drittmitteleinwerbungen möglich sei (HT-HSL: #52).

Es gebe, einem Vertreter der nicht-technischen Universität nach, einige in der Leitungsebene, die etwas ungeduldig mit Blick auf die Wirtschaftlichkeit von Aktivitäten seien und beispielsweise auf Gewinne aus der Patentverwertung warten. Diese dauere aber sehr lange und man müsse bei diesen Leuten noch Überzeugungsarbeit für die Third Mission leisten (UNT-HSL: #53). Unterschiede in der Leistungsfähigkeit seien auch darin begründet, dass man bei Weiterbildung oder Forschungs- und Wissenstransfer ganze Abteilungen habe, bei Aktivitäten gesellschaftlichen Engagements hingegen überwiegend Einzelpersonen zuständig seien (HT-HSL: #15).

Gleichzeitig sei es angemessen, wenn vom Land mehr Mittel für Third Mission bereitgestellt würden, denn diese würden nämlich viele dieser Leistungen einfordern. Dafür könnten auch entsprechende Qualitätskriterien für die Zuwendungsmechanismen geschaffen werden (UNT-HSL: #47, #53).

Letztlich wirke die Motivation durch Anerkennung des Engagements aber immer nur in begrenztem Ausmaß. Die Wertschätzung der Region und der Hochschulleitung sei zwar vorhanden, hinderlich wäre da eher Einstellung einiger Professuren:

> „Es gibt eine gewisse Wertschätzung gerade für dieses Thema …, mit Sicherheit, auch schon von Seiten der Hochschulleitung, weil da klar ist, welche strategische Bedeutung das hat. Generell ist es aber so, es gibt eine eher maulige, nörgelige Grundhaltung. Im Zweifel kritisiert man eher, als man Anerkennung ausspricht. Ich glaube, an der Kultur müssten wir zu allererst was ändern.“ (HNT-HSL: #51)

Im Wissenschaftsmanagement wurde die Frage der Anerkennung von Engagements mehrfach betont. Besonders wichtig seien die Kontakte und der Enthusiasmus der aktiven Wissenschaftler/innen. Dies könne man selbst allein fachlich gar nicht leisten (UNT-WM1: #53). Ferner hieß es, Wertschätzung und Anerkennung von der Hochschulleitung sei eine wichtige Voraussetzung um die Kolleg/innen zu motivieren (UNT-WM2 #115). Ein Interviewpartner, die/der sich auch selbst engagiert fand indes, dass die Hochschulleitung noch zu wenig Unterstützung zeige:

> „Es wurde immer wohlwollend betrachtet, weil es im Öffentlichen Dienst nicht so üblich ist, aber es wird auch nicht so wirklich honoriert, nicht öffentlich gesagt und auch sonst nicht unterstützt, indem man das mir direkt mal irgendwie sagt: „Machen Sie mal, tun Sie, schön, toll, dass Sie das machen“. Das passiert nicht. Ich habe eher das Gefühl, man könnte auch es sehr viel einfacher haben und es würde auch nichts passieren.“ (UT-WM4: #46)

Ein anderer Befragter befand hingegen, dass er/sie großen Rückhalt seitens der Hochschulleitung habe, da die eigene von ihr eigens geschaffen wurde. Man verstehe die eigene Tätigkeit (hier: Bildungsangebote für Schüler/innen) auch als eine Form des Studierendenmarketings bei der man gleichzeitig viel Freiraum habe (HNT-WM1: 17). Ein Erfolgsfaktor sei, dass die Wertschätzung seitens der Leitungsebene für die eigene Aktivität im Zeitverlauf gestiegen sei. Ferner wurde die Wertschätzung der Arbeit der Third-Mission-aktiven Professuren thematisiert. Man habe intern eine Umfrage unter Professor/innen zu solchen

Aktivitäten durchgeführt. In diesem Prozess fühlten sich viele von ihnen das erste Male für ihr Engagement wertgeschätzt und ihre Arbeit von der Universität als wichtig anerkannt. Bisher hätten Kolleg/innen diese Engagements oftmals nicht ernst genommen (UNT-WM2: #44).

Auch im Wissenschaftsmanagement wurden finanzielle Aspekte erwähnt. Viele Formate, z.B. Veranstaltungen mit Schüler/innen, seien nur mit Hilfe von externen Partnern, die auch hinreichend finanzielle Mittel bereitstellen leistbar (UNT-WM3: #22). Für einzelne Aktivitäten, etwa bei projektorientierter Lehre, würde man zudem einen aus Haushaltsmitteln bestückten Fördertopf haben, aus dem finanzielle Unterstützungen gewährt werden könnten (UNT-WM3: #110). Ein/e Wissenschaftsmanager/in äußerte sich in diesem Kontext sehr kritisch über die Hochschulleitung: Die Wertschätzung für die Weiterbildung sei dort gering, was es schwer mache, die eigene Motivation aufrecht zu erhalten. Es würde dort gerne auf die erzielten Einnahmen geschaut und Weiterbildung hätte wohl nur als „Cash-Cow“ eine Chance, sich als „dritte Säule“ zu etablieren (UT-WM2: #49)

Vertreter/innen der Wissenschaftsebene schienen Anreize nur bedingt essentiell für eigene Motivation zu halten. Dem Rektor bzw. der Rektorin sei das Thema zwar wichtig, aber hochschulpolitisch seien auch andere Themen zu entwickeln (HNT-WS1: #70). Man sehe sich deshalb nicht sonderlich unterstützt, es würden aber auch keine Hürden gelegt (HT-WS1: #15). Andernorts hieß es ähnlich lautend, die Unterstützung der Leitungsebene sei eher passiv (HT-WS1: #9). Von einer weiteren Professur hieß es ebenfalls, dass Engagement würde nicht „überdurchschnittlich unterstützt“, aber positiv gesehen (HT-WS2: #5). Man freue sich aber, wenn es gern gesehen wird (HT-WS2: #17).

Ferner wurde von einigen Befragten die Verantwortung des Einzelnen für Third Mission als wichtiger Faktor gesehen. Man wolle als Professor/in seine Sache gut machen, hieß es z.B., aber man müsse deswegen auch kein „riesen Ding“ daraus machen, um das nach außen zu tragen (HNT-WS1: #76). Die Hochschule lebe vom Engagement der Einzelnen und dies könne man nun mal nicht von oben anweisen:

> „Es ist eine gewisse Erwartung der Hochschulleitung, … das habe ich inzwischen auch gespürt. Es ist toll, wenn sich jemand engagiert, weil: Die Hochschule lebt nur aus dem Engagement der einzelnen Leute. Der Rektor oder [das] Rektorat kann nicht anweisen: ‚Mach du was!‘ Wir sind Beamte, wir haben unser Deputat zu erfüllen.“ (HT-WS1: #45)

Trotzdem sei die Möglichkeit der Deputatsminderung „wünschenswert“, denn bei Engagement sei „natürlich Zeit … das wichtigste“ (HT-WS1: #51). Dennoch sei nur ein Teil der Professuren für Third Mission zu gewinnen, da nicht alle das für wichtig hielten (HNT-WS2: #68)

Diesen Aussagen folgend, sehen Vertreter/innen der Hochschulleitung und des Wissenschaftsmanagements die engagierten Einzelpersonen auf der wissenschaftlichen Leistungsebene in der Hauptverantwortung für Third Mission. Anerkennung und Anreize seien zwar wichtig, ersetzen aber nicht die intrinsische Motivation für Engagement des Einzelnen. Als förderliche Anreize wurden Deputatsminderung und hochschulinterne Förderungen gruppenübergreifend er-

wähnt. Für Wissenschaftsmanager stellt sich hingegen die Frage, wie gut ihr Arbeitsbereich, etwa Weiterbildung oder Transfer, ausgestattet ist, um die wissenschaftsunterstützende Arbeit in der Third Mission zu leisten.

4.2.2. Kommunikation der Third Mission

Bedeutung für die Öffentlichkeitsarbeit

Das Thema Außenkommunikation wurde von den Vertreter/innen im Hochschulmanagement und der Leitung durchaus selbstkritisch kommentiert. An mehreren Hochschulen hieß es, dass man die Öffentlichkeitsarbeit in Bezug auf Third Mission, bzw. darin verankerten Profilthemen, „verstärken" (UNT-K: #25, HNT-WM4: #20) oder auch „renovieren" (UNT-WM3: #39) möchte. In der nicht-technischen FH befand ein Befragter, dass das Hochschulmarketing insgesamt bislang zu kurz käme. Man würde als Hochschule überregional kaum wahrgenommen werden, obwohl andere Hochschulen bereits bewiesen hätten, dass man mit einer geschickten Strategie überregional sichtbar werden kann:

> „Es gibt relativ viele Maßnahmen, die auch weit über die Landesgrenze hinausgehen. Aber die werden aus meiner Sicht nicht richtig vermarktet. Was als Wissenschaftsmarketing in anderen Hochschulen läuft, ist bei uns nicht mal im Ansatz vorhanden, habe ich das Gefühl." (HNT-WM3: #3)

> „Ich glaube, dass wenn wir das jetzt haben … nach außen verkaufen würden, über die entsprechenden Kanäle, wie es andere auch tun, würde die Hochschule eine andere Wertigkeit im Land haben." (HNT-WM3: #69)

Diese Sichtweise wurde auch von einem Vertreter der Hochschulleitung der gleichen Hochschule geteilt:

> „Und dann fände ich das sehr, sehr wichtig, da zu demonstrieren, dass wir uns in dieser Region auskennen. […] Ich habe den Eindruck, dass diese Hochschule in dieser Stadt und Region noch ein Fremdkörper ist." (HNT-HSL: #47)

Auch an der technischen Universität war man sich im Klaren darüber, dass man nicht umfassend auskunftsfähig sei. Als man aufgefordert wurde, etwas über Third Mission zu schreiben, fiel erst auf, wie unwissend man sei. Man habe dann hauptsächlich über das Transferzentrum geschrieben, wusste aber, dass das Thema aber damit nicht abgedeckt ist. Intern wurden noch solche Informationen vorher nie abgefragt (UT-HSL: #6, #16). Ein weiterer Befragter dieser Universität bestätigte, dass Forschung das wichtigste Thema für die Öffentlichkeitsarbeit sei und „manchmal andere Dinge dann halt hinten runter fallen" (UT-WM4: #17).

Die nicht-technische Universität sah sich in einer aktiveren Rolle. Man würde in der Öffentlichkeitsarbeit bekannte Aktivitäten auch mal so darstellen, dass ihre gesellschaftliche Dimension hervorgehoben werde: „wir drehen ein bekanntes Thema so hin, dass es plötzlich Third-Mission-Dimensionen entfaltet" (UNT-K: #59). Gleichzeitig bemühe man sich, die eigenen Wissenschaftlicher/innen in Bezug auf Öffentlichkeitsarbeit zu beraten und diese Prozesse unterstützend zu begleiten (UNT-K: #2). Hierbei sehe man, dass „viele" den Wert der Öffentlichkeitsarbeit erkennen und dafür aktiv werden und wiederum „auch viele", die

„das nicht so im Kopf haben“, so dass man in der Verwaltung nicht immer mitbekomme, was alles passiert (HT-HSL: #24). Auf der anderen Seite wurde beobachtet, dass die Fördermittelgeber die Wissenschaftler/innen dazu auffordern, Öffentlichkeitsarbeit für ihre Projekte zu betreiben (HNT-K: #19).

Eine kritische Anmerkung kam von einem Wissenschaftsmanagementvertreter im Hinblick auf den Aufwand für die Berichterstattung in Relation zum Berichtsgegenstand:

> „Ich sehe auch das Berichtswesen tatsächlich als Problem, das muss ich wirklich sagen, das was hier geleistet werden soll und Transparenz geboten, was hier eh nicht alles ist, Ich habe ja zum Teil Verständnis, aber mal ein bisschen salopp gesprochen: ‚Ich mache lieber das, was ich glaube zu können, gut, als ständig darüber zu reden wie ich es gut machen könnte.‘, wenn ich die Zeit dafür hätte, also das ist hier schon anders als das was ich bisher erlebt habe, in der freien Wirtschaft, da geht es schon mehr darum es zu tun …, aber nicht ständig darüber zu reden, wie es geht.“ (UNT-WM1: #61)

Andererseits wurde von einer bzw. einem Befragten auch auf Berichterstattungspflichten hingewiesen. Man hätte im Rahmen der Zielvereinbarungen den Ausbau der Weiterbildungsangebote beschlossen und das hieße auch, dass man darüber berichten müsse (HNT-WM4: #35). Dennoch habe man bislang Abfragen für die Außendarstellung von Transferaktivitäten bewusst vage gehalten, um zu vermeiden, dass die Wissenschaftler/innen eine Diskussion um eine „Bonierung“ solcher Tätigkeiten fordern. Dafür müsse zunächst das Land die Voraussetzungen, d.h. entsprechende staatliche Anreize, schaffen, was derzeit aber nicht absehbar sei (UNT-HSL: #49). Es gäbe schon viele Professuren, die die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit erkennen und auch dahingehend aktiv seien und andere die das nicht so erkennen würden (HT-HSL: #24).

Vertreter der Wissenschaft tendierten meist befürwortend in Bezug auf die Öffentlichkeitsarbeit mittels der Third Mission. Gerade Third-Mission-Aktivitäten, die großes öffentliches Interesse erlagen, sollte sich die Hochschule mehr nutzbar machen und „sich ein Profil zu schaffen als regional engagierte Hochschule“ (HNT-WS1: #33). Gerade als kleine Hochschule, „die auch durchaus unter Druck steht“, sei es wichtig, sich mit der Region zu profilieren, aber es fehle „einfach die Kraft das anzupacken“ (ebd.). Man habe beobachtet, dass das Medieninteresse und die Resonanz auf die Berichterstattung nicht stabil sei (UT-WS: #33). Etwas optimistischer sah das ein/e Professor/in der technischen FH: wenn eine Aktivität sehr gut laufe, müsse sie im Grunde nicht mehr beworben werden (HT-WS1: #33). Ähnlich sah dies auch ein Wissenschaftler der nicht-technischen FH:

> „Die eigentliche Öffentlichkeitsarbeit ist die Arbeit, in dem Fall. Weil: Man kann Gemeinwesenarbeit schlecht im stillen Kämmerlein machen.“ (HNT-WS2: #26)

Dieser Wissenschaftsvertreter fand aber, dass die Öffentlichkeitsarbeit auch dem Third-Mission-Projekt selbst nutzen sollte und nicht nur der Hochschule (HNT-WS2: #42). Die Nutzung der Kommunikationsformate seitens der Hochschule für Marketingzwecke wurde aber andernorts als zu eng gefasst kritisiert:

> „ich bin auch in der Redaktion vom … Hochschulmagazin. Überlege aber, mich da zurückzuziehen, weil [jemand in der Hochschulleitung] vorhat, das Magazin zur Hochschulpräsentation für Firmen und Unternehmen zu nutzen. Das finde ich nicht wichtig, ein Hochschulmagazin soll der internen Kommunikation dienen, soll den Steuer-

zahler, die unsere Hauptfinanziers sind, soll denen das zurückgeben und die informieren.“ (HT-WS2: #27)

Die zentralen Herausforderungen bestehen zusammenfassend für Leitung und Wissenschaftsebene darin, die Außenkommunikation der Third Mission effektiver zu machen, ohne dabei überproportionalen Aufwand zu generieren. Die Wissenschaftsseite erkennt in dem Thema Third Mission ebenfalls große Potenziale für die Hochschule und befürwortet deren Nutzung in der Außenkommunikation, solange es einen eigenen Nutzen für die Aktivitäten hat.

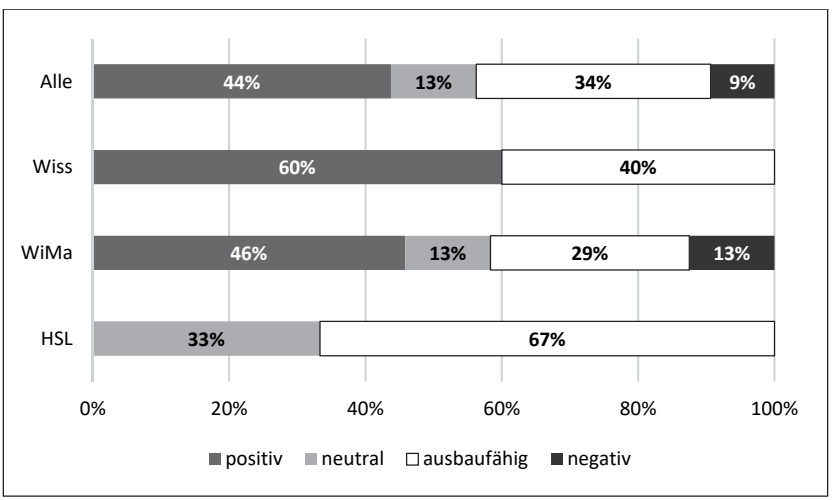
Verallgemeinert man die Aussagen der Interviewpartner zu Schlagworten, um sie dann auszuzählen, stechen insbesondere das Erreichen eines medialen Echos als auch das Auslösen öffentlichen Interesses, insbesondere im regionalen Umfeld der Hochschule, hervor (Übersicht 33).

Übersicht 33: Wordcloud zusammengefasster Aussagen zur Bedeutung der Third-Mission-Kommunikation

Die in der Kodierung der Interviews identifizierten Aussagen im Zusammenhang mit der Bedeutung der Kommunikation der Third Mission enthielten häufig auch Bewertungen. Diese lassen sich in vier Kategorien zusammenfassen: positiv, neutral (d.h. ohne klare Bewertung), ausbaufähig und negativ. Dabei ist, auch nach den Akteuren differenziert, folgendes Stimmungsbild aus den Erwähnungen ausgezählt worden (Übersicht 34):

- Insgesamt wird in knapp der Hälfte der Erwähnungen ein positives Bild der Kommunikation zur Third Mission zeichnet, wobei es meist darum ging, dass ein mediales Echo erzielt werden konnte.
- Etwa 15 Prozent der Erwähnungen waren neutral und behandelten die Abhängigkeit von Themenkonjunkturen, das Interesse der Öffentlichkeit und die Rolle der Pressestelle.
- In knapp 40 Prozent der Aussagen wurde die Kommunikation als ausbaufähig beschrieben, etwa wenn es um das Interesse der Öffentlichkeit, das Fehlen systematischer Kommunikation, Erreichen medialen Echos, Professionalisierung der Außendarstellung oder Marketingpotenziale ging.
- In zehn Prozent der Aussagen wurde ein negatives Bild der Kommunikation gezeichnet, etwa aufgrund nachrangiger Behandlung des Themas, Probleme ausufernden Berichtswesens oder mangelnden Verständnis für Forschungsmarketing
- Die Aussagen der Wissenschaftsmanager/innen sind ähnlich verteilt. Die Wissenschaftler/innen hingegen haben zu 60 Prozent positive Aussagen getroffen und zu 40 Prozent negative. Die Hochschulleitung äußerte sich zu einem Drittel neutral und zu zwei Drittel verwies sie auf die Ausbaufähigkeit der Kommunikation.

Übersicht 34: Bewertung der Bedeutung der Kommunikation durch die Hochschulakteure



Anmerkung: WiMa=Wissenschaftsmanagement, Wiss=Wissenschaftler, HSL=Hochschulleitung. Häufigkeiten für alle N=32, HSL N=3, WiMa N=24, Wiss N=5.

Organisation der Kommunikation

Gefragt wurde auch nach den Bedingungen für die Organisation einer wirksamen Öffentlichkeitsarbeit. Dabei wurden Potenziale und Hemmnisse zur Sprache gebracht. Eine wichtige Frage betrifft hier Begrifflichkeiten. So hieß es an

der nicht-technischen Universität, dass man öffentlich nicht mit dem Begriff Third Mission arbeite, um Irritationen über dessen Bedeutung zu vermeiden. Bis diese allgemein bekannt sei, wäre „noch ein gewisser Weg zurück zu legen“, ähnlich wie es bei dem Begriff Fundraising früher auch schon der Fall gewesen sei (UNT-K: #29). Die Wahl des Begriffs für die Außenkommunikation richte sich an den Adressatengewohnheiten:

> „Also, ich will damit sagen, wenn man sich auf der Webseite an Menschen wendet, [dass man] dann auch die richtige Terminologie wählen sollte, um den entsprechenden Effekt auch zu erreichen, an Aufmerksamkeit“ (UNT-K: #33)

Die Webseite der Hochschule sei die flexibelste und günstigste Form der Kommunikation. Insgesamt würde dort das akademische aber manchmal zur kurz kommen, da die Information niedrigschwellig aufbereitet würden (HNT-HSL: #27). Auch an der nicht-technischen Universität fand man, dass das Informationsangebot zur Third Mission, hier bezogen auf den Webauftritt, „sicher überarbeitungsbedürftig“ sei. Als kleines Team dauere die Anpassung an die Informationsbedarfe der Partner etwas und stände „schon länger auf der Agenda“ (UNT-WM2: #104). Ähnlich wurde es auch an der nicht-technischen FH ausgedrückt: Man habe fast immer beteiligte Partner aus der Region, nur werden diese selten auch genannt und kommuniziert (HNT-WM5: #9). Eine systematische Berichterstattung finde eben nicht statt, bzw. am ehesten noch in den Drittmittelprojekten, wo Berichte die Projektträger gehen (HNT-WM2: #57). An einer Hochschule wurde berichtet, dass man den Forschungsbericht aus Platz- und Kostengründen inhaltlich gekürzt habe (HNT-WM2: #45).

Auch die Platzierung in den Medien gestalte sich an der nicht-technischen FH mitunter schwierig, man lokal „keine optimale Medienlandschaft“ habe und „hochwertiger Journalismus da kaum möglich“ sei, weshalb stets versuche, bundesweite Kanäle wie DPA und IDW zu nutzen (HNT-K: #23). Ein spezieller Fall, in dem mit Third Mission sehr erfolgreich Öffentlichkeitsarbeit geleistet wurde, ist an der nicht-technischen Universität berichtet worden. Hier wurden die Öffentlichkeitsarbeit und das Hochschulmarketing für das Jubiläumsjahr der Universität stark intensiviert, wobei Third-Mission-Themen, insbesondere in Bezug auf lokale Partnerschaften, einen Schwerpunkt bildeten. Die spezielle Aufbereitung und Adressierung von Third Mission habe den „Lackmustest“ bestanden:

> „[Kooperation mit der Gesellschaft] ist ja die Story, an der wir uns am Jubiläumsjahr rauf und runter gearbeitet haben. Das Jubiläumsjahr ist eigentlich der Lackmustest gewesen, ob die Story wirklich funktioniert. Und sie funktioniert. […] Wir haben eine gigantische Resonanz gehabt mit diesem Jubiläum, weil wir wirklich die Universität auch versucht haben darzustellen in dem, was sie wirklich gut kann, in der Breite, also mit ihren Schwerpunkten, aber auch versucht haben die Formate so aufzubereiten, dass sie attraktiv waren für Menschen, Stadt, Region und darüber hinaus.“ (UNT-K: #10)

Die Themensetzung scheint überdies intern nicht immer einfach zu sein. Ein Befragter der nicht-technischen Fachhochschule sagte dazu, dass man bei Third-Mission-Themen zusehen müsse, dass man die nicht vergisst, denn „durch das Tagesgeschäft ist es oft so, dass das hinten runterfällt“ und es „keine Regelmäßigkeit“ gebe (HNT-K: #25). Man versuche bei externen Anfragen, zu Themen

die passenden Expert/innen zu liefern; „platt über Forschungsprojekte berichten“ ginge indes nicht (HNT-K: #23). Bei manchen Kooperationen wolle man das allerdings auch nicht „an die große Glocke hängen“, da man bei sensiblen Forschungsprojekten der kooperierenden Firma nicht schaden wolle (HT-WM1: #36).

Ein Vertreter aus der Weiterbildung sagte, man sitze häufig im Team am Tisch und überlege, wie man für die Außenwelt sichtbarer werden könnte (HT-WM2: #9). Ein anderer Interviewpartner der technisch geprägten Universität versuche, sich mehr „im Hintergrund“ zu verhalten und wolle „nicht jeden Tag mit diesen schönen Aktivitäten an die Front gehen“, da man sich damit in der Vergangenheit in der Hochschule nicht immer beliebt gemacht habe. Zum Teil komme die Anregung, mehr Öffentlichkeitsarbeit zu machen, von den Partnern oder Teilnehmern der Third-Mission-Aktivitäten selbst (UT-WM3: #36). In der technischen FH wurden überdies Vorbehalte gegenüber dem Aufwand, der für eine breitere Öffentlichkeitsarbeit zur Third Mission betrieben werden müsse, geäußert. Es stelle sich hier die Frage, ob man überhaupt eine vertiefende Darstellung der Third Mission benötige (HT-HSL: #17)

Ferner spielt auch die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaftlern und Wissenschaftsmanagement eine wichtige Rolle. Öffentlichkeitsarbeit bedürfte der Zuarbeit der aktiven Personen in der Third Mission, die diese jedoch nicht als ihre „primäre Aufgabe“ ansehen würden (HNT-WM1: #52). Das Problem der Zuarbeit durch die Wissenschaftskolleg/innen betreffe auch die Datenbanken der Hochschule (HNT-WM2: #65). Die Pressestelle sei allerdings auch nicht die „fachliche Expertin“ und sie könne auch nicht „alles alleine schultern“ (ebd: #53). Denn die Inhalte kämen von den Aktiven, doch für die Weitergabe fehle ein Instrumentarium, dass das „noch reibungsloser klappt“ (ebd.). Eine routinemäßige Zuarbeit der Wissenschaftler/innen bei der Öffentlichkeitsarbeit zum Thema Third Mission bedarf daher, neben der regelmäßigen Kommunikation mit dem Wissenschaftsmanagement, auch geeigneter technischer Schnittstellen für den Austausch von Informationen.

Probleme machen etwa Forschungsdatenbanken, wenn sie nur rudimentäre Inhalte anbiete, nicht geeignet um die Hochschule als Forschungsstandort zu vermarkten (HNT-WM3: #7). Es bedürfe zudem einer besseren Transferdatenbank, da bisherige Ansätze nicht sehr informativ seien und sich nicht für die Kontaktpflege mit Partner-Unternehmen eignen (HNT-WM2: #22). In der nicht-technischen Universität wurde die Datenbankunterstützung sogar als „Katastrophe“ und „hinterwäldlerisch“ bezeichnet (UNT-WM1: #21, #23). Ein Teil der Mitarbeiter/innen wüsste nicht von der Existenz der bestehenden Datenbank, ein anderer wisse nicht, wie man sie effektiv nutzt, um die Kooperationen mit externen Partnern oder Veranstaltungen zu managen (ebd.). Das strukturelle Problem sei aber, dass das Hochschulrechenzentrum sich nicht für Softwareentwicklung und Programmierung zuständig fühle und sich auf die Wartung und Bereitstellung der Hard- und Software beschränke. Um die Erweiterung bestehender Lösungen oder Schulungen für effizienzsteigernde Prozessabläufe würde sich hingegen niemand kümmern (Ebd.: #27). Es bedürfe daher einer stärkeren „Vertriebsorientierung“ und damit auch EDV-Systeme, die „für jemanden der mit traditioneller Verwaltung einer solchen Institution zu tun hat überhaupt keine Rolle spielen“. Bisher habe es an einem Bewusstsein dafür gefehlt (Ebd.: #51).

Die Wissenschaftsvertreter fokussierten in ihren Ausführungen zur Öffentlichkeitsarbeit der Third Mission auf ihre Motivation, den Aufwand der Berichterstattung sowie generelle Probleme in diesem Kontext. Die Motivation zur Zuarbeit bei der Öffentlichkeitsarbeit funktioniere nur, so ein/e Professor/in der nicht-technischen Fachhochschule, wenn diese den „Sinn und Zweck" dahinter erkennen können (HNT-WS1: #60). Von den Wissenschaftsvertretern wurden ferner Gründe genannt, warum die Öffentlichkeitsarbeit nicht immer im gewünschten Ausmaß gelingt. Sei sie zeitintensiv, weil man sie selbst mache (HNT-WS2: #37). Insbesondere an Fachhochschulen seien Professor/innen „Einzelkämpfer" und könnte nicht auf einen Mittelbau zur Unterstützung zurückgreifen, zum Nachteil der Berichterstattung (HNT-WS1: #39). Ein anderer Wissenschaftsvertreter drückte das so aus:

> „Die Gefahr bei uns ist immer, dass wir in dieser Arbeit versinken. Also, das gilt für alle anderen wahrscheinlich auch. Und man hat auch immer das Gefühl: Boah, wir müssten als Projekt mehr machen. Aber wann kommt man schon dazu? Und wenn das dann gelingt, hätte man einen Doppelnutzen, wenn die Hochschule da nicht nur sagen würde, … da brauchen wir euch jetzt." (HNT-WS2: #42)

Auch andernorts wurde gesagt, dass die Öffentlichkeitsarbeit zu kurz gekommen sei, weil man eigentlich eine eigene Stelle dafür brauche (UT-WM2: #43). Abmildern könne man den Dokumentationsaufwand für die Wissenschaftler/innen beispielsweise, wenn man studentische Hilfskräfte in die Öffentlichkeitsarbeit einbinde (HNT-WS2: #39). Es liege letztlich auch an einem selbst, wie man seine Aktivitäten darstelle, aber das Dokumentieren sei trotzdem „viel Arbeit" (HT-WS2: 3). Dabei wird die organisatorische Unterstützung der Pressestelle durchaus in Anspruch genommen, auch wenn man zusätzlich eigene Pressekontakte pflege (UT-WS: #13).

Es werden auch grundsätzliche Schwierigkeiten im Hinblick auf die Pressestellen gesehen. So müssten die Pressestellen besser den Kontext der Aktivitäten besser verstehen:

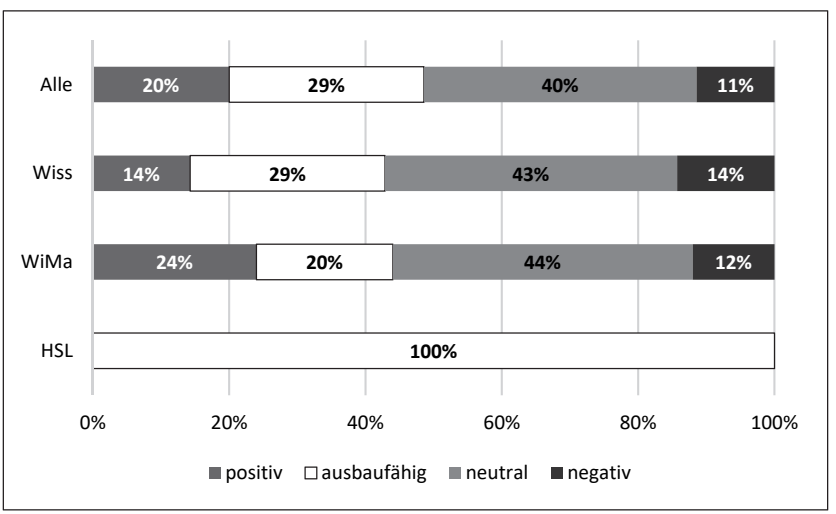
> „Es ist fast immer so, dass ich bei Pressemitteilungen den Entwurf selber schreibe. Es ist schon arbeitsintensiv. Das muss man mit einbeziehen. Die Leute, die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit machen, die können nicht einfach nur einsammeln, sondern die müssen auch ein Hintergrundwissen haben, damit die das wichtige auswählen können. Die müssen eigentlich in die Projekte gehen" (HNT-WS2: #37).

Es besteht also Einigkeit darin, dass Pressestellen bzw. Kommunikationsabteilungen nur bedingt das fachliche Knowhow für die Übersetzung wissenschaftlichen Wissens für nichtwissenschaftliche Adressaten mitbringen und es nicht ohne Zuarbeit der Wissenschaftler/innen geht. Gleichzeitig müssen Wissenschaftler/innen die Sinnhaftigkeit der Kommunikationsanstrengungen nachvollziehen, um für Zuarbeiten motiviert zu werden. Ebenfalls bestand Konsens darin, dass die technischen Schnittstellen zwischen Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement verbesserungsbedürftig sind.

In den Erläuterungen der Respondent/innen zu den organisatorischen Prozessen der Kommunikation von Third Mission fanden sich häufiger Bewertungen. Dabei ergibt sich nach Auszählung der Erwähnungen folgendes Bild (Übersicht 35):

- Ein Fünftel der Erwähnungen zur Organisation der Kommunikation ist positiv. Darunter sind Aussagen über den Nutzen eigener Pressekontakte, der Etablierung der Berichtsformate, das Finden von Themen und interessanter Inhalte, Einsatz Soziale Medien sowie die Nachnutzung von bereits erhobenen Informationen.
- Knapp dreißig Prozent beschrieben die Organisationsaspekte als ausbaufähig. Dabei bezogen sie sich auf die Abdeckung der Aktivitäten, den Aufbau und die Nutzung der Homepage, die Beteiligung und Fähigkeiten der Wissenschaftler/innen, Personalressourcen für Kommunikation sowie Zuständigkeiten und Regelabläufe für die Datenaufbereitung.
- Bei 40 Prozent der gezählten Erwähnungen zur Organisation der Kommunikation fand keine Bewertung statt, sie sind also neutral. Hier wurden zahlreiche kleinteilige Aspekte angesprochen, unter anderem verwendete Begrifflichkeiten, Identifizierung interessanter Inhalte, Zuständigkeiten oder Ablauf der Berichterstattung.
- Elf Prozent der Aussagen geben negative Bewertungen wieder. Bemängelt wurde etwa die Abdeckung der Aktivitäten, das Fehlen von Werbung für bestimmte Aktivitäten, die Platzierung der Third Mission auf der Homepage und auch die technische Unterstützung.

Übersicht 35: Bewertung der Organisation der Kommunikation durch die Hochschulakteure

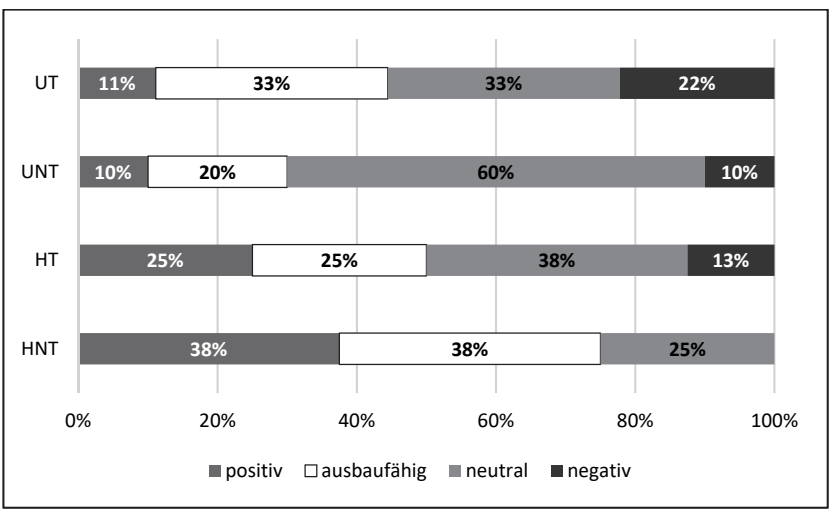


Anmerkung: WiMa=Wissenschaftsmanagement, Wiss=Wissenschaftler, HSL=Hochschulleitung. Häufigkeiten für alle N=32, HSL N=3, WiMa N=25 und Wiss N=7.

- Zwischen Wissenschaftsbereich und Wissenschaftsmanagement besteht weitgehend Einigkeit in den Bewertungen, legt man die Auszählung der Häufigkeiten zugrunde. Die drei Erwähnungen seitens der Hochschulleitung verweisen allesamt auf die Ausbaufähigkeit der bestehenden Abläufe.

Auch wenn die Akteure, abgesehen von Hochschulleitung, relativ ähnliche Bewertungen der Organisationsabläufe aufwiesen, gibt es durchaus Unterschiede an den vier untersuchten Hochschulen (Übersicht 36). So sind die Bewertungen an den beiden Universitäten deutlich seltener positiv als an den Fachhochschulen. Die Einstufung „ausbaufähig“ ist ähnlich häufig an der nicht-technischen Universität und der technischen FH (zwischen 20 und 25 %) sowie zwischen technischer Universität und nicht-technischer FH (zwischen 33 und 38 %), entzieht sich also sowohl der Merkmalsgemeinsamkeit bezogen auf Hochschultyp als auch den fachlichen Schwerpunkt. Insgesamt äußerte sich die nicht-technische Fachhochschule am häufigsten positiv sowie am seltensten negativ über die Organisation der Öffentlichkeitsarbeit und die technische Universität am seltensten positiv und am häufigsten negativ. Hieraus kann die Vermutung abgeleitet werden, dass es für Wissenschaftsmanager an der nicht-technischen FH leichter sein dürfte, ihren Einfluss auf Wissenschaftler (und Hochschulleitung) geltend zu machen; an technischen Universität hingegen könnte dies demnach hingegen schwerer fallen.

Übersicht 36: Bewertung der Organisation der Kommunikation nach Hochschulen



Anmerkung: WiMa=Wissenschaftsmanagement, Wiss=Wissenschaftler, HSL=Hochschulleitung. Häufigkeiten für alle N=35, HNT N=8, HT N=8, UNT N=10, UT N=9.

4.3. Machtspiele um die Third Mission

4.3.1. Verfügbare Machtressourcen

Nachdem die Hintergründe zur Stellung der Third Mission und seiner Kommunikation nun etwas ausgeleuchtet wurden, kann die Auswertung zu den zentralen

Fragestellungen dieser Arbeit beginnen. Dies betrifft die verfügbaren Machtressourcen der der Hochschulakteure sowie der von ihnen eingesetzten mikropolitischen Taktiken.

Die interviewten Akteure machten auf verschiedene Weise, aber stets indirekt, auf ihre Machtressourcen aufmerksam:

- Sie erwähnten spezifisches Wissen zu Prozessabläufen oder Regelungen;
- Sie verwiesen auf Kontakte außerhalb der Hochschule;
- Sie sprachen über Beziehungen und Verhalten anderer Hochschulakteure.

Hierin spiegeln sich die vier allgemeinen Typen von Machtressourcen Regeln, Sachwissen, Informationen und Umweltbeziehungen wieder. Die Interviewten haben sich nie explizit auf Machtressourcen berufen, aber in ihren Aussagen wurden die vier Ressourcentypen erkennbar und sind im Zuge der Auswertung als Machtressourcen eingestuft worden.

Deskriptive Auswertung der Kodierungen

In den Interviews, so lässt sich nach erster Auszählung der Kodierungen feststellen, sind die Wissenschaftsmanager/innen überrepräsentiert. Sie machen 67 Prozent der Interviews aus, haben aber 83 Prozent der Erwähnungen von Machtressourcen. Die interviewten Wissenschaftler/innen stellen nur 7 Prozent der Erwähnungen von Machtressourcen, obwohl sie mit 13 Prozent der Kodierungen und 19 Prozent der Interviews beteiligt sind.

Übersicht 37: Verteilung der Erwähnungen von Machtressourcen nach Akteuren

	WiMa	Wiss	HSL
Machtressourcen	83% (117)	7% (10)	10% (14)
Vergleichsgrößen:			
Alle Kodierungen	71% (552)	13% (102)	16% (125)
Anzahl Interviews	67% (18)	19% (5)	15% (4)

Anmerkung: WiMa=Wissenschaftsmanagement, Wiss=Wissenschaftler, HSL=Hochschulleitung. Absolute Zahlen in Klammern.

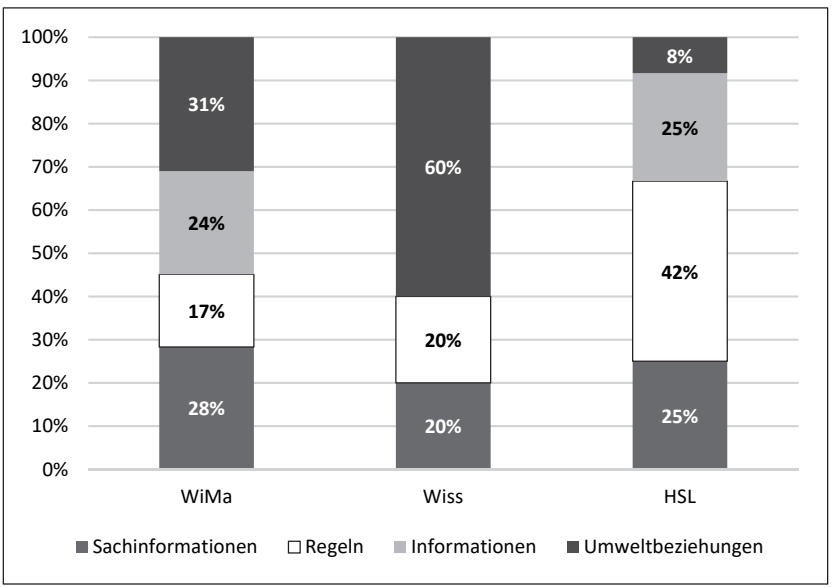
Bei näherer Betrachtung der (impliziten) Erwähnung eigener Machtressourcen zeigen sich Unterschiede hinsichtlich der Verteilung der Ressourcentypen für die drei Akteursgruppen. Als häufigste Machtressourcen ergeben sich (Übersicht 38):

- *Wissenschaftsmanager/innen* greifen in 31 Prozent der Erwähnungen auf Umweltbeziehungen und in 28 Prozent der Fälle auf Sachwissen zurück. Informationen machen 24 Prozent der Erwähnungen aus und Regeln am seltensten mit 17 Prozent.
- *Wissenschaftler* nutzen zu 60 Prozent ihre Umweltbeziehungen und in jeweils 20 Prozent der Erwähnungen Sachwissen und Regeln. Wissen über interne Informationen wurde hingegen nicht als Machtressource identifiziert.

- In der Hochschulleitung stellen Regeln mit 42 Prozent die häufigste Machtressource, gefolgt von jeweils 25 Prozent für Sachwissen und Informationen. Eigene Umweltbeziehungen werden im Kontext Third Mission nur in acht Prozent der Erwähnungen als Machtressource erwähnt.

Aus diesen Auszählungen ergibt sich für jeden Akteur somit ein eigenständiges Profil der verfügbaren Machtressourcen. Während Wissenschaftsmanager vor allem Sachwissen und Umweltbeziehungen erwähnten, bauen Wissenschaftler mehrheitlich auf ihre Umweltbeziehungen und in der Hochschulleitung wiederum machen Regeln den größten Anteil aus. Was sich dahinter inhaltlich verbirgt wird im nachfolgenden Abschnitt vertiefend ausgewertet.

Übersicht 38: Verteilung eingesetzter Machtressourcen nach Akteuren



Anmerkung: WiMa=Wissenschaftsmanagement, Wiss=Wissenschaftler, HSL=Hochschulleitung. Anzahl Erwähnungen für WiMa N=113, Wiss N=10 und HSL N=12.

Machtressource spezifisches Sachwissen

Die befragten *Wissenschaftsmanager/innen* verwiesen immer wieder auf spezifisches Sachwissen, über das sie durch ihre Tätigkeit verfügen. Mehrfache Nennungen ergaben sich für folgende Teilaspekte:

- *Eigene Datenauswertungen*: so wurde erwähnt, dass man Daten aus etwa aus dem Controlling erhalte und auswerte, damit die Berichterstattung „qualitätsgesichert“ sei (UNT-WM2: #8; UNT-WM2: #12).
- *Eigene Themensetzungen*: So würde die Themensetzung in der Öffentlichkeitsarbeit dahingehend gestaltet, dass sie „Relevanz für die Gesellschaft“ habe (UNT-K: #55; UNT-K: #59).

- *Erneuerung/Planung der Öffentlichkeitsarbeit*: In den Pressestellen wurde auf die Aktivitäten zur Planung und Erneuerung der Kommunikationskanäle hingewiesen, etwa bei Neuausrichtung der Berichtsformate oder zu Beginn von Drittmittelprojekten (UNT-K: #53; HNT-K: #40; HNT-K: #23).
- *Eigene Öffentlichkeitsarbeit*: Mitarbeiter in spezifischen Third-Mission-Aktivitäten wie Weiterbildung und Technologietransfer berichteten von eigenständigen Aktivitäten zur Adressierung der Öffentlichkeit (UT-WM1: #39; HNT-WM2: #45).
- *Eigene fachliche Expertise:* Einige Interviewpartner verwiesen auf ihre spezielle fachliche Expertise, die entweder durch die Koordinierung des Weiterbildungsangebots oder das Einbringen betriebswirtschaftlicher Kenntnisse in Transferkooperationen von Wissenschaftlern hätten (UT-WM2: #13; UT-WM2: #17; UT-WM1: #92).
- *Gegenseitige Zuarbeiten*: Mehrfach wurde Sachwissen in Form gegenseitiger Zuarbeiten und Austausch ressortabhängigen Wissens zwischen Wissenschaftsmanagern signalisiert (UNT-WM1: #29; UNT-WM1: #71; UT-WM4: #25).
- *Strategien für wirksame Öffentlichkeitsarbeit*: In den Pressestellen wurde mehrmals betont, dass man über spezifisches Erfahrungswissen darüber verfüge, wie Wissenschaftler und Medien für Third-Mission-Themen interessiert werden könnten (UNT-K: #14; HT-K: #10; HT-K: #12; HNT-K: #33). Ein Beispiel:

  „Ich nehme mir Studierende, die über den Hochschulinformationstag zu uns gekommen sind, und lasse die selbst berichten, dass sie eben mal über diesen Tag zu uns gekommen sind und was so toll ist, bei uns zu studieren. Die bloße Ankündigung habe ich mir abgewöhnt. Man kriegt das besser in die Medien, wenn man das mit Personen und Geschichten verknüpft. Der Journalismus ist heute so ausgeprägt. Am besten eine Leiche im Keller, aber ich versuch's halt positiver." (HNT-K: #33)

- *Führen von Statistiken:* Am häufigsten wurde Sachwissen in Form des Führens eigener Statistiken angeführt, welche überwiegend im Rahmen von Verpflichtungen gegenüber dem Land bzw. Anforderungen der Hochschulleitung zu berichten sind, zum Teil aber auch zur eigenen Erfolgskontrolle (HT-WM2: #32; HNT-WM4: #33; HNT-WM3: #51, UNT-WM3: #77, HNT-WM1: #46).

Daneben gab es Einzelerwähnungen von acht weiteren Formen des Sachwissens: Eigene Werbeaktivitäten, Erfassen von Prozessabläufen; Bündelung von Prozessen; Umgang mit externen Partnern, interne regelmäßige Treffen, Beratung und Unterstützung der Leitungsebene und eigene Netzwerkarbeit sowie technisches Verständnis.

Insgesamt wurden 32 Erwähnungen von Sachwissen in den Interviews mit Wissenschaftsmanagern gezählt. Neun dieser Nennungen bezogen sich auf die Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern und ebenfalls neun auf die Zusammenarbeit mit anderen Wissenschaftsmanagern. In sieben Fällen wurde das Sachwissen im Kontext mit der Hochschulleitung benötigt. Bei den anderen acht Nennungen bezogen sich die Interviewpartner entweder auf externe Partner oder erwähnten die Ressource ohne einen Bezug zu Dritten.

Wissenschaftler und Vertreter der Hochschulleitung äußerten sich hingegen nur wenig zu eigenem Sachwissen (N=2 bzw. 3). Bei den Wissenschaftler/innen wurde hier über die eigenen Aktivitäten zur Öffentlichkeitsarbeit (UT-WS: #13) sowie über Weitergabe und Datenpflege eigener Informationen zur Aktivität (HNT-WS1: #37) gesprochen. Nicht kodiert wurde die Expertise in der Durchführung der Third-Mission-Aktivitäten. Diese war so allgegenwärtig während der Interviews und letztlich Voraussetzung für die Auswahl der Gesprächspartner, dass gelten darf: alle befragten Wissenschaftler/innen verwiesen auf ihre wissenschaftliche Expertise.

Aus der Hochschulleitung wurde das Wissen über eigene Themen-Priorisierungen (UNT-HSL: #38), Austausch und gegenseitige Zuarbeit bei ressortspezifischen Wissen (HNT-HSL: #7) sowie der generelle Überblick über Aktivitäten als spezifisches Wissen (HNT-HSL: #39) thematisiert.

Generell kann also festgehalten werden, dass die im theoretischen Teil vermuteten Machtressourcen der Akteure in den Interviews identifiziert wurden.

Übersicht 39: Identifizierte Machtressourcen des Typs Sachwissen nach Akteuren

Akteur	Ressource	Empirisch bestätigt
WiMa	Verwaltungswissen	Ja
Wiss	Wissenschaftliche Expertise	Ja
HSL	Strategiewissen	Ja

Anmerkung: WiMa=Wissenschaftsmanagement, Wiss=Wissenschaftler, HSL=Hochschulleitung.

Machtressource Regeln

Rechtliche oder andersartige verbindliche Regeln, die als Machtressource zum Einsatz kommen, sind nicht nur positiv erwähnt worden, sondern auch negativ als das Fehlen von als notwendig wahrgenommenen Regeln. Dies liefert weitere Informationen über das Bewusstsein eigener Handlungspotenziale durch Berufung auf Regelungen. Mehrfachnennungen ergaben sich bei drei Aspekten:

- *Abrechnung und Versteuerung der Aktivitäten*: Bei Third-Mission-Aktivitäten gäbe es zahlreiche Regeln zu beachten, die auch vom Nachweis der Gemeinnützigkeit abhängen, etwa Steuerpflichten, Kostendeckung, Vollkostenabrechnung und Urheberrechte (UNT-WM1: #31; UNT-WM1: #77).
- *(Re-)Akkreditierung*: Vor und während des Akkreditierungsprozesses würde man verstärkt auf Third-Mission-Aspekte wie projektorientierte Lehre, Service-Learning, Berufsfeldorientierung achten (UNT-WM3: #69; UNT-WM3: #71).
- *Meldepflichten bei neuen Projekten*: Am häufigsten wurde auf bestimmte Pflichten verwiesen, die Wissenschaftler bei der Meldung neuer Drittmittelprojekte hätten bzw. relativ leicht einzuführen seien (HNT-K: #15; HT-WM1: #68; HT-WM1: #70, HNT-WM3: #11) In einem Fall wurde ganz konkrete Vorstellungen hierzu geäußert:

  „Organisatorisch, man könnte darüber nachdenken, dass man so eine Art Zwangsdurchlauf macht, dass der Professor das Projekt [in der Forschungsdatenbank] eingepflegt haben muss, bevor das Geld ausgezahlt wird.“ (HT-WM1: #68)

Ebenso wurde auf die Freiheiten der Wissenschaftler/innen in Forschung und Lehre verwiesen, die als „Rahmenbedingung“ für die Arbeit des Wissenschaftsmanagements gälte (UT-WM2: #11). Daneben wurden verschiedene andere wichtige Regelungen genannt: Vertraulichkeit, Einhaltung von Förderquoten, Zugriffsbeschränkungen usw. Insgesamt wurden 19 Erwähnungen von Regeln gezählt. Sie richten sich in der klaren Mehrzahl (zwölf Nennungen) auf die Zusammenarbeit mit dem Wissenschaftsbereich und deutlich seltener dem Wissenschaftsmanagement (1), der Hochschulleitung (2) und externen Partnern (4).

In den Äußerungen der Wissenschaftler/innen wurde vor allem auf Regelungen verwiesen, die Anreize für Engagement in Third-Mission-Aktivitäten schaffen bzw. schaffen würden. Die zentralen Punkte waren hier die Genehmigung von Nebentätigkeiten (HT-WS1: #9) und die Anrechenbarkeit der Leistungen auf das Lehrdeputat (HT-WS1: #51). Während ersteres meist problemlos von der Hochschulleitung genehmigt wird, sind Deputatsminderungen meist nur in sehr wenigen Fällen aushandelbar.

Die Vertreter der Hochschulleitung legten besonderen Wert auf die Festlegung von Zuständigkeiten und Prozessen für Third Mission und deren Berichterstattung (HT-HSL: #22; HT-HSL: #28; HT-HSL: #52) und die Autorisierung interner Kommunikation (UT-HSL: #68) zwischen Leistungsebene, Wissenschaftsmanagement und wissenschaftlichen Personal. Daneben wurde auch zugegeben, dass die Autonomie der Wissenschaft (HNT-HSL: #47) eine wirksame Beschränkung der Eingriffsmöglichkeiten in die Arbeit der Wissenschaftler/innen sei:

> „Unser Kerngeschäft ist die Lehre. Und da beißt keine Maus den Faden von ab. Und dass wir forschen, ist so. Abgesehen davon, dass wir das nicht wollen, das könnten wir den Professor/innen gar nicht verbieten.“ (HNT-HSL: #47)

Als besonders auffällig festzuhalten ist, dass die Autonomie als Schutzregel vor Fremdeinflüssen nicht von den Wissenschaftler/innen, sondern den anderen beiden Akteuren identifiziert wurde und dass Wissenschaftler, bislang theoretisch nicht hergeleitet, Regeln reklamieren, die Anreize für Engagement in der Third Mission schaffen würden.

Übersicht 40: Identifizierte Machtressourcen des Typs Regeln nach Akteuren

Akteur	Ressource	Empirisch bestätigt
WiMa	Regelungen für Lehre und Forschung	Ja
Wiss	Autonomie	Ja
	Anreize: Genehmigung und Anrechnung	Neu hinzugekommen
HSL	Regelungskompetenz	Ja

Anmerkung: WiMa=Wissenschaftsmanagement, Wiss=Wissenschaftler, HSL=Hochschulleitung.

Machtressource Informationen

Die Gespräche gaben Gelegenheit, etwas über die Beziehungen mit anderen Hochschulangehörigen in Bezug auf Third-Mission-Themen zu erfahren. Wissenschaftsmanager/innen hatten spezifische Informationen über Zuständigkeiten

und Abläufe zwischen Personen, die zum Teil auch informell organisiert sind, darunter:

- *Umgang mit verschiedenen Fächerkulturen*: Den Wissenschaftsmanager/innen ist sehr bewusst, dass sie in manchen Fachbereichen leichter Zusammenarbeit herstellen können als in anderen, wo die Fachkultur skeptisch gegenüber Third Mission bzw. Wissenschaft-Praxis-Themen geprägt ist (UT-WM2: #61; HT-K: #16; HT-K: #25).
- *Unterstützung aus anderen Bereichen organisieren*: Ebenso wurden Strategien herausgestellt, wie mit anderen Wissenschaftsmanagern gut zusammenzuarbeiten sei (UNT-WM2: #110; UT-K: #4; UT-K: #6). Dies zeige sich etwa, indem man sich um Unterstützung bei „Sachen, die auf den ersten Blick nicht naheliegend sind" bemüht (UT-K: #6).
- *Wissen über EDV-Ressourcen/Prozesse*: Das Wissen über die Nutzung und Gewöhnung an bestimmte Software durch die Mitarbeiter/innen in den verschiedenen Abteilungen der Hochschule, und damit verbundenen Ineffizienzen, spielten ebenfalls eine Rolle (UNT-WM1: #23, UNT-WM1: #27, UNT-WM1: #35).
- *Organisation interner Kommunikation*: Auf verschiedene Weise gestalten Wissenschaftsmanager die hochschulinterne Kommunikation, etwa durch interne Newsletter, regelmäßige Austauschtreffen, Mitgliedschaft in Gremien (UNT-K: #55; UT-WM2: #21; UT-WM2: #25).
- *Wissen über interne Hierarchien*: In unterschiedlicher Weise zeigte sich Wissen darüber, wie interne Hierarchien die Zusammenarbeit behindern bzw. wie die Wissenschaftsmanager/innen damit umgehen (UT-WM2: #43; UT-WM2: #11; UT-WM2: #45; HNT-WM2: #38; UT-K: #16). Hier spielt die Hochschulgröße offenbar eine Rolle:

  „An so einer kleinen Hochschule, weiß man im Wesentlichen nach einem Jahr, wer hier welche Kompetenzen hat. Die meisten, wie gesagt, kenne ich." (HNT-WM2: #38)

  „Eine Uni ist ja ein großes mittelständisches Unternehmen. Hier weiß längst nicht jeder, was der andere macht." (UT-K: #16)

- *Informelle Zusammenarbeit:* Durch die persönlichen Beziehungen, so berichteten Wissenschaftsmanager, gelänge die Zusammenarbeit mit anderen Kollegen des Wissenschaftsmanagements auch ohne formellen Auftrag oder klare Regeln (HT-WM2: #47; UNT-WM2: #99; HT-K: #31). Etwa:

  „Das, was eben auch der Vorteil der kleinen Hochschule ist: man kennt sich eben auch. Selbst wenn mal jemand anruft, hoffe ich, und das funktioniert auch, dass die wissen, Weiterbildung, Personaltransfer ist zuständig und dann vermitteln die auch dahin. Umgekehrt mache ich das auch." (HT-WM2: #47)

  „Was es mir hier erleichtert … ist die Tatsache, dass mir genügend auf dem Flur entgegenfliegt." (HT-K: #31)

- *Ansprechbarkeit der Wissenschaftler/innen*: Wissenschaftsmanager berichteten über Probleme und Strategien, mit Wissenschaftlern zusammenzuarbeiten (UNT-K: #77; HT-WM2: #21; UT-WM2: #15; HNT-WM2: #34). Dabei werde beispielsweise das Gespräch auch mal informell in der Mensa hergestellt (HT-WM2: #21). Allerdings leideten die informellen Ansprachemöglichkeiten in der vorlesungsfreien Zeit (UNT-K: #77).

Daneben wurden von Wissenschaftsmanagern Informationen über die Beteiligungsbereitschaft der jüngeren Wissenschaftler/innen sowie das Wissen über Themenkonjunkturen als Ressourcen für erfolgreiche Arbeit genannt. Insgesamt 27 Nennungen von Informationen über nützliche Beziehungen mit anderen Hochschulangehörigen sind gezählt worden, davon jeweils zwölf in Bezug auf Wissenschaftler und andere Wissenschaftsmanager. Beziehungen zur Hochschulleitungen spielten hingegen nur einmal eine nennenswerte Rolle. Wissenschaftsmanager verfügen also nicht nur über Verwaltungsbeziehungen, sondern ebenso über Beziehungen im Wissenschaftsbereich der Hochschule.

Seitens der Wissenschaftler/innen wurde hochschulinternes Beziehungskapital nicht erwähnt. Die Vertreter der Hochschulleitung hingegen verwiesen auf ihr Wissen über Themenkonjunkturen bei Wissenschaftlern und Medien, obwohl letztlich „alles mehr oder weniger rein zufällig" in Erfahrung gebracht würde und entsprechend die Organisation interner Kommunikation von Zufällen geprägt sei (UT-K: #20). Ähnlich verhalten wurde über die informelle Zusammenarbeit gesprochen:

> „Dann gibt es auch eine begrenzte Aufnahmefähigkeit… man läuft sich auch nicht so über den Weg, dass man gut auf dem Laufenden ist. Man kriegt nicht alles von allen mit." (HNT-HSL: #51)

Die Leitungsebene verfügt also über eine schwer kontrollierbare, aber durchaus relevante Machtressource aus Zufallswissen, dass sie über informelle Beziehungen zu Wissenschaftlern erhält. Nicht bestätigt hingegen wurde Kollegialität als Machtressource der Wissenschaftler/innen. In der Third Mission, so scheint es also, sind die Wissenschaftler/innen wenig untereinander vernetzt und agieren eher in Eigenregie.

Übersicht 41: Identifizierte Machtressourcen des Typs Informationen nach Akteuren

Akteur	Ressource	Empirisch bestätigt
WiMA	Leitungs- und Verwaltungsbeziehungen	Ja
	Beziehungen zu Wissenschaftlern	Neu hinzugekommen
Wiss	Kollegialität	Nein
HSL	Zufallswissen aus informellen Beziehungen	Neu hinzugekommen

Anmerkung: WiMa=Wissenschaftsmanagement, Wiss=Wissenschaftler, HSL=Hochschulleitung.

Machtressource Umweltbeziehungen

Eigene berufliche Beziehungen außerhalb der Hochschule zu pflegen ist das besondere Merkmal der Wissenschaftsmanager/innen, die in Third-Mission-Themen tätig sind. Insofern ist es wenig überraschend, dass diese in den Interviews häufig erwähnt wurden.

- *Persönliche Kontakte*: Einzelne Interviewpartner konnten durch persönliche Kontakte zu externen Partnern Kooperationen auf den Weg bringen (UNT-WM1: #57; UNT-WM1: #59).

- *Präsenz auf Veranstaltungen*: einige aktive Wissenschaftsmanager/innen nutzen externe Veranstaltungen und Messen, um Kooperationen zu fördern (HT-WM1: #3; HNT-WM2: #5; HNT-WM1: #42):

  „Immer mindestens einer von uns ist immer irgendwo zu finden, auf irgendeiner Veranstaltung." (HNT-WM2: #5)
- *Anfragen von Medien*: Umweltbeziehungen entstünden auch, weil man Anfragen von Journalisten erhielte (UT-WM3: #23; UNT-K: #77; HNT-WM4: #24).
- *Eingespielte Medienkontakte*: Wichtig seien zudem die bereits etablierten Kontakte zu Journalisten, die im Bedarfsfall angesprochen werden. Dies betrifft vor allem die Mitarbeiter/innen der hochschulischen Pressestelle (HNT-WM4: #48; UNT-K: #63; UNT-K: #69; HNT-K: #23; HNT-K: #23; HT-K: #6).
- *Zusammenarbeit mit externen Partnern*: Mit Abstand am häufigsten wurde auf die persönliche Zusammenarbeit mit Partnern außerhalb der Hochschule verwiesen (UNT-WM1: #21; UNT-WM1: #21; UNT-WM1: #85; UT-WM4: #5; UT-WM4: #7; UT-WM4: #46; UNT-K: #14; HT-WM2: #11; HT-WM2: #19; HT-WM2: #45; HT-WM2: #45; UNT-WM2: #106; UT-K: #42; UT-WM2: #63; HT-WM1: #27; HNT-WM2: #3; HNT-WM1: #3)

Ferner spielten die Gestaltung der Öffentlichkeitsarbeit auf Anfrage von Wissenschaftler/innen (UNT-K: #71; UNT-K: #77) und Anfragen von externen Interessenten für Kooperationen eine Rolle (UT-WM3: #54; UNT-K: #59). Von den insgesamt 35 Erwähnungen bezogen sich 33 auf Beziehungen mit externen Akteuren und zwei auf Umweltbeziehungen, die über Wissenschaftler hergestellt wurden.

Wissenschaftler verfügen nach eigenen Angaben selbst auch über eingespielte Medienkontakte (UT-WS: #4; UT-WS: #13; HNT-WS2: #26; HNT-WS1: #19). Daneben verwiesen sie auf die Beziehungen aus der Zusammenarbeit mit externen Akteuren (HT-WS2: #5; HNT-WS1: #11).

Übersicht 42: Identifizierte Machtressourcen des Typs Umweltbeziehungen nach Akteuren

Akteur	Ressource	Empirisch bestätigt
WiMa	Öffentlichkeitsarbeit	Ja
	Zusammenarbeit mit externen Partnern	Neu hinzugekommen
Wiss	Netzwerke und Kontakte	Ja
HSL	Öffentlichkeitsarbeit	Ja
	Ministerialbeziehung	Nein

Anmerkung: WiMa=Wissenschaftsmanagement, Wiss=Wissenschaftler, HSL=Hochschulleitung.

Die Vertreter der Hochschulleitungen äußerten sich kaum über ihre Umweltbeziehungen, was damit zusammenhängt, dass sie an den Aktivitäten operativ nicht beteiligt sind. Allerdings wurde einmal auf die Zusammenarbeit mit externen Partnern zur Entwicklung von Netzwerken hingewiesen (HT-HSL: #7). Die Beziehung zum zuständigen Ministerium wurde hingegen nicht thematisiert und kann daher als Machtressource nicht bestätigt werden. Die direkte Zusam-

menarbeit von Wissenschaftsmanager/innen mit externen Partnern kommt hingegen als bislang nicht theoretisch hergeleitete Ressource hinzu.

Zusammenfassung zu Machtressourcen im Third-Mission-Zusammenhang

Insgesamt zeigt sich bei den Wissenschaftsmanager/innen ein vielfältiger Einsatz von Kompetenzen und Beziehungskapital – ihren Machtressourcen zur Herstellung von Zusammenarbeit mit anderen Akteuren (Übersicht 43). Insbesondere zu Sachwissen und Regeln kamen mannigfaltige Ausprägungen in den Interviews zutage. Wissenschaftler und Vertreter der Leitungsebene antworteten hingegen entweder allgemeiner auf die Fragen oder erörterten Einzelaspekte ausführlicher, sodass es hier noch weniger Ausprägungen gibt, als es die ohnehin geringere Fallzahl vermuten ließe.

Im wesentlichen bestätigen die Auswertungsergebnisse die Annahmen über die verfügbaren Machtressourcen der drei Akteure. So verfügen Wissenschaftsmanager über:

- Sachwissen zu Verwaltungsabläufen;
- Regelungen für Lehre und Forschung, die Wirkung auf Third-Mission-Aktivitäten haben;
- Informationen aus ihren Leitungs- und Verwaltungsbeziehungen;
- Umweltbeziehungen, die sie aus der Öffentlichkeitsarbeit beziehen und, zusätzlich zu den Annahmen, aus der Zusammenarbeit mit externen Partnern.

Bei den Wissenschaftler/innen wurden nicht alle angenommenen Ressourcen empirisch bestätigt:

- ihr Sachwissen wird durch ihre wissenschaftliche Expertise begründet;
- als Regeln können sie sich ihre Autonomie zunutze machen, aber, zusätzlich zu den Annahmen, auch Anreize durch Regelungen zu Genehmigung und Anrechnung ihrer Tätigkeiten;
- Kollegialität als Informationskapital spielt hingegen offenbar keine besondere Rolle;
- in ihren Umweltbeziehungen sind Netzwerke und Kontakte von Bedeutung.

Bezüglich der Hochschulleitung sind ebenfalls nicht alle Machtressourcen bestätigt worden:

- Als Sachwissen ist ihr Strategiewissen relevant;
- unter Regeln ist ihre Regelungskompetenz relevante Ressource;
- anders als angenommen, sind Informationen durch Zufallswissen aus informellen Beziehungen von Bedeutung;
- in den Umweltbeziehungen ist die Öffentlichkeitsarbeit wichtig, nicht bestätigt hingegen wurde die Relevanz der Ministerialbeziehung.

Der Einsatz von Machtressourcen wurde unterschiedlich häufig in den Interviews angesprochen. Bei den Wissenschaftsmanager/innen wurde am häufigsten, unabhängig von den Ausprägungen, Sachwissen (N=33) und Umweltbezie-

Übersicht 43: Machtressourcen nach Arten, Ausprägungen und Akteuren

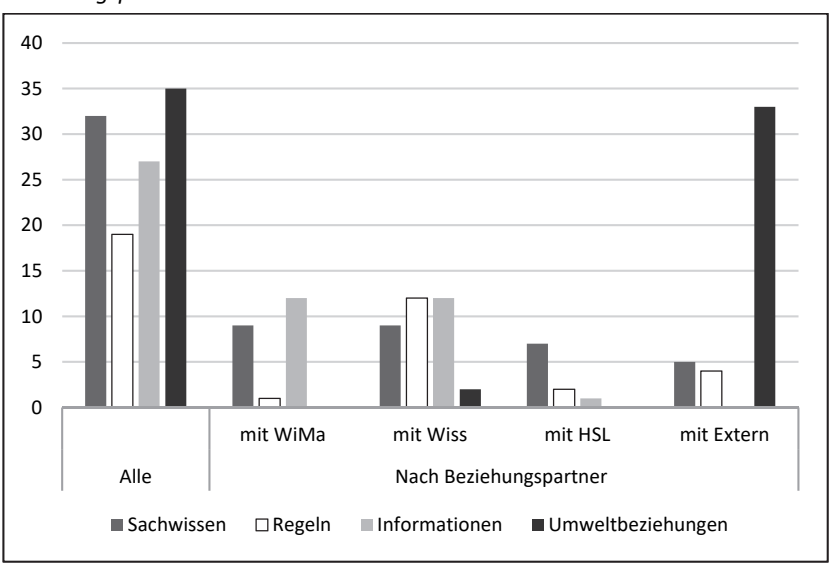
Ressource	WiMa	Wiss	HSL
Sachwissen	• Beratung und Unterstützung der Leitung • Bündelung von Prozessen • Eigene Datenauswertungen • Eigene fachliche Expertise • Eigene Netzwerkarbeit • Eigene Öffentlichkeitsarbeit • Eigene Themensetzungen • Eigene Werbeaktivitäten • Erfassen von Prozessabläufen • Erneuerung/Planung der Öffentlichkeitsarbeit • Führen von Statistiken • Gegenseitige Zuarbeiten • Interne regelmäßige Treffen • Strategien für wirksame Öffentlichkeitsarbeit • Umgang mit externen Partnern	• Eigene Öffentlichkeitsarbeit • Informationsweitergabe und Datenpflege • Spezifische Expertise in der Third-Mission-Aktivität	• Eigene Priorisierungen • Gegenseitige Zuarbeiten • Behalten des Überblicks
Regeln	• Geheimhaltungspflichten • Festlegungen der Leitung zur Profilbildung • Vorgaben aus Zielvereinbarungen • Zugriffs-Beschränkungen im Krankheitsfall • Regeln zur Öffentlichkeitsarbeit • Einhalten von Förderquoten • Vertraulichkeit mit externen Partnern • Vorgaben aus Hochschulgesetz • Abrechnung/Versteuerung der Aktivitäten • Autonomie der Wissenschaft • (Re-)Akkreditierung • Meldepflichten bei neuen Projekten • Fehlen von Pflichten zur Meldung einer Aktivität • Fehlen standardisierter Instrumente	• Genehmigung von Nebentätigkeiten • Anrechenbarkeit auf das Lehrdeputat	• Autonomie der Wissenschaft • Festlegung von Zuständigkeiten und Prozessen • Authorisierung interner Kommunikation
Informationen	• Beteiligungsbereitschaft der jüngeren Wissenschaftler/innen • Wissen über Themenkonjunkturen • Umgang mit verschiedenen Fächerkulturen • Unterstützung aus anderen Bereichen organisieren • Wissen über EDV-Ressourcen/Prozesse • Organisation interner Kommunikation • Informelle Zusammenarbeit • Wissen über interne Hierarchien • Ansprechbarkeit der Wissenschaftler/innen	•	• Wissen über Themenkonjunkturen • Organisation interner Kommunikation • Informelle Zusammenarbeit

Ressource	WiMa	Wiss	HSL
Umweltbe-ziehungen	• Gestaltung der ÖA für Wissenschaftler • Anfragen von Interessenten • Persönliche Kontakte • Präsenz auf Veranstaltungen • Anfragen von Medien • Eingespielte Medienkontakte • Zusammenarbeit mit externen Partnern	• Eingespielte Medien-kontakte • Zusammen-arbeit mit externen Partnern	• Zusammen-arbeit mit externen Partnern

Anmerkung: WiMa=Wissenschaftsmanagement, Wiss=Wissenschaftler, HSL=Hochschulleitung.

hungen (N=35) als Machtressource erwähnt, etwas seltener Informationen (N=27) und am wenigsten Regeln (N=19). Daneben ist aufschlussreich, auf welche Akteure sich die Wissenschaftsmanager/innen dabei bezogen (Übersicht 44). So wird Sachwissen in allen Beziehungen, sowohl hochschulintern als -extern, als Ressource der Zusammenarbeit eingesetzt. Bei Regeln hingegen ist ein Schwerpunkt im Verhältnis mit Wissenschaftlern erkennbar, in geringerem Ausmaß auch im Verhältnis zu externen Partnern. Informationen kommen fast ausschließlich in den Beziehungen mit anderen Wissenschaftsmanager und Wissenschaftlern zum Tragen, fast gar nicht jedoch im Verhältnis zur Hochschulleitung. Die Erwähnung von Umweltbeziehungen erfolgte in fast allen Fällen in Bezug auf die externen Partner und wurde nur in Einzelfällen auf das Verhältnis zu Wissenschaftlern rückgebunden.

Übersicht 44: Einsatz von Machtressourcen durch Wissenschaftsmanager nach Beziehungspartner



Anmerkung: WiMa=Wissenschaftsmanagement, Wiss=Wissenschaftler, HSL=Hochschulleitung. Als Akteure sind hier die Beziehungspartner der Wissenschaftsmanager/innen zu verstehen.

Aus diesen Verteilungen kann vorläufig geschlossen werden, dass das Verhältnis zu Wissenschaftlern weniger über ihre Umweltbeziehungen als über die anderen drei Machtressourcen bestimmt wird. Dies ist im Zuge der Auswertung der Machttaktiken erneut zu reflektieren, da es zunächst widersprüchlich wirkt, dass Wissenschaftsmanager Umweltbeziehungen für überwiegend operativ durch Wissenschaftler erbrachte Third-Mission-Leistungen pflegen, im Binnenverhältnis zu Wissenschaftlern aber Regeln, Informationen und Sachwissen die Umweltbeziehungen als Handlungsthematik dominieren.

4.3.2. Eingesetzte Taktiken zur Machtausübung

Machtressourcen wurden im theoretischen Modell der Ausgangspunkt für eine Beeinflussung anderer Akteure charakterisiert. Zum Einsatz kommen sie durch die Spiele, die im Zuge der Beziehungen durch mikropolitische Taktiken eingegangen werden. Diese werden in diesem Abschnitt empirisch näher betrachtet.

Deskriptive Auswertung der Kodierungen

Die Erwähnungen bestimmter Taktiken, „Tricks“ oder auch erprobter Vorgehensweisen, erfolgte häufig im selben Aussagenzusammenhang wie die Erwähnung von Machtressourcen. Auch hier wurde nicht direkt nach Taktiken gefragt, sie wurden stattdessen implizit durch die Befragten erläutert. Die Nennungen der Wissenschaftsmanager/innen entsprechen dabei recht genau ihrer Repräsentierung in allen Kodierungen (72 %). Bei den befragten Professor/innen wurden hingegen erheblich weniger Erwähnungen festgestellt als in der Grundgesamtheit (7% gegenüber 13 % der Kodierungen und 19 % der Interviews). Genau umgekehrt verhält es sich bei den Vertretern der Hochschulleitung. Sie sind mit 21 Prozent der Kodierungen überrepräsentiert (gegenüber 16 % Anteil an allen Kodierungen bzw. 15 % der Interviews). Ohne nähere inhaltliche Betrachtung könnte dies vorläufig vorsichtig als erstes Zeichen dafür gedeutet werden, dass Wissenschaftler möglicherweise ein geringeres Interesse an der Beeinflussung der anderen beiden Akteure haben und die Hochschulleitung dagegen ein ausgeprägteres Interesse.

Übersicht 45: Verteilung der Erwähnungen von Machttaktiken nach Akteuren

	WiMa	Wiss	HSL
Machttaktiken	72% (83)	7% (8)	21% (24)
Vergleichsgrößen:			
Alle Kodierungen	71% (552)	13% (102)	16% (125)
Anzahl Interviews	67% (18)	19% (5)	15% (4)

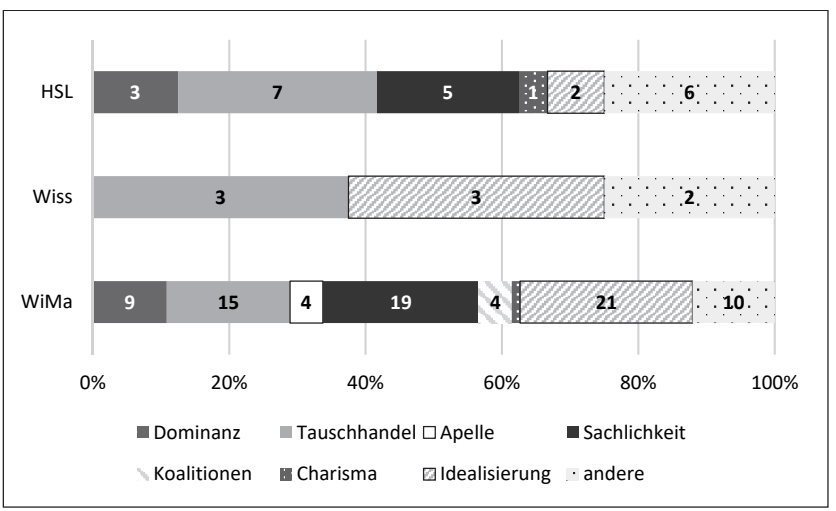
Anmerkung: WiMa=Wissenschaftsmanagement, Wiss=Wissenschaftler, HSL=Hochschulleitung.
Absolute Zahlen in Klammern.

Ausgangspunkt der halboffenen Kodierung der Machttaktiken waren die sieben Typen von Mikropolitiken nach Neuberger (1995): Appelle, Charisma, Dominanz, Idealisierung, Koalitionen, Sachlichkeit und Tauschhandel.

In den Nennungen finden sich nicht nur Taktiken, die aktiv in Bezug auf andere einsetzt, sondern häufiger auch, solche, die man passiv durch andere erlebt. Insofern kann aus der Verteilung noch nicht über den individuellen Gebrauch von Mikropolitiken geschlossen, sondern vielmehr, über den selbst berichteten Einsatz durch beteiligte Parteien im Kontext Third Mission.

Es wurden im Zuge der Kodierungen weitere Vorgehensweisen im Verhältnis zu den anderen Akteuren gefunden, die sich nicht eindeutig diesen sieben Typen zuordnen ließen. Diese wurden mit neuen Codes versehen und werden weiter unten näher diskutiert. Bei den Gruppen Wissenschaftsmanager und Wissenschaftler machen diese ein Viertel der Kodierungen aus, bei der Hochschulleitung zwölf Prozent der Nennungen. Hier deutet sich bereits an, dass die Akteure nicht allein auf rationale Mikropolitiken mit klarem Ziel-Mittel-Bezug zurückgreifen, sondern ihr Handeln auch Aufweichungen rationaler Entscheidungsprinzipien inkauf nimmt.

Übersicht 46: Verteilung der Erwähnungen unterschiedlicher Machttaktiken nach Akteuren



Anmerkung: WiMa=Wissenschaftsmanagement, Wiss=Wissenschaftler, HSL=Hochschulleitung.

Machttaktiken der Wissenschaftsmanager/innen

Wenn Mitarbeiter im Wissenschaftsmanagement bezogen auf die Dritte Mission ihrer Hochschulen aktiv handeln und mit anderen Akteuren in Beziehung treten sind, entsprechend der Auswertungsergebnisse der mündlichen Befragungen, drei Herangehensweisen besonders häufig: Idealisierung (21 von 65 Nennungen), Sachlichkeit (19) und, etwas weniger oft, Tauschhandel (12). Dabei fal-

len, unabhängig von der konkreten Taktik, die meisten Nennungen in Bezug auf das Verhältnis zu Wissenschaftlern (49 von 65).

In Bezug auf *Idealisierung* als Mikropolitik zur Beeinflussung anderer haben die Wissenschaftsmanager/innen folgende Ausprägungen berichtet:

- *Anreize setzen*: Neben anderen Maßnahmen seien nach Ansicht von Wissenschaftsmanagern Anreizsysteme wichtig, um Wissenschaftler von der Vorteilhaftigkeit der Kooperation mit dem Wissenschaftsmanagement bzw. für die Agenden der Leitungsebene zu überzeugen (UNT-WM2: #115). Mit dieser Haltung idealisieren sie gegenüber Wissenschaftlern also, den Bedarf breiterer Unterstützungsstrukturen für Third Mission.
- *Motivieren*: Da man Wissenschaftler nicht zwingen kann, sich an den Third-Mission-Angeboten der Hochschule zu beteiligen, sei stetiges Motivieren der Kolleg/innen im Wissenschaftsmanagement sowie der Wissenschaftler/innen selbst notwendig (UNT-WM2: #115; UT-WM2: #49; UT-WM2: #63):

  „Man kann sowas nicht erzwingen. Das funktioniert nicht per Order. Sondern man muss das leben…“ (UT-WM2: #63)
- *Unterstützung einholen*: Ferner wurde von Schwierigkeiten berichtet, die Unterstützung der Hochschulleitung für das eigene Engagement in der Third Mission zu gewinnen (UT-WM4: #48):

  „Man hat auch viele Probleme dadurch. Wenn man sich viel engagiert, rührt man irgendwas auf, Staub auf, die meisten wollen keinen Staub aufgewühlt haben, die wollen das alles so wie vorher. Die Widerstände, auf die man stößt, auch in den eigenen Kreisen, die werden von höherer Ebene nicht unbedingt aus dem Weg geräumt. Man ist oft auch allein gelassen mit dem, was man da angerichtet hat.“ (UT-WM4: #48)
- *Interesse an Öffentlichkeitsarbeit wecken*: Ein wichtiges Kriterium für die Qualität der Zusammenarbeit ist die Beteiligung an der Öffentlichkeitsarbeit der Hochschule (HT-K: #14, #25).

  „Bei den [sozialwissenschaftlichen Fachbereichen], die haben da eine gute Antenne für. Bei den anderen ist es schwieriger. Die haben halt ihre technischen Sachen, sind da verstrickt und da muss man auf die zugehen und sagen: Tolle Sache, das hat ja den und den Effekt, das kann ja der und der noch nutzen.“ (HT-K: #14)
- *Verständnis für Third Mission wecken*: Das Bemühen um Kooperation setzt häufig schon auf sehr grundliegender Ebene an, nämlich dabei, den Wissenschaftler/innen zunächst die Bedeutung der gesellschaftlichen Beiträge durch die Dritte Mission der Hochschule zu vermitteln (UT-WM2: #61; UT-WM1: #85, #87; HNT-WM3: #9). Die fachliche Affinität für Third Mission sei sehr unterschiedlich. Da seien „Subkulturen“, die es „aufzubrechen“ gälte (UT-WM2: #61). Third Mission sei „noch nicht so in den Köpfen angekommen“, auch dass die „Hochschule sich auch [darin]profilieren muss“, weshalb man das Thema immer wieder anspreche (UT-WM1: #87). Es wurde mehrfach aber angedeutet, dass sich die Situation, auch durch zutun der Wissenschaftsmanager/innen, verbessert habe:

  „…wir haben sehr positives Feedback [auf unsere Befragung], weil sich viele jetzt auch anerkannt fühlen. Also, es gibt Wissenschaftler/innen, wo immer gesagt worden ist: ‚Das ist keine Forschung was ihr hier macht‘ und ‚das ist Kindergarten...‘, so ein bisschen. […] Und sich dann das erste Mal wertgeschätzt gefühlt haben und gese-

hen haben, das ist ein Bereich der für die Universität sehr wichtig [ist].“ (UNT-WM2: #44)

„Ich würde auch sagen, dass die Wertschätzung zugenommen hat, auch durch das Projekt an sich, ja? Man muss so eine Thematik auch erstmal an die Leute bringen, damit die überhaupt wissen, … was kann ich damit erreichen? Ich denke, es hat sich auf jeden Fall gebessert.“ (UT-WM1: #85)

- *Zusammenarbeit initiieren/ausbauen*: Häufig wurde darüber berichtet, wie die Zusammenarbeit mit einzelnen Wissenschaftlern zustande kommt bzw. wie bestehende Beziehungen vertieft werden (UNT-WM1: #53; UT-WM3: #52; UNT-K: #75, #107, #123; UT-K: #10; UT-WM2: #17; HNT-WM2: #30). Dabei durchzog sich durch die Interviews, dass es sehr auf die konkrete Person ankäme, „inwieweit die auch forschungsaffin sind und die Dienstleistung auch gerne annehmen wollen“ (HNT-WM2: #30), aber es sei trotz der Bemühungen mit den „Akteuren, mit den aktiven Leuten, da auch was auf die Beine bringen“ immer noch „mehr eine Holpflicht als eine Bringpflicht“ (UT-WM2: #17). Der Erfolg von Idealisierung als Machttaktik hängt sowohl von der Bekanntheit der Dienstleistungen der Hochschule als auch der vorhandenen intrinsischen Motivation der Wissenschaftler/innen für Third Mission ab:

  „Im Laufe der Zeit wird sich sicherlich mehr konzentrieren, weil … die Leute [unsere Arbeit] besser kennen, aber im Moment ist es mit Sicherheit so, dass die Kontakte der einzelnen Personen, der Handelnden, große Bedeutung haben und auch deren Enthusiasmus für das eigene Thema.“ (UNT-WM1: #53)

  Man könne „vielleicht anfangen mit Forschern, die bereit sind dazu, die muss man aber erstmal finden und dann kann man daraus ein Pilotprojekt machen, das ausstrahlt in die Uni hinein“ (UNT-K: #107). Trotz der Hindernisse wurden auch Verbesserungen bei den Bemühungen um Kooperation mit Wissenschaftlern beobachtet:

  „Aber das Blatt dreht sich. Also es gibt Zustimmung auch bei denen und wenn ich einen Maschinenbau-Prof anspreche und sage: Macht doch mal was zu Nachhaltigkeit: Wenn die merken, dass das auch ernsthaft gemeint ist, dann sind die auch bereit, da was zu machen. Das hat sich auch verändert das Bild.“ (UT-WM3: #52)

Eine weitere häufig eingesetzte Taktik im Umgang mit anderen Akteuren ist *Sachlichkeit*, d.h. Einfluss durch rationales Argumentieren auszuüben. Dabei ergeben sich ganz unterschiedliche Gelegenheiten hierfür:

- *Anfragen weiterreichen*: Wenn externe Anfragen eintreffen, bemühe man sich, den passenden Partner in der Hochschule anzusprechen:

  „Die Unternehmen wenden sich entweder direkt an die Professoren, weil sie mit denen schon kooperiert haben. Oder die wenden sich tatsächlich an mich oder meine Kollegen, wir reichen das dann weiter.“ (HNT-WM2: #38)

- *Austausch anregen*: Auch in der internen Kommunikation sahen sich Wissenschaftsmanager in einer Rolle, in der sie „Akteure an einen Tisch bringen“ und den „Austausch anregen“ wollen (UNT-WM2: #6, #115; UT-K: #16, #26).

- *eigene Expertise einbringen*: dabei ist durchaus von Bedeutung, dass die Wissenschaftsmanager selbst als kompetente Partner wahrgenommen werden (UNT-K: #131; UNT-WM1: #53). So Dann kriege man sie „man sie auch

aus so einer Art Selbstverpflichtung“ (UNT-K: #131). Man müsse „sehr viel stärker einen Überblick bekommen und auch was so die fachlichen Themen angeht, eine stärkere Beratung“ (UNT-WM1: #53) leisten.

- *Widerstände abbauen*: Ein schwieriges Feld sei es, bislang nicht aktive Professor/innen zur Kooperation zu bringen, da sie schwer zu überzeugen seien (UT-WM2: #17).
- *Gemeinsam erledigen*: in „ganz enge[m] Austausch“ mit anderen Kollegen des Wissenschaftsmanagements würde vieles aufgrund der konkreten Anforderungen gemeinsam erledigt:

  „Und weiterhin berichten wir über alles, was im Bereich Weiterbildung läuft, an unser Referat Marketing und Kommunikation, da findet ein ganz enger Austausch statt. Wenn‘s neue Studiengänge oder Angebote gibt, wird es dann über diejenigen mit in die Presse gebracht, es werden Flyer gemeinsam erstellt.“ (HNT-WM4: #12)
- *ins Gespräch kommen*: auch formelle und informelle Gelegenheiten werden genutzt, um Kollegen das Gespräch über die eigenen Themen zu suchen oder hieraus Anregungen zu ziehen (HT-WM2: #21; UT-K: #6):

  „Mittagessen gehen lohnt sich hier schon. Man sieht dadurch schon den einen oder anderen Lehrenden, dann kommt man darüber ins Gespräch. Wenn ich jemanden um einen Termin bitte, klappt das immer relativ schnell. Kann komm ich ins Büro oder die kommen hier hin.“ (HT-WM2: #21)

  „Also ich persönlich nehme an den Rektoratssitzungen teil und bin damit sehr dicht an der Hochschulleitung dran, die ja alle Themen immer in ihren Treffen besprechen. Mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Das ist natürlich ein Weg, Infos zu finden, Anregungen für die Kolleg/innen zu finden, die in der Öffentlichkeitsarbeit unterwegs sind. So hat man mit ganz vielen Sachen, die auf den ersten Blick nicht naheliegend sind, zu tun.“ (UT-K: #6)
- *Nachfragen*: Ein Modus sachlichen Argumentierens ist auch das Nachfragen, wenn es sich anbietet oder notwendig wird (HNT-WM4: #79; HT-WM1: #19), wie etwa in folgenden Situationen:

  „Aus meiner Sicht ist es so, dass die Professoren, die sind Professoren. Und man muss eine Struktur haben, die aufmerksam begleitet was tun die so ein bisschen sucht, da ist doch was. Wenn da auf einmal eine Pressemitteilung was zu lesen ist, mal nachfragen“. (HNT-WM4: #79)

  „Wir schauen immer, ob die alle [in der Datenbank] drin sind. Sonst muss man da immer nachhaken.“ (HT-WM1: #19)
- *Sich als Dienstleister anbieten*: Zur sachlichen Argumentation kann auch die Selbstdarstellung als Dienstleister für die Wissenschaft gezählt werden, die in mehreren Interviews erkennbar wurde (UT-K: #28; HT-WM2: #19; UNT-WM2: #104; UT-WM2: #17). In dieser Sichtweise werden grundlegende Entscheidungen woanders getroffen, wie es etwa ein Interviewpartner ausführte: „da muss … die organisatorische Verantwortung auch woanders liegen als bei uns. Wir können das mit unseren Anforderungen begleiten, dass das nicht irgendwo hinläuft…“ (UT-K: #28). Die eigene Sicht als Dienstleister kann eher neutral eingenommen werden, d.h. ohne Bewertung des eigenen Status in der Hierarchie:

  „Wir sind quasi auch Dienstleister innerhalb der Hochschule, so sehe ich das. Nach außen und nach innen.“ (HT-WM2: #19)

„…Wir sind ein interner Dienstleister und eigentlich eine Schnittstelle sozusagen…“ (UT-WM2: #17)

Oder auch noch vorsichtiger, sich den Interessen der Leitungsebene unterordnend:

„... weil wir sind eine Serviceeinrichtung … früher hat man das Bild der Türangel gebraucht. Also, wenn es gut läuft hört man es nicht, man nimmt es nur wahr, wenn es quietscht und sozusagen das heißt: als *Verwaltungseinheit* machen wir den Job sozusagen hinter den Kulissen und es läuft dann gut, wenn keiner was davon mitkriegt.“ (UNT-WM2: #104)

- *Unterstützung einholen*: Im Verhältnis zur Hochschulleitung wurde von in zwei Interviews darauf hingewiesen, dass man sich stets um die Unterstützung des zuständigen Prorektorats/Vizepräsenten/in bemühe, z.B. in „regelmäßigen Austauschtreffen“ (UT-WM1: #75; UT-WM2: #25).
- *Weitergabe von Informationen*: Nach Aussage eines Vertreters der Leitungsebene, würde das Wissenschaftsmanagement die relevanten Informationen auch ohne Aufforderung in die Leitungsebene tragen (UT-HSL: #16)

Eine dritte häufiger eingesetzte Taktik ist der *Tauschhandel*, d.h. der Tausch von gegenseitigen Leistungen zum beiderseitigem Vorteil. Diese wurden aktiv von Wissenschaftsmanagern in folgenden Ausprägungen verfolgt:

- *Anreize setzen*: Einzelne Interviewpartner vertraten die Meinung, dass die Zusammenarbeit mit den Wissenschaftler/innen durch konkrete Anreize (finanziell oder Entlastungen) besser funktioniere (HT-WM2: #29; HNT-K: #42).
- *Medien mit Storys versorgen*: Ein Interviewpartner einer Pressestelle berichtete von den Bemühungen, die Medien und bekannte Journalisten regelmäßig mit Geschichten über die Aktivitäten „anzulocken“ (HNT-K: #23).
- *Tausch Unterstützung für Kooperation*: Ferner wurde berichtet, wie man den Wissenschaftler/innen oder externen Partnern durch die eigenen Unterstützungsleistungen die Vorteile der Kooperation klarmacht (UT-WM2: #29, #41; UNT-WM3: #94).

  „Aber alles das, was wir jetzt neu anschieben, wir versuchen unsere Unterstützung eben anzubieten. Das wird mal mehr mal weniger angenommen.“ (UT-WM2: #29)

  „Und da können ja Informationen, Handreichungen vorgegeben werden: Wie macht man das? Öffentlichkeitsarbeit nicht vergessen! Ist ja auch manchmal der Fall bei kleineren Projekten, dass man das systematisch unterstützt. Das könnte ich mir schon vorstellen und man kann sich ja auch vorstellen, dass man solche Handreichungen mit einem Antrag auf Förderung dann letztlich zurückgibt.“ (UNT-WM3: #94)
- *Tausch von Beziehungskapital*: Gegenseitige Umweltkontakte können in der Zusammenarbeit zum Tausch angeboten werden und werden es einzelnen Interviews zufolge auch (UNT-WM1: #53, #57; HT-WM2: #19, #47).

  „Jetzt hat [das Projekt] einen neuen Förderer. Wie sich hinterher herausstellte kennen wir den gut, aber das war anfangs … nicht so ganz klar. […] Jetzt haben wir eine direkte Vereinbarung zwischen [dem Projekt] und uns.“ (UNT-WM1: #53)

  „Und manchmal werden wir auch initiativ, dass wir sagen wir haben von dritten Akteuren, Unternehmen einen Vorschlag, dann gehe ich damit in die Fachbereiche und frage: ‚Können wir das umsetzen?‘“ (HT-WM2: #19)

„Selbst wenn mal jemand anruft, hoffe ich, und das funktioniert auch, dass die wissen, [unsere Abteilung] ist zuständig und dann vermitteln die auch dahin. Umgekehrt mache ich das auch.“ (HT-WM2: #47)

- *Tausch von Inhalten für Öffentlichkeit*: Dass die Gestaltung der Öffentlichkeitsarbeit eine zentrale Aufgabe vieler Wissenschaftsmanager/innen ist, spiegelt sich auch in den Erwähnungen der Interviewpartner. Um an Inhalte von Wissenschaftlern zu kommen, wird auch taktisch die Schaffung von Öffentlichkeit als Gegenwert der Zusammenarbeit gezielt genutzt (UNT-K: #59, #71; HT-WM1: #31; HT-K: #16). Dabei kann man gegenüber Wissenschaftlern als Gatekeeper auftreten, wie im folgenden Fall:

  „Es ruft uns ein Prof. an oder ein Wissenschaftler oder eine Wissenschaftlerin der/die sagt: "Ich habe da etwas Interessantes, wollt ihr das nicht verwenden?“, dann prüfen wir, ob das Relevanz hat. Das ist ja auch ein Medium, das sich auch an die externe Öffentlichkeit richtet und wenn wir finden, dass es journalistische Relevanz hat, dann nehmen wir es auf.“ (UNT-K: #59)

  In anderen Fällen ist es die Wertschätzung für die von der Hochschule organisierte professionelle Öffentlichkeitsarbeit, die Tauschgeschäfte ermöglicht:

  „Wenn wir was haben, geben wir das [der Pressestelle] und dann kommt das professionell. Wenn wir oft in der Zeitung kommen, dann scheint [die Pressestelle] ihr Handwerk zu verstehen.“ (HT-WM1: #31)

- *Erfahrungsaustausch*: In der Zusammenarbeit mit anderen Kollegen des Wissenschaftsmanagements fände ein produktiver Erfahrungsaustausch statt:

  „Ja, dass man auch bestimmte Erfahrungswerte abruft. Die Kollegen sind ja auch nicht nur [Anfänger], sondern haben auch durchaus eine fundierte Meinung dazu was funktioniert, was funktioniert nicht.“ (UT-K: #38)

Deutlich seltener, aber bei dennoch mehrmaliger Erwähnung (5 von 65 Nennungen), findet auch die Taktik der *Dominanz* aktive Anwendung durch Wissenschaftsmanager. So sei etwa ein Anspruch auf die Führungsrolle für ein Thema, dass immer „ein Ringen intern um Deutungshoheit“ auslöse (UNT-WM2: #110). Daneben fällt die Ausübung von Druck auf Wissenschaftler dann relativ leicht, wenn es um die Erfüllung gesetzlicher Pflichten geht (HNT-WM3: #24). Den Wunsch, ihre Durchsetzungskraft zu stärken, lassen sich auch durch Äußerungen belegen, etwa durch „mehr Manpower“ (UT-WM2: #13), die Wissenschaftler/innen „einfach [zu] verpflichten“ (HNT-WM3: #11) oder Verknüpfung von Zahlungen an bestimmte Zuarbeiten:

Organisatorisch, man könnte darüber nachdenken, dass man so eine Art Zwangsdurchlauf macht, dass der Professor das Projekt eingepflegt haben muss, bevor das Geld ausgezahlt wird. Weiß nicht, ob so etwas geht. (HT-WM1: #68)

Auch die Taktik der *Appelle* ist Wissenschaftsmanager/innen nicht fremd. Dabei müsse man „sehr dafür ackern, in bestimmte Informationsgremien zu kommen“ (UT-WM2: #19). Beim Einholen von Daten oder Informationen bedürfe es hartnäckigen Nachfragens:

„Bei anderen Studiengängen muss ich wirklich forschen und fragen: Was habt ihr. Das ist manchmal mehr Zufall, dass es bei mir landet. Ich kann den Leuten schlecht vermitteln, wann ist eine Geschichte interessant, und wann nicht.“ (HT-K: #16)

> „Seit 10 Jahren arbeite ich jetzt hier. Seit 10 Jahren gibt es Probleme, solche Daten überhaupt zu erheben, man muss den Leuten permanent hinterherlaufen.“ (HNT-WM3: #60)

In zwei Fällen wird von *Koalitionen* berichtet: in einer Beschreibung ging es darum, die transferorientierten Wissenschaftler zu unterstützen, um die Akzeptanz des bei zahlreichen Wissenschaftlern unbeliebten Themas Forschungstransfer zu erhöhen (UT-WM1: #96). Im anderen Fall baute man auf personengebundene Unterstützung aus den Fachbereichen, und zwar, „wo sich das so informell so ergeben hat“, sodass ein „Informant …, der einfach gut Bescheid weiß“ immer ansprechbar ist und Auskunft zu den Aktivitäten der Kolleg/innen geben könne (HT-K: #25).

Charisma scheint hingegen seltener als Taktik anwendbar zu sein. Ein Interviewpartner berichtete, dass ihm aufgrund der eigenen Bekanntheit „genügend auf dem Flur entgegenfliegt“ (HT-K: #31).

In einem speziellen Fall wurde eine Taktik beschrieben, die als bewusstes *Schweigen* interpretiert werden kann:

> „Ich verhalte mich lieber so ein bisschen im Hintergrund, weil: Ich möchte nicht jeden Tag mit diesen schönen Aktivitäten an die Front gehen und andere lesen das und man könnte also sehr schnell … die Erfahrung hab ich in den 90ern schon machen müssen. Die [Third-Mission-Aktivität] wuchs und wuchs und das hat dem Rektorat überhaupt nicht gepasst und so musste man schon vorsichtig sein. Wir versuchen eben das festzuhalten, was wir auch gemacht haben.“ (UT-WM3: #36)

Diese Methode des Schweigens wird in Neubergers Mikropolitiken nicht erwähnt, darf hier aber als relevant gelten, da die eigene Tätigkeit durch Zurückhaltung von Informationen vor Angriffen durch andere Akteure geschützt wird. Befragte Vertreter der Hochschulleitung beobachteten diese Taktik im Wissenschaftsmanagement ebenfalls: bestimmte Berichte und Daten kämen nie an (UT-HSL: #70).

Machttaktiken der Wissenschaftler/innen

Die befragten Wissenschaftler/innen äußerten sich vergleichsweise wenig zu ihren Taktiken, mit denen sie auf die Handlungen der Leitung oder Wissenschaftsmanager Einfluss nehmen versuchen. Dies ist an sich schon aufschlussreich, da es auf einen selbstbewussten Umgang mit den eigenen Aktivitäten in Feld der Third Mission hindeutet, oder anders formuliert: es ist ihnen nicht so wichtig, mit den anderen zu kooperieren.

Insgesamt wurden acht Erwähnungen von Machttaktiken gezählt. Die verteilen sich über vier Taktiken: Idealisierung (3 Nennungen), Tauschhandel (3), Schlechtreden (1) und sich herausreden (1). Aus diesen wenigen Zahlen lässt sich nicht eindeutig auf ein Muster schließen, aber immerhin kann die Idealisierung der eigenen Arbeit und die Bereitschaft zum Tausch von Leistungen vorsichtig hervorgehoben werden. Das Bild wird indes von den Beobachtungen der Hochschulleitungen und der Wissenschaftsmanager/innen beträchtlich angereichert. Sie berichteten von Taktiken, die sie seitens der Professorinnen und Professoren festgestellt haben. Nimmt man die 14 Erwähnungen zu beobachteten Takti-

ken der Gegenspieler hinzu sind drei Handlungsweisen besonders einschlägig: Tauschhandel (6 von insgesamt 22 Nennungen) sowie Schlechtreden und sich herausreden (jeweils 4). Knapp dahinter ist Idealisierung dreimal (von den Wissenschaftler/innen selbst) genannt worden. Dies lässt sich weiter ausführen:

- *Tauschhandel*: Der *Tausch von Inhalten für die Öffentlichkeit* ist das Ziel dieser Taktik (UT-WS: #15, #20; HT-WS1: #33; UNT-K: #59, #71; HT-K: #16). In den Worten der Wissenschaftler/innen klingt das z.B. so:

  „Wir haben ja eine [Pressestelle], und wenn wir bestimmte Veranstaltungen haben, bestimmte Aktivitäten, *dann informieren wir sie* und dann, es gibt ja regelmäßig so eine Übersicht über die Situation an der [Hochschule]. Wir hatten uns damals geeinigt, dass wir eben auch durch das *Nutzen der persönlichen Kontakte*, dass wir uns also mit bestimmten Beiträgen … direkt an die Presseorgane wenden“ (UT-WS: #20)

  „Aber diese Erfolgsgeschichte wird auf alle Fälle von der Hochschule präsentiert. Da ist es auch viel näher, weil es in der Hochschule ist … Also das ist natürlich *nicht ohne Eigennutz*.“ (HT-WS1: #33)

  Vom Wissenschaftsmanagement wird der Tauschhandel als Nutzung der Angebote für Öffentlichkeitsarbeit beschrieben, etwa so:

  „Das ist … die Bekanntheit der eigenen Einrichtung und dass man hier das Gefühl vermittelt bekommt, es wird uns geholfen und wir bekommen kompetenten Rat, in Bezug auf die Vermarktung des Themas in die Öffentlichkeit hinein“ (UNT-K: #71)

  „… ich würde mir wünschen, … dass die Leute in ihrem technischen Verständnis auch über ihren Tellerrand gucken und sagen: Das ist doch was für [die Pressestelle], die schreibt doch da immer was.“ (HT-K: #16)

- *Schlechtreden*: In einem Interview übte ein/e Wissenschaftler/in *fachliche Kritik* an das Wissenschaftsmanagement gerichtet:

  „Naja, wie das halt so ist. Also wir haben ja eine Stelle für Öffentlichkeitsarbeit. … Na gut, die macht auch nicht das, was man sich wünscht, ich sag es mal so, ne? Ohne jetzt Kritik, aber es läuft da nicht so, wie man sich das selber vorstellt auch so…der Blick ist dann auch nicht da, was wichtig ist.“ (HNT-WS1: #45)

  Das diese Art der Geringschätzung vermutlich kein Einzelfall ist, zeigt sich an Beobachtungen der anderen Akteure:

  „Wenn ich zu einem bestimmten Professor gehe und sage dem das, und dann sagt der: ‚Haben wir sowas?‘ manchmal so *abwertend*.“ (UT-WM3: #52)

  „Da ich neu bin, fällt es mir stark auf, dass die Wertschätzung vieler Beteiligter nicht da war. Es wird langsam besser, aber… alles andere ist schlecht, außer das, was man selbst macht. So kann man keine Gemeinschaft bilden“ (UT-WM1: #57)

  „Generell ist es aber so, es gibt eine eher maulige, nörgelige Grundhaltung. Im Zweifel kritisiert man eher, als man Anerkennung ausspricht. Ich glaube, an der Kultur müssten wir zu allererst was ändern.“ (HNT-HSL: #51)

- *Sich herausreden*: Eine wirkungsvolle Taktik, um Anforderungen des Wissenschaftsmanagements zu unterlaufen ist, Ausreden wie etwa *Zeitmangel* zu finden (HNT-WS1: #37; HNT-HSL: #51; HNT-HSL: #35; HNT-WM3: #20; UT-WM2: #65). Dieser Aspekt wurde von den anderen Akteuren mehrmals, aber nur einmal von Wissenschaftlerseite erwähnt:

  „Aber das Problem [an der Datenbank] ist am Ende immer die Pflege. Das heißt, dass da jemand da ist, der sich darum kümmert und gleichzeitig, dass wir so diszipliniert sind und wir immer unsere Information geben und einstellen. Ich sehe das ja auch an

mir selber. Ich mache ja auch viel, aber ich kriege es nicht auf die Reihe, das weiterzugeben." (HNT-WS1: #37)

Aus der Leitungsebene von und Wissenschaftsmanagern wurden hier zudem Aspekte wie mangelnder Kooperationswille, sich nicht zuständig fühlen oder fehlendes Interesse an Öffentlichkeitsarbeit berichtet, etwa:

„Viele Professoren halten sich raus, die lassen sich nicht in die Karten gucken. *Viele verweigern sich der Evaluation*, zum Teil." (HNT-HSL: #51)

„Damit nach außen zu gehen, das wird hier nicht gewünscht. Das liegt an den Professoren. *Die verwehren sich dagegen*." (HNT-HSL: #35)

„Teilweise sind das auch *Lippenbekenntnisse*, nach dem Motto: ‚Ich wollte ein Weiterbildungsprogramm starten, aber da bräuchte ich Zeit…'" (UT-WM2: #65)

- *Idealisierung*: Es gibt auch Professor/innen die sich *Unterstützung* für ihre Aktivität aus der Hochschulleitung holen (UT-WS: #13; HT-WS1: #9, #45), erkennbar an Aussagen wie:

  „… damals war ja [N.N.] noch Rektor, dass er das an jeder sich passenden Stelle … herausgestellt hat und gedruckt hat. Also … man hat schon erkannt, dass das für die nach außen nicht unwichtig ist." (UT-WS: #13)

  „Auch der heutige Rektor stützt uns." (HT-WS1: #9)

  In einem weiteren Fall wurde von der Leitungsebene über *dominantes Verhalten* der Wissenschaftsseite berichtet, nämlich, dass die Fachbereiche „natürlich auch auf Ihre Autonomie pochen" und sich dadurch „ein Wechselspiel zwischen Zentrale und Fachbereichen" ergäbe (UNT-HSL: #93). Ein Vertreter des Wissenschaftsmanagements im Forschungstransfer beobachtete zudem gegnerische Koalitionen im Wissenschaftsbereich:

  „Ich könnte mir vorstellen, dass [die bisher geringe Wertschätzung] damit zusammenhängt, dass man sich auch manchmal *kompetitiv* wahrgenommen hat. … Aber möglicherweise hängt das eben auch mit *Koalitionen* zusammen..." (UT-WM1: #84)

Die Aussagen der Interviewpartner, insbesondere in der Fremdbeobachtung, belegen ein mitunter nicht unkompliziertes Verhältnis der Wissenschaftler/innen mit der Leitungsebene und den Mitarbeiter/innen des Wissenschaftsmanagements. Dabei spielen wechselhafte Wertschätzung des Themas Third Mission und damit verbundener Öffentlichkeitsarbeit als auch Zeitkonkurrenzen eine hervorgehobene Rolle und hemmen die Kooperationen innerhalb der Hochschule. Besser funktioniert es hingegen, wenn die Professor/innen selbst stark motiviert sind und sich beispielsweise um Unterstützung der Hochschulleitung bemühen.

Machttaktiken der Hochschulleitung

Vertreter der Hochschulleitung sind in den Erwähnungen von Machttaktiken etwas überrepräsentiert, d.h. sie machten hierzu häufiger Angaben, als es ihr Anteil an allen Interviews nahelegen würde. Insgesamt wurden selbst eingesetzte Taktiken 17 Mal erwähnt, ohne Zählung der weiteren sieben Nennungen beobachteter Taktiken von Gegenspielern. Die Häufung kann als erstes Indiz dafür gewertet werden, dass der Leitungsebene die Einflussnahme auf Wissenschaftler und Wissenschaftsmanagement wichtig ist.

Vier Taktiken wurden mehrmals in den Aussagen identifiziert: Tauschhandel (7 von 17), Sachlichkeit (4), Idealisierung und Dominanz (jeweils 2 Nennungen). In 14 der 17 Nennung bezogen sich die Vertreter/innen der Hochschulleitung auf Beziehungen zu Wissenschaftlern, lediglich in drei auf das Wissenschaftsmanagement. Nimmt man die sechs Erwähnungen der Wissenschaftsmanager/innen hinzu, die von Taktiken der Leitungsebene berichten, erhöht sich die Zahl der Nennungen von Taktiken im Verhalten gegenüber dem Wissenschaftsmanagement auf acht. Durch deren Berichte erhöht sich die Nennung dominanter Taktiken auf sechs und (Ver-)Schweigen auf drei Mal. Konkret ergibt bei den Taktiken sich folgendes Bild:

- *Tauschhandel*: Eine Form des Tauschhandels sei es, *Anreize zu setzen* (HT-HSL: #52; UT-HSL: #82). Dies könne über Entlastungen oder Finanzmittel erfolgen:

  „Ich denke, das ist durchaus legitim, als Professor zu sagen: ‚Wenn ich da jetzt wirklich ganz, ganz viel mache und das irgendwie auch positiv auf die Hochschule zurückfällt, auch wenn wir jetzt darüber nicht unsere Drittmittelbilanz aufhübschen, dass es dafür auch ne Entlastung geben sollte.‘ Diesen Gedankengang kann ich durchaus nachvollziehen…“ (HT-HSL: #52)

  „Sagen wir‘s mal so, wir können auch viele jetzt unterstützen, auch finanziell, weil wir diese Hochschulpaktmittel haben und wir auch manchmal für solche Aktivitäten, die ja auch dafür da sind, um die Uni attraktiver zu machen…“ (UT-HSL: #82)

  Daneben würde man *kooperationswillige Professoren unterstützen* (UNT-HSL: #47; UT-HSL: #82; HNT-HSL: #37). Es scheint ein Bewusstsein darüber zu bestehen, dass die Kooperationsbereitschaft von Wissenschaftlern auch davon abhängt, wie folgende Aussagen verdeutlichen:

  „…dass die [Hochschule] ihre Third Mission-Aktivität systematisieren möchte und sozusagen auch am Ende die Außendarstellung verbessern möchte und gegebenenfalls auch Überlegungen anstellen möchte, *wie die Wissenschaftler in ihren Transferaktivitäten besser unterstützt werden können*.“ (UNT-HSL: #47)

  „Wir machen es ihnen nicht leicht, wenn wir fordernd auf sie zugehen. *Wir müssen Serviceangebote machen*. Nach dem Motto: ‚Wir haben da was vorbereitet, ihr müsst das nur noch füllen.‘“ (HNT-HSL: #37)

  Ferner wurde der *Tausch von Beziehungskapital* am Beispiel der Vermittlung eigener Umweltkontakte an den passenden Wissenschaftler erwähnt (UT-HSL: #64). Außerdem überlegte ein Vertreter, wie der Tausch von Inhalten für Öffentlichkeitsarbeit gelingen kann, dabei aber zugleich die „Leute nicht zu vergraulen“ (UNT-HSL: #45).

- *Dominanz*: Ein Interviewpartner aus der Hochschulleitung stellte sich eine Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern vor, die auf festen Vorgaben aufbaut:

  „Ich gebe auch eine Struktur vor, in der ich die Information haben möchte, weil: … vielleicht tritt eine Person an mich heran, aber was die mir erzählen, ist ja auch sehr selektiv und vielleicht … rufe ich dann grad die ganz wichtige Information so nicht ab. Deshalb fände ich eigentlich so eine Vorgabe, oder so ein Schema immer erstmal besser. Also, bis es sich dann vielleicht etabliert hat, dann kann man das vielleicht auch wieder weglassen, soll ja auch nicht super-bürokratisch sein, aber…“ (HT-HSL: #28)

Aus dem Wissenschaftsmanagement kamen andere Erfahrungen mit der Leitungsebene. So sei man in der Zusammenarbeit weisungsgebunden und müsse *sich abstimmen*, nicht immer zur beidseitigen Zufriedenheit:

„Und alles, was wir da machen, spreche ich auch noch mal mit [dem/der zuständigen Prorektor/in] ab. [Er/Sie] sieht es dann auch und gibt den Segen, oder fragt noch einmal nach oder sagt an bestimmten Stellen: Das geht so nicht. Und weist darauf hin, dass Dinge noch geklärt werden müssen.“ (HT-WM2: #19)

„Aus der damals sehr naiven Anschauung bin ich damals zu [dem/der zuständigen Prorektor/in] gegangen uns hab gesagt: ‚Genauso muss es doch sein!‘ Und dann ist er fast vom Stuhl gefallen: ‚Wenn Sie wüssten, was es an politischen Kämpfen gegeben hat, dass die Webseite so aussehen darf, wie sie aussieht… dann wüssten Sie, dass es völlig undenkbar ist‘. […] Das ist nicht gewollt.“ (UT-WM1: #70)

Mitunter geht es für Wissenschaftsmanager auch lediglich um Auftragserfüllung der Vorgaben der Leitungsebene (UT-K: #14; UT-WM1: #46).

- *Sachlichkeit*: In Bezug aus das Einholen von Daten bei Wissenschaftlern zu Third-Mission-Projekten wurde ein sachlicher Umgang favorisiert:

  „Sind an die Kollegen herangetreten, haben die notwendigen Informationen bekommen, haben das dann aufbereitet, zurückgespielt, um zu gucken, ist das jetzt auch alles so in eurem Sinne und sind dann sozusagen damit nach außen gegangen“ (HT-HSL: #59)

  „…man muss sich halt gut überlegen, das habe ich jetzt auch gemerkt bei unserer Abfrage, was man für Fragen stellt, damit man auch die Antworten bekommt, die man möchte zum Beispiel.“ (UNT-HSL: #116)

  Die Zusammenarbeit mit dem Wissenschaftsmanagement sei „bei ganz vielen Themen auch punktuell“ (HNT-HSL: #7), wobei die fachlichen Zuständigkeiten anfangs nicht immer klar sind (HNT-HSL: #39).

- *(Ver-)Schweigen*: Ein Vertreter der Leitung berichtete, dass er Wissenschaftlern „keine großen Versprechungen“ mache, dass ihre Leistungen in der Third Mission materiell honoriert würden (UNT-HSL: #49). Im Wissenschaftsmanagement wurde eine *ausbleibende Honorierung* des Engagements ebenfalls beobachtet und als demotivierend empfunden:

  „Es wurde immer wohlwollend betrachtet, weil es im Öffentlichen Dienst nicht so üblich ist, aber es wird auch nicht so wirklich honoriert, nicht öffentlich gesagt und auch sonst nicht unterstützt, indem man das mir direkt mal irgendwie sagt: ‚Machen Sie mal, tun Sie, schön, toll, dass Sie das machen.‘ Das passiert nicht. Ich habe eher das Gefühl, man könnte auch es sehr viel einfacher haben und es würde auch nichts passieren. Das wäre auch ok.“ (UT-WM4: #46)

  Eine Form des Verschweigens ist in einem Fall als *Ausschluss aus Informationsgremien* der Leitungsebene beschrieben worden, obwohl man formell dem Rektorat zugeordnet sei (UT-WM2: #21)

- *Idealisierung*: Es wurden in zwei Interviews Szenarien angesprochen, wie Wissenschaftler stärker für eine Beteiligung an der Öffentlichkeitsarbeit zu Third Mission gewinnen seien (HT-HSL: #63; UNT-HSL: #114), wie etwa hier:

  „Wenn die Personen dann erstmal sehen, wie sehr sich Kommunikation vielleicht auch noch mal verbessert, wie viel dann auch zurückkommt, weil: Man erweckt Aufmerksamkeit, bekommt ein gutes Feedback, die Leute sagen: ‚Hey, ihr habt da ja super Sachen gemacht!‘ Wenn die das dann merken, dann werden die auch bereit sein, mitzumachen, da mache ich mir keine Sorgen…“ (HT-HSL: #63)

- *Charisma*: Nur in einem Fall deutete ein Vertreter der Hochschulleitung auf seine persönliche Wirkungskraft zur Beeinflussung der Kolleg/innen im Wissenschaftsmanagement hin:

  „Da mache ich *auf meine Art* Druck und dann gibt es ganz schnell eine Information oder die Info, dass es beim besten Willen nicht möglich ist. *Mein Druck ist aber sanft*, ich brauche die Mitarbeiter alle. Da muss man dann immer weiterfragen“ (UT-HSL: #40)

Im Lichte dieser Auswertungen bestätigt sich der erste Eindruck vom Handlungsstil der Hochschulleitung. Ihren Einfluss macht sie insbesondere durch Tauschgeschäfte und Ausübung von Druck geltend. Hierin zeigt sich ein selbstbewussteres Auftreten im Vergleich zum Wissenschaftsmanagement, das überwiegend auf Idealisierung setzt, um andere zu beeinflussen.

Zusammenfassung Machttaktiken

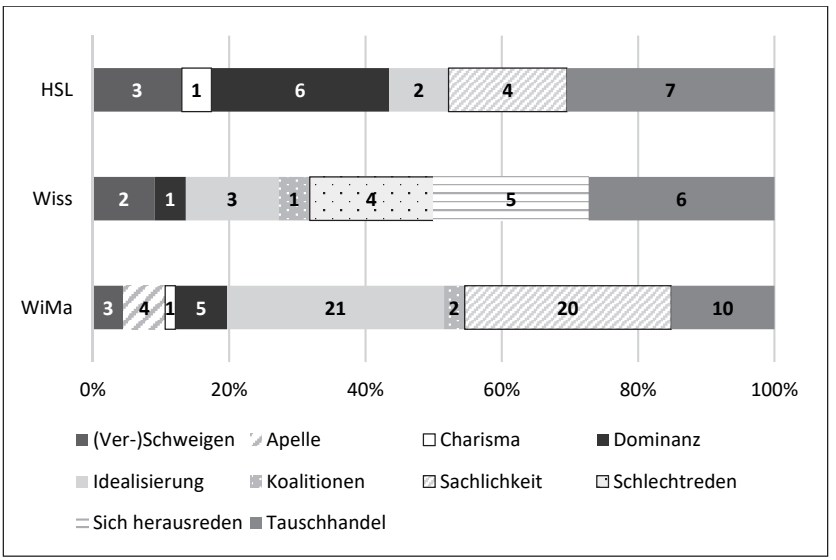
In den vorangegangenen Auswertungen der Interviews wurde erkennbar, dass die Fremdbeobachtungen der anderen Akteure durchaus weitere Taktiken der jeweils betrachteten Gruppe aufdeckten. Insofern wurden diese mit in die Einzelbetrachtung nach Akteuren mit aufgenommen. Im Vergleich des eingesetzten taktischen Arsenals – unter Einschluss von Selbst- und Fremdbeobachtungen – ergibt sich sodann das komplettierte Bild für die vergleichende Betrachtung.

Es lassen sich aufgrund der Befunde aus den Interviews einige distinkte Unterschiede im Verhalten der drei Akteure im Kontext von Third Mission und der Kommunikation zur Third Mission machen (Übersicht 47):

- Während *Idealisierung* die wichtigste Form des Verhaltens von Wissenschaftsmanagern gegenüber anderen ist, spielt sie bei Wissenschaftlern und Leitungsebene allenfalls eine untergeordnete Rolle
- Der Zugang über *Sachlichkeit* ist ebenso zentral für das Wissenschaftsmanagement, während er in der Hochschulleitung von mittlerer Bedeutung und bei Wissenschaftlern gar nicht bedeutsam ist.
- Hingegen sind *Tauschgeschäfte* bei allen drei Gruppen wichtig, in der Leitungs- und der Wissenschaftsebene sogar die wichtigste Taktik insgesamt.
- Spezifisch für Wissenschaftler relevante Taktiken sind darüber hinaus das *Schlechtreden* und das *Sich-Herausreden*.
- In der Hochschulleitung sind insbesondere das Ausüben von *Dominanz* und, weniger stark ausgeprägt, auch das *Verschweigen* weitere spezifische Taktiken um Umgang mit den anderen Akteuren.

Damit verhalten sich die Akteure im Großen und Ganzen wie erwartet: Wissenschaftler nutzen ihre Prozessautonomie, die Hochschulleitung ihre Autorität, die Wissenschaftsmanager/innen bemühen sich, über sanfte Wege Einfluss aus zuüben. Dass Tausch und Sachlichkeit häufige Taktiken der Leitungsebene sind mag zunächst überraschend sein, da es eher sanfte Taktiken sind. Es macht aber im Verhältnis zu den Professoren durchaus Sinn, da die Durchgriffsmöglichkeiten in diesen Beziehungen eher gering sind. Tatsächlich wird bei näherer Betrachtung Tauschhandel und Sachlichkeit in den Interviews von der Leitungs-

Übersicht 47: Eingesetzte Machttaktiken nach Akteuren (Selbst- und Fremdbeobachtung)

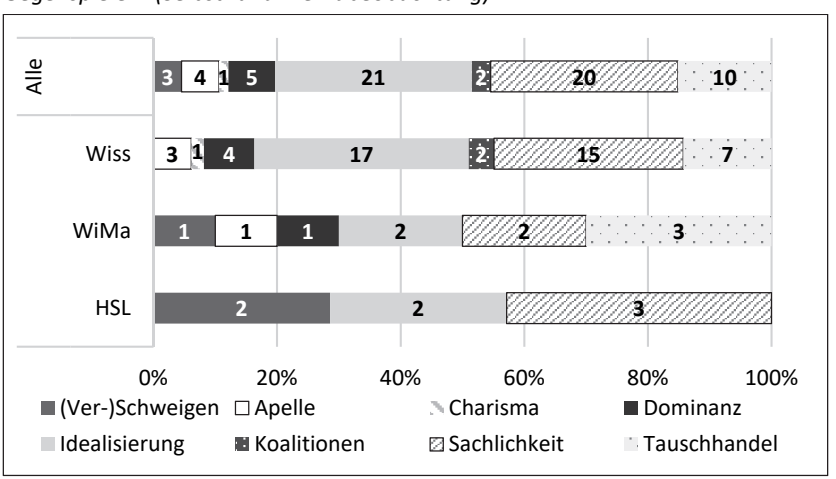


Anmerkung: WiMa=Wissenschaftsmanagement, Wiss=Wissenschaftler, HSL=Hochschulleitung.

ebene ausschließlich in Bezug zu Wissenschaftlern angewandt, Dominanz hauptsächlich bei Wissenschaftsmanagern.

Für die Wissenschaftsmanager/innen ist das Verhalten wiederum auch vom jeweiligen Gegenspieler abhängig (Übersicht 48):

Übersicht 48: Eingesetzte Machttaktiken der Wissenschaftsmanager/innen nach Gegenspielern (Selbst- und Fremdbeobachtung)



Anmerkung: WiMa=Wissenschaftsmanagement, Wiss=Wissenschaftler, HSL=Hochschulleitung. Häufigkeiten für alle N=66, Gegenspieler WiMa N=10, Gegenspieler Wiss N=49, Gegenspieler HSL N=7.

- Gegenüber Wissenschaftlern sind *Idealisierung* und *Sachlichkeit* die wichtigsten Taktiken, seltener auch *Tauschhandel*.
- Gegenüber der Hochschulleitung sind *Sachlichkeit*, *Idealisierung* und *Verschweigen* von etwa gleicher Bedeutung, andere Taktiken sind hier auch gar nicht identifiziert worden.
- Im Verhältnis zu anderen Wissenschaftsmanagern ist *Tauschhandel*, *Sachlichkeit* und *Idealisierung* hervorzuheben, daneben wurden einzelne Fälle mit Dominanz, Appellen und Verschweigen gefunden.
- Gegenüber externen Partnern findet den Befunden nach nur *Tauschhandel* statt.

In ihren Ausprägungen unterscheiden sich die konkreten Machttaktiken der Akteure ebenfalls. In den besonders häufig erwähnten Machttaktiken zeigen sich folgende Unterschiede (Übersicht 49):

■ *Dominanz* wird bei Wissenschaftsmanagern über ihren Anspruch auf die Führungsrolle, die eigene Durchsetzungskraft stärken oder aufgrund der Erfüllung gesetzlicher Pflichten ausgeübt. Wissenschaftler tun dies hingegen als Abwehrreaktion vor Anforderung der anderen Akteure. In der Hochschulleitung steht dominantes Auftreten in Verbindung mit dem Einholen von Daten bzw. Informationen, der Bestimmung des Vorgehens oder beim Erteilen von Arbeitsaufträgen

■ *Idealisierung* kommt bei Wissenschaftsmanagern zum Tragen, wenn es etwa um Motivation und Anreize geht oder dem Einholen von Unterstützung und der Etablierung der Zusammenarbeit sowie dem Wecken von Interesse und Verständnis für Third Mission und dessen Kommunikation. Wissenschaftler hingegen heben damit ihr Engagement hervor oder bemühen sich um Unterstützung der anderen Akteure. In der Hochschulleitung fungiert Idealisierung als Mittel um Daten bzw. Informationen einzuholen oder weil man Wissenschaftlern Erleichterungen versprechen möchte.

■ *Sachlichkeit* bedeutet für Wissenschaftsmanager die Weitergabe von Informationen, Anfragen weiterzureichen, den Austausch anzuregen, die eigene Expertise einbringen, sich ins Gespräch bringen oder als Dienstleister anbieten, Unterstützung einzuholen bzw. Widerstände abzubauen oder gezieltes Nachfragen. Für die Hochschulleitungen heißt es wiederrum Daten einzuholen, eine situationsbedingte Zusammenarbeit herzustellen oder Zuständigkeiten zu klären.

■ *Tauschhandel* findet bei Wissenschaftsmanagern über Anreize setzen, Erfahrungsaustausch, Medien mit ‚Storys' versorgen, den Tausch von Unterstützung für Kooperation, den Tausch von Beziehungskapital oder den Tausch von Inhalten für die Öffentlichkeitsarbeit statt. Bei Wissenschaftlern geht es meist um den Tausch von Inhalten für die Öffentlichkeitsarbeit. Die Hochschulleitung treibt Tauschhandel mit anderen Akteuren, indem es Anreize setzt, Unterstützung für Kooperation tauscht, Beziehungskapital tauscht oder Inhalte für die Öffentlichkeitsarbeit zum Tausch anbietet.

Übersicht 49: Machttaktiken nach Arten, Ausprägungen und Akteuren

Taktik	WiMa	Wiss	HSL
Appelle	• Anschluss an Informationsflüsse • Einholen von Daten/Informationen		
Charisma	• Einholen von Daten/Informationen		• Einholen von Daten/ Informationen
Dominanz	• Anspruch auf Führungsrolle • Durchsetzungskraft stärken • Erfüllung gesetzlicher Pflichten	• Abwehr-reaktionen	• Einholen von Daten/ Informationen • Bestimmung des Vorgehens • Aufträge erteilen
Idealisierung	• Anreize setzen • Motivieren • Unterstützung einholen • Zusammenarbeit initiie-ren/ausbauen • Interesse an Öffentlichkeits-arbeit wecken • Verständnis für Third Mission wecken	• Engagement hervorheben • Unterstützung einholen	• Einholen von Daten/ Informationen • Erleichterungen versprechen
Koalitionen	• interessierte Wissenschaftler einbinden • über einzelne Verbündete agieren	• Koalitionen als Abwehr-reaktion	
Sachlichkeit	• Weitergabe von Informationen • Anfragen weiterreichen • Austausch anregen • eigene Expertise einbringen • Gemeinsam erledigen • ins Gespräch kommen • Sich als Dienstleister anbieten • Unterstützung einholen • Widerstände abbauen • Nachfragen		• Einholen von Daten/ Informationen • Situationsbedingte Zusammenarbeit • Zuständigkeiten klären
Schlechtreden		• fachliche Kritik • gering-schätzen	
Sich heraus-reden		• keine Zeit haben • Nicht koope-rieren wollen • Sich nicht zuständig fühlen	

Taktik	WiMa	Wiss	HSL
Tauschhandel	• Anreize setzen • Erfahrungsaustausch • Medien mit Storys versorgen • Tausch Unterstützung für Kooperation • Tausch von Beziehungskapital • Tausch von Inhalten für Öffentlichkeit	• Tausch von Inhalten für Öffentlichkeit	• Anreize setzen • Tausch Unterstützung für Kooperation • Tausch von Beziehungskapital • Tausch von Inhalten für Öffentlichkeit
(Ver-) Schweigen	• Informationen zurückhalten • sich im Hintergrund halten		• Verzicht auf Versprechungen • aus Informations-gremien ausschließen • Nichthonorieren des Engagements

Anmerkung: WiMa=Wissenschaftsmanagement, Wiss=Wissenschaftler, HSL=Hochschulleitung.

Zusammenführung von Machtressourcen und Mikropolitiken

In diesem Abschnitt wurden Taktiken zur Machtausübung bislang ohne Verknüpfung mit den zugrundeliegenden Machtressourcen betrachtet. Im theoretischen Teil wurden Annahmen über Ressourcen und naheliegende Taktiken der Wissenschaftsmanager/innen getroffen. Der empirische Abgleich ist der nächste Schritt, um die bisherigen Befunde im Lichte der Hypothesen und Fragen besser einzuordnen.

Dabei gilt zu beachteten, dass die Interviewpartner/innen, wenn sie Machtressourcen erwähnten nicht immer auch über Machttaktiken sprachen. Ferner ging die Erwähnung eines mikropolitischen Vorgehens ebenso nicht immer mit der Erwähnung zugrunde gelegter Machtressourcen einher. Insgesamt wurde von den 83 Erwähnungen von Machtressourcen 43-mal auch eine Mikropolitik innerhalb der gleichen Passage, d.h. innerhalb einer *Kontexteinheit*, identifiziert. Eine derartige Kombination sieht beispielsweise so aus:

> „Ja, auf jeden Fall, man muss auch ansprechen. Es ist noch nicht so in den Köpfen angekommen als Third Mission, dass das dazugehört, dass ne Hochschule sich auch profilieren muss. Aber es ist auch in den Zielvereinbarungen auch mit drin.“ (UT-WM2: #49)

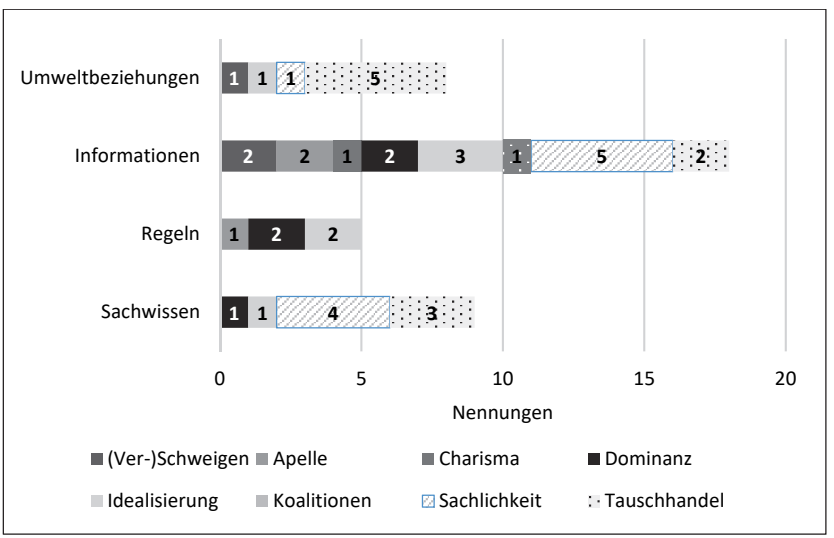
In dieser Passage wird zunächst ein Vorgehen beschrieben, dass als Idealisierung kodiert wurde. Im letzten Satz erfolgt der Hinweis auf Regelungen, das als Machtressource im Kontext erwähnt wird. An dieser Stelle wird also die Überzeugungsarbeit, die man bei Wissenschaftlern leistet, mit dem Hinweis auf Regeln, die für die Hochschule gelten, untermauert.

Die Auswertung der Ressourcen-Taktiken-Kombinationen brachte folgende Ergebnisse (Übersicht 50):

- Informationen über interne Abläufe ist als Machressource am häufigsten mit taktischen Vorgehensweisen erörtert worden (insgesamt 18 Beobachtungen).

- Bei der Ressource Informationen findet sich auch das umfangreichste Spektrum an Taktiken, unter denen Sachlichkeit am häufigsten vorkommt, gefolgt von Idealisierung.
- Während bei Umweltbeziehungen Tauschhandel die wichtigste Taktik ist, ist bei Regeln Dominanz und Idealisierung gleichauf und bei Sachwissen Sachlichkeit knapp vor Tauschhandel.
- *Tauschhandel* findet in den meisten Fällen (5 von 10 Beobachtungen) auf Basis von Umweltkontakten statt, gefolgt von Sachwissen (3) und Informationen (2). Nur bei der Ressource Regeln wurde kein Tauschhandel beobachtet.
- *Sachlichkeit* wird insbesondere auf Basis von Informationen (5 von 10 Beobachtungen) und Sachwissen (4), nicht jedoch bei Regeln angewandt.
- *Idealisierung* (insgesamt 7 Beobachtungen) findet sich bei allen vier Ressourcentypen, am häufigsten bei Informationen (3).
- *Dominanz* (insgesamt 5 Beobachtungen) kommt Regeln Sachwissen sowie bei Regeln vor.

Übersicht 50: Machtausübung der Wissenschaftsmanager/innen nach eingesetzter Machtressource



In einer ersten Interpretation dieser Befunde kann festgehalten werden, dass die Wissenschaftsmanager/innen sich häufig auf ihr Wissen über interne Abläufe, Ansprechpartner und Informationskreisläufe verlassen, wenn sie taktisch auf Wissenschaftler oder Vertreter der Leitungsebene Einfluss nehmen wollen, um ihre Sichtweisen durchzusetzen. Dabei müssen sie aber hier besonders kreativ vorgehen, was an dem breiten taktischen Arsenal erkennbar wird, die das hier zum Einsatz kommt. Regelwissen, das spezifische Sachwissen und die Kontakte zur Umwelt sind dennoch nicht unwichtig, diese Ressourcen sind aber durch ei-

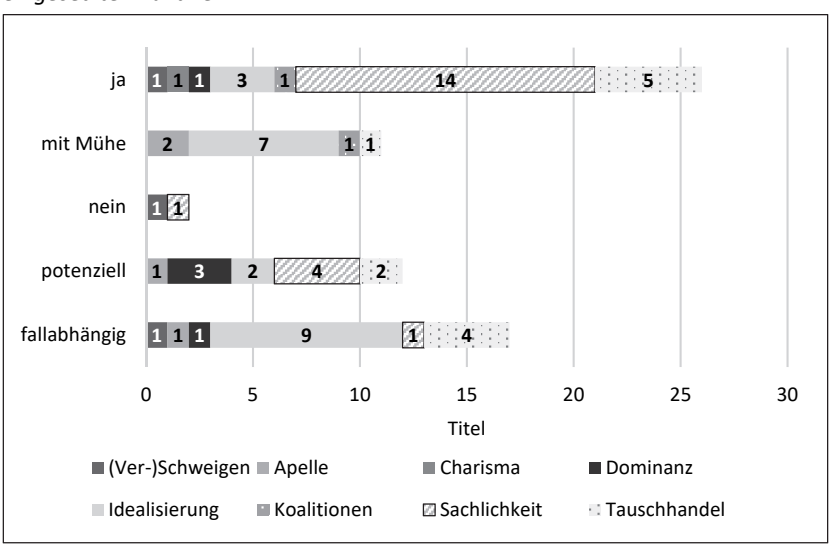
ne stärkere Verdichtung hin auf eine bestimmte Taktik, die am ehesten angewandt wird, gekennzeichnet.

4.3.3. Wirksamkeit und Bewertung der Kooperationsmodi

Wahrnehmung des Erfolgs des taktischen Handelns

Wissenschaftsmanager/innen sind ihren Aussagen nach zu schließen überwiegend erfolgreich in ihren Beziehungen mit anderen Akteuren (Übersicht 51). So sind zusammengenommen 54 Prozent der identifizierten Fälle entweder als erfolgreich (38 % bzw. 26 Fälle) oder mit Mühe erfolgreich (16 % bzw. 11 Fälle) beschrieben worden. Dies darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich hinter den mit Mühe errungenen Erfolgen auch Frustrationserfahrungen verbergen, bei denen dann zumindest das Ergebnis stimmte. Zu den 26 als erfolgreich beschriebenen Situationen hat mehrheitlich (14 Fälle) ein sachliches Vorgehen geführt, daneben sind mehrmals Tauschhandel (5) und Idealisierung (3) zum Einsatz gekommen. Da vier weitere Typen von Mikropolitiken ebenfalls in Einzelfällen erfolgreich waren, spricht einiges dafür, dass es zwar ein Grundmuster für Erfolg geben könnte, Abweichungen davon aber durchaus Erfolge zeitigen können. Mühsame Erfolge beruhen ferner in den meisten Fällen (7 von 11) auf Idealisierung des Themas Third Mission gegenüber dem Beziehungspartner.

Übersicht 51: Erfolg der Kooperation der Wissenschaftsmanager/innen nach eingesetzten Taktiken



Zwei Scheiternserfahrungen wurden berichtet, bei denen Idealisierung und Sachlichkeit keinen Erfolg brachten. Daneben äußerten die Wissenschaftsmanager/innen immer wieder Taktiken, die sie *potenziell* einsetzen würden, wenn

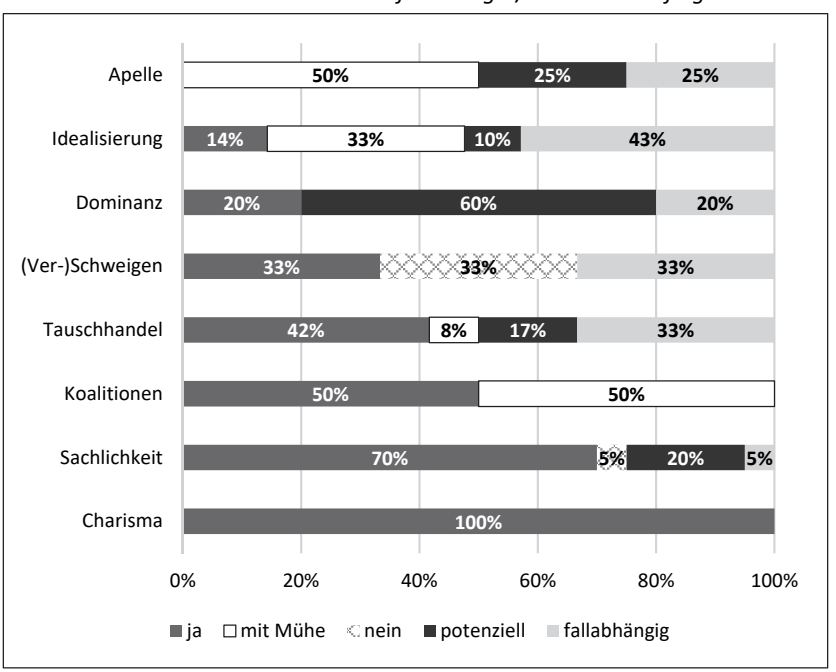
bestimmte Voraussetzungen geschaffen werden könnten, denen sie großes Erfolgspotenzial beimessen. Hier gibt es keine klar favorisierten Taktiken, es fällt aber auf, dass hier Dominanz und Sachlichkeit einen größeren Stellenwert einnehmen als in den anderen Erfolgsbestimmungen. Hierin lässt sich ein Wunsch nach mehr Durchgriffsrechten gegenüber Wissenschaftlern herauslesen.

Schließlich gab es noch Fälle, in denen der Erfolg einer Taktik nicht verallgemeinert werden konnte, sondern besonders fallabhängig war. Ob eine Vorgehensweise zum Ziel führte war also entweder von den Umständen, häufiger aber noch von der konkreten Person abhängig, mit der man in Beziehung trat. Meistens hieß das: die Taktik war nicht erfolgreich, aber der erfolgsverhindernde Personenkreis war beschränkt. Dies konnte in 17 Fällen festgestellt werden. Insofern handelt es hier auch im Regelfall um Scheiternserfahrungen. Die wurden dann zumeist im Zuge eines Idealisierungsversuchs gemacht (9 von 17 Fällen) oder beim Versuch, ein Tauschgeschäft zu machen (4 Fälle).

Richtet man den Blick auf den Erfolg der Kooperationen, kann man die Taktiken auch nach ihrer Erfolgswahrscheinlichkeit darstellen, d.h. welcher Anteil eine bestimmten Taktik in der Praxis zum Erfolg führte (Übersicht 52). Eine derartige Darstellung ergibt folgendes:

- *Charisma* (100 % der Erwähnung dieser Taktik), *Sachlichkeit* (70 %) und *Koalitionen* (50 %) sind fallunabhängig am häufigsten in erfolgreichen Kooperationen eingesetzt worden.

Übersicht 52: Taktiken der Wissenschaftsmanager/innen nach Erfolg



Anmerkung: N=68

- *Tauschhandel* (42 %), *Verschweigen* (33 %) und *Dominanz* (20 %) funktionieren im Vergleich dazu seltener grundsätzlich, dafür aber häufiger auch „fallabhängig“ (Tauschhandel und Verschweigen je 33 %, Dominanz 20 %), d.h. teilweise erfolgreich, teilweise ohne Erfolg.
- *Appelle*, *Koalitionen* (jeweils 50 %) und *Idealisierung* (33 %) funktionieren häufig „nur mit Mühe“ oder „fallabhängig“ (Appelle 25 %, Idealisierung 43 %).
- *Dominanz* ist die Taktik der am häufigsten Wirkungspotenzial zugesprochen wird (60 %), sogar häufiger als über sie tatsächlich ein genereller oder fallabhängiger Erfolg berichtet wird.
- *Verschweigen* ist die Taktik, die am relativ am häufigsten scheitert (33 %).

Diese Relativaussagen zum Erfolg der Taktiken können jedoch aufgrund der geringen Fallzahlen nur mit äußerster Vorsicht interpretiert werden. Sie sind vielmehr als Anhaltspunkt und Orientierung für die Erfolgswahrscheinlichkeit von Taktiken zu verstehen.

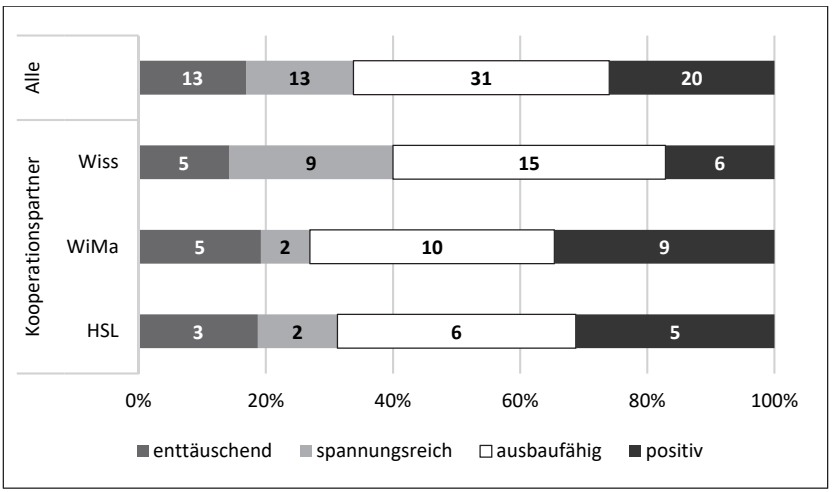
Bewertung der Zusammenarbeit insgesamt

Die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren wurde nicht nur in Zusammenhang mit bestimmten Handlungen bewertet. In den Interviews finden sich allerorts verallgemeinernde Aussagen über die Qualität der Zusammenarbeit, die sich nicht allein einer Taktik oder einer Situation zuordnen ließen. Sie enthalten dennoch ergänzende Informationen über das Verhältnis der drei Akteure zueinander, die hier von Bedeutung sind. Nach dem Prinzip der offenen Kodierung wurden vier unterschiedliche Bewertungen ordinaler Rangordnung identifiziert:

- *Positiv*: Die Zusammenarbeit wurde als insgesamt gut funktionierend, reibungslos und kollegial beschrieben.
- *Ausbaufähig*: In der Zusammenarbeit wurden Defizite, Hindernisse oder Verbesserungspotenzial festgestellt, die jedoch dennoch nicht ergebnislos sei.
- *Spannungsreich*: Die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren sei von Spannungen, Meinungsverschiedenheiten oder Hindernissen geprägt, funktioniere daher nur eingeschränkt.
- *Enttäuschend*: In der Zusammenarbeit würden wichtige Ziele nicht erreicht, da diese durch Blockaden, mangelndem Willen oder geringe Wertschätzung der Anliegen be- bzw. verhindert würden.

Dies zeigt sich etwa an den Äußerungen, die Wissenschaftsmanager über die Kooperation mit anderen Akteuren machten (Übersicht 53). Insgesamt wurden 78 Erwähnungen gezählt. Darunter wurden 20 (26 %), d.h. etwa ein Viertel der Bewertungen wurden als positiv beschrieben. In 31 Fällen (40 %) galt dies nur eingeschränkt, da die Beziehungen als ausbaufähig bewertet wurden. Jeweils 13 Fälle (17 %) beschrieben die Zusammenarbeit als spannungsreich bzw. enttäuschend. So ergibt sich das Bild, dass die Wissenschaftsmanager/innen in zwei zwei Drittel der Fälle (66 %) insgesamt funktionierende Beziehungen zur Hochschulleitung und den Wissenschaftler/innen haben – wenn auch nicht immer in gewünschten Umfang.

Übersicht 53: Bewertung der Zusammenarbeit durch Wissenschaftsmanager/innen nach Akteuren



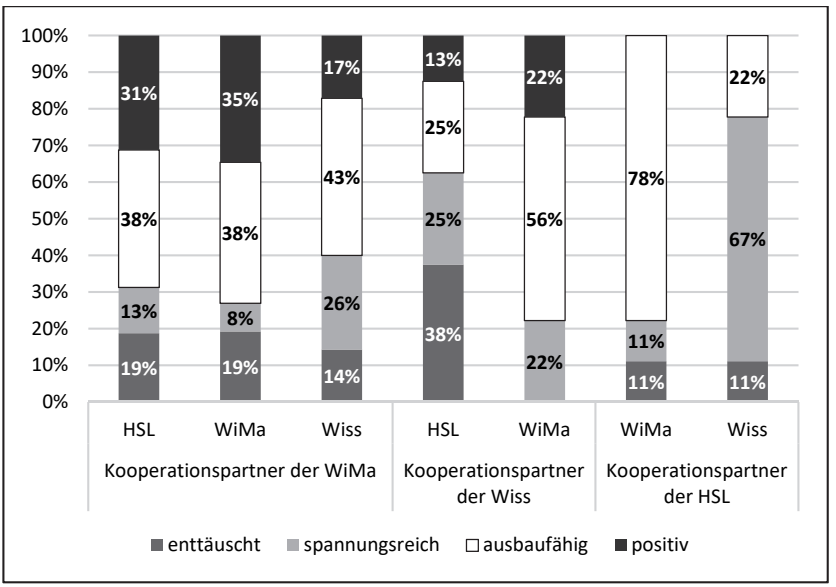
Anmerkung: WiMa=Wissenschaftsmanagement, Wiss=Wissenschaftler, HSL=Hochschulleitung.

Unterscheidet man nach Akteuren so funktioniert, den Äußerungen der Wissenschaftsmanager/innen zufolge, die Zusammenarbeit am häufigsten mit anderen Wissenschaftsmanagern. Nur geringfügig schlechter steht es um das Verhältnis zur Hochschulleitung. Im Vergleich dazu sind die Beziehungen zu Wissenschaftlern seltener positiv bzw. ausbaufähig bewertet worden. Letzteres fügt sich nahtlos in das Bild des schwer beeinflussbaren Wissenschaftlers, der autonom agiert und häufig wenig Wertschätzung für das Thema Third Mission bzw. damit verbundener Öffentlichkeitsarbeit aufbringt. Eine andere Beobachtung ist, dass die Zusammenarbeit mit anderen Kollegen des Wissenschaftsmanagements öfter als man erwarten könnte, sieben von 26 Erwähnungen bzw. 27 Prozent dieser Teilmenge, als spannungsreich oder sogar enttäuschend beschrieben wurde. Eine reibungslose, d.h. durchweg positive Zusammenarbeit, ist auch in dieser Gruppe keineswegs die Regel (neun Fälle bzw. 35 % der Teilmenge).

Auch die Vertreter der Hochschulleitungen und die Professor/innen haben sich zur Qualität der Zusammenarbeit mit den anderen Akteuren der Third Mission in ihrer Hochschule geäußert (Übersicht 54). Hier wird erkennbar, dass die Wissenschaftler/innen und die Leitungsebene weniger zufrieden sind. So wurde in über die Hälfte der Erwähnungen der Wissenschaftler/innen und fast 80 Prozent der Leitungsebene die Zusammenarbeit mit dem Wissenschaftsmanagement als ausbaufähig eingestuft. Von der Hochschulleitung wurden über dies keinen eindeutig positiven Erwähnungen identifiziert. Dieser Befund deutet darauf hin, dass von dem Wissenschaftsmanager/innen durchaus mehr Initiative und Eigenständigkeit erwartet wird.

Ferner sehen die Vertreter der Hochschulleitung die Zusammenarbeit mit dem Wissenschaftsbereich als deutlich spannungsreicher an, als das Wissenschaftsmanagement. Umgekehrt werden fast 40 Prozent der Bewertungen der Koope-

Übersicht 54: Bewertung der Zusammenarbeit durch die Akteure im Vergleich



Anmerkung: WiMa=Wissenschaftsmanagement N=77, Wiss=Wissenschaftler N=34, HSL=Hochschulleitung N=36.

ration mit der Leitung seitens der Wissenschaftler/innen als enttäuschend eingestuft. Die direkte Zusammenarbeit dieser Akteure ist somit schwieriger als im Verhältnis Wissenschaftsmanagement und Wissenschaftler.

Vertiefende Einblicke in die Sichtweisen zur Zusammenarbeit

Um diesen Befunden etwas mehr auf den Grund zu gehen lohnt ein Blick in die konkreten Aussagen. Da sowohl Hochschulleitung als auch Wissenschaftsmanagement in einem besonderen Spannungsverhältnis zum Wissenschaftsbereich, der letztlich für die inhaltliche Durchführung der Third-Mission-Aktivitäten verantwortlich ist, bestehen viele Gemeinsamkeiten in der Bewertung der Zusammenarbeit durch die nichtwissenschaftlichen Akteure. Daneben finden sich aber auch differierende Sichtweisen im Binnenverhältnis Wissenschaftsmanagement und Leitungsebene.

Das Zusammenspiel zwischen Wissenschaftsmanagern und den in der Third Mission aktiven Wissenschaftler/innen wurde immer wieder in den Interviews thematisiert. Grundsätzlich gab es hier Konsens, dass die Öffentlichkeitsarbeit zur Third Mission eine Gemeinschaftsaufgabe beider Akteure sei. Ein Befragter sah die Aufgabenteilung unter dem Gesichtspunkt der Abwägung zwischen zu viel und zu wenig Einmischung in die Aktivitäten der Einzelnen:

> „Natürlich würde man [die Außendarstellung] zusammen machen, aber da ist es wichtig, der ist in seiner Szene drin, das muss auch weiterhin möglich sein. Also das heißt es sollte nicht dazu führen eine stärkere … Zusammenführung der Aktivitäten,

> so möchte ich es mal nennen, dass diese Einzelaktivitäten einschlafen. Jetzt zu sagen: ‚Das macht ja alles das Präsidium', das wird nicht funktionieren" (UNT-WM1: #53)

Auch sieht man sich im Wissenschaftsmanagement selbst stärker in der Pflicht, Professor/innen für die Öffentlichkeitsarbeit zu gewinnen. Bislang seien die Professor/innen „einfach zu wenig einbezogen und zu wenig beworben". Es werde „schlecht kommuniziert", mithin würde der „Sinn und Zweck" hinter der Öffentlichkeitsarbeit nicht gesehen (HNT-WM3: #9). Generell sind die Erwartungen an die Zuarbeit eher gedämpft:

> „Es wäre schon toll, wenn die Leute daran gewöhnt werden, sich regelmäßig hinzusetzen und ein paar Themen zu schicken. Aber ich glaube, das ist ein Wunschdenken aller Presse- und Marketingleute. Das kann man immer mal wieder anschieben, da müsste man Anreize für schaffen, glaube ich." (HNT-K: #44)

Das Verhältnis der von Wissenschaftsmanagement und Leitungsebene zu den Kolleg/innen aus dem Wissenschaftsbereich der Hochschule ist von wiederkehrend auftretenden Spannungen gekennzeichnet. Die Zuarbeit durch die Professor/innen bei der Öffentlichkeitsarbeit, hieß es beispielsweise, sei zum Teil sehr unzuverlässig (HNT-WM2: #65). Man müsse zum Teil lange warten und viele Professor/innen würden sich auch „nicht zuständig fühlen" (HNT-HSL: #35). Andernorts wurde eine mangelnde Beteiligung der Wissenschaftler/innen am Hochschulmarketing beobachtet. Es sei eben noch nicht wie in Unternehmen, wo gelte: „Marketing beschränkt sich nicht auf die Marketing-Abteilung" (UNT-WM1: #53). Wenig optimistisch zeigte sich ein/e Wissenschaftsmanager/in mit Blick auf einen Ausbau der Mitwirkung der Wissenschaftler/innen an der Third Mission:

> „… vielleicht kann man von denjenigen, die sich noch nicht gemeldet haben, noch vielleicht mehr als zwanzig Prozent mobilisieren, aber dann ist es zu Ende" (UNT-K: #123)

Insbesondere ältere Wissenschaftler seien kaum kooperativ, weshalb man eher auf die jüngere Generation setze:

> „Es gibt die ältere Generation der Ordinarien Kultur, die denken sie wären halt gewissermaßen Gott gleich und die denken sie brauchen überhaupt keine Hilfe hier und Unterstützung. Auf diese Leute zählen wir aber auch gar nicht mehr. Wir zählen auf die jungen, hungrigen Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, wir zählen auf die Leute so in den mittleren Jahren, die auf dem Höhepunkt ihrer Karriere sind, die natürlich durch enorme Publikationslast, sagen wir mal, durchaus hier nicht den Aufwand betreiben können, den wir uns immer wünschen." (UNT-K: #75)

Es sei zudem auch eine Frage, wie oft man die Professor/innen um Zuarbeiten und Dokumentationen zur Third Mission bitten könne, ohne sie „zu vergraulen". Es müsse ihnen glaubhaft gemacht werden, dass das auch für sie wichtig sei. (UNT-HSL: #45)

Auch technische und regulatorische Probleme behindern den Austausch zwischen Wissenschaftsmanagement und Wissenschaft. So habe man mit den Professor/innen, die aktiv Third Mission betreiben, keine etablierten Vorgaben oder Abläufe. Man könne auch nicht über Deputatsentlastungen als Anreiz verhandeln, weil diese für Third Mission in den meisten Fällen nicht zulässig sein (HT-HSL: #52). Etwas anders ist die Lage, wenn Drittmittel eingeworben wer-

den, denn in diesem Fall ist die Verwaltung über die Finanzabteilung immer involviert. Die Information sei dann „schnell auf dem Tisch“ (HNT-K: #15).

Eine Beteiligung der Wissenschaftler/innen ist durchaus herstellbar, wenn die richtigen Formen und Herangehensweisen gefunden werden. Tatsächlich scheinen einmalige Datenerhebungen bereits erfolgreich verlaufen zu sein. In zwei der vier untersuchten Hochschulen fanden entsprechende Bemühungen statt und dies habe gut funktioniert. Eine dieser Hochschulen erklärte den Erfolg damit, dass man möglichst knappe Fragebögen entwickelt habe und vorab bei einzelnen Kolleg/innen testen ließ (HT-HSL: #59). Grundsätzlich zeigte dieser Interviewpartner der Hochschule aber wenig Verständnis für die typische Argumentation der Wissenschaftler/innen, solche Zuarbeiten seine eine zu große Belastung, denn „wenn das ein gutes Formular ist, dauert das einmal im Jahr eine halbe Stunde“ (HT-HSL: #63).

Ein weiteres Problem scheint die *geringe Priorisierung des Themas Third Mission durch die Hochschulleitung*. Zwar liefen in der Hochschulleitung „die Fäden zusammen“, hieß es in einer Fallhochschule, aber man hätte dies bislang nie vom Wissenschaftsmanagement gefordert. Auch deshalb werde noch keine systematische Darstellung der Aktivitäten verfolgt, hieß es weiter: „offiziell gebündelt wird hier nichts, das ist alles Zufall“ (UT-HSL: #20). Man würde sich Unterstützung von den Wissenschaftler/innen bei der Herstellung von Transparenz in Bezug auf die Third Mission durch bessere Außenkommunikation wünschen, dies würde aber Forderungen nach zusätzlichen Personalressourcen auslösen, denn jemand müsse sich am Ende auch um die Umsetzung kümmern (UNT-HSL: #55). Den Wissenschaftler/innen möchte man dieser Einschätzung nach offenbar keine Mehrbelastungen zumuten. Die vergleichsweise geringe Priorisierung von Third Mission wurde in einem weiteren Fall erkennbar, als seitens der Mitarbeiter/innen einer Transferstelle der Wunsch, den Wissens- und Forschungstransfer auf der Hochschulwebseite zentral zu platzieren, abgewiesen wurde. Man hätte dann zu hören bekommen, dass es „völlig undenkbar“ sei, die Third Mission „gleichberechtigt neben Forschung und Lehre“ zu positionieren (UT-WM2: #70).

Aber es gibt auch Berichte über Unterstützung und Wertschätzung seitens der Hochschulleitung. So sei die die Verantwortlichen in der Leitungsebene „sehr offen und empfänglich“ und machten „sehr gerne alles, was möglich ist“, auch wenn diese selbst sich mit anderen abstimmen müssten (UT-WM1: #75). Andernorts hieß es, das Rektorat stehe „voll hinter uns“ und würde stets betonen, dass die betreute Third-Mission-Aktivität Bestandteil der Universität sei (UT-WM3: #54). In einer anderen Hochschule wurde positiv geschildert, dass der/die Hochschulleiter/in der Wissenschaftsmanagementposition „die Freiheit, eigene Formate zu entwickeln“ gegeben hätte und dadurch viele „Klassiker“ im Bereich lebenslangen Lernens für Schüler/innen entstanden sein (HNT-WM1: #3). Dessen Bedeutung für Studienberatung und Marketing der Hochschulen seien in dieser Funktion vereint und von der Leitung auch so anerkannt und in der Durchführung bestünden „wenig administrative Hindernisse“ (HNT-WM1: #17). Ein anderer Interviewpartner dieser Hochschule lobte ebenfalls die Unter-

stützung der Hochschulleitung und die „effektive“ Zusammenarbeit mit dem Prorektorat für Forschung und Transfer (HNT-WM2: #30).

In den Interviews wurden auch *Konflikte* von Wissenschaftsmanager/innen, die selbst aktiv in der Third Mission sind, *mit der Hochschulleitung* offenbart. Unterstützung der Leitungsebene sei demnach nicht unbedingt zu erwarten:

> „Man hat auch viele Probleme dadurch. Wenn man sich viel engagiert, rührt man … Staub auf, die meisten wollen keinen Staub aufgewühlt haben, die wollen das alles so wie vorher ist. Die Widerstände, auf die man stößt, auch in den eigenen Kreisen, die werden von höherer Ebene nicht unbedingt aus dem Weg geräumt. Man ist oft auch allein gelassen mit dem, was man da angerichtet hat, im positiven Sinne.“ (UT-WM4: #48)

Stattdessen bekomme man dann gesagt, dass es gut sei, sich zu engagieren, aber dass man es selbst wissen müsse, ob man so etwas neben seiner üblichen Tätigkeit machen wolle. Es werde vermittelt: „Machen Sie das mal, wenn Sie wollen, aber wir werden uns erst dann zeigen, wenn … Erfolge zu verzeichnen sind“ (UT-WM4: #48). Diese Haltung der Leitungsebene ist wenig überraschend, zeigt aber, dass man den Wissenschaftsmanager/innen durchaus Eigenständigkeit gewährt. Deren Konsequenz, dass zunächst eigene Risiken einzugehen sind, scheint indes hemmend zu wirken.

Auch *innerhalb des Wissenschaftsmanagements* sind die Zuständigkeiten für Third Mission auch nicht immer klar. Zum Teil gebe es ein „Ringen“ um die „Deutungshoheit über einen bestimmten Prozess“ und wer diesen bearbeite (UNT-WM2: #110). Hindernisse in der Zusammenarbeit sind nicht allein kultureller oder personeller Art. Auch innerhalb des Wissenschaftsmanagements wurden Schwachstellen beobachtet, die hinderlich für eine Koordination der Third-Mission-Aktivitäten sind. In der Verwaltung würden die meisten Leute Datenbanken und Customer-Relationship-Management-Software lediglich als „Karteikasten“ verwenden, ohne die „Kundenkontakte“ oder die „Kundenhistorie“ transparent zu dokumentieren (UNT-WM1: #29). Vieles lande per Zufall auf den Schreibtisch und würde meistens in lokalen Speichern oder Ablagen verwahrt. Eine personenunabhängig nachvollziehbare Dokumentation der Third-Mission-Aktivitäten bzw. Routinen des Austauschs zwischen Aktiven und Verwaltung scheint es demnach nicht zu geben.

Ferner gingen die Vertreter der Hochschulleitung und des Wissenschaftsmanagements auf *Wünsche und Verbesserungsvorschläge* ein, wie die Zusammenarbeit mit den Wissenschaftler/innen erfolgreicher gestaltet werden könnte:

- *Eine Person je Fachbereich*, die inhaltlich verantwortlich wäre, die Verwaltung mit Informationen für die Berichterstattung zu versorgen. Der Aufwand sei „extrem gering“ für den Ertrag (HT-HSL: #63). Ganz ähnlich wünschte man sich andernorts, überall „ein Ohr“ zu haben, z.B. durch einen Briefkasten bzw. E-Mail-Verteiler (HNT-K: #44).
- Ein anderer Vertreter der Hochschule hielt eine *Datenbank für Third-Mission-Aktivitäten* für wünschenswert, aber man vertraue nicht darauf, dass die Professor/innen diese pflegen, da diese sich *meist wenig kooperativ* diesbezüglich zeigten:

„Das sag ich Ihnen aus meiner eigenen Hochschulerfahrung. Seit 10 Jahren arbeite ich jetzt hier. Seit 10 Jahren gibt es Probleme, solche Daten überhaupt zu erheben, man muss den Leuten permanent hinterherlaufen.“ (HNT-WM3: #58)

Etwas Standardisiertes wie ein Fragebogen wäre im Grunde ein gutes Erhebungsinstrument hierfür, müsste aber mit Verantwortlichen in den Fachbereichen koordiniert werden. Darauf zu warten, dass sich Datenbanken von selbst füllen würde eher nicht funktionieren (HT-HSL: #61). Solche Instrumente müssten unbedingt einfach zu bedienen bzw. auszufüllen sein und die Schwelle sollte möglichst niedrig sein, da man ein Stückweit immer auf die Freiwilligkeit angewiesen sei (UNT-HSL: #114).

- Ferner müsse sich etwas an der Haltung der Wissenschaftler/innen ändern und das ginge nicht allein durch Kommunikation. Diese würden schnell denken, dass man ihnen in ihr Forschungsgebiet reinreden wolle. Eventuell könnten Pilotprojekte mit Forschern, die an der Mitarbeit interessiert sind, Wirkung zeigen. (UNT-K: #107). Letztlich könne man nichts erzwingen, aber zumindest ideelle Unterstützung leisten:

  „[Die Hochschulleitung] kann nicht Forschung vorgeben, die ist immer „bottom-up“ getragen, aber sozusagen sie kann ermöglichen, sie kann auch Freiräume schaffen und die institutionellen Bedingungen jetzt ändern und sie kann Gelegenheiten schaffen sich auszutauschen oder Plattformen … und sie kann auch Wahrnehmung und Wertschätzung geben und sozusagen das sind, wo wir erfahren haben und Dinge sichtbar machen, dass das schon dem voran hilft zu sagen: ‚Das ist ein wichtiger Bestandteil der Aktivitäten der [Hochschule] und findet als solche Berücksichtigung.‘“ (UNT-WM2: #115)

Von den Wissenschaftler/innen selbst kam die rechtfertigende Argumentation, dass die Hochschule von dem Engagement der einzelnen Leute lebe und die Hochschulleitung dies nicht anweisen könne (HT-WS1: #45). Dabei würde aus Sicht der Wissenschaftler auch das Wissenschaftsmanagement und die Leitungsebene vorhandene Potenziale für die Profilierung der Hochschule mittels ihrer Third Mission durch systematisiertes Zusammentragen nicht nutzen, auch wenn klar sei, dass es dafür „ein oder zwei Personen“ bräuchte, die „das machen, managen und mit Leben füllen“ (HNT-WS1: #29, #41). Dabei sollten diese Mitarbeiter/innen auch das entsprechende „Hintergrundwissen“ mitbringen, „damit die das wichtige auswählen“ für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (HNT-WS2: #37). Gerade hier laufe es „nicht so, wie man sich das selber vorstellt“, denn der Blick für das Wichtige sei eben nicht immer da (HNT-WS1: #45).

Neben den Personalressourcen und fachlichen Verständnis für die Aktivitäten wurde von den Wissenschaftler/innen abermals die geringe Priorisierung durch die Hochschulleitung als Hemmnis für das Engagement und die Zusammenarbeit genannt. Es fehle „die Kraft, das richtig anzupacken“, konkret „die Zeit, die Personen, das Personal“ (HNT-WS1: #35). Man werde zwar nicht behindert, aber eben auch nicht unterstützt (HNT-WS1: #17). So fehlte etwa eine „Wertung“ der Aktivitäten, ganz anders als bei Lehr- und Forschungstätigkeiten in Bezug auf die Dienstaufgaben sei (HT-WS1: #49). Auch gab es Situationen, wo man sich aus der Zuarbeit zurückzog, weil die Außendarstellung zu sehr auf Unternehmen abzielte (HT-WS1: #29). Für Wissenschaftler/innen ist das Span-

nungsverhältnis mit dem nichtwissenschaftlichen Bereich in der gemeinsamen Organisation der Third Mission damit vor allem ein Problem unzureichender Ressourcenzuteilung.

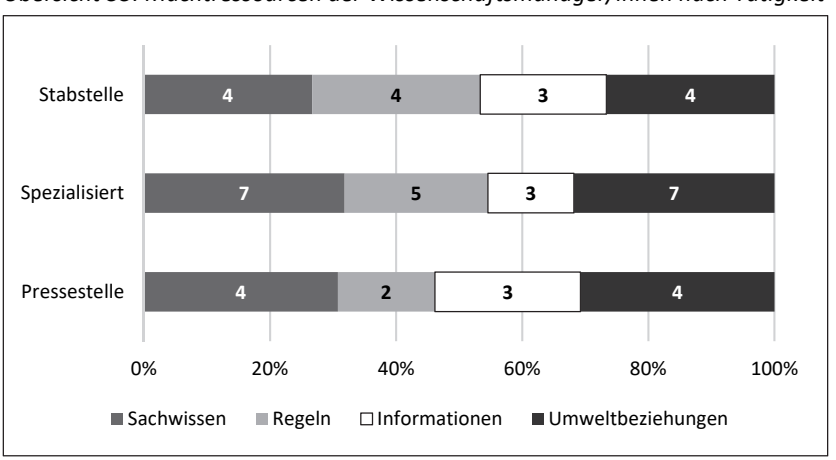
4.3.4. Unterschiede zwischen Wissenschaftsmanager/innen

Die bisherigen Befunde behandeln das Wissenschaftsmanagement als homogene Gruppe. Dies ist zum einen forschungsökonomisch bedingt, da nur eine begrenzte Anzahl an Interviews durchführbar waren und somit weitere Differenzierungen hier Auszählungen mit kleinen Fallzahlen generieren, d.h. weniger reliabel sind. Zum anderen ist diese Entscheidung ganz bewusst vor dem Hintergrund der Annahmen dieser Arbeit getroffen worden, nämlich, dass es sich um eine potenziell eigenständige Akteursgruppe innerhalb des Hochschulgeflechts handelt, deren generelle Gemeinsamkeiten größer als die konkreten Unterschiede der jeweiligen Tätigkeitsschwerpunkte sind.

Dessen ungeachtet sollen Unterschiede innerhalb des Wissenschaftsmanagements auch hier gewürdigt werden und mit Blick auf mögliche Verzerrungen der Empirie durch einzelne Untergruppen geprüft werden. Das Tätigkeitsprofil der Wissenschaftsmanager im Kontext von Third Mission lässt sich grob in drei Schwerpunkte zusammenfassen:

- *Stabstellen*, die mit Third-Mission-Aktivitäten allgemein zu haben, z.B. mit Tätigkeiten in Qualitätsmanagement, Strategie, Fundraising, Marketing etc.
- *Spezialisierte Wissenschaftsmanager/innen*, die in einem Teilbereich der Third Mission koordinierend tätig sind, häufig Transferstellen oder Weiterbildungskoordinatoren aber auch Tätigkeiten im gesellschaftlichen Engagement der Hochschule (KinderUni, Seniorenakademie etc.).
- *Pressestellen* bzw. Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung, die sich vornehmlich um die Realisierung der Öffentlichkeitsarbeit für Third-Mission-Themen kümmern.

Übersicht 55: Machtressourcen der Wissenschaftsmanager/innen nach Tätigkeit

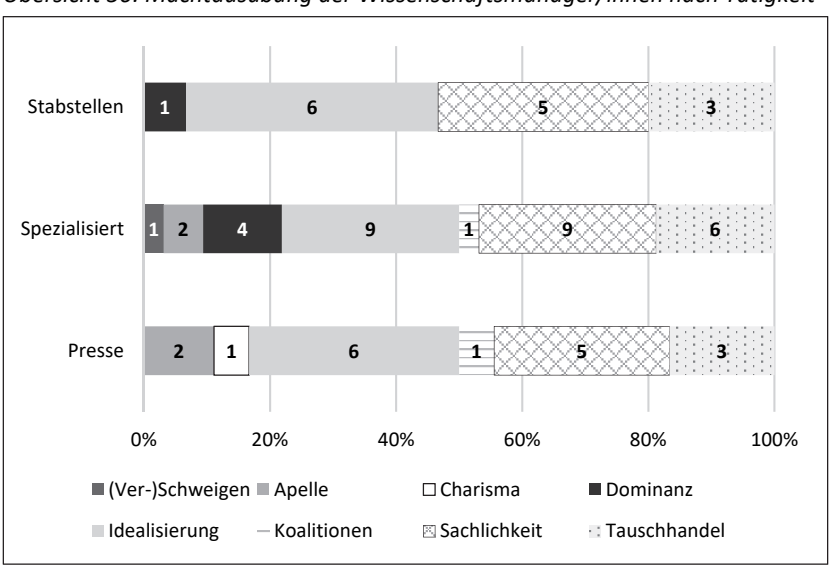


Die unterschiedlichen Tätigkeitsschwerpunkte könnten zu unterschiedlicher Ausstattung mit Machtressourcen führen. Ein Blick auf die Verteilung der Machtressourcen nach Tätigkeit der Wissenschaftsmanager/innen lässt diesen Schluss allerdings nicht zu (Übersicht 55). Alle drei Gruppen verfügen der Auszählung nach in etwa gleichen Anteilen über die vier Machtressourcen. Unterschiede finden sind allenfalls im Detail. Bei den auf einzelne Third-Mission-Themen spezialisierten Wissenschaftsmanager/innen haben Umweltbeziehungen und Sachwissen ein etwas größeres Gewicht als den anderen beiden Tätigkeitsgruppen, bei den Stabstellen ist die Häufigkeit von Regelwissen relativ betrachtet leicht höher. Bei Pressestellen wurde relativ ein wenig häufiger als bei den anderen Gruppen Informationen als Machtressource identifiziert. Alle diese Unterschiede sind gering und lassen keinen Schluss auf systematisch differierende Ressourcenausstattung zu.

Auch bei ähnlicher Ressourcenausstattung muss das taktische Handeln in den Beziehungen zu Kollegen, Wissenschaftlern oder Leitungsebene für Wissenschaftsmanager mit verschiedenen Tätigkeitsschwerpunkten nicht das Gleiche sein. Unterscheidet man die taktische Machtausübung nach diesen Gruppen lassen sich einzelne Abweichungen, wenngleich auch ebenfalls eher im Detail, beobachten (Übersicht 56). Grundsätzlich scheint zu gelten, dass Idealisierung, Sachlichkeit und Tauschhandel die zentralen taktischen Instrumente der Wissenschaftsmanager sind. Unterschiede stellen sich indes so dar:

- In den *Stabstellen* wird Dominanz seltener angewendet.
- In den *spezialisierten Stellen* kommen neben Dominanz auch Appelle, Koalitionen, Verschweigen zum Einsatz.
- In den *Pressestellen* wurde als seltenere Taktiken Appelle, Charisma und Koalitionen identifiziert.

Übersicht 56: Machtausübung der Wissenschaftsmanager/innen nach Tätigkeit



Die Unterschiede sind an sich wenig aufschlussreich, da sie zahlenmäßig gering sind. Dennoch scheint es so, als wenn spezialisierte Wissenschaftsmanager/innen und Pressestellenmitarbeiter/innen ein umfangreicheres taktisches Arsenal bemühen als die Stabstellen. Zudem sind diese Taktiken zum Teil die gleichen, konkret: Appelle und Koalitionen. Ein systematischer Unterschied der drei Typen von Wissenschaftsmanagern ist jedenfalls nicht aus den Daten ableitbar.

Insgesamt kann kein systematischer Unterschied bei Ressourcenausstattung und dem Einsatz von Mikropolitiken zwischen verschiedenen Tätigkeitsschwerpunkten der Wissenschaftsmanager/innen festgestellt werden.

4.3.5. Unterschiede zwischen den untersuchten Hochschulen

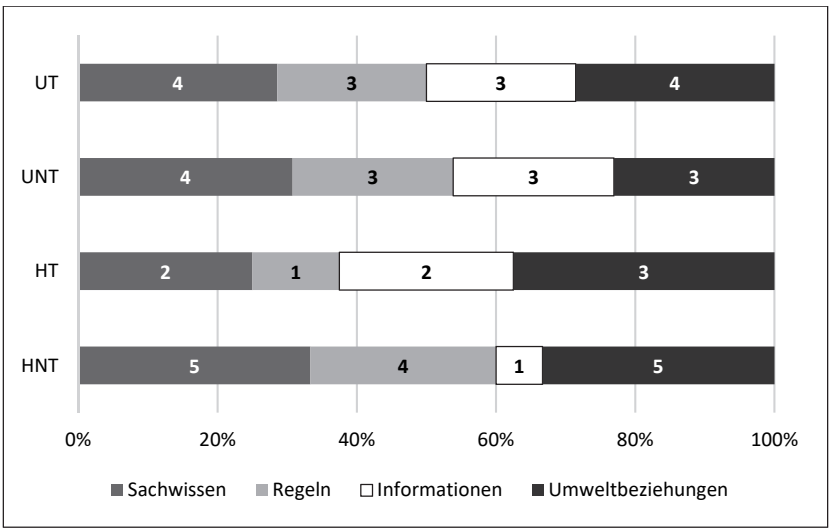
Eine weitere Frage, die für die Bewertung der Belastbarkeit der Ergebnisse eine Rolle spielt, ist die nach dem Einfluss der Herkunftshochschule der befragten Hochschulakteure. Die Auswahl erfolgte nach den Prinzip größtmöglicher Unterschiede (siehe Kapitel 4.1.2). Hier wurde diesem Ansatz Rechnung getragen, indem sowohl technische als nicht-technische Hochschulen und sowohl Universitäten wie Fachhochschulen zu gleichen Anteilen in die Untersuchung mit aufgenommen wurden. Man kann annehmen, dass technische Hochschulen stärker in der Third Mission aktiv sind, da hier häufiger Kooperationen mit der Wirtschaft zustande kommen. Zudem sind Fachhochschulen stärker in der Third Mission verankert, da anwendungsbezogene Lehre und Forschung stärker im Zweck der Hochschule verankert sind. Nun ist die Frage, ob das Zusammenspiel der Wissenschaftsmanager/innen mit Wissenschaft und Leitungsebene dadurch einfacher ist oder andere Handlungsoptionen zulässt.

Die Ressourcenausstattung der Wissenschaftsmanager/innen ist nach den vier Hochschulen unterschieden in etwa ähnlich, aber es lassen sich ein paar Beobachtungen hierzu treffen (Übersicht 57):

- An beiden Universitäten ist die Verteilung der Machtressourcen nahezu identisch und sehr ausgewogen.
- Die Fachhochschulen weichen von diesem Muster mal mehr (technisch dominierte FH) und mal weniger ab (nicht-technisch dominierte FH).
- An der technisch dominierten FH ist insbesondere die geringe Häufigkeit von regelbezogener Machtressourcen auffällig.
- Der nicht-technisch dominierten FH ist die geringe Häufigkeit von internen Informationen als Machtressource augenscheinlich.

Eine mögliche Deutung dieser Befunde könnte sein, dass Universitäten aufgrund ihrer Größe ein homogeneres Third-Mission-Profil aufweisen als Fachhochschulen, die kleiner und – auch bezogen auf die Third Mission – spezialisierter sind. Die größere Spezialisierung an FHs könnte auch die stärker betonten Unterschiede zwischen beiden Fachhochschulen erklären. Die Fallzahlen sind allerdings nicht groß genug um robuste Befunde hierzu mittels statistischer Verfahren zu ermitteln.

Übersicht 57: Machtressourcen der Wissenschaftsmanager/innen nach Hochschule



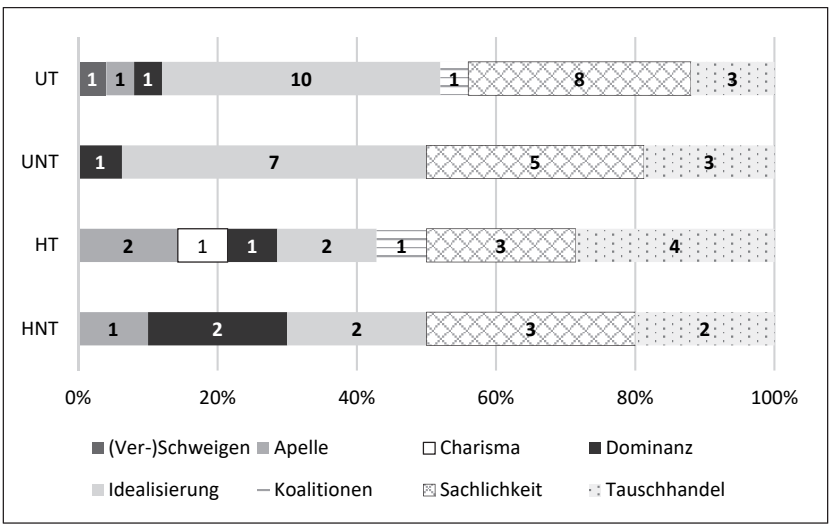
Auch die Ausübung von Macht durch Mikropolitiken der Wissenschaftsmanager/innen wurde für Hochschulen differenziert betrachtet (Übersicht 58). Hier zeigen sich Unterschiede über alle Hochschulen, aber ein auch mehrere Gemeinsamkeiten:

- Universitäten und Fachhochschulen sind sich untereinander recht ähnlich, im Vergleich beider Gruppen sind jedoch deutliche Abweichungen erkennbar.
- An Universitäten dominieren Idealisierung und Sachlichkeit, an Fachhochschulen hingegen Sachlichkeit und Tauschhandel.
- Die technische FH und die technische Universität verfügen über ein bereiteres Instrumentarium als die nicht-technischen Hochschulen im Sample.
- An den Fachhochschulen sind die beobachteten Taktiken gleichmäßiger verteilt, d.h. einzelne Taktiken dominieren weniger als an Universitäten.

Auch wenn die Fallzahlen keine statistisch robusten Testverfahren zulassen, drängen sich bestimmte Deutungen der Befunde auf. So scheint Idealisierung ein besonders wichtiges Instrument der Wissenschaftsmanager/innen an Universitäten zu sein. An Fachhochschulen wirkt dieses Vorgehen augenscheinlich nicht so effektiv, möglicherweise bedingt durch den dort ohnehin allgemein stärker verinnerlichten Praxisbezug von Lehre und Forschung. Sachlichkeit und Tauschhandel erweisen sich den Befunden nach als wichtige Taktiken unabhängig von Hochschultyp. Das an technischen Hochschulen eine größere Bandbreite an Mikropolitiken beobachtet wurde ist zunächst nicht intuitiv erklärbar. Eine mögliche Deutung könnte sein, dass die an technisch dominierten Hochschulen häufigeren Kooperationen mit der Wirtschaft eine komplexere Interessenlage erzeugen und in der Folge geschickteres Vorgehen notwendig machen: Forschungskooperationen sind für Professoren mit prestigeträchtigen Drittmittel-

einnahmen und entsprechend vergrößerter Hausmacht verbunden, während es für technische Hochschulen organisationsseitig ein besonderes Anliegen ist, ihr Image durch den Nachweis praxisrelevanter Forschung zu verbessern. Alles in allem ergibt sich daraus ein größerer Handlungsdruck für das Wissenschaftsmanagement gegenüber anderen gemeinwohlorientierten Third-Mission-Aktivitäten.

Übersicht 58: Machtausübung der Wissenschaftsmanager/innen nach Hochschule



Insgesamt betrachtet legen die Befunde nahe, dass es für das Wissenschaftsmanagement einen Unterschied macht, ob es in einer Universität oder Fachhochschule tätig ist und ob die Hochschule ein technisches oder nicht-technisches Fächerprofil hat.

4.4. Zusammenfassung der Fallstudienauswertung

4.4.1. Zusammenfassung der Befunde zur Stellung der Third Mission

Third Mission wurde in den vier untersuchten Hochschulen zum Teil voneinander abweichend als Hochschulaufgabe eingeordnet:

- An den technischen Hochschulen wurde ein eher enges Begriffsverständnis offenbar, dass in der Third Mission überwiegend das gesellschaftliche Engagement meint, weniger jedoch die Bereiche akademische Weiterbildung und Forschungstransfer, die weitgehend als fest verankerte Dienstaufgabe verstanden werden. Die strategische Bedeutung der hier enger gefassten

Third Mission ist deshalb auch geringer eingestuft worden als an den nicht-technischen Hochschulen.

- An den beiden nicht-technischen Hochschulen hat die Third Mission bereits eine wichtige strategische Bedeutung erlangt und wird breiter gefasst als Zusammenarbeit mit der Region, d.h. sowohl gesellschaftliches Engagement als auch wirtschaftliche Kooperation.
- Die drei untersuchten Akteursgruppen beschrieben ihr Verständnis von Third Mission auf unterschiedliche Art. Während die Wissenschaftsmanager/innen insbesondere das Aufgabenspektrum und die Nutzbarkeit für die Kommunikation thematisierten, sprachen Vertreter der Hochschulleitung meist über Begrifflichkeiten oder Wirkungen und Wissenschaftler wiederum eher über Aufgabenspektrum und Wirkungen.

Vor diesem Hintergrund sind auch die Erkenntnisse zu *Entstehungskontexten* und *Unterstützung für Third Mission* zu betrachten:

- Die Wissenschaftler/innen verstehen sich als die gestaltenden Akteure, wobei zufällige oder personenspezifische Kontakte häufig der Ausgangspunkt für neue Aktivitäten sind. Es besteht eine gewisse Grundskepsis gegenüber Wissenschaftsmanagement und Leitung.
- Die Wissenschaftsmanager/innen bemühen sich, die strategische Bedeutung des Themas mit Leben zu füllen, vor allem indem sie neben ihren konkreten Aufgaben den Austausch in Netzwerken und mit externen Partnern suchen.
- Handfeste Anreize für das Engagement in Third Mission für Wissenschaftler werden seitens der Leitungen, abgesehen von öffentlichen Bekenntnissen, fast nie gesetzt. Außerdem werden die Einrichtungen für Weiterbildung und Forschungstransfer stets mit Blick auf Wirtschaftlichkeit beurteilt. So kommt es vor allem auf die intrinsische Motivation an und entsprechend haben die Hochschulen Probleme, Wissenschaftler zu motivieren, die der Third Mission eher skeptisch eingestellt sind.

Als eine seiner Schlüsselfunktionen dient die Third Mission als begriffliche Klammer für die *Außenkommunikation* der Hochschule. Hierzu sind folgende Aspekte aus den Interviews als wesentlich zusammenzufassen:

- Den meisten Befragten war es ein Anliegen, das mediale Echo auf die Öffentlichkeitsarbeit zu verbessern bzw. man wies auf Erfolge in diesem Bestreben hin.
- Etwas seltener aber immer noch häufig wurde betont, dass man (neben medialen Echo auch) das Interesse der Öffentlichkeit für die eigenen Aktivitäten wecken möchte bzw. man erläuterte dies an konkreten Beispielen.
- Andere Aspekte, wie Marketingpotenziale, Professionalisierung der Darstellung, Ansprache von Unternehmen wurden dagegen eher vereinzelt erwähnt.

Auch in Bezug auf die Organisation der Öffentlichkeitsarbeit sind einige Ergebnisse festzuhalten:

- Die für die Außenkommunikation hauptverantwortlichen Pressestellen bzw. Kommunikationsabteilungen bringen nur bedingt das notwendige Knowhow mit, um die wissenschaftlichen Inhalte fachlich angemessen für die Öffentlichkeit zu übersetzen. Es bedürfe hierfür der aktiven Mitarbeit der Wissenschaftler/innen, die über die fachlichen Detailkenntnisse verfügen.
- Die technischen Schnittstellen, insbesondere gemeinsam genutzte Datenbanken, wurden von allen Akteuren als ausbaufähig beschrieben. Hinzu kommt, dass die Abläufe und Zuständigkeiten nicht immer optimal seien.
- Ferner bestehe die Herausforderung, die Wissenschaftler/innen für die Zuarbeit zu motivieren und ihnen den Nutzen der Öffentlichkeitsarbeit, auch für ihre Aktivitäten, zu verdeutlichen.

4.4.2. Zusammenfassung der Befunde zu Machtbeziehungen in der Organisation der Third Mission

Die Ergebnisse der Auswertung der Fallstudien weisen auf sehr spezifische Profile im Hinblick auf die verfügbaren Machtressourcen sowie den Einsatz mikropolitischer Taktiken, um eigene Sichtweisen in den Beziehungen mit anderen Hochschulakteuren durchzusetzen. Bezogen auf Machtressourcen ergab sich:

- Während Wissenschaftsmanager vor allem Sachwissen und Umweltbeziehungen einsetzen, bauen Wissenschaftler mehrheitlich auf ihre Umweltbeziehungen und in der Hochschulleitung wiederum machen Regeln den größten Anteil aus.
- *Wissenschaftsmanager/innen* verfügen über Kenntnisse der Verwaltungsabläufe (Sachwissen), Regelungen für Lehre und Forschung (Regeln), Informationen aus Leitungs- und Verwaltungsbeziehungen und Umweltbeziehungen aus der Öffentlichkeitsarbeit und über eine weitere, den Umweltbeziehungen zurechenbare, Machtressource: der direkten Zusammenarbeit mit externen Partnern.
- *Wissenschaftler/innen* nutzen als Ressourcen ihre wissenschaftliche Expertise (Sachwissen), pochen auf ihre Autonomie (Regeln) und nutzen ihre externen Netzwerke (Umweltbeziehungen). Zusätzlich zu den Annahmen nehmen sie Anreize durch Genehmigung und Anrechnung ihrer Tätigkeiten (Regeln) in Anspruch. Nicht bestätigt wurde Kollegialität mit anderen Wissenschaftlern als relevantes Informationskapital.
- In den *Hochschulleitungen* kommen als Machtressourcen annahmegemäß dessen Strategiewissen (Sachwissen), ihre Regelungskompetenz (Regeln) und ihre Beteiligung an der Öffentlichkeitsarbeit (Umweltbeziehungen) zum Einsatz. Nicht empirisch bestätigt werden konnten die Ministerialbeziehungen (Umweltbeziehungen). Stattdessen wurde Zufallswissen aus informellen Beziehungen zu anderen Akteuren (Informationen) als nicht vorab angenommene Machtressource identifiziert.

Neben Machtressourcen konnten den Akteuren spezifische Muster beim Einsatz mikropolitischer Taktiken zugerechnet werden:

- Wissenschaftler nutzen ihre Prozessautonomie, die Hochschulleitung ihre Autorität, die Wissenschaftsmanager/innen bemühen sich über sanfte Wege, Einfluss auszuüben.
- Wissenschaftsmanager/innen setzen besonders häufig auf Idealisierung, Sachlichkeit und Tauschhandel. Erstere beide wurden im theoretischen Modell nicht mit hohem Wirkungspotenzial in Verbindung gebracht.
- Wissenschaftler agieren überwiegend durch Einsatz von Tauschhandel, Sich-Herausreden oder Schlechtreden. Letztere beiden Taktiken sind zuvor theoretisch nicht hergeleitet worden.
- Für Hochschulleitungen wurden Tauschhandel und Dominanz als häufigste Machttaktiken, etwas weniger oft auch Sachlichkeit und Verschweigen identifiziert. Dominantes Auftreten und Verschweigen wurden im Theorieteil nicht als besonders wirksame Taktikten angenommen.

4.4.1. Spiele des Wissenschaftsmanagements in der Third Mission

Aus den vorangegangenen Auswertungen lassen sich die wichtigsten Spiele herausarbeiten, mit denen die Wissenschaftsmanager/innen in Machtbeziehungen mit Wissenschaftlern und Hochschulleitung konfrontiert sind.

Spiele um Unterstützung

Eine zentrale Aufgabe der Wissenschaftsmanager/innen ist, sich die Unterstützung der Wissenschaftler/innen für die Durchführung der Third-Mission-Aufgaben und die Kommunikation der Third Mission einzuholen. Hier lassen sich mehrere Aufgaben, um derentwillen Machtbeziehungen eingegangen werden, beschreiben:

- *Spiel um Zusammenarbeit bei der Organisation von Aktivitäten*: Wissenschaftsmanager/innen brachten zum Ausdruck, dass es besserer Anreizsysteme für die Kooperation bei Third-Mission-Aktivitäten der Hochschule bedürfe. Auch ohne solche Systeme wurde stetiges Motivieren als wichtige Aufgabe des Wissenschaftsmanagements beschrieben. Es sei überdies bei vielen Wissenschaftlern Verständnis für die Relevanz der Third Mission als Profilthema der Hochschule zu wecken. Bereits aktive Wissenschaftler wären demgegenüber deutlich positiver und kooperativer eingestellt. Das Spiel um Kooperation bei den Aktivitäten hängt somit von der intrinsischen Motivation und der Existenz von Anreizsystemen, wie etwa Deputatsentlastungen oder hochschulinternen Fördermitteln, ab und haben großen Einfluss auf die Möglichkeiten des Wissenschaftsmanagements, Kooperationen mit Wissenschaftlern zu etablieren. Daneben sei es wichtig, den Wissenschaftlern die eigene Expertise deutlich zu machen, sich immer wieder in Gespräch zu bringen und als Berater wahrgenommen zu werden. Dabei wird in diesem Spiel mitunter auch die Unterstützung seitens der Hochschulleitung oder den Austausch mit anderen Wissenschaftsmanagern gesucht, was öfter auch gelingt.

- *Spiel um Zusammenarbeit bei der Kommunikation der Aktivitäten*: Ein großer Teil der Beschäftigung mit der Third Mission im Wissenschaftsmanagement kreist um die Organisation der Berichterstattung und Außenkommunikation zum Thema Third Mission. Hier stehen sie oftmals vor der Herausforderung, dass bestimmte Professuren, insbesondere in nicht-technischen Fächern, ein gutes Gespür für notwendigen Übersetzungsleistungen bei der Wissenschaftskommunikation haben, viele andere wiederum hingegen nicht. Typische Probleme sind zudem die unzuverlässige Zuarbeit seitens der Wissenschaftler/innen, die durch Verspätungen und Vergessen bei der Befüllung von Datenbanken oder Berichten geprägt sei. Um die Unterstützung bei den Kommunikationsaufgaben, die für Wissenschaftler meist mit zusätzlichem Aufwand verbunden ist, einzuholen, wird in diesem Spiel häufig der Tausch gegen Unterstützung angeboten, d.h. man bietet den Wissenschaftlern Unterstützungsleistungen in der Kommunikationsarbeit, Verschaffung von Öffentlichkeit oder auch durch Einbringen des eigenen Beziehungskapitals zur Unterstützung der Aktivität. In bestimmten Grenzen kann bei der Kommunikation auch auf formalisierte Regelungen zurückgegriffen werden, etwa die Kopplung von Drittmittelauszahlungen an bestimmte Projektinformationen. Auch die Ansprache kooperativer Professor/innen mit gutem Überblick über die Aktivitäten der Kolleg/innen wurde als nützlich beschrieben.
- *Spiel um Unterstützung für eigene Aktivitäten*: Einige Wissenschaftsmanager/innen üben selbstinitiierte Aktivitäten im Bereich gesellschaftlichen Engagements aus. Hierfür bemühen sie sich um die Unterstützung seitens der Hochschulleitung, was durchaus schwierig sei, denn diese würden sich erst hilfsbereit zeigen, wenn klar wird, dass das persönliche Engagement erfolgreich ist.

Die Spiele um Unterstützung fokussieren auf die Beziehungen zu den Wissenschaftler/innen, die hierfür zu motivieren sind. Die Unterstützung durch die Hochschulleitung fand seltener Erwähnung, scheint aber auch eine andere Funktion zu erfüllen. Statt um konkrete Kooperationsleistungen geht es hier eher um Inklusion in Informations- und Entscheidungsabläufe.

Spiele um Prestige

Soweit es um die Wertschätzung der Third Mission sowie der Mitwirkung des Wissenschaftsmanagements hieran geht, lassen sich die Spiele auf Basis der Interviewauswertungen wie folgt zusammenfassen:

- *Spiel um Wertschätzung*: Die Anerkennung der eigenen Arbeit durch die anderen Hochschulakteure ist ein wichtiger Aspekt für das Spiel um Prestige. Dabei haben Wissenschaftsmanager gegen kulturelle Widerstände gegen die Vereinnahmung durch die Nützlichkeitserwartungen, die mit der Third Mission verknüpft sind, an zu arbeiten. Diese drückt sich in einer, vor allem in technischen Fächern verbreiteten, Skepsis („nörgelige Grundhaltung“) seitens der Wissenschaftler/innen aus. Leichter sei es da, wo Wissenschaftler bereits viel Engagement in der Third Mission beweisen. Da würde die Unterstützung der Wissenschaftsmanager/innen auch geschätzt. Eine Form der Wertschätzung wurde im Fall der nicht-technischen Universität erkennbar, als Wissenschaftsmanager/in-

nen interne Erhebungen zu Third-Mission-Aktivitäten durchführten und daraufhin viel Lob von Wissenschaftlern erhielten, die sich erfreut zeigten, dass diesem Thema nun verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet würde. Gegenüber der Hochschulleitung spielt die Wertschätzung ebenfalls eine Rolle, nämlich als Vergewisserung über die Wichtigkeit der eigenen Tätigkeit, wie mehrere Interviewpartner berichteten.

- *Spiel um Öffentlichkeit*: Dass in Bezug auf Öffentlichkeit noch mehr getan werden könne, war eine mehrfach geäußerte Sichtweise der Wissenschaftsmanager/innen. Man würde die Wissenschaftler/innen noch zu wenig einbeziehen und ihnen den Sinn und Zweck der Öffentlichkeitsarbeit noch nicht hinreichend erklären. Es könne allerdings auch zu Abwehrreflexen führen, wenn der Eindruck entstünde, man wolle ihnen ins Handwerk hereinreden. Öffentlichkeit ließe sich überdies vor allem über die jüngeren Wissenschaftler herstellen, bei denen eher Interesse für Öffentlichkeitsarbeit geweckt werden könne. Zudem seien die Erhebungsinstrumente möglichst einfach zu gestalten, um den Aufwand gering zu halten. Die Herstellung von Öffentlichkeit ist ein Spiel, indem Wissenschaftsmanager/innen vor allem über geschickte Kommunikation und motivierter Akteure sowie akzeptanzfähigen Erhebungsinstrumenten erfolgreich agieren. Ihre persönliche Exposition in der Öffentlichkeit als Sprecher der Hochschulen wurde in den Interviews nicht erwähnt, könnte aber auch ein Prestige-Faktor sein.

Insgesamt rücken die Spiele der Wissenschaftsmanager/innen um Prestige im Vergleich zu den Spielen um Unterstützung eher in den Hintergrund und fanden in den Interviews eher beiläufig Erwähnung. Vielmehr wurde von Akteuren die Bedeutung der Wertschätzung vor allem mit Blick auf die Wissenschaftler/innen thematisiert, deren Motivation für die Third Mission dadurch gestärkt würde.

5. Auswertung

Diese Arbeit geht der Frage nach, ob Wissenschaftsmanager/innen das Hochschulentwicklungsthema Third Mission als Gelegenheit nutzen, um ihre professionelle Rolle in der Hochschule zu stärken. Third Mission bedient die Erwartungen an die Hochschulen, zusätzliche Beiträge für gesellschaftliche Herausforderungen zu leisten. Diese haben im Zuge der Reformen im Kontext des Bologna-Prozesses und der Einführung des New Public Management bereits eine tiefgreifende Modernisierung erfahren, aus der auch neue Berufsbilder an der Schnittstelle von Verwaltung und Wissenschaft – das Wissenschaftsmanagement – hervorgegangen sind. Während in ihre wissenschaftsunterstützende Arbeit in den Kernleistungen von Lehre und Forschung durch Formalisierung der Tätigkeiten, und damit weniger Handlungsspielräume, geprägt ist, zeichnet sich die Mitarbeit in Third-Mission-Aktivitäten durch geringere Formalisierung und damit mehr Handlungsspielräume aus. Sie gestalten hier die Umweltbeziehungen der Hochschule mit und verfügen über ein vergleichsweise hohes Maß an Autonomie über die Prozessgestaltung und spezifischen Prozesswissen. Anders als klassische Verwaltungsmitarbeiter/innen, deren Handeln zuallererst auf Regelvollzug abzielt, sind sie als Manager/innen vor allem auf Zielerreichung aus.

Im theoretischen Teil wurden diese Überlegungen in ein theoretisch-konzeptionelles Modell überführt. Zentrale Grundlage bildeten hier das Modell der Machtspiele von Crozier und Friedberg und, in Bezug auf konkrete Handlungsweisen, Neubergers Variante der Mikropolitiken. Als wichtigste Machtressourcen der Wissenschaftsmanager/innen wurden so Umweltbeziehungen in Form von Kontakten in der Öffentlichkeitsarbeit und Informationen aus ihren Leitungs- und Verwaltungsbeziehungen plausibilisiert. Als mikropolitische Taktiken, um diese Ressourcen zur Beeinflussung anderer Hochschulakteure Im wirkungsvollsten, so wurde im Theorieteil argumentiert, sind Tauschhandel, Koalitionen und persönliche Anziehungskraft.

Die empirischen Fallstudien sollten prüfen, ob die Wissenschaftsmanager/innen es schaffen, erfolgreich ihre Sichtweisen in den Beziehungen zu anderen Hochschulakteuren durchzusetzen, was als Indiz für ihre voranschreitende Professionalisierung gewertet werden kann. Die zentralen Ergebnisse der empirischen Auswertungen wurden am Ende des empirischen Teils bereits diskutiert. An dieser Stelle erfolgt die Rückbindung der Ergebnisse an die theoretisch-konzeptionellen Überlegungen. Diese beginnt mit der Prüfung der hergeleiteten Hypothesen aus der Problemstellung sowie der Beantwortung der zentralen Forschungsfrage. Ferner werden im Fazit die gewonnenen Erkenntnisse zu Machtbeziehungen in Hochschulen, zur Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements sowie zur Organisation der Third Mission abschließend diskutiert. Schlussendlich erfolgt noch der Ausblick auf jüngere Entwicklungen und künftige Forschungsansätze zu den hier aufgeworfenen Themenfeldern.

5.1. Bewertung der Untersuchungsergebnisse

5.1.1. Prüfung der Hypothesen

In Kapitel 3.6 wurden auf Grundlage des theoretischen Modells Vermutungen über die Machtspiele von Wissenschaftsmanager/innen mit Wissenschaftler/innen und der Hochschulleitung in Form von Hypothesen formuliert. An dieser Stelle kann nun resümiert werden, inwiefern sich diese Hypothesen mit den Befunden bestätigen lassen, bzw. inwiefern sie reformuliert werden müssen. Die Hypothesenprüfung dient nicht allein der Verifizierung oder Falsifizierung der Annahmen, sondern zielt auf die Verfeinerung des theoretisch hergeleiteten Vorverständnisses hin zu einem besseren und empirisch geprüften Verständnis der Situation von Wissenschaftsmanager/innen, die im Kontext der Third Mission in der Hochschule tätig werden, ab.

Hypothese 1: Relevante Machtressourcen der Wissenschaftsmanager/innen

Zunächst ist in den Modellüberlegungen des Theorieteils über mögliche Machtressourcen der Wissenschaftsmanager/innen nachgedacht worden. Gemeint sind Bereiche in denen sie aufgrund der Arbeitsteilung in der Hochschule partielle Kontrolle über die Problemlösungen haben, die für die Erfüllung der Organisationsziele – hier die erfolgreiche Durchführung und Außenkommunikation der Third-Mission-Aktivitäten – notwendig sind. Diese Ungewissheitszonen stellen die Basis für Machtausübung in den Verhandlungen mit anderen dar.

Aufgrund der Modellüberlegungen wurde für Wissenschaftsmanager/innen folgende Hypothese formuliert:

(1) Die relevantesten Machtressourcen, auf denen sich die Wissenschaftsmanager/innen, die in Third-Mission-Aktivitäten der Hochschule involviert sind, stützen können, wenn sie in Beziehungen zu anderen Akteuren ihre Sichtweisen durchsetzen wollen sind:

a. Umweltbeziehungen in Form ihrer Kontakte in der Öffentlichkeitsarbeit;
b. Informationen aus ihren Leitungs- und Verwaltungsbeziehungen.

Diese Hypothese kann nach Betrachtung der Befunde *in Teilen bestätigt* werden. Die Begründung lautet wie folgt:

- Zwar stellen die *Umweltbeziehungen* (H1a.) die am häufigsten erwähnte Machtressource da, aber sie wird, in ihrer Ausprägung als Öffentlichkeitsarbeit, nur selten im Binnenverhältnis zu Wissenschaftlern oder der Hochschulleitung eingesetzt. Stattdessen zirkuliert das Beziehungskapital vor allem im direkten Kontakt mit externen Partnern. Dieser Umstand schwächt ihre Relevanz für die Machtbeziehungen innerhalb der Hochschule und deutet auf eine geringe Mobilisierbarkeit hin.

- Informationen aus *Verwaltungsbeziehungen* (H1b.) ist, wie vermutet, eine wichtige Machtressource im Verhältnis zu Wissenschaftlern. Ebenso sind aber auch die Informationen aus den *Beziehungen zu den Wissenschaftler/innen* selbst eine wichtige Ressource. Die Ressource kann daher verallgemeinert werden zu *Informationen über die Hochschulakteure*.
- Hinzu kommt, dass die Verfügung über *Regeln*, anders als vermutet, ebenso wichtig wie Informationen im Verhältnis zum Wissenschaftsbereich sind. Gegenüber der Hochschulleitung spielen Verwaltungsbeziehungen und Regeln indes keine Rolle.
- In den Modellüberlegungen unterschätzt wurde die Bedeutung des *Verwaltungs- und Managementwissens*. Sie wurden von den Wissenschaftsmanager/innen als Machtressource fast so oft wie Umweltbeziehungen erwähnt und kommen sowohl in den Beziehungen zu Wissenschaftler/innen als auch insbesondere zur Leitungsebene und anderen Wissenschaftsmanager/innen zum Einsatz.

Die nur teilweise Bestätigung dieser Hypothese hat seinen Grund in ihrer Simplizität. Die Befunde verweisen auf ein vielschichtigeren Zusammenhang: Die Relevanz von Machtressourcen ist abhängig vom Gegenspieler und entsprechend legen die Befunde nahe, dass:

- In Beziehungen mit Wissenschaftler/innen *Informationen über die Hochschulakteure* und *Regelwahrung* die effektivsten Ressourcen zur Einflussnahme sind.
- In Beziehungen zur Leitungsebene vor allem das *Verwaltungs- und Managementwissen* der Wissenschaftsmanager/innen eine wirksame Machtressource ist.
- Wissenschaftsmanager/innen umfänglich über *Umweltbeziehungen* verfügen, aber diese nur indirekt oder nicht effektiv in die Beziehungen zu Wissenschaftlern und Leitungsebene einbringen.

Hypothese 2: Wirksame Mikropolitiken der Wissenschaftsmanager/innen

Als nächstes geht es um die Frage der Machtausübung, die auf der Basis von Machtressourcen erfolgt. Gemeint sind die im theoretischen Modell erörterten mikropolitischen Taktiken, die eine Kooperation anderer Akteure bei der Realisierung eines Vorhabens, eines gemeinsamen Ziels oder einer Problemlösung ermöglichen.

Aufgrund der Modellüberlegungen wurde für Wissenschaftsmanager/innen folgende Hypothese zu Mikropolitiken formuliert:

(2) Die wirksamsten Mikropolitiken der Wissenschaftsmanager/innen zur Ausübung von Machtbeziehungen sind:
   a. Tauschhandel, also die Gewährung von Vorteilen im Gegenzug für Handlungen im eigenen Interesse.
   b. Koalitionen, also die befristete Zusammenarbeit mit anderen Akteuren, um einen Dritten zu Handlungen in gemeinsamem Interesse zu bewegen.
   c. Persönliche Anziehungskraft, die Beeinflussung anderer mittels Emotionalisierung.

Diese Hypothese kann nach Betrachtung der Befunde *in Teilen bestätigt* werden. Die Begründung lautet wie folgt:

- *Tauschhandel* (H2a.) ist eine häufiger eingesetzte Taktik in Beziehungen zu anderen Hochschulakteuren. Allerdings nur im Verhältnis zu Wissenschaftlern und anderen Wissenschaftsmanagern. Gegenüber der Hochschulleitung wird Tauschhandel, den empirischen Befunden nach, nicht eingesetzt.
- Das Bilden von *Koalitionen* (H2b.) spielt als Taktik hingegen eine untergeordnete Rolle und wurde nur vereinzelt im Verhältnis zu Wissenschaftlern beobachtet.
- Persönliche *Anziehungskraft* (H2c.), also Charisma, ist mit lediglich einer Beobachtung als Taktik weitgehend bedeutungslos.
- Bedeutsamer als Tauschhandel ist, unabhängig vom Gegenspieler, allerdings der taktische Einsatz von *Idealisierung* und *Sachlichkeit* zur Beeinflussung anderer Akteure.

Es konnte also nur eine der drei Teilhypothesen bestätigt werden. Das taktische Verhalten erscheint weniger energisch oder geschickt als vermutet. Die Frage nach der wirksamsten Taktik ist auch hier davon abhängig, mit welchen Akteur verhandelt wird:

- In Beziehungen mit Wissenschaftler/innen sind vor allem *Idealisierung* und *Sachlichkeit* und erst danach *Tauschhandel* bedeutsame Taktiken.
- In Beziehungen zur Leitungsebene sind ebenfalls *Idealisierung* und *Sachlichkeit* von Bedeutung, daneben aber auch *Verschweigen*.
- Die Beziehungen zu anderen Wissenschaftsmanager/innen in etwa gleichbedeutsam durch *Tauschhandel*, *Idealisierung* und *Sachlichkeit* geprägt.

Hypothese 3: Strategien der Wissenschaftsmanager/innen

In der dritten Hypothese geht es darum, wie Machtressourcen und Machtausübung sich zu Strategien der Wissenschaftsmanager/innen verdichten (die Auswertungen hierzu finden sich in Kapitel 4.3.2).

Dabei wurden in der Modellbildung drei Typen von Strategien für das Wissenschaftsmanagement angenommen und als Hypothese formuliert:

(3) Drei Strategien der Wissenschaftsmanager/innen in der Third Mission sind zu erwarten:
   a. Draufgänger, die kämpferisch auf Hochschulleitung und Wissenschaftler Einfluss nehmen und das Risiko des Scheiterns nicht scheuen.
   b. Gelegenheitsspieler, die agil auf Hochschulleitung und Wissenschaftler Einfluss nehmen und mit Geduld und weniger Risiko agieren.
   c. Moderatoren, die eigene Interessen weitgehend zurückstellen, keine Risiken eingehen dafür aber die Beziehungen zwischen Hochschulleitung und Wissenschaftlern positiv beeinflussen.

Diese Hypothese kann nach Betrachtung der Befunde *überwiegend bestätigt* werden. Die Begründung lautet wie folgt:

- Es finden sich in den Befunden Merkmale, die für die Spielstrategie „Draufgänger“ (H3a.) definiert wurden und zwar hier die Kombination aus Dominanzausübung, insbesondere auf Basis der Machtressource Regeln aber, abgeschwächt, auch der Ressource Informationen.
- Es finden sich empirische Hinweise auf den Typen „Gelegenheitsspieler“ (H3b.) und zwar in Form von Tauschhandel, der unter Aktivierung von Informationen, Umweltbeziehungen und Verwaltungswissen eingegangen wird. Zusätzlich, aber selten, wurde die Variation mittels Appellen beobachtet, die sich Informationen über die Hochschulakteure zunutze machen.
- Am häufigsten findet sich in den Daten der Typ „Moderator“ (H3c.). Hierbei werden beide dazugehörigen Taktiken öfter gebraucht: Idealisierung, Sachlichkeit. Dabei wird meist auf Verwaltungswissen bei der Machtausübung zurückgegriffen.

Es konnte darüber hinaus noch ein weiteres Muster beobachtet werden, dass sich den Zuordnungen dieser Spielstrategien entzieht. Hierbei handelt es sich um den Einsatz von *Idealisierung* und *Sachlichkeit* auf Basis von *Informationen über Hochschulakteure*. Bei Idealisierung kann dies so gedeutet werden, dass Wissenschaftsmanager aus Erfahrung wissen, wen man für das Thema Third Mission begeistern kann und wen nicht. Für den Gebrauch von Sachlichkeit könnte geschlossen werden, dass Wissenschaftsmanager um einen unprätentiösen Umgang mit den eigenen Netzwerken in der Hochschule bemüht sind. Die Spielstrategie könnte insofern „Pragmatiker“ genannt werden. Sie unterscheidet sich insofern vom Moderationsspiel, als dass hier durchaus versucht wird, eigene Sichtweisen durchzusetzen, allerdings mit einer dem Moderatortyp ähnelnden Vorsicht, die hier indes nicht auf einem schwach ausgeprägten Souveränitätsanspruch, sondern auf einer nüchternen Erfolgseinschätzung beruht. Diese Wissenschaftsmanager/innen fokussieren also auf das Machbare, ohne allzu viele Risiken einzugehen.

Hypothese 4: Professionalisierungserträge der Spielstrategien

Die definierten Spielstrategien grenzen sich über das Risiko des Scheiterns ab, wobei angenommen wird, dass man mit mehr Risiko im Erfolgsfall einen größe-

ren Beitrag zur eigenen Stabilisierung in der Hochschule, mithin zur Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements, beiträgt.

Diese Vermutungen wurden in folgende Hypothese reformuliert:

(4) Die Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements ist positiv abhängig von der wirksamen Einflussnahme von Wissenschaftsmanager/innen auf Entscheidungen anderer. Je riskanter die Spielstrategie, desto eher kann im Erfolgsfall professionelle Autonomie aus den Beziehungen erlangt werden. Daraus folgt, dass
   a. Draufgänger die meiste professionelle Autonomie erlangen,
   b. Gelegenheitsspieler eine mittlere professionelle Autonomie erlangen und
   c. Moderatoren am wenigsten professionelle Autonomie erlangen.

Diese Hypothese kann nach Betrachtung der Befunde *nicht bestätigt* werden. Die Begründung lautet wie folgt:

- Die Taktiken des *Draufgängertyps*, Koalitionen und Dominanz, sind sehr unterschiedlich erfolgreich. Während Koalitionen zwar selten eingesetzt wurden, waren sie dann aber quasi immer erfolgreich, wenngleich dabei häufig nur mit Mühe. Dominanz zahlte sich hingegen nur selten aus und wurde auch nicht sehr häufig angewandt. Vielmehr gehört dominantes Auftreten zu den häufiger genannten Wünschen der Wissenschaftsmanager/innen, für allerdings die Voraussetzungen – im Regelfall: mehr Durchgriffsrechte – noch zu schaffen sind.
- Die Taktiken des *Gelegenheitsspielertyps* rangieren im geringen bis hohem Wirksamkeitsbereich, wenn man die Häufigkeit, in der diese Taktiken erfolgreich waren, heranzieht. Charisma wurde nur selten angewandt, dann aber stets mit Erfolg. Es ist die wirksamste aller hier untersuchten Taktiken. Geht man davon aus, dass fallabhängiger Erfolg in der Hälfte der Fälle eintritt und in Verbindung mit den allgemeinen Positivbewertungen, hat Tauschhandel mehrheitlich funktioniert und kann als solides Vorgehen bei vorhandenen Tauschgütern erachtet werden. Appelle wiederum wurden eher selten eingesetzt und führten meist nur mit Mühe zum Erfolg.
- Die Taktiken des *Moderatortyps* sind von mittlerer bis hoher Wirksamkeit. Mit Sachlichkeit gelang die Beeinflussung der Gegenspieler in etwa zwei von drei Fällen. Idealisierung funktionierte nur selten reibungslos, sondern entweder mit Mühe oder abhängig vom konkreten Fall.
- Insgesamt bedeutet das, dass der Draufgängertyp in der gegenwärtigen Hochschulpraxis nicht die effektivste Strategie zur Beeinflussung der anderen Akteure ist. Hypothesen H4a. bis H4c. müssen daher abgelehnt werden.
- Stattdessen kann folgende Reihenfolge für die Aneignung professioneller Autonomie durch wirksames mikropolitisches Handeln als realistischer angesehen werden: Am wirksamsten ist die Strategie des Gelegenheitsspielers, gefolgt von der des Moderators und die Draufgängerstrategie ist am wenigsten wirksam.

Die Verwerfung dieser These ist weiter unten noch näher zu diskutieren und hat Konsequenzen für die bisherige theoretisch-konzeptionelle Argumentation des

Handlungsmodells aus Machtressourcen und -ausübung. Scheinbar ist es so, dass eine geringe Neigung unter den Wissenschaftsmanager/innen besteht, riskante Taktiken zu probieren bzw. schlechte Erfahrungen damit gemacht wurden. Dies deutet darauf hin, dass sich entweder der Relevanz ihrer Machtressourcen als Ungewissheitsbereiche für von der Leitung oder Wissenschaftler benötigte Problemlösungen nicht vollends bewusst sind oder umgekehrt diese Ressourcen durch die Gegenspieler nicht als übermäßig relevant wahrgenommen werden.

Hypothese 5: Gelegenheitsspieler als häufigster Spielertyp

Für die gegenwärtige Situation wurde angenommen, dass das Wissenschaftsmanagement bereits partiell etabliert ist, da entsprechende Funktionen zum Teil bereits vor über einem Jahrzehnt in den Hochschulalltag eingeführt wurden, eine erste Gewöhnung des Wissenschaftsbereichs an das Wissenschaftsmanagement also erfolgt sein sollte. Gleichsam kann noch nicht von einer vollständigen Etablierung gesprochen werden, wofür unter anderem spricht, dass viele der Third-Mission-Tätigkeit selbst noch mit Akzeptanzproblemen und allgemeiner Anerkennung als Hochschulaufgabe zu kämpfen haben. Insofern sprach in der ersten Einschätzung viel dafür, dass Wissenschaftsmanager/innen im Regelfall einen Mittelweg zwischen zaghaften und waghalsigen Verhalten gegenüber dem Wissenschaftsbereich und der Leitungsebene wählen.

Dies wurde als Hypothese wie folgt formuliert:

(5) Aufgrund fortwährender Unsicherheiten über Aufgaben und Status der Wissenschaftsmanager/innen, d.h. ihrer noch nicht abgeschlossenen professionellen Etablierung in der Organisation Hochschule, aber angesichts einer zunehmenden Integration in das Aufgabenprofil der Hochschule, ist der Gelegenheitsspieler der häufigste Typus innerhalb dieser Gruppe.

Diese Hypothese kann nach Betrachtung der Befunde *nicht bestätigt* werden. Die Begründung lautet wie folgt:

- Die Taktiken des *Draufgängertyps*, Koalitionen und Dominanz, machen nur einen geringen Anteil (etwa 5 %) an der Anzahl der Erwähnungen von Machttaktiken aus.
- Die Taktiken des *Gelegenheitsspielertyps*, Charisma, Tauschhandel, Appelle, kommen aufgrund der relativen Beliebtheit von Tauschhandel zwar häufiger vor, stellen mit rund 30 Prozent der Erwähnungen aber nicht die häufigste Strategie der Wissenschaftsmanager/innen.
- Die Taktiken des *Moderatortyps*, Sachlichkeit und Idealisierung, machen zusammen zwei Drittel der Erwähnungen von Machttaktiken aus. Diese Strategie ist damit mit Abstand die beliebteste der Wissenschaftsmanager/innen.

Offenbar finden sich im Kontext Third Mission bzw. deren Nutzung für die Öffentlichkeitsarbeit der Hochschule nicht ständig passende Gelegenheiten für ein beherzteres Vorgehen seitens der Wissenschaftsmanager/innen. Im Regelfall

bemühen sie sich durch sachliche Argumentation und Idealisierung des Themas Verständnis für die eigenen Anliegen zu wecken und die Kooperation herzustellen. Dennoch kann die relativ gute Präsenz von Tauschgeschäften als Zeichen gedeutet werden, dass sich Wissenschaftsmanager/innen durchaus bemühen, Gelegenheiten für eine geschicktere Beeinflussung der anderen Akteure wahrzunehmen.

Übersicht 59: Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Hypothese	Theoretische Annahmen	Empirischer Befund
Hypothese 1: Relevanteste Machtressourcen	Umweltbeziehungen *Informationen*	Sachwissen *Informationen*
Hypothese 2: Wirksamste Mikropolitiken	*Tauschhandel* Koalitionen Anziehungskraft	*Tauschhandel* Idealisierung Sachlichkeit
Hypothese 3: Typische Strategien	*Draufgänger* *Gelegenheitsspieler* *Moderator*	*Draufgänger* *Gelegenheitsspieler* *Moderator* Pragmatiker
Hypothese 4: Reihung der Professionalisierungserträge	Draufgänger Gelegenheitsspieler Moderator	Gelegenheitsspieler Moderator Draufgänger
Hypothese 5: Häufigste Strategie	Gelegenheitsspieler	Moderator

Anmerkung: Kursivierungen in Spalte 2 und 3 indizieren Bestätigung der Annahmen in der Empirie

5.1.2. Beantwortung der zentralen Forschungsfrage

Die vorangegangenen Auswertungen und Analysen dieser Arbeit liefern die notwendigen Schlüsse für die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage. Sie können nun zusammengefasst werden. Dafür sei die Forschungsfrage hier noch einmal wiederholt:

> Welche Möglichkeiten der Einflussnahme haben Wissenschaftsmanager/innen mit Third-Mission-Aufgaben in ihren Beziehungen zu Hochschulleitung und Wissenschaftler/innen angesichts der gestiegenen Bedeutung dieses Themas in der Hochschule und inwiefern hilft ihnen das, ihre professionelle Rolle in der Hochschule zu stärken und welche dieser Möglichkeiten machen sie tatsächlich geltend?

Bezüglich der Möglichkeiten der Einflussnahme kann nun geschlossen werden, dass Wissenschaftsmanager/innen, die an der Organisation der Third Mission beteiligt sind, über alle vier Typen von Machtressourcen nach Crozier und Friedberg verfügen, deren Relevanz jedoch im Verhältnis zu Wissenschaftlern anders gewichtet sind als zur Hochschulleitung. Entgegen der Erwartungen spielten Umweltbeziehungen keine große Rolle in den Machtbeziehungen zu beiden. Dafür kommt den Informationen über die Hochschulakteure, also ihr Beziehungskapital, eine größer als erwartete Bedeutung zu. Die Wissenschaftsmanager/innen machen indes ihre Machtressourcen nicht so nachdrücklich geltend, wie es die theoretischen Überlegungen nahelegten.

Statt vor allem über Tauschhandel, persönlicher Anziehungskraft oder weiteren entschlossenen Machttaktiken agieren sie im Regelfall moderierend durch sachliche oder idealisierende Kommunikation. Das moderierende Verhalten erweist sich zwar in der konkreten Problemlösung häufig als wirksam, dämpft aber die Chancen, sich in den Machtbeziehungen zu profilieren und daraus Kapital für die eigene professionelle Entwicklung zu schlagen. Am wirkungsvollsten erwies sich ein Verhalten, dass zwischen aggressiv und zurückhaltend gelagert ist, nämlich das Eingehen von Tauschgeschäften. Die Selbstwahrnehmung als entscheidungsfähiger Akteur mit eigenen Sichtweisen, die etwa über Tauschgeschäfte durchgesetzt werden, ist indes nur bei einem Teil des Wissenschaftsmanagements sichtbar geworden. Häufiger, so scheint es, ist noch ein Selbstverständnis als Dienstleister für Wissenschaftsbereich und Hochschulleitung präsent.

Dies hängt zusammen mit dem zweiten Aspekt, der in der Fragestellung enthalten ist, nämlich der Bedeutung der Third Mission für die Hochschule. Dies entscheidet letztlich darüber, wie wertvoll die Arbeit der Wissenschaftsmanager/innen von den anderen Akteuren eingestuft wird. Die Fallstudien ergaben, dass es durchaus ein strategisches Interesse an der Third Mission, insbesondere an den gesellschaftlichen Wirkungen der Aktivitäten, ihrer institutionellen Verankerung und dem Finden geeigneter Begrifflichkeiten gibt. Allerdings haben Hochschulleitungen auch andere Themen zu bedienen und Third Mission ist bislang kein Thema, dass den Bedürfnissen bei der Qualitätsentwicklung und Profilierung in Lehre und Forschung ebenbürtig ist, auch wenn die Politik mit dem Bund-Länder-Programm „Innovative Hochschule“ (mehr dazu unten in Kapitel 5.5.1) in dieser Hinsicht den Abstand zu verringern beabsichtigt.

Viel tiefgreifender, das wurde in den Interviews deutlich, hemmen jedoch kulturelle Konflikte mit dem Wissenschaftsbereich die Aufwertung der Third Mission. So wurde immer wieder konstatiert, dass man selbst mit mehr finanziellen Anreizen und Anerkennung nur eine Minderheit der Professuren für eine Beteiligung an der Third Mission begeistern könne. Hier zeigen sich die Grenzen von Idealisierung aber auch von Tauschhandel. Nicht vollständig auflösbare Widerstände gegen eine Vereinnahmung der Wissenschaft für die Hochschul-Third-Mission limitieren folglich die Möglichkeiten der Wissenschaftsmanager/innen, gegenüber den Wissenschaftler/innen Einfluss auszuüben und damit folglich sich diesen gegenüber professionell zu etablieren.

Die Antwort auf die Forschungsfrage mündet somit in dem Resümee: Die Wissenschaftsmanager/innen verfügen über verschiedene Ressourcen, um auf die Entscheidungen bei der Organisation der Third Mission Einfluss zu nehmen, nur sind diese zum einen aufgrund der Konkurrenz mit den Kernaufgaben in Lehre und Forschung sowie Widerständen im Wissenschaftsbereich nicht immer hinreichend relevant oder mobilisierbar, zum anderen ist ihr Selbstverständnis als eigenständige Akteure noch nicht derart übergreifend ausgeprägt, dass sie in entschlossener Weise versuchen, und mit entsprechenden mikropolitischen Mitteln versuchen, ihren Einfluss geltend zu machen. Anders formuliert: Die Third Mission stellt eine zunehmend bedeutsamere Gelegenheit zur Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements dar, die sie selbst aber derzeit nur

teilweise wahrnehmen. Die Neuausrichtung der Machtstrukturen durch Professionalisierungsbestrebungen des Wissenschaftsmanagements bei der Erfüllung der Third Mission ist folglich schon ein wenig aber noch nicht weit fortgeschritten.

5.1.3. Aussagekraft der Befunde

Die empirische Untersuchung dieser Arbeit beruht auf Interviews mit Wissenschaftsmanagern, Wissenschaftlern und Hochschulleitungen, die im Rahmen von Fallstudien an vier Hochschulen durchgeführt wurden. Eine wichtige Einschränkung dieses empirischen Zugangs war, dass die Daten zunächst für ein anderes Forschungsprojekt erhoben wurden und dadurch im Leitfaden vor allem Forschungsfragen dieses Projekts enthalten waren, die zum Teil nicht für die hiesige Fragestellung nötig gewesen wären. Gleichzeitig konnten aus pragmatischen Gründen auch nicht alle Fragen, die für diese Arbeit ertragreich hätten sein können, in den Leitfaden integriert werden. Gleichwohl wurden die Bedürfnisse für die Untersuchung der hiesigen Fragestellung bei der Entwicklung des Interviewleitfadens berücksichtigt. In der Folge sind in den Interviews zwar die Beziehungen zu anderen Akteuren in der Hochschule in Bezug auf Third-Mission-Aktivitäten thematisiert worden, allerdings ohne konkrete Nachfragen zu den konkreten Formen der Beeinflussung von kollektiven Entscheidungen, d.h. den Machtspielen. Diese wurden von den Interviewpartnern selbst im Zuge des Gesprächs offenbart, allerdings hätten zusätzliche Fragen die Fallrekonstruktion sicherlich erleichtert.

So bleibt festzuhalten, dass die hier untersuchten Zusammenhänge in einem erweiterten qualitativen Design noch weiter vertieft hätten können. So hätte insbesondere mit Blick auf das theoretische Modell die Chance bestanden, eine engere empirische Verzahnung von Machtressourcen und Mikropolitiken vorzunehmen, wenn diese Konzepte mittels Leitfaden direkter erfragt worden wären. Allerdings sind auch ohne einen entsprechend erweiterten Leitfaden und dadurch abgesicherten Detailrekonstruktionen hinreichend viele Fallsituationen identifiziert worden, die für die Fragestellung und Hypothesenprüfung genutzt werden konnten. Es ist überdies auf einen wichtigen Vorteil des angewandten Vorgehens hinzuweisen, nämlich, dass durch die projektbedingte Inklusion sachlicher Zusammenhänge der Organisation der Third Mission im Leitfaden, die zugleich zentraler Anlass der Interviews waren, auf wirksame Art sozial erwünschte Antworten zu den Beziehungen mit anderen Akteuren der Hochschule vermieden werden konnten.

Die zentrale Forschungsfrage konnte mit dem empirischen Material beantwortet werden, die Hypothesen zu den Machtbeziehungen sind empirisch geprüft worden. Die Ergebnisse sind dabei hinreichend eindeutig, sodass abweichende Ergebnisse bei einem erweiterten qualitativen Forschungsdesign nicht zu erwarten sind. So kann festgehalten werden: die empirischen Ergebnisse sind sowohl valide, da sich die erhobenen empirischen Daten für die Aufklärung der theoretischen Annahmen als geeignet erwiesen, und sie sind reliabel, da das empiri-

sche Material hinreichend Belege zur Überprüfung der theoretischen Annahmen lieferte.

5.2. Erkenntnisse zu Machtbeziehungen in Hochschulen

Im Licht der Befunde aus den Fallstudien zeigt sich, dass die Organisation der Third Mission im Zusammenspiel von Wissenschaftsmanager/innen, Wissenschaftler/innen und Hochschulleitung durchaus durch Spiele um Einfluss und Deutungshoheit gekennzeichnet ist. In diesen Spielen ist auch das Wissenschaftsmanagement ein relevanter Akteur mit eigenen Sichtweisen, die in die Beziehungen zu den anderen eingebracht werden. Und dies auch immer wieder mit Erfolg.

So erwies sich insbesondere das Eingehen von Tauschgeschäften mit Wissenschaftlern und anderen Wissenschaftsmanagern als ein häufig erfolgreiches Vorgehen. In dieser Hinsicht wurde die Annahme, dass die Third Mission dem Wissenschaftsmanagement Gelegenheiten zu einem selbstbewussteren, professionelleren Handeln empirisch untermauert. Aufschlussreich ist hier, dass die Kontrolle über Teile der Außenkommunikation dabei kein besonderes Gewicht hat, sondern Tauschhandel über den Rückgriff auf Gewährung eigenen Sachwissens und über Beziehungen zu anderen Hochschulangehörigen erfolgt.

Die Umweltbeziehungen zeigten generell wenig Relevanz im Verhältnis zu anderen Hochschulakteuren. Dies nimmt einem wichtigen Alleinstellungsmerkmal der Wissenschaftsmanager/innen in der Third Mission gegenüber den in den Kernaufgaben von Lehre und Forschung tätigen, nämlich die Kontrolle über die Außenbeziehungen, beträchtlich an Bedeutung. Diese spielen dennoch indirekt doch eine Rolle, denn Sachwissen und Informationen als wichtige Machtressourcen berufen sich immer wieder auf prozessuale Aspekte der Öffentlichkeitsarbeit: Festlegung von Themensetzungen, Strategien für wirksame Öffentlichkeitsarbeit, Ansprechbarkeit der Wissenschaftler/innen etc. Was dennoch scheinbar nicht gelingt ist, die eigenen Partner- und Medienkontakte den Wissenschaftlern direkt als wertvolle Tauschobjekte anzubieten.

Das aktive Bemühen der Wissenschaftsmanager/innen um Einflussnahme ist allerdings bislang nicht der Normalfall. Denn nicht Tausch, sondern sachliche Argumentation und Idealisierung waren in den Fallstudien die häufigsten Vorgehensweisen im Umgang mit den anderen beiden Akteuren. So agieren Wissenschaftsmanager am ehesten im Modus des „Moderators“, wenn sie sich auf ihr spezifisches Sachwissen stützend risikoarmen Taktiken wie Idealisierung und Sachlichkeit in Beziehungen zu anderen den Vorzug geben.

Man kann die Betonung von Idealisierung und Sachlichkeit noch anders deuten. Zwar berufen sich Wissenschaftsmanager dabei häufig auf ihr Verwaltungs- und Managementwissen, aber mindestens ebenso oft auf ihre Beziehungen zu anderen Hochschulangehörigen. In dieser Hinsicht zeigen sich als sehr geschickt, etwa wenn sie den Austausch von Akteuren anregen, Kollegen zur Unterstützung dazu holen oder informelle Gelegenheiten nutzen. Damit tun sie weit

mehr, als man von einer Verwaltungseinheit oder interessenlosen Dienstleister erwarten würde. In der Hypothesenprüfung wurde diese Spielstrategie als „Pragmatiker“ bezeichnet. Wissenschaftsmanager sind sich bewusst, dass sie nur über begrenzt relevante Machtressourcen verfügen und agieren mithin zurückhaltender, ohne jedoch ihren Gestaltungsanspruch dabei komplett fallen zu lassen.

Zu den Spielstrategien der Wissenschaftler/innen wären auch noch einige Beobachtungen festzuhalten. In der Zusammenarbeit mit Hochschulleitung und Wissenschaftsmanagement haben sie sich am häufigsten für Tauschhandel offen gezeigt. Dabei ging es meist um den Tausch von Inhalten aus den Aktivitäten für die Öffentlichkeitsarbeit der Hochschule. Insofern verhalten sich die Wissenschaftler/innen kooperativ, wenn sie den Nutzen für ihre eigene Tätigkeit sehen, hier also eine Steigerung der Bekanntheit ihrer Aktivitäten. Als wichtigste Ressource kommt bei Tauschgeschäften somit ihre fachliche Expertise zum Tragen.

Es gibt aber auch ein zweites Verhaltensmuster der Wissenschaftler/innen, nämlich Skepsis gegenüber den Anforderungen des nichtwissenschaftlichen Bereichs. Dies drückt sich in den Beobachtungen von Schlechtreden der Arbeit des Wissenschaftsmanagements in Form von Geringschätzung sowie sich mit Argumenten wie Zeitmangel oder fehlendem Interesse herauszureden. Die Nützlichkeit der Zusammenarbeit mit Leitung und Wissenschaftsmanagement bei der Organisation und Kommunikation der Third Mission scheint insofern unter Wissenschaftlern nicht allgemein anerkannt zu sein, jedenfalls nicht im Verhältnis zu dem Aufwand, der von ihnen dabei erwartet wird. So ist es an dieser Stelle die Autonomie der Wissenschaftler/innen, die als Machtressource effektiv die Zusammenarbeit untergräbt.

Für die Hochschulleitung haben sich wiederum andere Verhaltensmuster in den Fallstudien offenbart. Auch hier kommt Tauschgeschäften, und zwar mit den Wissenschaftler/innen, eine hervorgehobene Stellung zu, etwa indem man Unterstützung im Tausch (z.B. Finanzmittel) für Kooperation anbietet oder Anreize (z.B. Deputatserleichterungen) hierfür in Aussicht stellt. Zusätzlich wurden aber auch Hinweise auf ein vielschichtigeren Umgang mittels Sachlichkeit, Idealisierung und auch Dominanz gefunden. Es gibt scheinbar kein Patentrezept, um die Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern bei der Third Mission zu gestalten und so werden die Taktiken von eher zurückhaltend (Sachlichkeit) bis eher aggressiv (Dominanz) fallweise ausgewählt.

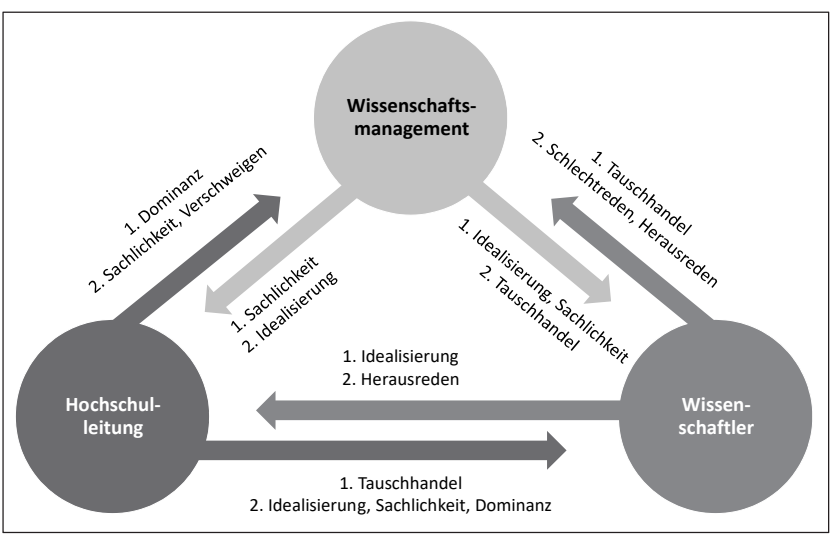
Gegenüber dem Wissenschaftsmanagement verhält sich die Hochschulleitung sowohl fordernd als auch kollegial. Fordernd ist sie dann, wenn Vorgaben einzuhalten sind und strategische Entscheidungen getroffen werden. Nicht immer werden Wissenschaftsmanager in diese Debatten eingebunden oder in Kenntnis gesetzt. Ebenso findet aber ebenso sachliche Zusammenarbeit statt, in der Anliegen des Wissenschaftsmanagements unterstützt werden. Das in den Befragungen keine Hinweise auf Tauschgeschäfte zwischen beiden gefunden wurden legt ferner nahe, dass die Verhandlungsposition gegenüber der Leitung relativ schwach ist. Andere Formen des Strebens des Wissenschaftsmanagements nach mehr Autonomie, etwa Koalitionsbildung oder Einsatz der persönlichen

Anziehungskraft sind ebenso im Binnenverhältnis bislang ohne nennenswerte Bedeutung.

Fasst man die empirischen Beobachtungen der Fallstudien zu den Machtspielen der drei Hochschulakteure im Kontext Third Mission zusammen, lässt sich somit konstatieren (Übersicht 60):

- Wissenschaftsmanager/innen verfügen über Machtressourcen von vergleichsweise geringer Relevanz, weshalb sie gegenüber Hochschulleitung und Wissenschaftlern überwiegend moderierend, d.h. unter Einsatz risikoarmer Taktiken, auftreten. Allerdings gelingt ihnen im Verhältnis zu Wissenschaftlern häufiger ein selbstbewussterer Auftritt, wenn sie ihre Machtressourcen zum Tausch anbieten können. Ihr strategisches Verhalten setzt insgesamt auf kleinere und langfristig angelegte Beeinflussung.
- Wissenschaftler/innen haben durch ihre Expertise und Autonomie vergleichsweise relevante Machtressourcen und agieren gegenüber den anderen Akteuren überwiegend im Modus des Tauschhandels. Auf anhaltenden Erwartungsdruck reagieren sie mit Skepsis bis hin zu Obstruktion, in dem sie sich Herausreden oder Geringschätzung für die Fähigkeiten des Wissenschaftsmanagements zeigen. Ihr strategisches Verhalten ist folglich sehr nutzenorientiert und zum Teil impulsiv.
- Hochschulleitungen nutzen ihre Regelungsmacht und ihr Beziehungskapital auf besonders vielseitige Weise im Verhältnis zu den anderen Akteuren, wobei gegenüber beiden sowohl fordernde als auch konziliante Vorgehensweisen möglich sind. Sie sind der Akteur der am wenigsten einem bestimmten Handlungsmuster folgt und seine Taktiken sehr fallspezifisch abwägt. Man kann die

Übersicht 60: Zusammenspiel der Akteure in erst- und zweitbesten Strategien



Anmerkungen: Erstbeste Strategien sind mit Ordnungsziffer „1“, zweitbeste mit Ordnungsziffer „2“ markiert. Erstbeste Strategien bezeichnen die Taktiken, die am häufigsten, zweitbeste Taktiken, die am zweithäufigsten identifiziert wurden.

Leitungen mithin als besonders strategiefähige Akteure einstufen, die, wie Bernd Kleimann (2016) es nennt, ein „hybrides Leitungsmodell“ zwischen Management und Kollegialität etabliert haben.

5.3. Erkenntnisse zur Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements

Diese Arbeit ging von der Prämisse aus, dass erst durch das aktive Eingehen von Machtbeziehungen eine professionelle Koordinierung der Third Mission durch das Wissenschaftsmanagement zustande kommt. Andernfalls würde sie lediglich aus der Eigenmotivation der Wissenschaftler heraus, d.h. weitgehend unkoordiniert, entstehen oder durch bilaterale Machtbeziehungen zwischen Hochschulleitung und einzelnen Wissenschaftlern, d.h. nur eingeschränkt koordiniert, da der Hochschulleitung das Detailwissen um die einzelnen Prozesse fehlt. Die Wissenschaftsmanager/innen wären dann keine eigenständigen Akteure, sondern würden lediglich im Auftrag der Leitung mit Wissenschaftler/innen kooperieren, hätten dabei aber keine Entscheidungsbefugnisse, wodurch Konflikte Problemlösungen auf Verhandlungen der Wissenschaftler/innen mit der Leitungsebene zurückfallen würden. Die Leitungsebene muss also daran interessiert sein, den Wissenschaftsmanager/innen bestimmte Entscheidungskompetenzen zu übertragen, um sich nicht um prozessuale Details kümmern zu müssen.

In den empirischen Befunden spiegelt sich dies wider, denn das spezifische Prozesswissen und das Beziehungskapital bilden die wichtigsten Ressourcen der Wissenschaftsmanager/innen im Verhältnis zu den Wissenschaftler/innen. Die Einhaltung formaler Regelungen hingegen fällt als Ressource über deren Gewicht vor allem die Leitungsebene entscheidet, weniger bedeutsam aus. Man kann hieraus schließen, dass die Wissenschaftsmanager/innen bereits „konstitutive Wissensstände“ (Stichweh 1992) erschlossen haben, was eine wichtige Voraussetzung für deren Professionalisierung ist. Wissenschaftsmanager üben also nicht einen „Beruf“ aus, der ihnen einen „bestimmten Funktionsplatz“ als eine „normierte Einheit“ (Oevermann 2005: 17) zuweist. Die Organisation von Third Mission konfrontiert Wissenschaftsmanager/innen immer wieder mit Ungewissheiten (z.B. das Interesse der Öffentlichkeit), Normenkonflikten (z.B. Wissenschaftler mit Nützlichkeitserwartungen konfrontieren) und heterogene Klientel (Medien, Bürger, Unternehmen, Politik etc.). Diese Herausforderungen muss das Wissenschaftsmanagement produktiv und oft eigenständig verarbeiten. Hieraus, das wurde auch in den Interviews immer wieder deutlich, erschließen sie sich ihr spezifisches Sachwissen. Damit ist das Fundament ihrer Professionalisierung in der Hochschule gelegt.

Es stellte sich aber überdies die Frage, ob dieses Wissen hinreichend kontrolliert wird oder auch relevant ist, um strategische Beziehungen mit den anderen Hochschulakteuren einzugehen. Ferner wäre dann zu fragen, ob sich hierbei kulturelle Traditionen derart herausgebildet haben, dass man bei Wissenschaftsmanagern schon von herausgebildeten „Professionen“ sprechen kann.

Die Fallstudien dieser Arbeit legen nahe, dass das strategische Verhalten jedenfalls noch nicht sonderlich ausgeprägt konkludent und autonom ist. Gründe hierfür liegen etwa im hierarchisch geprägten Verhältnis zur Hochschulleitung. Anders als Wissenschaftler/innen können sie Vorgaben der Leitung nicht ohne weiteres und unter Selbstvergewisserung der eigenen Prozessautonomie unterlaufen. Dies hat auch mit der unsicheren Beschäftigungssituation zu tun, denn viele Stellen im Wissenschaftsmanagement sind befristet. Die Befunde der Fallstudien verweisen überdies auch auf Widerstände der Wissenschaftler/innen – wohlgemerkt solchen, die selbst aktiv in der Third Mission engagiert sind – gegenüber zusätzlichen Bürokratieanforderungen, die ihnen vom Wissenschaftsmanagement angetragen werden. Es scheint, als gelingt es den Wissenschaftsmanager/innen nur partiell, die Wissenschaftler/innen von der Nützlichkeit der Zusammenarbeit, die für diese ein zentrales Kriterium für die Kooperationsbereitschaft darstellt, zu überzeugen. Im Sinne von Crozier und Friedberg (1979) formuliert heißt das, ihre Trümpfe stechen nicht, oder genauer, ihr Sachwissen und ihr Beziehungskapital wird von Wissenschaftlern nicht für derart wichtig gehalten, dass sich Wissenschaftsmanager/innen ein aggressiveres taktisches Vorgehen zutrauen.

Hinweise auf etablierte kulturelle Traditionen, aus denen etwa „Reputation“ und „Regulationsmacht über professionelle Standards“ (Ortmann 2005: 288) erschlossen werden konnte, finden sich in den Daten nicht. Dafür wäre allerdings auch eine Integration externer Professionalisierungsaspekte in die Betrachtung erforderlich gewesen. In Teilen des Wissenschaftsmanagements ist eine eher bescheidene Vorstellung der eigenen Rolle in der Hochschule prägend, die in den Interviews immer wieder auch in Selbstbeschreibungen wie „Dienstleister“ oder „Verwaltungseinheit“ zum Ausdruck kamen. Mit solchen Selbstwahrnehmungen unterschätzen sie jedoch ihre Funktion als Manager/innen mit eigenen Entscheidungsspielräumen und für die Leistungserbringung der Aktivitäten wichtigen Prozesswissen. Ihre Inszenierung als Experten für einen bestimmten Leistungsbereich erfolgt somit auch nur in sehr begrenztem Ausmaß.

Es gab dennoch auch kämpferisch gesinnte Vertreter/innen, die ein Bewusstsein darüber erkennen ließen, dass es von ihrem Geschick abhängt, wie nützlich und damit wie einflussreich sie für andere Akteure in der Hochschule sein können. Sie deuteten erste Ideen für professionelle Standards des Wissenschaftsmanagements an, zum Beispiel stets den „Überblick über fachliche Themen“ zu haben oder „systematische Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit“ zu leisten und „stärkere Beratung“ der Wissenschaftler/innen bei Kooperationsprojekten anzubieten. Das klingt zwar noch nicht so zupackend, wie etwa Wissenschaftsmanager als professionelle „collaboration champions“ für die Entwicklung komplexer Kooperationen mit der Umwelt (Veles/Carter/Boon 2018), weist aber in dieselbe Richtung.

Was aber auch bei Teilen des Wissenschaftsmanagements zum Ausdruck gebracht wurde war ein Wunsch nach mehr Autorität durch formalisierte Regeln. Die Wissenschaftler könnten zu Zuarbeiten „verpflichtet“ werden oder in „eine Art Zwangsdurchlauf“ als Voraussetzung für Mittelauszahlungen gehen, hieß es beispielsweise. Diese Haltung kann für die Professionalisierung als hinderlich

gewertet werden, da sie nicht nur Wissenschaftler, sondern auch die Wissenschaftsmanager/innen in ihrer professionellen Autonomie beschneidet. Letztlich reduzierten sie sich dadurch zu Bürokraten, deren Aufgabe die Regelüberwachung ist, und zwar Regeln, die andere festlegen.

In der Gesamtschau können also zwei unterschiedliche Kulturen im Wissenschaftsmanagement ausgemacht werden, die nebeneinander bestehen:

- Ein Teil der Wissenschaftsmanager/innen ist bestrebt, seine Aufgaben mit manageriellem Geschick auszuüben und einen eigenen Gestaltungsanspruch zu haben, der Einfluss auf die gemeinsame Produktion in den Third-Mission-Prozessen, und damit auch auf die anderen beteiligten Akteure, nimmt.
- Andere hingegen haben sich mit einer eher passiven Dienstleistungsrolle gut arrangiert und würden sich anstelle von mehr Gestaltungsspielräumen lieber mehr Formalisierung, insbesondere durch Regeln und mehr formale Autorität im Umgang mit Wissenschaftlern wünschen.

Diese beiden Strömungen lassen sich nicht an bestimmten Funktionen der Wissenschaftsmanager/innen festmachen: Es wurden managerielle wie bürokratische Einstellungen bei Vertretern im Forschungstransfer angetroffen, in den Kommunikationsabteilungen, wie in der Weiterbildung und den Stabstellen. Die weitere Professionalisierung ist somit nicht auf einzelne Leistungsbereiche der Third Mission, die eine Vorreiterrolle einnehmen, beschränkt. Vielmehr hängt sie von einem kulturellen Wandel im Wissenschaftsmanagement ab, der einen zunehmend selbstbewussteren Rollenverständnis bei der gemeinsamen Organisation der Dritten Aufgabe etabliert. Sich selbst dabei als die „Champions der Kooperation mit der Gesellschaft“ zu verstehen wäre hierbei ein kommunikativer Akt der eigenen Aufwertung im Hochschulgefüge. Sich dabei überhaupt als eine durch Gemeinsamkeiten verbundene Gruppe zu verstehen, stellt ferner eine wichtige Bedingung hierfür dar: „Die ähnliche Selbstwahrnehmung und das einheitliche Selbstverständnis als Dienstleister(in) und Hochschulprofessionelle(r) ebnen den Weg für die Entstehung einer gemeinsamen Identität“ (Merkator/Schneijderberg 2011: 214). Den Wissenschaftsmanager/innen darf man insofern für ihre weitere Etablierung an der Hochschule die an hochschulgewerkschaftliche Gruppen gerichteten, aber hier auch passenden, bestärkenden Worte von Noam Chomsky ans Herz legen:

> „You know better than I do what has to be done, the kind of problems you face. Just got ahead and do what has to be done. Don’t be intimidated, don’t be frightened, and recognize that the future can be in our hands if we’re willing to grasp it.“ (Chomsky 2014)

5.4. Erkenntnisse zur Organisation von Third Mission

Die Third Mission ist kein eigenständiger Leistungsbereich der Hochschule und er setzt sich nicht aus Aktivitäten zusammen, die von Lehre und Forschung immer eindeutig abgrenzbar sind. Vielmehr umfasst die Third Mission Aktivitäten,

die im Kontext von Lehre und Forschung entstehen und deren gemeinsames Merkmal ist, dass sie Interaktionen außerhalb des (etablierten) akademischen Umfelds der Hochschule darstellen. Eine entsprechende Aktivität wird also hermeneutisch in den Sinnzusammenhang einer dritten Aufgabe neben Lehre und Forschung gestellt. Für die konkrete Aktivität hat dies zunächst keine unmittelbaren Folgen: Für eine Professorin oder einen Professor ist der Unterricht in einem Weiterbildungskurs, die gemeinsame Forschung mit einem Unternehmen, der Vortrag auf einer öffentlichen Ringvorlesung eine Tätigkeit, für die sie ihre lehr- oder forschungsbezogene Expertise einbringen, die aber nicht unbedingt alltäglich ist oder erwartet wird. Es kann ihnen somit gleichgültig sein, ob das dann als Third Mission gewertet wird, denn diese Zuschreibung ist nur für die Organisation Hochschule funktional. Zudem liegt ein Teil der Third-Mission-Aktivitäten gar nicht in alleiniger Verantwortung der Professuren, sondern ist mittels eigener Einrichtungen und Funktionsstellen der Hochschulen institutionalisiert, wenngleich diese von der Kooperation der Professuren weiterhin in großem Maße abhängig sind. Third Mission ist mithin keine individuelle, sondern eine organisationale Leistung und damit Gegenstand strategischer Profilierung und Hochschulentwicklung, die in der Verantwortung der Hochschulleitung liegt. Greift sie dieses Thema nicht auf, zerfällt die Third Mission in Einzelaktivitäten; ihr gemeinsamer Sinn bleibt dann der Organisation – und vor allem seiner Umwelt – verborgen.

Das strategische Bekenntnis von Hochschulen zur Third Mission sollte nicht leichtfertig getroffen werden, denn sie kann leicht als weitere Funktionalisierung der Wissenschaft wahrgenommen werden und zu Konflikten mit den Forscherinnen und Forschern führen. Die Hochschulen müssen sich fortwährend auch Zumutungen erwehren, die einen Nutzenimperativ transportieren, der – würde sie sich ihnen ergeben – ihre spezifische Leistungsfähigkeit untergraben würde. Hochschulen müssen sich also die Frage stellen: Wie können Wissenschaft und Hochschulbildung gesellschaftlich nützlich sein, ohne illegitim funktionalisiert zu werden oder sich opportunistisch zu verstricken? Wissenschaft und Praxis folgen nicht nur unterschiedlichen Operationslogiken. Sie unterscheiden sich auch institutionell hinsichtlich ihrer Struktur- und Arbeitsbedingungen, Arbeits- und Handlungsweisen sowie den Wissensbeständen. Diese Grenzziehung kann nicht – oder nur destruktiv, d.h. unter Verlust von Leistungsfähigkeit – beseitigt werden. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach angemessenen Transferpraktiken, also der Relationierung von wissenschaftlichen und praktischen Wissen sowie ihre Überführung ineinander. Die Frage ist aber nicht gänzlich neu, und die Hochschulen haben auch in der Vergangenheit bereits produktive Antworten darauf gefunden. Die Third Mission ist nur die jüngste Interpretation dieser Relationierung.

Die bereits erkennbare weite Verbreitung von Third-Mission-Aktivitäten zeigt, dass Hochschulen diese strategische Debatte nicht scheuen müssen. Wenn etwas schon läuft, ohne bisher Störungen im wissenschaftlichen Betriebssystem ausgelöst zu haben, dann darf es auch Gegenstand einer gezielten Hochschulentwicklung sein. Dafür sollte dieses zunächst sichtbar gemacht werden. Auf dieser Basis, und erst auf dieser, lassen sich dann auch Bewertungen anstellen, welche extern erhobenen Ansprüche an die Hochschule bereits erfüllt werden,

ob damit die eigenen Ansprüche schon eingelöst sind, welche zusätzlichen externen und internen Ansprüche als legitim gelten können und daher in Angriff genommen werden sollten.

Die Fallstudien dieser Arbeiten dokumentieren, dass Third Mission – auch wenn man sich den Begriff selbst nicht aneignet – von den Hochschulen als relevantes Hochschulentwicklungsthema bereits erkannt worden ist. Die Fallauswahl mag nicht repräsentativ sein, schließlich wurden Hochschulen angesprochen, die bereits Interesse an dem Thema hatten. Aber die Unterschiedlichkeit der vier Hochschulen verdeutlicht, dass es kein Thema nur für eine engere Auswahl von Hochschultypen ist, sondern ein Thema, dass potenziell für alle Hochschulen, unabhängig von Größe und fachlicher Ausrichtung, relevant ist. Besonders großes Interesse wurde von den befragten Expert/innen der Hochschulen an den gesellschaftlichen Wirkungen der Aktivitäten, der institutionellen Verankerung der Third Mission und Begrifflichkeiten gezeigt:

- Über die Akteursgruppen hinweg sieht man die Öffnung der Hochschulen für die Gesellschaft positiv. Dahinter verbergen sich aber unterschiedliche Argumente. Während Wissenschaftler den Dienst am Gemeinwesen betonen, haben Wissenschaftsmanager auch die Rückkopplungen auf das Image der Hochschule erwähnt und von der Leitungsebene wurde auf die Notwendigkeit, stärker mit der umgebenden Region zu kooperieren, um Ressourcen für die Hochschule zu erschließen, abgehoben. Insofern hat jeder Akteur zwar eine eigene Perspektive, die jedoch nicht im Konflikt mit der grundsätzlichen Wirksamkeitsabsicht bei der Ausübung der Third Mission steht. Auch wenn bei einzelnen Aktivitäten ein derartiger Eindruck entstehen mag: Die Dritte Aufgabe ist mehr als eine Schauseite der Hochschule, sondern wird von engagierten Akteuren betrieben.

- Die Institutionalisierung und strategische Verankerung der Third Mission wird in den Hochschulen viel diskutiert. Weiterhin ist hierbei ein Rechtfertigungsdruck erkennbar der sich wie folgt zusammenfassen lässt: eine Vertiefung der Third Mission darf, bei gleicher Ausstattung, nicht mit einer Vernachlässigung klassischer Lehr- und Forschungsaufgaben einhergehen. Trotz öffentlicher Debatte sind die formalen politischen Anforderungen hierzu bislang vage, öffentliche Mittel eher knapp bemessen und es herrscht auch innerhalb der Hochschulen die Wahrnehmung der Third Mission als ein „Nebenprodukt“. Es bedarf also praktischer Gründe für die tiefere Einbettung in die Organisation. Von Wissenschaftsseite wurde auf die positiven Rückkopplungen aus der Verbindung von Regionalisierung und Internationalisierung für Lehre – z.B. Praxisorientierung oder Studierendenmarketing – und Forschung – Gelegenheiten für anwendungsnahe Forschung und Innovation oder zusätzliche Mittel – verwiesen. Zudem sind die Leistungen oft stark intrinsisch motiviert, weshalb offizielle Anerkennung und Wertschätzung der Hochschule, auch mittels materieller Anreize und Förderung, als förderlicher Faktoren für die individuelle Leistungsbereitschaft benannt wurden. Die Hochschulen der Fallstudien kann man als besonders aufgeklärt bezeichnen, denn hier wird Third Mission bereits, wenngleich unterschiedlich umfangreich, als Strategieprozess entwickelt und von der Hochschulleitung als wichtiges Thema öffentlich diskutiert.

■ Unsicherheiten und Schwierigkeiten sind in Bezug auf die Begrifflichkeiten deutlich geworden. Der Begriff „Third Mission“ wird, da nicht allgemeinverständlich, nur ungern in der Kommunikation genutzt. Die Debatte um Third Mission muss mithin auf zwei Ebenen verlaufen: einerseits ist dieser Begriff im hochschulpolitischen Diskurs sehr nützlich bei der Abgrenzung zu Kernaufgaben in Forschung und Lehre; andererseits sollten Hochschulen eigene Begriffe für ihre Außenkommunikation entwickeln, die definitorisch vielleicht weniger trennscharf aber dafür sinnlich für Laien besser erfassbar sind. Unsicherheiten über die Deutung des Begriffs Third Mission beschränken sich aber nicht auf die Hochschulumwelt. Die Befragten der Fallstudien wiesen zum Teil stark voneinander abweichende Auffassungen darüber auf, die von ehrenamtlichen gesellschaftlichen Engagement bis hin zur Engführung auf Forschungs- und Wissenstransfer reichte. Neben einem passenden Begriff, mit dem sich die Mehrheit der Hochschulangehörigen identifizieren kann bedarf es also auch einer Debatte, was die Dritte Aufgabe der Hochschule sein soll. Die Verbindung von top-down-Elementen wie einer Third-Mission-Strategie und bottom-up-Elementen der Mitgestaltung durch Hochschulangehörige ermöglicht einen Steuerungsprozess, der auch die Motivation der Einzelnen im Blick hält, zugleich aber auch zeitaufwändiger ist: „Defining what the Third Mission means for a specific institution and which activities it involves is a longer-term negotiation process“ (Brandt et al. 2018: 34).

Der Blick auf die Third-Mission-Aktivitäten der Hochschulen zeigt, dass ein bestimmtes Repertoire bereits gut an den Hochschulen etabliert ist: Technologietransferzentren, zertifizierte Weiterbildungsangebote, Unterstützung für Existenzgründer, Bildungsangebote für Kinder, Schüler und Senioren, Career Center oder auch Veranstaltungen wie die Lange Nacht der Wissenschaften. Die gängigen Praktiken haben zur Gewöhnung an die Third Mission beigetragen und zeigen, dass Befürchtungen einer sachfremden Funktionalisierung der Wissenschaft nur partiell greifen, da sie bisher keine Störungen im wissenschaftlichen Betrieb auslöst. Third Mission ist kein isolierter dritter Leistungsbereich der Hochschule, sondern verwoben mit den Kernaufgaben von Lehre und Forschung. Die Politik mag die Third Mission nicht in der gleichen Vehemenz wie bei Studium und Forschung einfordern, dennoch kann sie sich, mit dem bereits Erreichten als auch mit potenziell noch Erreichbaren, als wichtige Legitimitätsgrundlage einer Hochschule erweisen. Dafür ist es jedoch notwendig, Öffentlichkeit und Politik von der Bedeutung der gesellschaftlichen Beiträge der Hochschule zu überzeugen. Dies hängt letztlich nicht nur vom praktischen Erfolg dieser Beiträge ab, sondern davon, dass die Hochschule umfassend kommunikationsfähig zu diesem Thema ist.

Bei der Organisation von Third Mission ist insofern eine Unterscheidung im Blick stets zu halten: Als Hochschulaufgabe geht es genauso um die Durchführung der Aktivitäten wie um deren Einspeisung in die Kommunikationssysteme der Hochschule. Für Wissenschaftler werden die Aktivitäten stets wichtiger sein, als ihre öffentliche Kommunikation. Dies gilt indes nicht unbedingt für das Wissenschaftsmanagement, das beide Aspekte im Blick halten muss bzw. oder gar ein Übergewicht bei Fragen der Öffentlichkeitsarbeit in den Positionen, die allge-

mein für Third Mission zuständig sind haben, etwa Stabstellen und Kommunikationsabteilungen. Der latente Grundkonflikt – Wissenschaftler möchten lieber etwas tun, die Hochschule lieber darüber sprechen – ist nicht ohne Weiteres aufzulösen und verlangt nach konstruktiven Lösungen und geschicktem Agieren. Vorteilhaft ist, dass auch die Wissenschaftler, die in den Fallstudien befragt wurden, einräumten, dass sie ein mediales Echo und öffentliches Interesse an ihrer Aktivität für eine wichtige Bedingung für deren Erfolg halten.

Was aber Unbehagen und Widerstand auslöst ist, wenn Dokumentationsanforderungen der Hochschule als derart ausufernd empfunden werden, dass sie nicht nur Zeit für die Durchführung rauben, sondern auch demotivieren. Diese Wahrnehmung verstärkt sich, wenn, wie häufig erwähnt, die Datenabfragen und Berichterstellung unsystematisch bzw. technisch schwer zu bedienen sind oder die Formate den Kommunikationsanliegen nicht nützlich erscheinen. Letzteres bezieht sich vor allem auf sogenannte Forschungsdatenbanken, die zwar einer als modern verstandenen Dokumentationslogik folgen, sich in der Praxis aber wenig effektiv bei der Ansprache von Zielgruppen außerhalb der Hochschule erweisen. Auch wenn die gegenwärtige Kommunikation zur Third Mission an vielerlei Stellen unbefriedigend sein mag, den Akteuren ist dies zumindest bewusst. Dabei sind die Rahmenbedingungen für die die Entwicklung geeigneter Berichtssysteme durchaus anspruchsvoll, denn viele Aktivitäten der Third Mission sind direkt involvierte Parteien bekannt, lassen sich nur schwer in Zahlen messen oder viele entstehen aus spezifischen Kontextsituationen und damit oftmals mehr oder weniger spontan.

Zentrale Herausforderung für die künftige Organisation der Third Mission ist somit, neben der Bereitstellung notwendiger Unterstützung in der Durchführung, die Entwicklung geeigneter Dokumentations- und Kommunikationsstrukturen, die von der Wissenschaftsseite nicht als Überfrachtung gesehen werden. Ansatzpunkte zur Überwindung könnten zunächst die Erweiterung der Forschungsinformationssysteme um Third-Mission-Komponenten oder die Nutzung ohnehin stattfindender periodischer interner Datenerhebungen unter dem wissenschaftlichen Personal sein. In einer weiteren Perspektive werden jedoch softwaregestützte Lösungen für jegliche Berichterstattungen benötigt, deren Komponenten sich gegenseitig speisen, so dass Mehrfacherhebungen von Daten der Vergangenheit angehören.

Aber es ist nicht allein eine technische Herausforderung, sondern auch eine organisatorische. Insbesondere das Wissenschaftsmanagement kann die Unterstützungs-, Beratungs- und Entlastungsleistungen einbringen, die zu einer fruchtbaren weiter vertieften Kooperation mit den Wissenschaftler/innen führen. Dafür, das zeigen auch die empirischen Untersuchungen dieser Arbeit, ist ein Selbstverständnis der Wissenschaftsmanager/innen hilfreich, das abkehrt vom Bild des passiven „Dienstleisters“ oder einer „Verwaltungseinheit“, die möglichst geräuscharm agiert. Stattdessen bedarf es hier eines souveräneren Auftretens im Sinne eines Managements für die Kooperation der Hochschule mit der Gesellschaft, mit dafür unverzichtbarer Expertise. Das heißt auch, dass Wissenschaftsmanager/innen auf Entscheidungen aktiv Einfluss nehmen sollten, die ihre spezifische Expertise betreffen. Anders formuliert: Sie sollten

Machtbeziehungen entschlossener als bislang gestalten und dabei mehr Wert auf Tausch von Leistungen und weniger Wert auf einseitigen Anfragen oder gar Abfordern legen.

5.5. Ausblick und Desiderata

5.5.1. Aktuelle Entwicklungen in der Third Mission

Jüngste Entwicklungen in der Hochschulpolitik lassen erkennen, dass das Thema Third Mission mittlerweile beträchtlich an Bedeutung gewonnen hat. Dies kristallisiert sich am offensichtlichsten in der Förderinitiative „Innovative Hochschule“ von Bund und Ländern. Diese richtet sich an die „dritte Mission ‚Transfer und Innovation‘“ unter besonderer Berücksichtigung kleiner und mittlerer Universitäten sowie Fachhochschulen.[43] Bund und Länder stellen hierfür zwischen 2018 bis 2027 insgesamt 550 Millionen Euro bereit. Die geförderten Hochschulen dadurch Mittel, um ihr Profil im „forschungsbasierten Ideen-, Wissens- und Technologietransfer“ strategisch weiterzuentwickeln, „Transferstrukturen zu optimieren“, die „Vernetzung mit dem regionalen Umfeld“ zu stärken oder „innovative Formen der Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft“ auszubauen. Für die Wissenschaftsmanager/innen sind das in mehrerlei Hinsicht erfreuliche Entwicklungen:

- Ein Bund-Länder-Programm verschafft der Third Mission, wenngleich volumenmäßig geringer als andere ausgestattet, legitimatorisch Augenhöhe mit anderen hochschulpolitischen Anliegen wie Qualität der Lehre und Exzellenz in der Forschung (vgl. GWK 2018: 2). Dies gibt Hochschulen, die bereits ein wenig Sensibilität für das Thema besitzen, einen wichtigen Anreiz, sich weiter in der Third Mission zu profilieren.
- Das Programm führt zu umfangreichem Stellenausbau in Positionen des Wissenschaftsmanagements, da es Entwicklungsprojekte der Hochschule und nicht Forschungsprojekte von Professuren sind. Die hierdurch erhöhte Präsenz und das erweiterten Aufgabenspektrum von Wissenschaftsmanagern stärkt ihre professionelle Eigenständigkeit als Gruppe innerhalb der Hochschule.
- Das Programm führt zu einer verstärkten institutionellen Erforschung der Third Mission, etwa über „Evaluationsprozesse sowie geeignete Indikatoren, um Transfererfolge und -wirkungen messbar zu machen“[44]. Damit trägt es zu einer verbesserten Strategiefähigkeit mit Blick auf die weitere Entwicklung der Third Mission an den Hochschulen und konkret auf Ebene der Wissenschaftsmanager/innen zu einer Professionalisierung ihrer spezifischen Aufgaben, etwa verstärkt datengestützte Entscheidungen in den Arbeitsprozessen.

---

[43] https://www.bmbf.de/de/innovative-hochschule-2866.html (23.10.2018)

[44] https://www.innovative-hochschule.de/de/aktuelles/neuigkeiten?news=Transfererfolge_messen_ndash_nur_wie_Erster_Workshop_zur_bdquo_Innovativen_Hochschule_ldquo_diskutiert_Ma_ss_st_ae_be (23.10.2018

- In der Kombination aus gestiegener hochschulstrategischer Bedeutung und personellen Aufwuchs in weiter ausdifferenzierten sowie besser messbar gemachten institutionellen Aktivitäten ist damit zu rechnen, dass das Wissenschaftsmanagement einen größeren Einfluss auf das Hochschulgeschehen nehmen wird, da ihre Trümpfe in den Machtbeziehungen mit den anderen Hochschulakteuren nun mehr Wert sind bzw. künftig mehr Wert sein werden.

Wie eine breit angelegte institutionelle Forschung zur hochschulischen Third Mission aussehen kann, lässt sich auch am Beispiel der Universität Wien verdeutlichen. Auf Beschluss der Hochschulleitung und ausgehend von einem Bekenntnis zur Dritten Mission im Hochschulentwicklungsplan, wurde das Projekt „Third Mission der Universität Wien" in Auftrag gegeben (Laufzeit 2016-2018). In diesem Projekt wurde zunächst ein „spezifisches inhaltliches Profil für die Third Mission an der Universität Wien" entwickelt. Darauf folgte ein „explizites Rahmenkonzept für die nachhaltige Verankerung an der Universität Wien" und anschließend „konkrete Maßnahmen zur Implementierung der Third Mission", darunter etwa die „Sichtbarmachung und Wertschätzung von Aktivitäten", „Vernetzung" und „Entwicklung von Qualitätssicherungsmaßnahmen". (Universität Wien 2016: 2) In diesem Zusammenhang hat die Universität ein eigenes Internetportal zur Third Mission aufgebaut.[45] Ein weiteres Produkt des Projekts ist eine Feldstudie unter den Dekanen über Einstellungen und Empfehlungen hinsichtlich der Verbesserung der Wertschätzung der Third Mission (Brandt et al. 2018). Das strategische Bemühen, um eine tiefere Verankerung der Third Mission im Selbstverständnis der Hochschule, darf die beteiligten Wissenschaftsmanager/innen ermutigen, in ihrer Arbeit selbstbewusst den Wissenschaftler/innen gegenüber aufzutreten.

Die Selbstorganisation der Wissenschaftsmanager/innen schreitet indes weiter voran und bekommt in den hochschulpolitischen Debatten langsam Konturen. So hat sich das 2011 gegründete Netzwerk Wissenschaftsmanagement e.V. bislang nicht nur eigene Vorschläge zur Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements (Netzwerk Wissenschaftsmanagement 2015) vorgelegt, einen eigenen Kodex erarbeitet (Netzwerk Wissenschaftsmanagement o.J.). Es mischt sich mittlerweile auch in weiter gefasste hochschulpolitische Debatten ein, so etwa der Frage der Wissenschaftsfreiheit (Netzwerk Wissenschaftsmanagement 2017b) als auch der Zukunft der Exzellenzstrategie (Netzwerk Wissenschaftsmanagement 2017a). Beide Papiere betonen – freilich wenig überraschend – die große Bedeutung einer gut funktionierenden Organisation, unterlegt mit entsprechenden Governanceinstrumenten – für deren Wirksamkeit nicht zuletzt die Wissenschaftsmanager/innen benötigt werden oder wie es im ersteren Papier heißt: „Den Schlüssel für eine stärker organisationale Wissenschaftsfreiheit sehen wir in einem modernen Wissenschaftsmanagement." (Netzwerk Wissenschaftsmanagement 2017b: 4). Man muss sich diese zugespitzte Position nicht zu eigen machen, aber der Einwurf von Jan-Martin Wiarda, dass sich die „Zukunftsfähigkeit einer Hochschule" am „richtigen Verhältnis beider Sphären ent-

[45] https://thirdmission.univie.ac.at/ (28.9.2018)

scheidet“ (Wiarda 2017), ist auch im Lichte der Ergebnisse der hiesigen Arbeit ein plausibles Argument.

Das Wissenschaftsmanagement kann und sollte nicht den Wissenschaftsbetrieb vollständig vereinnahmen noch ihn behindern, aber es fügt der Hochschule eine neue Fähigkeit hinzu, die gut in die gegenwärtigen technischen und sozialen Umbrüche hineinpasst: sie hilft dabei, die Hochschule responsiver für die außerakademische Welt und ihre Bedürfnisse zu machen und kann gleichzeitig dabei helfen, überzogene Erwartungen an die Nützlichkeit wissenschaftlicher Erkenntnisse – in Form einer Arbeitsteilung von inner- und außerakademischer Kommunikation – abzufedern.

5.5.2. Anschlussmöglichkeiten dieser Arbeit

Diese Arbeit näherte sich dem Phänomen der Third Mission von Hochschulen über deren organisationale Kontexte, genauer der Rolle des Wissenschaftsmanagements bei der Organisation der Third Mission. Dabei wurde als forschungsbedürftig herausgearbeitet, inwiefern diese durch ihr Handeln in der Third Mission selbst zu ihrer Professionalisierung beitragen, d.h. inwiefern Third Mission dafür eine Gelegenheit darstellt. Als ein Baustein der Professionalisierung wurde in dieser Arbeit die wirksame Einflussnahme auf andere Akteure über Machtbeziehungen in den Blick genommen und zwar aufbauend auf den theoretischen Arbeiten von Crozier und Friedberg (1997) sowie Neuberger (1995). Anwendung auf Hochschulen fand das Modell der Machtbeziehungen wurde bereits bei Autoren wie Uwe Schimank (2008b) in theoretischen oder beispielsweise wie bei Volker Jahr (2009) in empirischen Arbeiten. Die Anwendung im Zusammenhang mit der Third Mission als Gegenstand der Machtbeziehungen zwischen verschiedenen fügt sich also nicht in unerforschtes Gebiet ein und bezieht überdies ihre Spezifizität aus den besonderen Rahmenbedingungen, die von der Organisation von Lehre und Forschung in vielerlei Hinsicht abweichen. Aus dieser Arbeit lassen sich einige Anschlussmöglichkeiten für die weitere Erforschung des hiesigen Themenzusammenhangs herleiten, die hier abschließend kurz skizziert werden.

Die theoretisch-konzeptionelle Adaption des Modells in dieser Arbeit kann über den Kontext Third Mission hinaus für die Beziehungen des Wissenschaftsmanagements weiterentwickelt werden. So könnte die Beschränkung auf die dritte Mission fallengelassen werden und die Aufgaben des Wissenschaftsmanagements insgesamt untersucht werden. Hier wäre eine lohnenswerte Fragestellung, inwiefern es einen Unterschied macht, wenn Machtbeziehungen durch formalisierte Regelungen, wie sie etwa in Bezug auf Lehrevaluationen, Drittmittelabrechnung oder im Qualitätsmanagement greifen, geprägt sind. Die Vermutung könnte lauten, dass Formalisierung ein Professionalisierungshindernis darstellt, da sie den Handlungsspielraum der Wissenschaftsmanager/innen einschränkt.

Die hier nicht näher betrachteten externen Dimensionen der Professionalisierung könnten in einer weiteren Anschlussforschung mit den internen Professio-

nalisierungserträgen aus den Machtbeziehungen dieser Arbeit verkoppelt werden. So könnten die Netzwerke, Qualifikations- bzw. Karrieremöglichkeiten und publizistischen Aktivitäten stärker in den Blick genommen werden und gefragt werden, inwiefern dadurch professionelles Handeln und Durchsetzungsfähigkeit in den Beziehungen innerhalb der Hochschule beeinflusst wird.

Eine andere an diese Arbeit anknüpfende Forschungsstrategie wäre, nicht Professionalisierung über Machtbeziehungen ins Zentrum zu rücken, sondern die Erträge der Machtbeziehungen. Es ginge also um die Frage, wie effektiv das Handeln der Akteure, man könnte auch hier auf die Wissenschaftsmanager/innen fokussieren, in Bezug auf die Leistungserbringung ist und inwiefern, die unterschiedlichen Interessenlagen optimale Ergebnisse behindern. In einem solchen Forschungsrahmen müssten die Aktivitäten hinsichtlich ihrer Ergebnisse bewertet und in Beziehung zu den Organisationskontexten gestellt werden.

Ein weiterer Anknüpfungspunkt für diese Arbeit wäre die Überführung der Fragestellung in ein quantitatives empirisches Design. Aus den Fallstudien wurden die bedeutsamen mikropolitischen Taktiken und Machtressourcen herausgearbeitet und ein besseres Verständnis ihres Zusammenspiels hergestellt. Nun könnte man diese in Kategorien und Skalen zusammenfassen und ein repräsentatives Sample von Hochschulen mittels eines standardisierten Fragebogens befragen. Ausgerichtet auf ein Professionalisierungsverständnis, das auf Einflussmöglichkeiten abhebt, könnten für eine Auswahl bestimmter, weit verbreiteter Aktivitäten (z.B. Weiterbildungseinrichtung, Transfereinrichtung, Angebote lebenslangen Lernens) die Akteurskonstellationen kartiert und für die jeweiligen Akteursbeziehungen abgefragt werden, welche Handlungsweisen (d.h. Mikropolitiken) und Kompetenzen (d.h. Machtressourcen) häufig/selten und wirkungsvoll/wirkungslos eingestuft werden. Der Ertrag einer solchen Untersuchung wäre, ein präziseres Bild über das Verhalten des Wissenschaftsmanagements in der Schnittstellenfunktion zwischen Wissenschaft und Leitungsebene zu erhalten. Es ließe statistisch belastbare Schlüsse darüber zu, in welchen Bereichen diese Schnittstelle funktional und wo sie dysfunktional ist. Hierfür könnte die Begrenzung auf die Third Mission entfallen, allerdings wäre dann der Erkenntnisgewinn für die strategische Weiterentwicklung der Third Mission geringer.

In Bezug auf die Weiterentwicklung der Third Mission an den Hochschulen auf organisationaler Ebene könnte der Blick auch weg von Verhaltensweisen hin zu formalen Strukturen und Prozessabläufen gelenkt werden. Dies könnte vor dem Hintergrund begründet werden, dass während für Forschung und Lehre mittlerweile Qualitätssicherungs- und -entwicklungssysteme etabliert sind, dies für die Third Mission bislang nur ausnahmsweise der Fall ist. Die Relevanz konkreter Beiträge zur gesellschaftlichen Entwicklung ist indes weitgehend verinnerlicht. Hieraus kann die Notwendigkeit gefolgert werden, Third Mission, als das Transfersystem der Hochschule, aktiv zu gestalten und qualitativ zu sichern. Zu erforschen ist allerdings, wie die Transferstrukturen sinnvoll verzahnt und qualitativ entwickelt werden sollen. Dabei geht es letztlich um die Frage, welches System zu welchen Hochschulen am besten passt. Eine derartige Untersuchung könnte auf dreierlei abzielen: 1) das Zustandekommen und die Qualitätsbedingungen

verschiedener Variationen loser bis integrierter Transferstrukturen an deutschen Hochschulen aufzuklären, 2) die Funktionen des Wissenschaftsmanagements und der Leitungsebene zur qualitätsorientierten Entwicklung hierbei abzuleiten und 3) eine theoretisch-konzeptionelle Neufassung der Transferfunktion von Hochschulen als integratives System verschiedenster Teilprozesse der Third Mission zu entwickeln.

Gerade weil sie in dieser Arbeit nicht behandelt werden konnten erscheint eine Untersuchung dieser und verwandter inhaltlicher Anknüpfungspunkte und Fragestellungen lohnend, denn sie werden durch ihre Ergebnisse nahegelegt. Ein grundsätzlicheres Ziel dieser Arbeit war, ein besseres Verständnis darüber herzustellen, wie verschiedene Akteure in der Hochschule an der Organisation der Dritten Mission, mit besonderem Schwerpunkt auf die Rolle des Wissenschaftsmanagements, beteiligt sind. Sollte dies gelungen sein, so hat diese Arbeit einen kleinen Beitrag zum Erkenntnisfortschritt leisten können.

Literatur

Abraham, Martin/Günter Büschges (2009): Einführung in die Organisationssoziologie, 4. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Adolf, Marian (2011): Die Kultur der Innovation. Eine Herausforderung des Innovationsbegriffes als Form gesellschaftlichen Wissens, in: Reto M. Hilty/Thomas Jaeger/Matthias Lamping (Hg.), Herausforderung Innovation. Eine interdisziplinäre Debatte, Springer, Berlin, S. 25–43.

Aljets, Enno/Eric Lettkemann (2012): Hochschulleitung und Forscher. Von wechselseitiger Nichtbeachtung zu wechselseitiger Abhängigkeit, in: Uwe Wilkesmann/Christian J. Schmid (Hg.), Hochschule als Organisation, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 131–153.

Arbo, Peter/Paul Benneworth (2007): Understanding the Regional Contribution of Higher Education Institutions: A Literature Review, OECD Education Working Papers, OECD Publishing, o.O., auch unter http://dx.doi.org/10.1787/161208155312 (11.11.2018).

Arroyo-Vázquez, Mónica/Peter Van Der Sijde/Fernando Jiménez-Sáez (2010): Entrepreneurial-innovative university services. A way to integrate in the university's third mission, in: Ray Oakey et al. (Hg.), New Technology Based Firms in the New Millenium. Funding: an Enduring Problem, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, S. 25–33.

Back, Hans-Jürgen/Dietrich Fürst (2011): Der Beitrag von Hochschulen zur Entwicklung einer Region als „Wissensregion", Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Hannover, auch unter http://shop.arl-net.de/der-beitrag-von-hochschulen-zur-entwicklung-einer-region-als-wissensregion.html (18.12.2013).

Badillo Vega, Rosalba/Georg Krücken (2014): Hochschulführung und die dritte Mission: Herausforderungen an akademische Führungskräfte in der unternehmerischen Hochschule, in: Thorsten Kliewe/Tobias Kesting (Hg.), Moderne Konzepte des organisationalen Marketing. Modern Concepts of Organisational Marketing, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 127–144.

Banscherus, Ulf/Alena Baumgärtner/Uta Böhm/Olga Golubchykova/Andrä Wolter (2017): Wandel der Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, auch unter http://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_362.pdf (13.11.2017).

Banscherus, Ulf/Klaus Dörre/Matthias Neis/Andrä Wolter (2009): Arbeitsplatz Hochschule. Zum Wandel von Arbeit und Beschäftigung in der „unternehmerischen Universität", Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.

Barnett, Ronald (2000): University knowledge in an age of supercomplexity, in: Higher Education 4/2000, S. 409–422.

Becher, Tony/Maurice Kogan (1980): Process and structure in higher education, Heinemann Educational Books, London.

Beck, Ulrich (1980): Die Vertreibung aus dem Elfenbeinturm. Anwendung soziologischen Wissens als soziale Konfliktsteuerung, in: Soziale Welt 4/1980, S. 415–441.

Bender, Gerd (2004): mode 2. Wissenserzeugung in globalen Netzwerken?, in: Ulf Matthiesen (Hg.), Stadtregion und Wissen, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 149–157.

Bentele, Günter (2003): Kommunikatorforschung. Public Relations, in: Günter Bentele/Hans-Bernd Brosius/Otfried Jarren (Hg.), Öffentliche Kommunikation. Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 54–78.

Benz, Arthur (2004): Governance. Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept?, in: Arthur Benz (Hg.), Governance. Regieren in komplexen Regelsystemen: eine Einführung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 11–28.

Benz, Arthur (2009): Politik in Mehrebenensystemen, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Benz, Arthur/Stefan Kuhlmann/Dieter Sadowski (2007): Governance – A Political Science Perspective, in: Dorothea Jansen (Hg.), New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration, Springer, Dordrecht, S. 3–29.

Berthold, Christian/Volker Meyer-Guckel/Wolfgang Rohe (2010): Mission Gesellschaft. Engagement und Selbstverständnis der Hochschulen. Ziele, Konzepte, internationale Praxis, Ed. Stifterverband, Essen (18.4.2013).

Blümel, Albrecht (2016a): Hochschulleitung und Hochschulmanagement, in: Dagmar Simon et al. (Hg.), Handbuch Wissenschaftspolitik, 2. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, S. 1–16.

Blümel, Albrecht (2016b): Von der Hochschulverwaltung zum Hochschulmanagement, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.

Blümel, Albrecht/Katharina Kloke/Georg Krücken (2011): Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland, in: Andreas Langer/Andreas Schröer (Hg.), Professionalisierung im Nonprofit Management, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 105–127.

Blümel, Albrecht/Katharina Kloke/Georg Krücken/Nicolai Netz (2010): Restrukturierung statt Expansion. Entwicklungen im Bereich des nichtwissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen, in: die hochschule 2/2010, S. 154–171.

Boer, Harry de/Jürgen Enders/Uwe Schimank (2007): On the Way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany, in: Dorothea Jansen (Hg.), New Forms of Governance in Research Organizations: Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration, Springer Netherlands, Dordrecht, S. 137–152.

Bogner, Alexander/Beate Littig/Wolfgang Menz (Hg.) (2009): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, 3. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Bogner, Alexander/Beate Littig/Wolfgang Menz (2014): Interviews mit Experten, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.

Bogner, Alexander/Wolfgang Menz (2009): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisse, Wissensformen, Interaktion, in: Alexander Bogner/Beate Littig/Wolfgang Menz (Hg.), Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, 3. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 61–98.

Bogumil, Jörg/Martin Burgi/Rolf G. Heinze/Sascha Gerber/Ilse-Dore Gräf/Linda Jochheim/Maren Schickentanz/Manfred Wannöffel (2013): Modernisierung der Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente, Ed. Sigma, Berlin.

Bogumil, Jörg/Rolf G. Heinze (Hg.) (2009): Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz, Edition Sigma, Berlin.

Bogumil, Jörg/Rolf G. Heinze/Stephan Grohs/Sascha Gerber (2007): Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument? Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche. Abschlußbericht der Kurzstudie, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, auch unter http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2007-981-5-1.pdf (1.4.2014).

Bogumil, Jörg/Werner Jann (2009): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft, 2. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Boschma, Ron/Michael Fritsch (2009): Creative class and regional growth: empirical evidence from seven European countries, in: Economic geography 4/2009, S. 391–423.

Brandenburg, Uwe (2009): Gesellschaftliches Engagement - Oder wie steht die Hochschule zur Gesellschaft?, in: Wissenschaftsmanagement 4/2009, S. 45–47, auch unter http://www.lemmens.de/fileadmin/user_upload/Verlag/Zeitschriften/Wissenschafts management/Archiv/2009/Wima_4_09.pdf (10.5.2014).

Brandt/Schober/Schultes/Somoza/Spiel (2018): Supporting Third Mission activities at Universities. Deans‘ opinions and recommendations, in: Zeitschrift für Hochschulentwicklung Jg.13/Nr.2/2018, S. 21–40. DOI: 10.3217/zfhe-13-02/02.

Braun, Dietmar (1997): Die politische Steuerung der Wissenschaft. Ein Beitrag zum „kooperativen Staat“, Campus-Verlag, Frankfurt/Main.

Brembs, Björn/Axel Brennicke (2015): Arbeitsbedingungen an Unis. Wir flexibilisieren uns zu Tode, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 7.1.2015, auch unter http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/forschung-und-lehre/verbesserung-der-arbeitsbedingungen-an-unis-13354907.html (01.10.2018).

Briedis, Kolja (2007): Übergänge und Erfahrungen nach dem Hochschulabschluss. Ergebnisse der HIS-Absolventenbefragung des Jahrgangs 2005.

Brunsson, Nils (2002): The Organisation of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations, 2. Aufl., Abstrakt forlag, Kopenhagen.

Brunsson, Nils/Kerstin Sahlin-Andersson (2000): Constructing Organizations. The Example of Public Sector Reform, in: Organization Studies 4/2000, S. 721–746.

Ceylan, Firat/Janina Fiehn/Nadja-Verena Paetz/Silke Schworn/Christian Harteis (2011): Die Auswirkungen des Bologna-Prozesses. Eine Expertise der Hochschuldidaktik, in: Sigrun Nickel (Hg.), Der Bologna-Prozess aus Sicht der Hochschulforschung. Analysen und Impulse für die Praxis, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh, S. 106–122.

Chomsky, Noam (2014): The Death of American Universities, Pittsburgh, URL https://chomsky.info/the-death-of-american-universities/ (01.10.2018).

Clark, Burton R. (1998): Creating entrepreneurial universities. Organizational pathways of transformation, 1st ed, Published for the IAU Press by Pergamon Press, Oxford, New York.

Cohen, Michael D./James G. March (1986): Leadership and ambiguity. The American College President, Harvard Business School Press, Boston.

Cohen, Michael D./James G. March/Johan P. Olsen (1972): A garbage can model of organizational choice, in: Administrative science quarterly 1972, S. 1–25.

Cooke, Philip (2009): Regionale Innovationssysteme, Cluster und die Wissensökonomie, in: Birgit Blättel-Mink/Alexander Ebner (Hg.), Innovationssysteme, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 87–116.

Cooke, Philip/Martin Heidenreich/Hans-Joachim Braczyk (Hg.) (2004): Regional innovation systems. The role of governance in a globalized world, Second edition, Routledge, London, New York.

Crozier, Michel/Erhard Friedberg (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns, Athenäum, Königstein/Ts.

Dahrendorf, Ralf (1959): Homo sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle, Westdeutscher Verlag, Köln.

DiMaggio, Paul J./Walter W. Powell (1983): The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: American Sociological Review 2/1983, S. 147–160.

DIN (1980): DIN 69 901, Projektmanagement, Berlin.

Dohmen, Dieter/Justus Henke (2011): Wirksamkeit von Anreiz- und Steuerungssystemen der Länder auf die Qualität der Hochschullehre, in: Sigrun Nickel (Hg.), Der Bologna-Prozess aus Sicht der Hochschulforschung. Analysen und Impulse für die Praxis, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh, S. 240–256.

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).

Ebbinghaus, Bernhard (2009): Vergleichende Politische Soziologie. Quantitative Analyse- oder qualitative Fallstudiendesigns?, in: Viktoria Kaina/Andrea Römmele (Hg.), Politische Soziologie. Ein Studienbuch, 1. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 481–501.

Endruweit, Günter (1981): Organisationssoziologie, De Gruyter, Berlin.

Esdar, Wiebke/Julia Gorges/Katharina Kloke/Georg Krücken/Elke Wild (2011): Lehre unter den Forschungshut bringen… Empirische Befunde zu multipler Zielverfolgung und Zielkonflikten aus Sicht von Hochschulleitungen und Nachwuchswissenschaftler(inne)n, in: Sigrun Nickel (Hg.), Der Bologna-Prozess aus Sicht der Hochschulforschung. Analysen und Impulse für die Praxis, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh, S. 192–203.

Etzkowitz, Henry (1983): Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science, in: Minerva. A Review of Science, Learning and Policy 2-3/1983, S. 198–233.

Etzkowitz, Henry/Loet Leydesdorff (1997): Introduction to special issue on science policy dimensions of the Triple Helix of university-industry-government relations, in: Science & Public Policy 1/1997, S. 2–5.

Etzkowitz, Henry/Loet Leydesdorff (2000): The dynamics of innovation: from national systems and "mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations, in: Research policy : a journal devoted to research policy, research management and planning 2/2000, S. 109–123.

Etzkowitz, Henry/Marina Ranga/Mats Benner/Lucia Guaranys/Anne marie Maculan/Robert Kneller (2008): Pathways to the entrepreneurial university: towards a global convergence, in: Science & Public Policy 9/2008, S. 681–695, auch unter http://triplehelix.stanford.edu/images/Etzkowitz-Ranga_Pathways.pdf (25.6.2014).

Etzkowitz, Henry/Chunyan Zhou (2008): Introduction to special issue Building the entrepreneurial university: a global perspective, in: Science & Public Policy 9/2008, S. 627–635.

Europäische Kommission/Regionalpolitik (2006): Regionale Innovative Strategien und Maßnahmen: Ergebnisse von fünfzehn Jahren Experimentieren. Arbeitsdokument der Europäischen Kommission. Generaldirektion Europäische Kommission, o.O., URL http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/funds/2007/innovation/guide_innovation_de.pdf (11.12.2014).

Evetts, Julia (2003): The sociological analysis of professionalism. Occupational change in the modern world, in: International sociology 2/2003, S. 395–415.

Evetts, Julia (2008): Professionalität durch Management? Neue Erscheinungsformen von Professionalität und ihre Auswirkungen auf professionelles Handeln, in: Zeitschrift für Sozialreform 1/2008.

Fedrowitz, Jutta/Erhard Krasny/Frank Ziegele (Hg.) (1999): Hochschulen und Zielvereinbarungen - neue Perspektiven der Autonomie. Vertrauen - verhandeln - vereinbaren, Verlag Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh.

Ferlie, Ewan/Lynn Ashburner/Louise Fitzgerald/Andrew Pettigrew (1996): The new public management in action, Oxford University Press, Oxford.

Flick, Uwe (2007): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, Vollst. überarb. und erw. Neuausg., Rowohlt, Reinbek bei Hamburg.

Flick, Uwe (2008): Design und Prozess qualitativer Forschung, in: Uwe Flick/Ernst von Kardoff/Ines Steinke (Hg.), Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 6. Auflage, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, S. 252–265.

Flink, Tim/Dagmar Simon (2015): Responsivität beim Organisieren von Wissenschaft, in: Hildegard Matthies/Dagmar Simon/Marc Torka (Hg.), Die Responsivität der Wissenschaft. Wissenschaftliches Handeln in Zeiten neuer Wissenschaftspolitik, Transcript, Bielefeld, 97-132.

Friedberg, Erhard (1995): Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns, Campus Verlag, Frankfurt a.M.

Fritsch, Michael (2009): Was können Hochschulen zur regionalen Entwicklung beitragen?, in: Peer Pasternack (Hg.), Hochschulen in kritischen Kontexten. Forschung und Lehre in den ostdeutschen Regionen, Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg, S. 39–52.

Fritsch, Michael/Michael Stützer (2007): Die Geographie der kreativen Klasse in Deutschland, in: Raumforschung und Raumordnung 1/2007, S. 15–29.

Gibbons, Michael (2000): Context-sensitive science. Mode 2 society and the emergence of context-sensitive science, in: Science & Public Policy 3/2000, S. 159–163.

Gibbons, Michael/Camille Limoges/Helga Nowotny/Simon Schwartzman/Peter Scott/Martin Trow (1994): The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies, SAGE Publications, London.

Gillwald, Katrin (2000): Konzepte sozialer Innovationen, Berlin, URL http://bibliothek.wzb.eu/pdf/2000/p00-519.pdf (10.10.2017).

Ginsberg, Benjamin (2011): The fall of the faculty. The rise of the all-administrative university and why it matters, Oxford University Press, New York.

Gläser, Jochen/Grit Laudel (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 3. überarbeitete Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Gornall, Lynne (1999): 'New professionals'. Change and occupational roles in higher education, in: Perspectives: Policy and Practice in Higher Education 2/1999, S. 44–49. DOI: 10.1080/13603109981847.

Grossmann, Ralph (Hg.) (1997): Besser Billiger Mehr. Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität, Springer, Wien.

Grossmann, Ralph/Ada Pellert/Victor Gotwald (1997): Krankenhaus, Schule, Universität: Charakteristika und Optimierungspotentiale, in: Ralph Grossmann (Hg.), Besser Billiger Mehr. Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität, Springer, Wien, S. 24–35.

Gruppe 2004 (2004): Hochschule neu denken - Neuorientierung im Horizont der Nachhaltigkeit. Memorandum, Frankfurt a.M., URL http://www.uni-lueneburg.de/gruppe2004/memorandum.pdf (10.12.2014).

GWK, Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (2018): Hochschulen befördern regional Innovationen und Wandel Bund, Länder und beteiligte Hochschulen beraten über forschungsbasierten Transfer in Deutschland sowie eine stärkere Vernetzung. Pressemitteilung vom 21. März 2018, Berlin/Bonn, URL https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Pressemitteilungen/pm2018-01.pdf (23.10.2018).

Hanft, Anke (2000): Sind Hochschulen reform(un)fähig? Eine organisationstheoretische Analyse, in: Anke Hanft (Hg.), Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien, Luchterhand, Neuwied, S. 3–24.

Hanft, Anke (2008): Bilanz neuer Entwicklungen. Professionelles Handeln im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Verwaltung, in: Barbara Kehm/Evelies Mayer/Ulrich Teichler (Hg.), Hochschulen in neuer Verantwortung. Strategisch, überlastet, divers?, Lemmens, Bonn, S. 195–198.

Hasse, Raimund/Georg Krücken (2008): Institution, in: Nina Baur et al. (Hg.), Handbuch Soziologie, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Hechler, Daniel/Peer Pasternack (2009): Bologna: Zentral- und Sonderaspekte. Zur anstehenden Reparaturphase der Studienstrukturreform, in: die hochschule 2/2009, S. 6–17.

Heidenreich, Martin (2000): Die Organisationen der Wissensgesellschaft, in: Christoph Hubig (Hg.), Unterwegs zur Wissensgesellschaft: Grundlagen, Trends, Probleme, Edition Sigma, Berlin, S. 107–118.

Heidenreich, Martin (2003): Die Debatte um die Wissensgesellschaft, in: Stefan Böschen/Ingo Schulz-Schaeffer (Hg.), Wissenschaft in der Wissensgesellschaft, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 25–51.

Heidenreich, Martin (2005): The renewal of regional capabilities. Experimental regionalism in Germany, in: Research policy : a journal devoted to research policy, research management and planning 5/2005, S. 739–757.

Heidenreich, Martin (2016): Die soziale Konstruktion einer Branche in kollaborativen Innovationsprozessen, in: Martin Heidenreich/Jürgen Kädtler/Jannika Mattes (Hg.), Die innerbetriebliche Nutzung externer Wissensbestände in vernetzten Entwicklungsprozessen. Endbericht zum Projekt „Kollaborative Innovationen", Universität Oldenburg, Oldenburg, S. 204–226.

Heidenreich, Martin/Knut Koschatzky (2011): Regional Innovation Governance, in: Philip Cooke (Hg.), Handbook of regional innovation and growth, Edward Elgar Pub, Cheltenham, UK, Northampton, MA.

Henke, Justus/Peer Pasternack (2017): Hochschulsystemfinanzierung. Wegweiser durch die Mittelströme, Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg.

Henke, Justus/Peer Pasternack/Sarah Schmid (2015): Viele Stimmen, kein Kanon. Konzept und Kommunikation der Third Mission von Hochschulen. Institut für Hochschulforschung (HoF), Wittenberg.

Henke, Justus/Peer Pasternack/Sarah Schmid (2016): Third Mission von Hochschulen. Eine Definition, in: Das Hochschulwesen 1+2/2016, S. 35–41.

Henke, Justus/Peer Pasternack/Steffen Zierold (Hg.) (2015): Schaltzentralen der Regionalentwicklung. Hochschulen in Schrumpfungsregionen, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig.

Hentig, Hartmut von (1970): Wissenschaftsdidaktik, in: Wissenschaftsdidaktik : Referate und Berichte von einer Tagung des Zentrums für interdisziplinäre Forschung der Universität Bielefeld am 11. und 12. April 1969 1970, S. 13–40.

Hood, Christopher (1991): A Public Management for all Seasons?, in: Public Administration 1/1991, S. 3–19. DOI: 10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x.

Howaldt, Jürgen/Heike Jacobsen (Hg.) (2010): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Howaldt, Jürgen/Michael Schwarz (2010): Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven, in: Jürgen Howaldt/Heike Jacobsen (Hg.), Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 87–108.

Howaldt, Jürgen/Michael Schwarz (2014): Soziale Innovation – Eine Herausforderung und Chance für Wissenschaft und Gesellschaft, in: Milena Jostmeier/Arno Georg/Heike Jacobsen (Hg.), Sozialen Wandel gestalten. Zum gesellschaftlichen Innovationspotenzial von Arbeits- und Organisationsforschung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 321–339.

Howard, John/Arun Sharma (2006): Universities' Third Mission: Communities Engagement. Round Table. Business/Higher Education, o.O., URL http://www.bhert.com/publications/position-papers/B-HERTPositionPaper11.pdf (28.7.2014).

HRK, Hochschulrektorenkonferenz (2004): Bologna-Reader. Texte und Hilfestellungen zur Umsetzung der Ziele des Bologna-Prozesses an deutschen Hochschulen, Bonn.

HRK, Hochschulrektorenkonferenz (2007): Bologna-Reader II. Neue Texte und Hilfestellungen zur Umsetzung der Ziele des Bologna-Prozesses an deutschen Hochschulen, Bonn.

Hug, Theo/Thomas Heinze (2003): Wissen — Kommunikation — Medien, in: Thomas Heinze (Hg.), Kommunikationsmanagement. Wissen und Kommunikation in Bildung, Kultur und Tourismus, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 35–65.

Humboldt, Wilhelm von (2010): Über die innere und äußere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalten in Berlin, in: Johanna-Charlotte Horst (Hg.), Was ist Universität? Texte und Positionen zu einer Idee, Diaphanes, Zürich, S. 95–103.

Hüther, Otto (2010): Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Hüther, Otto/Georg Krücken (2011): Wissenschaftliche Karriere und Beschäftigungsbedingungen. Organisationssoziologische Überlegungen zu den Grenzen neuer Steuerungsmodelle an deutschen Hochschulen, in: Soziale Welt 3/2011, S. 305–325.

Hüther, Otto/Georg Krücken (2012): Hierarchie ohne Macht? Karriere- und Beschäftigungsbedingungen als ‚vergessene' Grenzen der organisatorischen Umgestaltung der deutschen Universitäten, in: Uwe Wilkesmann/Christian J. Schmid (Hg.), Hochschule als Organisation, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Hüther, Otto/Georg Krücken (2016): Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.

Jahr, Volker (2009): Spiele mit Innovation und Macht im Fachbereich, in: die hochschule 2/2009, S. 155–169, auch unter http://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/09_1/Jahr.pdf (7.7.2015).

Johnson, Steven (2014): Wo gute Ideen herkommen. Eine kurze Geschichte der Innovation, 3. Aufl., Scoventa-Verlag, Bad Vilbel.

Karmasin, Matthias/Franzisca Weder (2014): Stakeholder-Management als kommunikatives Beziehungsmanagement. Netzwerktheoretische Grundlagen der Unternehmens-

kommunikation, in: Ansgar Zerfaß/Manfred Piwinger (Hg.), Handbuch Unternehmenskommunikation, 2., vollst. überarb. Aufl. 2014, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, S. 81–103.

Kehm, Barbara M./Nadine Merkator/Christian Schneijderberg (2010): Hochschulprofessionelle?! Die unbekannten Wesen, in: Zeitschrift für Hochschulentwicklung 2010.

Kehm, Barbara M./Ulrich Teichler (Hg.) (2013): The Academic Profession in Europe: New Tasks and New Challenges, Springer, Dordrecht.

Kelle, Udo (2003): Die Entwicklung kausaler Hypothesen in der qualitativen Sozialforschung, in: Zentralblatt für Didaktik der Mathematik 6/2003, S. 232–246.

Kleimann, Bernd (2016): Universitätsorganisation und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation, Springer, Wiesbaden.

Kleining, Gerhard (1982): Umriss zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 2/1982, S. 224–253.

Kloke, Katharina (2014): Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.

Kloke, Katharina/Georg Krücken (2010): Grenzstellenmanager zwischen Wissenschaft und Wirtschaft? Eine Studie zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Einrichtungen des Technologietransfers und der wissenschaftlichen Weiterbildung, in: Beiträge zur Hochschulforschung 3/2010, S. 32–52.

Klumpp, Matthias/Ulrich Teichler (2008): Experten für das Hochschulsystem. Hochschulprofessionen zwischen Wissenschaft und administration, in: Barbara Kehm/Evelies Mayer/Ulrich Teichler (Hg.), Hochschulen in neuer Verantwortung. Strategisch, überlastet, divers?, Lemmens, Bonn, S. 169–171.

König, Karsten/Gesa Koglin/Jens Preische/Gunter Quaißer (2012): Transfer steuern. Eine Analyse wissenschaftspolitischer Instrumente in sechzehn Bundesländern, Institut für Hochschulforschung (HoF) Halle-Wittenberg, Wittenberg, auch unter http://www.hof.uni-halle.de/dateien/ab_3_2012.pdf (2.3.2017).

Korch, Helmut (1972): Die wissenschaftliche Hypothese, Deutscher Verlag der Wissenschaften.

Krücken, Georg (2004): Hochschulen im Wettbewerb - eine organisationstheoretische Perspektive, in: Wolfgang Böttcher/Ewald Terhart (Hg.), Organisationstheorie in pädagogischen Feldern, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 286–301.

Krücken, Georg/Albrecht Blümel/Katharina Kloke (2010): Hochschulmanagement – auf dem Weg zu einer neuen Profession?, in: WSI-Mitteilungen 5/2010, S. 234–241, auch unter https://www.boeckler.de/wsimit_2010_05_kruecken.pdf (25.9.2017).

Kühl, Stefan (2007): Von der Hochschulreform zum Veränderungsmanagement von Universitäten, in: Peter Altvater/Yvonne Bauer/Harald Gilch (Hg.), Organisationsentwicklung in Hochschulen. Dokumentation, S. 1–10.

Kühl, Stefan (2010): Die Fassade der Organisation. Überlegungen zur Trennung von Schauseite und formaler Seite von Organisationen, Bielefeld, URL http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/pdf/Schauseite-Working-Paper-1_19052010.pdf (12.1.2017).

Kühl, Stefan (2011a): Der Sudoku-Effekt der Bologna-Reform, URL http://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Working-Paper-1_2011-Sudoku-Effekt-der-Bologna-Reform-110111.pdf (7.12.2017).

Kühl, Stefan (2011b): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung, 1. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden (wh).

Kurtz, Thomas (2003): Gesellschaft, Funktionssystem, Person. Überlegungen zum Bedeutungswandel professioneller Leistung, in: Harald A. Mieg/Michaela Pfadenhauer (Hg.), Professionelle Leistung - professional performance. Positionen der Professionssoziologie, UVK, Konstanz, S. 89–107.

Kwiek, Marek (2012): Universities, Regional Development and Economic Competitiveness: the Polish Case, in: Rómulo Pinheiro/Paul Benneworth/Glen Alan Jones (Hg.), Universities and regional development. A critical assessment of tensions and contradictions, Routledge, London, New York, S. 69–85.

Lange, Stefan (2009): Die neue Governance der Hochschulen. Bilanz nach einer Reform-Dekade, in: Hochschulmanagement 4/2009, S. 87–97.

Laredo, Philippe (2007): Revisiting the Third Mission of Universities: Toward a Renewed Categorization of University Activities?, in: Higher Education Policy 4/2007, S. 441–456.

Larson, Magali Sarfatti (1977): The rise of professionalism. A sociological analysis, University of California Press, Berkeley.

Lassnigg, Lorenz/Michaela Trippl/Tanja Sinozic/Alexander Auer (2012): Wien und die „Third Mission“ der Hochschulen. Institut für höhere Studien IHS, Wien, URL https://www.wien.gv.at/wirtschaft/standort/pdf/third-mission.pdf (18.4.2012).

Leydesdorff, Loet (2012): The Triple Helix of University-Industry-Government Relations, o.O., URL http://eprints.rclis.org/16559/1/The%20Triple%20Helix%20of%20University-Industry-Government%20Relations.Jan12.pdf (18.12.2013).

Leydesdorff, Loet/Henry Etzkowitz (1996): Emergence of a Triple Helix of University-Industry-Government Relations, in: Science & Public Policy 1996, S. 279–286.

Lindblom, Charles Edward (1959): The science of “muddling through”, in: Public administration review 1959, S. 79–88.

Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation, Duncker & Humblot, Berlin.

Luhmann, Niklas (1974): Grundrechte als Institution. Ein Beitrag zur politischen Soziologie, 2. Aufl., Duncker und Humblot, Berlin.

Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, 1. Aufl., Suhrkamp, Frankfurt am Main.

Luhmann, Niklas (1990): Die Wissenschaft der Gesellschaft, Suhrkamp, Frankfurt a.M.

Luhmann, Niklas (1992): Universität als Milieu, Haux, Bielefeld.

Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft, Suhrkamp, Frankfurt am Main.

Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Mayer, Horst Otto (2009): Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 5., überarb. Aufl., Oldenbourg, München.

Mayring, Philipp (1983): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Beltz, Weinheim.

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 11., aktual. und überarb. Aufl., Beltz, Weinheim, Basel.

Meier, Frank (2009): Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation, 1. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Meier, Frank/Georg Krücken (2011a): Wissens- und Technologietransfer als neues Leitbild? Universitäts-Wirtschafts-Beziehungen in Deutschland, in: Barbara Hölscher/Justine Suchanek (Hg.), Wissenschaft und Hochschulbildung im Kontext von Wirtschaft und Medien, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 91–110.

Meier, Frank/Georg Krücken (2011b): Wissens- und Technologietransfer als neues Leitbild? Universitäts-Wirtschafts-Beziehungen in Deutschland, in: Barbara Hölscher/Justine Suchanek (Hg.), Wissenschaft und Hochschulbildung im Kontext von Wirtschaft und Medien, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 91–110.

Meier, Frank/Uwe Schimank (2002): Szenarien der Profilbildung im deutschen Hochschulsystem. Einige Vermutungen, in: die hochschule 1/2002, S. 82–91.

Merkator, Nadine/Christian Schneijderberg (2011): Professionalisierung der Universitäten an den Schnittstellen von Lehre, Forschung und Verwaltung, in: Sigrun Nickel (Hg.), Der Bologna-Prozess aus Sicht der Hochschulforschung. Analysen und Impulse für die Praxis, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh, S. 204–216.

Merkens, Hans (2008): Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion, in: Uwe Flick/Ernst von Kardoff/Ines Steinke (Hg.), Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 6. Auflage, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, S. 286–299.

Merton, Robert K. (1948): The self-fulfilling prophecy, in: The Antioch Review 2/1948, S. 193–210.

Merton, Robert K. (1949): Social theory and social structure. Toward the codification of theory and research, Free Press, Glencoe, Ill.

Merton, Robert K. (1968): The Matthew effect in science, in: Science 3810/1968, S. 56–63.

Meuser, Michael (2005): Professionelles Handeln ohne Profession? Eine Begriffskonstruktion, in: Michaela Pfadenhauer (Hg.), Professionelles Handeln, VS Verl. für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Meuser, Michael/Ulrike Nagel (1991): ExpertInneninterviews. vielfach erprobt, wenig bedacht : ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Detlef Garz/Klaus Kraimer (Hg.), Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen, Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 441–471.

Meuser, Michael/Ulrike Nagel (2009): Das Experteninterview. Konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage, in: Susanne Pickel et al. (Hg.), Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 465–479.

Meyer, John W./Brian Rowan (1977): Institutionalized organizations. Formal structure as myth and ceremony, in: The American Journal of Sociology 2/1977, S. 340–363.

Minssen, Heiner/Uwe Wilkesmann (2003): Lassen Hochschulen sich steuern?, in: Soziale Welt 2/2003, S. 123–143.

Mintzberg, Henry (1979): The structuring of organizations. A synthesis of the research, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Mintzberg, Henry (1980): Structure in 5's. A synthesis of the research on organization design, in: Management science : journal of the Institute for Operations Research and the Management Sciences 3/1980, S. 322–341.

Mintzberg, Henry (1983a): Power in and around organizations, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Mintzberg, Henry (1983b): Structure in fives. Designing effective organizations, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Mintzberg, Henry (1991): The Effective Organization: Forces and Forms, in: MIT Sloan Management Review 2/1991, S. 54 (7.7.2015).

Mintzberg, Henry/James A. Waters (1985): Of strategies, deliberate and emergent, in: Strategic Management Journal 3/1985, S. 257–272. DOI: 10.1002/smj.4250060306.

Molas-Gallart, Jordi/Ammon Salter/Pari Patel/Alister Scott/Xavier Duran (2002): Measuring Third Stream Activities. Final Report to the Russell Group of Universities, o.O., URL http://www.academia.edu/532097/Measuring_third_stream_activities (3.11.2014).

Montesinos, Patricio/Jose Miguel Carot/Juan-Miguel Martinez/Francisco Mora (2008): Third Mission Ranking for World Class Universities: Beyond Teaching and Research, in: Higher Education in Europe 2-3/2008, S. 259–271 (10.5.2014).

Müller-Böling, Detlef/Ulrich Schreiterer (1999): Hochschulmanagement durch Zielvereinbarungen. Perspektiven eines neuen Steuerungsinstruments, in: Jutta Fedrowitz/Erhard Krasny/Frank Ziegele (Hg.), Hochschulen und Zielvereinbarungen - neue Perspektiven der Autonomie. Vertrauen - verhandeln - vereinbaren, Verlag Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh, S. 9–25.

Münch, Richard (2009): Unternehmen Universität, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 45/2009, S. 10–16.

Münch, Richard (2011): Akademischer Kapitalismus. Zur politischen Ökonomie der Hochschulreform, Suhrkamp, Berlin.

Musselin, Christine (2007a): Are universities specific organisations ?, in: Georg Krücken/Anna Kosmützky/Marc Torka (Hg.), Towards a multiversity? Universities between global trends and national traditions, Transcript, Bielefeld, S. 63–84.

Musselin, Christine (2007b): The transformation of academic work: facts and analysis, Berkeley (3.11.2016).

Neave, Guy R. (1998): The Evaluative State reconsidered, in: European Journal of Education 3/1998, S. 265–284.

Netzwerk Wissenschaftsmanagement (o.J.): Kodex für gutes Wissenschaftsmanagement des Vereins „Netzwerk Wissenschaftsmanagement! e.V.“, Berlin, URL https://www.netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/files/kodex_wissenschaftsmanagement.pdf (26.1.2018).

Netzwerk Wissenschaftsmanagement (2015): Zur Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements im Dienste eines zukunftsfähigen Wissenschaftssystems. Memorandum des Netzwerk Wissenschaftsmanagement e. V., URL http://www.wissenschaftsmanagement-online.de/system/files/downloads-wimoarticle/Professionalisierung%20des% 20Wissenschaftsmanagements_Memorandum.pdf (5.4.2017).

Netzwerk Wissenschaftsmanagement (2017a): Exzellente Universitäten benötigen exzellente Governance! Appell zur Bewertung im Rahmen der Exzellenzstrategie des Bundes und der Länder. Positionspapier, Berlin, URL https://netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/files/positionspapier_exzellenzstrategie_final.pdf (23.10.2018).

Netzwerk Wissenschaftsmanagement (2017b): Wissenschaftsfreiheit neu gestalten. Positionspapier, Berlin, URL https://netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/files/positionspapier_wissenschaftsfreiheit_final.pdf (11.12.2017).

Neuberger, Oswald (1992): Widersprüche in Ordnung, in: Roswitha Königswieser (Hg.), Das systemisch-evolutionäre Management, Orac, Wien, S. 146–167.

Neuberger, Oswald (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Ferdinand Enke, Stuttgart.

Neuberger, Oswald (2006): Mikropolitik. Stand der Forschung und Reflexion, in: Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie 4/2006, S. 189–202.

Nickel, Sigrun (Hg.) (2011): Der Bologna-Prozess aus Sicht der Hochschulforschung. Analysen und Impulse für die Praxis, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh, auch unter http://www.che.de/downloads/CHE_AP_148_Bologna_Prozess_aus_Sicht_der_Hochschulforschung.pdf (15.5.2017).

Nickel, Sigrun (2012): Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen auf die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen, in: Uwe Wilkesmann/ Christian J. Schmid (Hg.), Hochschule als Organisation, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 279–292, auch unter http://www.che.de/downloads/Hochschule_als_Organisation_Beitrag_Nickel.pdf (19.7.2016).

Nickel, Sigrun/Frank Ziegele (Hg.) (2008): Bilanz und Perspektiven der leistungsorientierten Mittelverteilung. Analysen zur finanziellen Hochschulsteuerung, CHE, Gütersloh, auch unter http://www.che.de/downloads/CHE_AP111_Analyse_Leistungsorientierte_Mittelverteilung.pdf (1.4.2014).

Nickel, Sigrun/Frank Ziegele (2010): Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle. Eine empirische Vergleichsstudie im Auftrag des BMBF, Gütersloh.

Nittel, Dieter (2000): Von der Mission zur Profession? : Stand und Perspektiven der Verberuflichung in der Erwachsenenbildung, Bertelsmann, Bielefeld, Frankfurt.

Noordegraaf, Mirko (2016): From “Pure” to “Hybrid” Professionalism, in: Administration & Society 6/2016, S. 761–785.

Nowotny, Helga (1999a): Es ist so. Es könnte auch anders sein. Über das veränderte Verhältnis von Wissenschaft und Gesellschaft, Suhrkamp, Frankfurt am Main.

Nowotny, Helga (1999b): Es ist so. Es könnte auch anders sein: über das veränderte Verhältnis von Wissenschaft und Gesellschaft, Suhrkamp, Berlin.

OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development (1996): Governance in Transition. Public Management Reforms in OECD Countries, OECD, Paris.

Oevermann, Ulrich (2005): Wissenschaft als Beruf. Die Professionalisierung wissenschaftlichen Handelns und die gegenwärtige Universitätsentwicklung, in: die hochschule 1/2005, S. 15–51.

Offerhaus, Anke (2011): Die Professionalisierung des deutschen EU-Journalismus, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Ortmann, Günther (2005): Organisation, Profession, bootstrapping, in: Thomas Klatetzki/ Veronika Tacke (Hg.), Organisation und Profession, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 285–298.

Orton, J. Douglas/Karl E. Weick (1990): Loosely coupled systems: A reconceptualization, in: Academy of management review 2/1990, S. 203–223.

Owen, R./P. Macnaghten/J. Stilgoe (2012): Responsible research and innovation. From science in society to science for society, with society, in: Science and Public Policy 6/2012, S. 751–760. DOI: 10.1093/scipol/scs093.

Parsons, Talcott (1951): The social system, The free press, Glencoe, Ill.

Parsons, Talcott (1968): Professions, in: International encyclopedia of the social sciences 1/1968, S. 536–547.

Pasternack, Peer (2001): Bachelor und Master — auch ein bildungstheoretisches Problem, in: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 2/2001, S. 263–281.

Pasternack, Peer (2006): Qualität als Hochschulpolitik. Leistungsfähigkeit und Grenzen eines Policy-Ansatzes, Lemmens, Bonn.

Pasternack, Peer (2014): Qualitätsstandards von Hochschulreformen. Eine Auswertung der deutschen Hochschulreformqualitäten in den letzten zwei Jahrzehnten, UniversitätsVerlagWebler, Bielefeld.

Pasternack, Peer/Benjamin Baumgarth/Anke Burkhardt/Sabine Paschke/Nurdin Thielemann (2017): Drei Phasen. Die Debatte zur Qualitätsentwicklung in der Lehrer_innenbildung, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld.

Pellert, Ada (1999): Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen, Böhlau, Wien.

PMI, Project Management Institute (2013): A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide), 5. Aufl., Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania.

Pollitt, Christopher/Geert Bouckaert (2000): Public management reform. A comparative analysis, Oxford University Press, New York.

Polt, Wolfgang/Martin Berger/Helmut Gassler/Helene Schiffbänker/Sybille Reidl (2014): Breites Innovationsverständnis und seine Bedeutung für die Innovationspolitik. Begründung, Messung, Umsetzung. Schweizerischer Wissenschafts-und Innovationsrat (SWIR), Bern, URL http://irihs.ihs.ac.at/3284/ (10.10.2017).

Roessler, Isabel/Sindy Duong/Cort-Denis Hachmeister (2015): Welche Missionen haben Hochschulen? Third Mission als Leistung der Fachhochschulen für die und mit der Gesellschaft, Gütersloh, URL http://www.che.de/downloads/CHE_AP_182_Third_Mission_an_Fachhochschulen.pdf (1.3.2015).

Rosner, Ulf (2006): Regionalökonomische Effekte von Hochschulen. Theorie, Messkonzepte und Wirkungsweisen am Beispiel der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg und der Hochschule Magdeburg-Stendal (FH), Docupoint-Verlag, Magdeburg.

Scharpf, Fritz Wilhelm (2000): Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung, Leske+Budrich, Opladen.

Schimank, Uwe (2000): Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie, Juventa-Verlag, Weinheim.

Schimank, Uwe (2005): Die akademische Profession und die Universitäten. „New Public Management“ und eine drohende Entprofessionalisierung, in: Thomas Klatetzki/Veronika Tacke (Hg.), Organisation und Profession, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 143–164.

Schimank, Uwe (2006): Autonomie und Steuerung wissenschaftlicher Forschung. Ein funktionaler Antagonismus, in: Uwe Schimank (Hg.), Teilsystemische Autonomie und politische Gesellschaftssteuerung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 201–220.

Schimank, Uwe (2007): Die Governance-Perspektive. Analytisches Potenzial und anstehende konzeptionelle Fragen, in: Herbert Altrichter/Thomas Brüsemeister/Jochen Wissinger (Hg.), Educational Governance, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 231–260.

Schimank, Uwe (2008a): Double Talk von Hochschulleitungen, in: Wieland Jäger/Rainer Schützeichel (Hg.), Universität und Lebenswelt. Festschrift für Heinz Abels, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 154–172.

Schimank, Uwe (2008b): Hochschule als Institution: Gussform, Arena und Akteur, in: Karin Zimmermann/Marion Kamphans/Sigrid Metz-Göckel (Hg.), Perspektiven der Hochschulforschung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 157–163.

Schimank, Uwe (2012): Wissenschaft als gesellschaftliches Teilsystem, in: Sabine Maasen et al. (Hg.), Handbuch Wissenschaftssoziologie, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 113–123.

Schimank, Uwe/Markus Winnes (2001): Jenseits von Humboldt? Muster und Entwicklungspfade des Verhältnisses von Forschung und Lehre in verschiedenen europäischen Hochschulsystemen, in: Erhard Stölting/Uwe Schimank (Hg.), Die Krise der Universitäten, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 295–325.

Schneidewind, Uwe (2009): Nachhaltige Wissenschaft. Plädoyer für einen Klimawandel im deutschen Wissenschafts- und Hochschulsysten, Metropolis, Marburg.

Schneidewind, Uwe (2015): Für eine erweiterte Governance von Wissenschaft. Ein wissenschaftspolitischer Rückblick auf das Jahr 2014, in: GAIA 1/2015, S. 59–61.

Schneidewind, Uwe/Mandy Singer-Brodowski (2013): Transformative Wissenschaft. Klimawandel im deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystem, Metropolis-Verlag, Marburg.

Schneijderberg, Christian/Nadine Merkator (2013): The new higher education professionals, in: Barbara M. Kehm/Ulrich Teichler (Hg.), The Academic Profession in Europe: New Tasks and New Challenges, Springer, Dordrecht, S. 53–92.

Schomberg, René von (Hg.) (2011): Science, politics and morality. Scientific uncertainty and decision making, Springer, Dordrecht, London.

Schütze, Fritz (2000): Schwierigkeiten bei der Arbeit und Paradoxien des professionellen Handelns. Ein grundlagentheoretischer Aufriß, in: ZQF-Zeitschrift für Qualitative Forschung 1/2000.

Secundo, Giustina/Susana Elena Perez/Žilvinas Martinaitis/Karl Heinz Leitner (2017): An Intellectual Capital framework to measure universities‘ third mission activities, in: Technological Forecasting and Social Change 2017, S. 229–239. DOI: 10.1016/j.techfore.2016.12.013.

Slaughter, Sheila/Larry L. Leslie (1997): Academic capitalism. Politics, policies, and the entrepreneurial university, Johns Hopkins University Press, Baltimore, Md.

Soeiro, Alfredo (2013): Defining and Delivering the University’s Third Mission. The evoLLLution – Illuminating the Life Long Learning Movement, o.O., URL http://www.evolllution.com/program_planning/defining-and-delivering-the-universitys-third-mission/ (27.8.2014).

Speck, Josef (1980): Handbuch wissenschaftstheoretischer Begriffe. G-Q, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

StatBA, Statistisches Bundesamt (2016): Personal an Hochschulen. Fachserie 11 Reihe 4.4 – 2015, URL https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/PersonalHochschulen2110440157004.pdf (27.9.2017).

Stichweh, Rudolf (1992): Professionalisierung, Ausdifferenzierung von Funktionssystemen, Inklusion, in: Bernd Dewe/Wilfried Ferchhoff/Frank-Olaf Radtke (Hg.), Erziehen als Profession, Leske+Budrich, Opladen, S. 36–48.

Stichweh, Rudolf (1996): Professionen in einer funktional differenzierten Gesellschaft, in: Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns 1996, S. 49–78.

Stichweh, Rudolf (2005): Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung. Die Universität als Organisation, in: Ulrich Sieg/Dietrich Korsch (Hg.), Die Idee der Universität heute, K. G. Saur, München, S. 123–135.

Stilgoe, Jack/Richard Owen/Phil Macnaghten (2013): Developing a framework for responsible innovation, in: Research Policy 9/2013, S. 1568–1580. DOI: 10.1016/j.respol.2013.05.008.

Stock, Manfred (2006): Zwischen Organisation und Profession. Das neue Modell der Hochschulsteuerung in soziologischer Perspektive, in: die hochschule 2/2006, S. 67–79.

Strohschneider, Peter (2014): Zur Politik der Transformativen Wissenschaft, in: André Brodocz et al. (Hg.), Die Verfassung des Politischen, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 175–192.

Szadkowski, Krystian (2013): University's Third Mission as a Challenge to Marxist Theory, in: Marek Kwiek (Hg.), European Universities: Changing Roles and Functions in New Environments 35 (1), Poznań, S. 203–218.

Teichler, Ulrich (1999): Profilierungspfade der Hochschulen im internationalen Vergleich, in: Jan-Hendrik Olbertz/Peer Pasternack (Hg.), Profilbildung, Standards, Selbststeuerung: ein Dialog zwischen Hochschulforschung und Reformpraxis, Deutscher Studien-Verlag, S. 27–38.

Teichler, Ulrich (2012): Hochschulen: Die Verknüpfung von Bildung und Forschung, in: Rudolf Tippelt/Bernhard Schmidt (Hg.), Handbuch Bildungsforschung, 03. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 421–444.

Teune, Henry/Adam Przeworski (1970): The logic of comparative social inquiry, Wiley-Interscience, New York.

Theis-Berglmair, Anna M. (2003): Organisationskommunikation, in: Günter Bentele/Hans-Bernd Brosius/Otfried Jarren (Hg.), Öffentliche Kommunikation. Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 565–575.

Thompson, James D. (1967): Organizations in action. Social science bases of administration, McGraw-Hill, New York.

Trippl, Michaela/Tanja Sinozic/Helen Lawton Smith (2012): The Third Mission of Universities and the Region: Comparing the UK, Sweden and Austria, o.O., URL http://www-sre.wu.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa12/e120821aFinal00063.pdf (14.1.2014).

UN DESD, UN Decade of Education for Sustainable Development (1994): COPERNICUS. The University Charter for Sustainable Development. CRE Conference of European Rectors, o.O., URL http://www.iisd.org/educate/declarat/coper.htm.

Universität Wien (2016): Third Mission der Universität Wien. Erster Zwischenbericht 2016, Wien, URL https://thirdmission.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/i_thirdmission/Third_Mission_der_Universitaet_Wien_Zwischenbericht2016.pdf (12.4.2018).

Uyarra, Elvira (2010): Conceptualizing the Regional Roles of Universities, Implications and Contradictions, in: European Planning Studies 8/2010, S. 1227–1246.

Van Vught, Frans/Frank Ziegele (Hg.) (2012): Multidimensional Ranking. The Design and Development of U-Multirank, Springer, Dordrecht/New York.

Veles, Natalia/Margaret-Anne Carter/Helen Boon (2018): Complex collaboration champions. University third space professionals working together across borders, in: Perspectives: Policy and Practice in Higher Education 2/2018, S. 1–11. DOI: 10.1080/13603108.2018.1428694.

Vogel, Berthold (1995): „Wenn der Eisberg zu schmelzen beginnt…". Einige Reflexionen über den Stellenwert und die Probleme des Experteninterviews in der Praxis der empirischen Sozialforschung, in: Christian Brinkmann/Axel Deeke/Brigitte Völkel (Hg.), Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen, IAB, Nürnberg, S. 73–83.

Weick, Karl E. (1976): Educational organizations as loosely coupled systems, in: Administrative science quarterly 1976, S. 1–19.

Weingart, Peter (1999): Neue Formen der Wissensproduktion. Fakt, Fiktion und Mode, in: TA-Informationen 1999, S. 48–57.

Weingart, Peter (2008): Was ist gesellschaftlich relevante Wissenschaft?, in: Annette Schavan (Hg.), Keine Wissenschaft für sich. Essays zur gesellschaftlichen Relevanz von Forschung, Edition Körber-Stiftung, Hamburg, S. 15–24.

Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (1987): Unsere gemeinsame Zukunft, Eggenkamp, Greven.

Whitchurch, Celia (2006): 'Who do they think they are?' The Changing Identities of Professional Administrators and Managers in UK Higher Education, in: Journal of Higher Education Policy and Management 2/2006, S. 159–171.

Whitchurch, Celia (2008): Shifting identities and blurring boundaries: The emergence of third space professionals in UK higher education, in: Higher Education Quarterly 4/2008, S. 377–396.

Wiarda, Jan-Martin (2017): Wo wollen wir hin?, URL https://www.jmwiarda.de/2017/11/ /28/wo-wollen-wir-hin/ (11.12.2017).

Winde, Mathias/Roland Mönikes/Guido Zinke (2017): Hochschulstrategie und Goverance. Wie organisieren Hochschulen ihre Entwicklung? Die Sicht der Leitungen, Essen, URL https://www.stifterverband.org/file/3155/download?token=UI3srfPU (7.12.2017).

Winnacker, Ernst-Ludwig (2000): Grundlagenforschung und Forschungsförderung. Eine ständige Herausforderung, in: Zintzen Clemens (Hg.), Die Zukunft der Grundlagenforschung. Vorträge des Symposions vom 15. Juli 1999, Akademie der Wissenschaften und der Literatur, Mainz, Stuttgart, S. 17–31.

Winter, Martin (Hg.) (2007): Reform des Studiensystems. Analysen zum Bologna-Prozess, Institut für Hochschulforschung (HoF), Wittenberg.

Woollard, David/Michael Zhang/Oswald Jones (2007): Creating Entrepreneurial Universities: Insights from a new university business school, Glasgow, URL www.isbe.org.uk/ content/assets/BP07-Prac.pdf (17.6.2014).

WR, Wissenschaftsrat (2012): Empfehlungen zur Akkreditierung als Instrument der Qualitätssicherung, Drs. 2259-12, Bremen, URL https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/2259-12.pdf (5.4.2017).

WR, Wissenschaftsrat (2013): Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems, Drs. 3228-13. Wissenschaftsrat, Braunschweig, URL http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3228-13.pdf (1.2.2016).

WR, Wissenschaftsrat (2014): Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten, Dresden, URL https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4009-14.pdf (5.4.2017).

WR, Wissenschaftsrat (2016): Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien. Positionspapier, Drs. 5665-16, Weimar, URL https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5665-16.pdf (5.10.2018).

Yin, Robert K. (2009): Case study research. Design and methods, 4th Ed., SAGE, Los Angeles.

Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 1: Verwaltungs-, technisches und sonstiges Personal (1997 bis 2016)..... 60
Übersicht 2: Organisationsbereiche, Verteilung des wissenschaftsunterstützenden Personals 60
Übersicht 3: Stellenprofile, Verteilung des wissenschaftsunterstützenden Personals 61
Übersicht 4: Aufgaben des Wissenschaftsmanagements 64
Übersicht 5: Abgrenzungsbereiche der Third Mission 76
Übersicht 6: Gliederung der Third Mission nach Handlungsfeldern, Zielen und Aktivitäten 78
Übersicht 7: Aufgaben des Wissenschaftsmanagements mit Third-Mission-Bezug 83
Übersicht 8: Annahmen zur Koordinierung der Third-Mission-Aktivitäten durch die Hochschulakteure..... 112
Übersicht 9: Kopplungen zwischen Akteuren entlang einzelner Themen 115
Übersicht 10: Hauptakteure verschiedener Third-Mission-Aktivitäten 116
Übersicht 11: Prozessgruppen und Prozesse einer Third-Mission-Aktivität 117
Übersicht 12: Kooperationsvarianten für verschiedene Aktivitäten und Teilprozesse..... 118
Übersicht 13: Machtressourcen von Wissenschaftler/innen im Kontext Third Mission..... 126
Übersicht 14: Machtressourcen von Wissenschaftsmanager/innen 128
Übersicht 15: Machtressourcen von Hochschulleitungen 130
Übersicht 16: Ressourcen und Erfolgsbedingungen von Taktiken von Wissenschaftler/innen 138
Übersicht 17: Ressourcen und Erfolgsbedingungen von Taktiken im Wissenschaftsmanagement 142
Übersicht 18: Strategien der Wissenschaftsmanager/innen und passende Ressourcen bzw. Mikropolitiken 143
Übersicht 19: Ressourcen und Erfolgsbedingungen von Taktiken der Hochschulleitung..... 147
Übersicht 20: Zusammenfassung theoretischer Überlegungen zu Machtspielen in der Third Mission 149
Übersicht 21: Wer benötigt welche Ressource von wem? 151
Übersicht 22: Optimale Wahl der Aggressivität der Spielstrategie bei Veränderung von Gewinnen oder Dringlichkeit 152
Übersicht 23: Kombinierbare Strategien der Akteure 154
Übersicht 24: Raster der Theoriebezüge auf Makro-, Meso- und Mikroebene 155
Übersicht 25: Auswahl der Hochschulen für die Fallstudien 165
Übersicht 26: Kodierung der Hochschulen und Interviewpartner 166
Übersicht 27: Kategoriensystem der Inhaltsanalyse..... 169
Übersicht 28: Third-Mission-Profile der Fallhochschulen nach Handlungsfeldern 172
Übersicht 29: Third-Mission-Profile der Fallhochschulen nach Teilbereichen..... 173
Übersicht 30: Verallgemeinerte Einordnung der Hochschulen nach ihrem Third-Mission-Verständnis 177

Übersicht 31: Wordcloud zusammengefasster Aussagen zum Third-Mission-Verständnis ... 178
Übersicht 32: Verteilung der zusammengefassten Kategorien zur Einordnung des Begriffsverständnisses ... 179
Übersicht 33: Wordcloud zusammengefasster Aussagen zur Bedeutung der Third-Mission-Kommunikation ... 185
Übersicht 34: Bewertung der Bedeutung der Kommunikation durch die Hochschulakteure ... 186
Übersicht 35: Bewertung der Organisation der Kommunikation durch die Hochschulakteure ... 190
Übersicht 36: Bewertung der Organisation der Kommunikation nach Hochschulen ... 191
Übersicht 37: Verteilung der Erwähnungen von Machtressourcen nach Akteuren ... 192
Übersicht 38: Verteilung eingesetzter Machtressourcen nach Akteuren ... 193
Übersicht 39: Identifizierte Machtressourcen des Typs Sachwissen nach Akteuren ... 195
Übersicht 40: Identifizierte Machtressourcen des Typs Regeln nach Akteuren ... 196
Übersicht 41: Identifizierte Machtressourcen des Typs Informationen nach Akteuren ... 198
Übersicht 42: Identifizierte Machtressourcen des Typs Umweltbeziehungen nach Akteuren ... 199
Übersicht 43: Machtressourcen nach Arten, Ausprägungen und Akteuren ... 201
Übersicht 44: Einsatz von Machtressourcen durch Wissenschaftsmanager nach Beziehungspartner ... 202
Übersicht 45: Verteilung der Erwähnungen von Machttaktiken nach Akteuren ... 203
Übersicht 46: Verteilung der Erwähnungen unterschiedlicher Machttaktiken nach Akteuren ... 204
Übersicht 47: Eingesetzte Machttaktiken nach Akteuren (Selbst- und Fremdbeobachtung) ... 216
Übersicht 48: Eingesetzte Machttaktiken der Wissenschaftsmanager/innen nach Gegenspielern (Selbst- und Fremdbeobachtung) ... 216
Übersicht 49: Machttaktiken nach Arten, Ausprägungen und Akteuren ... 218
Übersicht 50: Machtausübung der Wissenschaftsmanager/innen nach eingesetzter Machtressource ... 220
Übersicht 51: Erfolg der Kooperation der Wissenschaftsmanager/innen nach eingesetzten Taktiken ... 221
Übersicht 52: Taktiken der Wissenschaftsmanager/innen nach Erfolg ... 222
Übersicht 53: Bewertung der Zusammenarbeit durch Wissenschaftsmanager/innen nach Akteuren ... 224
Übersicht 54: Bewertung der Zusammenarbeit durch die Akteure im Vergleich ... 225
Übersicht 55: Machtressourcen der Wissenschaftsmanager/innen nach Tätigkeit ... 230
Übersicht 56: Machtausübung der Wissenschaftsmanager/innen nach Tätigkeit ... 231
Übersicht 57: Machtressourcen der Wissenschaftsmanager/innen nach Hochschule ... 233
Übersicht 58: Machtausübung der Wissenschaftsmanager/innen nach Hochschule ... 234
Übersicht 59: Ergebnisse der Hypothesenprüfung ... 247
Übersicht 60: Zusammenspiel der Akteure in erst- und zweitbesten Strategien ... 252

Anhang

A1 Leitfaden

Leitungsebene & Koordinationsebene für Kommunikation

	Variablen	Frage-Items	Detailfragen
Systematik vorlegen:		→ ***Verständnis von Third Mission erläutern**:* *Was verstehen wir unter Third Mission?*	
L01	**Rolle von Third Mission in der Kommunikations-strategie**	Spielt eines / spielen einige eine besonders wichtige Rolle in ihrer **Außenkommunikation**?	• Gibt es Third-Mission-Themen, die eine große Rolle für die Außendarstellung spielen? • Was soll vermittelt werden? *Z.B.: familienfreundliche Hochschule*
		Sind diese Schwerpunkte / Ist dieser Schwerpunkt **selbstbestimmt** (Profilbildung) oder besteht ein gewisser **Druck** bestimmte Themen zu kommunizieren?	• Von wem werden diese Anforderungen formuliert? • Wie verbindlich sind diese Anforderungen? *Z.B.: gesetzliche Vorgaben oder Zeitungsartikel)* • Besteht ein wahrgenommener Handlungsdruck ausgehend von Politik und Gesellschaft zur Beteiligung an Third Mission?
Schaubild vorlegen:		→ ***Verlauf der Datenweitergabe am Schaubild erläutern***	
L02	**Datenerfassung und -weitergabe** *[Frage für Rektor überspringen]*	**Erfassung von Daten**: • Welche Stellen **besitzen Daten**? • Welche Stellen **erheben** Daten? • Werden die Daten von einer Stelle **gesammelt**/ fließen zusammen?	• Wie regelmäßig werden die Daten erhoben? • Zu welchem Zweck?
		Berichterstattung a) Von welcher Stelle werden welche Daten **aufbereitet** b) und/oder **veröffentlicht**?	• Welche Formate werden genutzt? • Wie regelmäßig erscheinen sie?
L03	**Zufriedenheit mit Daten und Kommunikation zur Third Mission**	Sind Sie mit der **Berichterstattungspraxis** zu Third-Mission-Themen an ihrer Hochschule zufrieden?	• Auf einer Skala von 1 bis 5 (wenig zu sehr) • Kurze Begründung • Was könnte besser sein?
		Eignen sich die erfassten Daten, um über die Third Mission zu informieren?	• Sind die erfassten Daten sinnvoll/ aussagekräftig/ relevant? • Könnte aus dem vorhandenen Material eine aussagekräftige Bilanz gemacht werden oder müssten zusätzlich Daten erfasst werden?

	Variablen	Frage-Items	Detailfragen
L04	**Technische Möglichkeiten einer Third-Mission-Bilanz**	Können mit der bestehenden Dateninfrastruktur Third-Mission-Daten **aufwandsarm** erfasst und zusammengeführt werden?	• Sind bestehende IT-Strukturen geeignet bzw. adaptierbar? • Kann dies im Rahmen von sowieso anfallender Qualitätsverbesserungen realisiert werden? • Wäre eine quasi kostenneutrale Ergänzung der Datenerfassungen machbar?
		Wie könnten bisher kaum kommunizierte Aktivitäten **besser erfasst** werden?	• Wo liegt ungenutztes Datenmaterial? • Wie könnten individuelle Engagements besser erfasst werden?
Schaubild Modulare ThM-Bilanz vorlegen:		***Erläutern und einschätzen lassen, welches Modul für den jeweiligen Bereich realisiert werden könnte bzw. wünschenswert wäre***	
L05	**Inhaltliche Gestaltung einer Third-Mission-Bilanz**	Welche **Umsetzungsoption** (Module) können sie sich für Ihre Hochschule vorstellen?	• Ggf. unterschiedlich für die unterschiedlichen TM-Aktivitäten
		Welche **Zielsetzung** sollte mit der ThM-Bilanz verfolgt werden?	• Welche Inhalte sind besonders wichtig? • Wer wären die wichtigsten Adressaten?
		Welche **Präsentationsform** erscheint Ihnen am geeignetsten?	• Online als Teil der Internetpräsenz • Gedruckte Broschüre • Eigenes Kapitel z.B. im Jahrbuch • Im Rahmen von E-Mail-Newslettern
L06	**Entwicklung der Third Mission**	Third Mission hängt auch wesentlich von **Einzelpersonen** ab. Frage nach Unterstützung/ Kommunikation?	• Werden die Aktivitäten Ihrer Meinung nach wahrgenommen? Und wertgeschätzt? (Skala 1 bis 5) • Wo tragen Sie mit eigenen Maßnahmen (Stabstellen, Einheiten, Programmen) zur Entwicklung Third Mission bei? Hat dies motivierende Wirkung auf die Professuren?
		Anregungen, Wirkungen und Wünsche bzgl. der Third-Mission	• Erfolgsfaktoren (Best-Practice-Beispiele) • Hindernisse • Verbesserungsbedarfe/ Potenziale • Erwartungen und Wünsche

Vertreter/in für Third-Mission-Aktivität(en)

	Variablen	Frage-Items	Detailfragen
Systematik vorlegen		→ ***Verständnis von Third Mission erläutern**: Was verstehen wir unter Third Mission?*	
V01	Erläuterung **ThM-Tätigkeits-/ Aufgabenbereich**	Welche **Aktivität** organisieren Sie an der Hochschule?	• Formeller Posten (Beauftragter/Leiter) oder eher informell/selbständig organisiert? • Welchen Zeitaufwand haben Sie dafür?
		Wie kam es a) zu der Aktivität und b) zu Ihrem Engagement?	• Was sind die Entstehungskontexte der Aktivität (Dauer, Entstehung)? • Wie kamen Sie zu dieser Aufgabe? Eigeninitiative oder Vorgaben?
Schaubild vorlegen:		→ ***Verlauf der Datenweitergabe am Schaubild erläutern***	
V02	**Erfassung und Berichterstattung** der Third-Mission-Aktivität	Werden für Aktivität XY in irgendeiner Form a) Daten erfasst und b) veröffentlicht?	*Falls beides nicht:* warum besteht Ihrer Meinung nach kein Interesse an einer Dokumentation bzw. Berichterstattung?
	a) Datenerfassung / -weitergabe	Von welcher **Stelle** werden **welche Informationen** zu welchem **Zweck an welche Stelle** übermittelt?	• Werden die Informationen angefordert oder zu einem eigenen Zweck übermittelt?
			• Wo liegen Daten gespeichert? • Wie regelmäßig werden diese Daten erfasst / übermittelt?
	b) Veröffentlichung / Berichterstattung	**Welche Daten** werden in welchem **Format** und von **welcher Stelle** veröffentlicht?	Wie regelmäßig erscheinen sie? Ist noch eine **Stelle dazwischen**? Werden die Daten nach deren Erhebung von einer Stelle bearbeitet / aufbereitet?
		Werden erfasste Daten **mehrmals** für verschiedene Formate genutzt?	Wie werden Daten zur Mehrfachnutzung bereitgestellt?
V03	**Zufriedenheit mit der Berichterstattung** über die Third-Mission-Aktivität	Sind Sie **zufrieden mit der Berichterstattung** zu Ihrer Aktivität?	• Auf einer Skala von 1 bis 5 (wenig zu sehr) • Wird über die Aktivität XY ihrer Meinung nach ausreichend berichtet?
		Eignen sich die erfassten Daten, um über die Aktivität zu informieren?	• Sind Daten aussagekräftig/ relevant? • Welche Daten wären relevant, fehlen aber bislang in der Erfassung/ Berichterstattung? • Wie würde eine angemessene Berichterstattung aussehen?

	Variablen	Frage-Items	Detailfragen
V04	**Gestaltung eines aufwandsarmen Berichtsformats**	Liegen **ungenutzte Daten** vor, die zur Verfügung gestellt werden könnten?	• Ist ein Zugriff umstandslos möglich? • Gibt es Hindernisse bei der Bereitstellung?
		Könnten **zusätzliche Daten** ohne spürbare Erhöhung des Dokumentationsaufwands erhoben werden?	• Zusätzliche Leistungsdaten? • Zusätzliche Kontextinformationen? • Bevorzugte Erfassungsmethode?
Schaubild Modulare Thm-Bilanz vorlegen:		***→ Erläutern und einschätzen lassen, welches Modul für den jeweiligen Bereich realisiert werden könnte und welcher wünschenswert wäre***	
V06	**Entwicklung der Third Mission**	Third Mission-Aufgaben sind häufig an das **Engagement Einzelner** gebunden – Frage nach **Wertschätzung und Unterstützung sowie Freiheiten**	• Werden Aktivitäten Ihrer Meinung nach wahrgenommen? Und wertgeschätzt? • Welche Formen materieller oder immaterieller Unterstützung erhalten Sie? • Bestehen Bestrebungen, Ihre oder ähnliche Aktivitäten zu institutionalisieren? Wäre das vorteilhaft für die Aktivität?
		Offene Frage nach **Wünschen** und **Wirkungen** zur eigenen Tätigkeit (Wertschätzung usw.) und der Berichterstattung über diese	• Erfolgsfaktoren (Best-Practice-Beispiele) • Hindernisse • Verbesserungsbedarfe/ ungenutzte Potenziale • Erwartungen und Wünsche

A2 Liste der Codes

Codes	Anzahl codierter Textstellen
Bewertung Kooperation	0
Bewertung Kooperation\enttäuscht	18
Bewertung Kooperation\spannungsreich	24
Bewertung Kooperation\positiv	23
Bewertung Kooperation\ausbaufähig	48
Stellung Third Mission	11
Stellung Third Mission\Wirkung	29
Stellung Third Mission\Unterstützung	4
Stellung Third Mission\Verständnis	46
Stellung Third Mission\Motivation	7
Stellung Third Mission\Finanzierung	28
Stellung Third Mission\Kommunikation	74
Stellung Third Mission\Verantwortlichkeiten	12
Machtausübung	0
Machtausübung\Dominanz	12
Machtausübung\Tauschhandel	26
Machtausübung\Appelle	4
Machtausübung\Sachlichkeit	24
Machtausübung\Koalitionen	4
Machtausübung\Charisma	2
Machtausübung\Idealisierung	25
Machtausübung\(Ver-)Schweigen	9
Machtausübung\Schlechtreden	4
Machtausübung\Sich herausreden	5
Machtressourcen	0
Machtressourcen\Sachwissen	39
Machtressourcen\Regeln	26
Machtressourcen\Informationen	29
Machtressourcen\Umweltbeziehungen	41
Summe aller Codes	**574**

Danksagungen

Besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Martin Heidenreich und Frau Prof. Dr. Anke Hanft von der Universität Oldenburg für ihre wertvolle und und wertschätzende Betreuung und Begleitung dieser Dissertation. Ihre Unterstützung bei der Wahl eines eigenen theoretischen und methodischen Ansatzes sowie seiner Weiterentwicklung war für die Erstellung dieser Dissertation von unschätzbarem Wert. Herrn Heidenreich gebührt zusätzlich Dank dafür, als Erstreferent diese Dissertation zu betreuen.

Besonderer Dank gilt ebenfalls Herrn Prof. Dr. Peer Pasternack vom Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) für die stetige und konstruktive Begleitung der Dissertation, für die Ermöglichung flexibler Freiräume, die mir, neben der beruflichen Tätigkeit am Institut, die notwendige Zeit und Kraft für die Schreib- und Auswertungsphasen verschafften sowie für seine Bereitschaft, als Koreferent zu agieren.

Bedanken möchte ich mich auch bei allen Interviewpartner/innen an den vier untersuchten Hochschulen. Ebenso danke ich den Ansprechpartner/innen an den Hochschulen, die die Kontakte zu den Interviewpartnern hergestellt und damit die empirische Untersuchung erst ermöglicht haben.

Schließlich danke ich meiner Familie sowie allen Kolleg/innen am HoF und meinen Freunden, die mich während der Arbeit an der Dissertation unterstützt haben.

Autor

Justus Henke, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). Studium der Volkswirtschaftslehre in Berlin, Wien und Lissabon, mit Abschluss als Mag. rer. soc. oec. an der Universität Wien 2006. Berufliche Stationen in Wien, Berlin und (seit 2012) am HoF in Wittenberg. Arbeitsschwerpunkte: Hochschulentwicklung, Bildungsstatistik und -finanzierung sowie gesellschaftliche Beiträge von Hochschulen. E-Mail: justus.henke@hof.uni-halle.de

Bisherige Buchpublikationen:

(mit Peer Pasternack und Daniel Hechler) Die Ideen der Universität. Hochschulkonzepte und hochschulrelevante Wissenschaftskonzepte, Bielefeld 2018.

(mit Peer Pasternack) Hochschulsystemfinanzierung. Wegweiser durch die Mittelströme, Halle-Wittenberg 2017.

(mit Peer Pasternack und Sarah Schmid) Mission, die dritte. Die Vielfalt jenseits hochschulischer Forschung und Lehre: Konzept und Kommunikation der Third Mission, Berlin 2017.

(Hrsg. mit Cort-Denis Hachmeister, Isabel Roessler und Sarah Schmid) Gestaltende Hochschulen. Beiträge und Entwicklungen der Third Mission (= die hochschule 1/2016), Halle-Wittenberg 2016.

(mit Peer Pasternack und Sarah Schmid) Third Mission bilanzieren. Die dritte Aufgabe der Hochschulen und ihre öffentliche Kommunikation, Halle-Wittenberg 2016.

(Hrsg. mit Peer Pasternack und Steffen Zierold) Schaltzentralen der Regionalentwicklung. Hochschulen in Schrumpfungsregionen, Leipzig 2015.

(mit Romy Höhne, Peer Pasternack und Sebastian Schneider) Mission possible – Gesellschaftliche Verantwortung ostdeutscher Hochschulen: Entwicklungschance im demografischen Wandel, Halle-Wittenberg 2014.

Schriftenreihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“

Peer Pasternack: *Fünf Jahrzehnte, vier Institute, zwei Systeme. Das Zentralinstitut für Hochschulbildung Berlin (ZHB) und seine Kontexte 1964–2014*, BWV – Berliner Wissenschaftsverlag, Berlin 2019, 497 S.

Rui Wu: *Zur Promotion ins Ausland. Erwerb von implizitem Wissen in der Doktorandenausbildung. Am Beispiel der wissenschaftlichen Qualifikationsprozesse chinesischer Doktoranden in Deutschland*, BWV – Berliner Wissenschaftsverlag, Berlin 2019, 383 S.

Daniel Hechler / Peer Pasternack / Steffen Zierold: *Wissenschancen der Nichtmetropolen. Wissenschaft und Stadtentwicklung in mittelgroßen Städten*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2018, 359 S.

Peer Pasternack / Sebastian Schneider / Peggy Trautwein / Steffen Zierold: *Die verwaltete Hochschulwelt. Reformen, Organisation, Digitalisierung und das wissenschaftliche Personal*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2018, 361 S.

Daniel Hechler / Peer Pasternack: *Hochschulen und Stadtentwicklung in Sachsen-Anhalt*, unter Mitwirkung von Jens Gillessen, Uwe Grelak, Justus Henke, Sebastian Schneider, Peggy Trautwein und Steffen Zierold, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2018, 347 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Kurz vor der Gegenwart. 20 Jahre zeitgeschichtliche Aktivitäten am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) 1996–2016*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2017, 291 S.

Justus Henke / Peer Pasternack / Sarah Schmid: *Mission, die dritte. Die Vielfalt jenseits hochschulischer Forschung und Lehre: Konzept und Kommunikation der Third Mission*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2017, 274 S.

Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Theologie im Sozialismus. Konfessionell gebundene Institutionen akademischer Bildung und Forschung in der DDR. Eine Gesamtübersicht*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2016, 341 S.

Peer Pasternack: *20 Jahre HoF. Das Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg 1996–2016: Vorgeschichte – Entwicklung – Resultate*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2016, 273 S.

Peer Pasternack / Isabell Maue: *Die BFI-Policy-Arena in der Schweiz. Akteurskonstellation in der Bildungs-, Forschungs- und Innovationspolitik*, unt. Mitarb. v. Daniel Hechler, Tobias Kolasinski und Henning Schulze, BWV Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2016, 327 S.

Peer Pasternack: *Die DDR-Gesellschaftswissenschaften post mortem: Ein Vierteljahrhundert Nachleben (1990–2015). Zwischenfazit und bibliografische Dokumentation*, unt. Mitarb. v. Daniel Hechler, BWV Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2016, 613 S.

Peer Pasternack: *Die Teilakademisierung der Frühpädagogik. Eine Zehnjahresbeobachtung*, unter Mitwirkung von Jens Gillessen, Daniel Hechler, Johannes Keil, Karsten König, Arne Schildberg, Christoph Schubert, Viola Strittmatter und Nurdin Thielemann, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2015, 393 S.

Daniel Hechler / Peer Pasternack: *Künstlerische Hochschulen in der DDR. 25 Jahre zeithistorische Aufklärung 1990–2015: Eine Auswertung mit bibliografischer Dokumentation*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2015, 146 S.

Justus Henke / Peer Pasternack / Steffen Zierold (Hg.): *Schaltzentralen der Regionalentwicklung: Hochschulen in Schrumpfungsregionen*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2015, 330 S.

Peer Pasternack: *Akademische Medizin in der DDR. 25 Jahre Aufarbeitung 1990–2014*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2015, 274 S.

Roland Bloch / Monique Lathan / Alexander Mitterle / Doreen Trümpler / Carsten Würmann: *Wer lehrt warum? Strukturen und Akteure der akademischen Lehre an deutschen Hochschulen*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2014, 274 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Wissensregion Sachsen-Anhalt. Hochschule, Bildung und Wissenschaft: Die Expertisen aus Wittenberg*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2014, 225 S.

Johannes Keil: *Und der Zukunft zugewandt? Die Weiterbildung an der Humboldt-Universität zu Berlin 1945-1989*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2014, 358 S.

Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Die Bildungs-IBA. Bildung als Ressource im demografischen Wandel: Die Internationale Bauausstellung „Stadtumbau Sachsen-Anhalt 2010“,* Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2014, 504 S.

Romy Hilbrich / Karin Hildebrandt / Robert Schuster (Hg.): *Aufwertung von Lehre oder Abwertung der Professur? Die Lehrprofessur im Spannungsfeld von Lehre, Forschung und Geschlecht*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2014, 330 S.

Reinhard Kreckel / Karin Zimmermann: *Hasard oder Laufbahn. Akademische Karrierestrukturen im internationalen Vergleich,* Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2014, 277 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Jenseits der Metropolen. Hochschulen in demografisch herausgeforderten Regionen,* Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2013, 571 S.

Daniel Hechler / Peer Pasternack: *Traditionsbildung, Forschung und Arbeit am Image. Die ostdeutschen Hochschulen im Umgang mit ihrer Zeitgeschichte*, Akademische Verlagsveranstalt, Leipzig 2013, 505 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Hochschulen nach der Föderalismusreform,* Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2011, 368 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Relativ prosperierend. Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen: Die mitteldeutsche Region und ihre Hochschulen,* Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2010, 547 S.

Eva Bosbach: *Von Bologna nach Boston? Perspektiven und Reformansätze in der Doktorandenausbildung anhand eines Vergleichs zwischen Deutschland und den USA*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2009, 182 S.

Roland Bloch: *Flexible Studierende? Studienreform und studentische Praxis,* Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2009, 336 S.

Reinhard Kreckel (Hg.): *Zwischen Promotion und Professur. Das wissenschaftliche Personal in Deutschland im Vergleich mit Frankreich, Großbritannien, USA, Schweden, den Niederlanden, Österreich und der Schweiz,* Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2008, 400 S.

Anke Burkhardt (Hg.): *Wagnis Wissenschaft. Akademische Karrierewege und das Fördersystem in Deutschland,* Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2008, 691 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Stabilisierungsfaktoren und Innovationsagenturen. Die ostdeutschen Hochschulen und die zweite Phase des Aufbau Ost,* Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2007, 471 S.

Robert D. Reisz / Manfred Stock: *Inklusion in Hochschulen. Beteiligung an der Hochschulbildung und gesellschaftlichen Entwicklung in Europa und in den USA (1950-2000).* Lemmens Verlag, Bonn 2007, 148 S.

Peer Pasternack: *Qualität als Hochschulpolitik? Leistungsfähigkeit und Grenzen eines Policy-Ansatzes.* Lemmens Verlag, Bonn 2006, 558 S.

Anke Burkhardt / Karsten König (Hg.): *Zweckbündnis statt Zwangsehe: Gender Mainstreaming und Hochschulreform.* Lemmens Verlag, Bonn 2005, 264 S.

Reinhard Kreckel: *Vielfalt als Stärke. Anstöße zur Hochschulpolitik und Hochschulforschung.* Lemmens Verlag, Bonn 2004, 203 S.

Irene Lischka / Andrä Wolter (Hg.): *Hochschulzugang im Wandel? Entwicklungen, Reformperspektiven und Alternativen*. Beltz Verlag, Weinheim/Basel 2001, 302 S.

Jan-Hendrik Olbertz / Peer Pasternack / Reinhard Kreckel (Hg.): *Qualität – Schlüsselfrage der Hochschulreform.* Beltz Verlag, Weinheim/Basel 2001, 341 S.

Barbara M. Kehm / Peer Pasternack: *Hochschulentwicklung als Komplexitätsproblem. Fallstudien des Wandels,* Deutscher Studien Verlag, Weinheim 2001, 254 S.

Peer Pasternack (Hg.): *DDR-bezogene Hochschulforschung. Eine thematische Eröffnungsbilanz aus dem HoF Wittenberg.* Deutscher Studien Verlag, Weinheim 2001, 315 S.

Peter Altmiks (Hg.): *Gleichstellung im Spannungsfeld der Hochschulfinanzierung.* Deutscher Studien Verlag, Weinheim 2000, 107 S.

Peer Pasternack: *Hochschule & Wissenschaft in SBZ / DDR / Ostdeutschland 1945-1995. Annotierte Bibliographie für den Erscheinungszeitraum 1990-1998.* Deutscher Studien Verlag, Weinheim 1999, 567 S.

Jan-Hendrik Olbertz / Peer Pasternack (Hg.): *Profilbildung – Standards – Selbststeuerung. Ein Dialog zwischen Hochschulforschung und Reformpraxis,* hrsg. unt. Mitarb. v. Gertraude Buck-Bechler und Heidrun Jahn. Deutscher Studien Verlag, Weinheim 1999, 291 S.

Peer Pasternack: *Demokratische Erneuerung. Eine universitätsgeschichtliche Untersuchung des ostdeutschen Hochschulumbaus 1989-1995. Mit zwei Fallstudien: Universität Leipzig und Humboldt-Universität zu Berlin.* Deutscher Studien Verlag, Weinheim 1999, 427 S.

Heidrun Jahn / Jan-Hendrik Olbertz (Hg.): *Neue Stufen – alte Hürden? Flexible Hochschulabschlüsse in der Studienreformdebatte.* Deutscher Studien Verlag, Weinheim 1998, 120 S.

Weitere Buchveröffentlichungen aus dem Institut für Hochschulforschung (HoF) 2014–2019

Alexandra Katzmarski / Peer Pasternack / Gerhard Wünscher / Steffen Zierold: *Sachsen-Anhalt-Forschungslandkarte Demographie, Expertenplattform Demographischer Wandel in Sachsen-Anhalt*, Halle (Saale) 2019, 95 S.

Peer Pasternack / Daniel Hechler / Justus Henke: *Die Ideen der Universität. Hochschulkonzepte und hochschulrelevante Wissenschaftskonzepte*, UniversitätsVerlagWebler, Bielefeld 2018, 212 S.

Reinhard Kreckel: *On Academic Freedom and Elite Education in Historical Perspective Medieval Christian Universities and Islamic Madrasas, Ottoman Palace Schools, French Grandes Écoles and „Modern World Class Research Universities“* (Der Hallesche Graureiher 1/2018), Institut für Soziologie der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle 2018, 51 S.

Peer Pasternack / Benjamin Baumgarth / Anke Burkhardt / Sabine Paschke / Nurdin Thielemann: *Drei Phasen. Die Debatte zur Qualitätsentwicklung in der Lehrer_innenbildung*, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2017, 399 S.

Verbundprojekt Heterogenität als Qualitätsherausforderung für Studium und Lehre (Hg.): *Damit das Studium für alle passt. Konzepte und Beispiele guter Praxis aus Studium und Lehre in Sachsen-Anhalt*, Magdeburg 2017, 149 S.

Benjamin Baumgarth / Justus Henke / Peer Pasternack: *Inventur der Finanzierung des Hochschulsystems. Mittelvolumina und Mittelflüsse im deutschen Hochschulsystem*, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2016, 134 S.

Anke Burkhardt: *Professorinnen, Professoren, Promovierte und Promovierende an Universitäten. Leistungsbezogene Vorausberechnung des Personalbedarfs und Abschätzung der Kosten für Tenure-Track-Professuren*, GEW, Frankfurt a.M. 2016, 67 S.

Peer Pasternack / Isabell Maue: *Die Akteurskonstellationen im Schweizer Bildungs-, Forschungs- und Innovationssystem*, unt. Mitarb. v. Tobias Kolasinski, Schweizerischer Wissenschafts- und Innovationsrat (SWIR), Bern 2015, 71 S.

Anke Burkhardt / Sigrun Nickel (Hg.): *Die Juniorprofessur. Neue und alte Qualifizierungswege im Vergleich*, edition sigma, Baden-Baden 2015, 456 S.

Michael Fritsch / Peer Pasternack / Mirko Titze (Hg.): *Schrumpfende Regionen – dynamische Hochschulen. Hochschulstrategien im demografischen Wandel*, Springer VS-Verlag, Wiesbaden 2015, 302 S.

Verbundprojekt Heterogenität als Qualitätsherausforderung für Studium und Lehre (Hg.): *Damit das Studium für alle passt. Konzepte und Beispiele guter Praxis aus Studium und Lehre in Sachsen-Anhalt*, Magdeburg 2015, 144 S.

Peer Pasternack: *Qualitätsstandards für Hochschulreformen. Eine Auswertung der deutschen Hochschulreformqualitäten in den letzten zwei Jahrzehnten*, Bielefeld 2014, 224 S.

Benjamin Köhler / Isabell Maue / Peer Pasternack: *Sachsen-Anhalt-Forschungslandkarte Demografie,* Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg 2014, 84 S.

Peer Pasternack u.a.: *50 Jahre Streitfall Halle-Neustadt. Idee und Experiment. Lebensort und Provokation,* Mitteldeutscher Verlag, Halle (Saale) 2014, 608 + XXXII S.

HoF-Handreichungen

Online unter https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof-handreichungen/

Justus Henke / Peer Pasternack: *Hochschulsystemfinanzierung. Wegweiser durch die Mittelströme*, Halle-Wittenberg 2017, 93 S.

Justus Henke / Peer Pasternack / Sarah Schmid: *Third Mission bilanzieren. Die dritte Aufgabe der Hochschulen und ihre öffentliche Kommunikation*, Halle-Wittenberg 2016, 109 S.

Martina Dömling / Peer Pasternack: *Studieren und bleiben. Berufseinstieg internationaler HochschulabsolventInnen in Deutschland*, Halle-Wittenberg 2015, 98 S.

Justus Henke / Romy Höhne / Peer Pasternack / Sebastian Schneider: *Mission possible – Gesellschaftliche Verantwortung ostdeutscher Hochschulen: Entwicklungschance im demografischen Wandel*, Halle-Wittenberg 2014, 118 S.

Jens Gillessen / Isabell Maue (Hg.): *Knowledge Europe – EU-Strukturfondsfinanzierung für wissenschaftliche Einrichtungen*, Halle-Wittenberg 2014, 127 S.

Peer Pasternack / Steffen Zierold: *Überregional basierte Regionalität. Hochschulbeiträge zur Entwicklung demografisch herausgeforderter Regionen. Kommentierte Thesen,* unt. Mitarb. v. Thomas Erdmenger, Jens Gillessen, Daniel Hechler, Justus Henke und Romy Höhne, Halle-Wittenberg 2014, 120 S.

Peer Pasternack / Johannes Keil: *Vom ‚mütterlichen' Beruf zur differenzierten Professionalisierung. Ausbildungen für die frühkindliche Pädagogik,* Halle-Wittenberg 2013, 107 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Regional gekoppelte Hochschulen. Die Potenziale von Forschung und Lehre für demografisch herausgeforderte Regionen,* Halle-Wittenberg 2013, 99 S.

Peer Pasternack / Daniel Hechler: *Hochschulzeitgeschichte. Handlungsoptionen für einen souveränen Umgang,* Halle-Wittenberg 2013, 99 S.

Daniel Hechler / Peer Pasternack: *Hochschulorganisationsanalyse zwischen Forschung und Beratung,* Halle-Wittenberg 2012, 99 S.

die hochschule. journal für wissenschaft und bildung
Herausgegeben für das Institut für Hochschulforschung (HoF) von
Peer Pasternack. Redaktion: Daniel Hechler

Ältere Hefte online unter https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/die-hochschule/

Themenhefte (2006–2018):

Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hg.): *Arbeit an den Grenzen. Internes und externes Schnittstellenmanagement an Hochschulen* (2018, 279 S.; € 20,-)

Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hg.): *Einszweivierpunktnull. Digitalisierung von Hochschule als Organisationsproblem. Folge 2* (2017, 176 S.; € 17,50)

Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hg.): *Einszweivierpunktnull. Digitalisierung von Hochschule als Organisationsproblem* (2017, 193 S.; € 17,50)

Peter Tremp / Sarah Tresch (Hg.): *Akademische Freiheit. ‚Core Value' in Forschung, Lehre und Studium* (2016, 181 S.; € 17,50)

Cort-Denis Hachmeister / Justus Henke / Isabel Roessler / Sarah Schmid (Hg.): *Gestaltende Hochschulen. Beiträge und Entwicklungen der Third Mission* (2016, 170 S.; € 17,50)

Marion Kamphans / Sigrid Metz-Göckel / Margret Bülow-Schramm (Hg.): *Tabus und Tabuverletzungen an Hochschulen* (2015, 214 S.; € 17,50)

Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hrsg.): *Ein Vierteljahrhundert später. Zur politischen Geschichte der DDR-Wissenschaft* (2015, 185 S.; € 17,50)

Susen Seidel / Franziska Wielepp (Hg.): *Diverses. Heterogenität an der Hochschule* (2014, 216 S.; € 17,50)

Peer Pasternack (Hg.): *Hochschulforschung von innen und seitwärts. Sichtachsen durch ein Forschungsfeld* (2014, 226 S.; € 17,50)

Jens Gillessen / Johannes Keil / Peer Pasternack (Hg.): *Berufsfelder im Professionalisierungsprozess. Geschlechtsspezifische Chancen und Risiken* (2013, 198 S.; € 17,50)

Martin Winter / Carsten Würmann (Hg.): *Wettbewerb und Hochschulen. 6. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung in Wittenberg* (2012, 328 S.; € 17,50).

Karsten König / Rico Rokitte: *Weltoffen von innen? Wissenschaft mit Migrationshintergrund* (2012, 210 S.; € 17,50)

Edith Braun / Katharina Kloke / Christian Schneijderberg (Hg.): *Disziplinäre Zugänge zur Hochschulforschung* (2011, 212 S.; € 17,50)

Peer Pasternack (Hg.): *Hochschulföderalismus* (2011, 217 S.; € 17,50)

Carsten Würmann / Karin Zimmermann (Hg.): *Hochschulkapazitäten – historisch, juristisch, praktisch* (2010, 216 S.; € 17,50)

Georg Krücken / Gerd Grözinger (Hg.): *Innovation und Kreativität an Hochschulen* (2010, 211 S.; € 17,50)

Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hg.): *Zwischen Intervention und Eigensinn. Sonderaspekte der Bologna-Reform* (2009, 215 S.; € 17,50)

Peer Pasternack (Hg.): *Hochschulen in kritischen Kontexten. Forschung und Lehre in den ostdeutschen Regionen* (2009, 203 S.; € 17,50)

Robert D. Reisz / Manfred Stock (Hg.): *Private Hochschulen – Private Higher Education* (2008, 166 S.; € 17,50)

Martin Winter: *Reform des Studiensystems. Analysen zum Bologna-Prozess* (2007, 218 S.; € 17,50)

Peer Pasternack: *Forschungslandkarte Ostdeutschland,* unt. Mitarb. v. Daniel Hechler (Sonderband 2007, 299 S., € 17,50)

Reinhard Kreckel / Peer Pasternack (Hg.): *10 Jahre HoF* (2007, 197 S., € 17,50)

Karsten König (Hg.): *Verwandlung durch Verhandlung? Kontraktsteuerung im Hochschulsektor* (2006, 201 S.; € 17,50)

Georg Krücken (Hg.): *Universitäre Forschung im Wandel* (2006, 224 S.; € 17,50)

HoF-Arbeitsberichte 2015–2019

Online unter https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof-arbeitsberichte/

109: Justus Henke / Norman Richter / Sebastian Schneider / Susen Seidel: *Disruption oder Evolution? Systemische Rahmenbedingungen der Digitalisierung in der Hochschulbildung*, 2019, 158 S.

108: Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Lebensbegleitend: Konfessionell gebundene religiöse, politische und kulturelle Allgemeinbildungsaktivitäten incl. Medienarbeit in der DDR. Dokumentation der Einrichtungen, Bildungs- und Kommunikationsformen*, 2018, 143 S.

107: Anke Burkhardt / Florian Harrlandt: *Dem Kulturwandel auf der Spur. Gleichstellung an Hochschulen in Sachsen. Im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst*, unter Mitarbeit von Zozan Dikkat und Charlotte Hansen, 2018, 124 S.

106: Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Konfessionelle Fort- und Weiterbildungen für Beruf und nebenberufliche Tätigkeiten in der DDR. Dokumentation der Einrichtungen und Bildungsformen*, 2018, 107 S.

105: Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Das kirchliche Berufsbildungswesen in der DDR*, 2018, 176 S.

104: Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Konfessionelles Bildungswesen in der DDR: Elementarbereich, schulische und nebenschulische Bildung*, 2017, 104 S.

103: Peer Pasternack / Sebastian Schneider / Peggy Trautwein / Steffen Zierold: *Ausleuchtung einer Blackbox. Die organisatorischen Kontexte der Lehrqualität an Hochschulen*, 2017, 103 S.

102: Anke Burkhardt / Gunter Quaißer / Barbara Schnalzger / Christoph Schubert: *Förderlandschaft und Promotionsformen. Studie im Rahmen des Bundesberichts Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN) 2017*, 2016, 103 S.

101: Peer Pasternack: *25 Jahre Wissenschaftspolitik in Sachsen-Anhalt: 1990–2015*, 2016, 92 S.

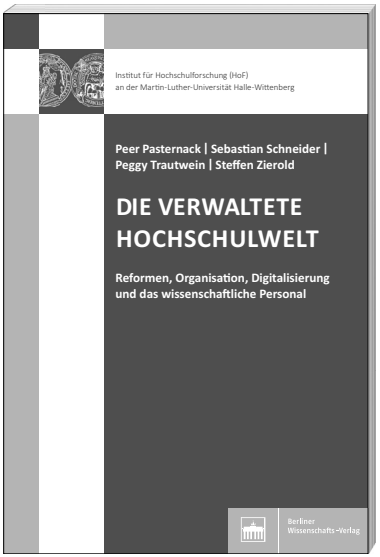
100: Justus Henke / Peer Pasternack / Sarah Schmid / Sebastian Schneider: *Third Mission Sachsen-Anhalt. Fallbeispiele OVGU Magdeburg und Hochschule Merseburg*, 2016, 92 S.

1'16: Peer Pasternack: *Konsolidierte Neuaufstellung. Forschung, Wissenstransfer und Nachwuchsförderung am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) 2011–2015*, 124 S.

3'15: Peggy Trautwein: *Lehrpersonal und Lehrqualität. Personalstruktur und Weiterbildungschancen an den Hochschulen Sachsen-Anhalts*, unter Mitarbeit von Thomas Berg, Sabine Gabriel, Peer Pasternack, Annika Rathmann und Claudia Wendt, 44 S.

2'15: Justus Henke / Peer Pasternack / Sarah Schmid: *Viele Stimmen, kein Kanon. Konzept und Kommunikation der Third Mission von Hochschulen*, 107 S.

1'15: Peggy Trautwein: *Heterogenität als Qualitätsherausforderung für Studium und Lehre. Ergebnisse der Studierendenbefragung 2013 an den Hochschulen Sachsen-Anhalts*, unter Mitarbeit von Jens Gillessen, Christoph Schubert, Peer Pasternack und Sebastian Bonk, 116 S.



Peer Pasternack, Sebastian Schneider, Peggy Trautwein, Steffen Zierold

Die verwaltete Hochschulwelt

Reformen, Organisation, Digitalisierung und das wissenschaftliche Personal

Für die Hochschulorganisation waren in den vergangenen 20 Jahren zwei politisch induzierte Reformen prägend: die von New Public Management inspirierten Governance-Reformen und der Bologna-Prozess. Zwei zentrale Versprechen waren damit verbunden: Entstaatlichung werde mit Entbürokratisierung verbunden sein (Versprechen der Governance-Reform) und die Strukturierung erbringe eine Entlastung von den bisher nötigen fortwährenden Improvisationsanstrengungen (Studienstruktur-Reform).
Dem stehen gegenteilige Wahrnehmungen des wissenschaftlichen Personals gegenüber: Die Entstaatlichung habe neue Bürokratieanforderungen gebracht und die Verwaltung der strukturierten Studiengänge ginge mit neuen Belastungen einher. Die Hochschulen haben darauf vor allem auf zwei Wegen reagiert: durch die Einführung von Hochschulmanagementstrukturen neben der herkömmlichen Verwaltung und durch die Weiterentwicklung digitaler Assistenzsysteme. Die hier vorgelegte Studie fragt nach den Wirkungen und wie diese sich zu den Wahrnehmungen verhalten.

2018, 362 S., 2 s/w Abb., 17 farb. Abb., 29 s/w Tab., 3 farb. Tab., kart., 27,– €, 978-3-8305-3898-1
eBook PDF 978-3-8305-4087-8
(Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg)
ISSN Print 2509-5676
ISSN Online 2509-5684

DIE AUTORINNEN UND AUTOREN

Prof. Dr. Peer Pasternack, Studium der Politikwissenschaft an der Universität Leipzig. Seit 2004 Forschungsdirektor bzw. Direktor des HoF an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (MLU), Herausgeber der Zeitschrift „die hochschule. journal für wissenschaft und bildung“.

Sebastian Schneider M.A., Studium der Soziologie an der Universität Chemnitz. Seit 2012 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am WZW Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt Wittenberg bzw. am HoF.

Peggy Trautwein, Dipl.-Soziologin, Studium der Sozialwissenschaften bzw. Soziologie an der Ruhr-Universität Bochum und an der MLU. Seit 2006 studentische und von 2011–2017 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am HoF.

Steffen Zierold, Dipl.-Soz., Studium der Soziologie an der MLU. Seit 2011 Wissenschaftlicher Mitarbeiter bzw. Forschungsreferent am HoF.

Berliner Wissenschafts-Verlag | Markgrafenstr. 12–14 | 10969 Berlin
Tel. 030 84 17 70-0 | Fax 030 84 17 70-21
www.bwv-verlag.de | bwv@bwv-verlag.de

Berliner
Wissenschafts-Verlag

Daniel Hechler, Peer Pasternack, Steffen Zierold

Wissenschancen der Nichtmetropolen

Wissenschaft und Stadtentwicklung in mittelgroßen Städten

Ein Großteil der einschlägigen Debatte zum Zusammenhang von Hochschulen und ihren Sitzorten widmet sich großstädtischen bzw. metropolitanen Existenzbedingungen und Wirkungen von Hochschulen. Hochschulen in mittelgroßen Städten schließen in ihren Selbstbeschreibungen häufig daran an, ohne den fehlenden großstädtischen Kontext angemessen zu berücksichtigen. Dahinter steckt die allgemeine Auffassung, dass sich die Zukunftsfähigkeit einer Stadt mit ihrer Ankopplung an wissensgesellschaftliche Entwicklungen entscheide. Untersucht werden daher die Potenziale und Potenzialentfaltungen, die Defizite und Defizitbearbeitungen, die in mittelgroßen Hochschulstädten anzutreffen sind, wenn wissensgesellschaftliche Resonanzbedingungen erzeugt werden sollen.

2018, 352 S., 6 s/w Abb.,
12 farb. Abb., 29 s/w Tab., kart.,
27,– €, 978-3-8305-3883-7
eBook PDF 978-3-8305-4062-5
(Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg)
ISSN Print 2509-5676
ISSN Online 2509-5684

DIE AUTOREN

Daniel Hechler M.A., Studium der Politikwissenschaft, Philosophie und Neueren Geschichte an der Universität Leipzig. Seit 2002 studentischer und seit 2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter, seit 2011 Forschungsreferent am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) sowie Redakteur der Zeitschrift „die hochschule“. Forschungsschwerpunkte: Hochschulorganisationssoziologie, Hochschule im urbanen Raum.

Prof. Dr. Peer Pasternack, Studium der Politikwissenschaft an der Universität Leipzig. Seit 2004 Forschungsdirektor bzw. Direktor des HoF an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (MLU), Herausgeber der Zeitschrift „die hochschule. journal für wissenschaft und bildung“.

Steffen Zierold, Dipl.-Soz., Studium der Soziologie an der MLU. Seit 2011 wissenschaftlicher Mitarbeiter bzw. Forschungsreferent am HoF.

Berliner Wissenschafts-Verlag | Markgrafenstr. 12–14 | 10969 Berlin
Tel. 030 84 17 70-0 | Fax 030 84 17 70-21
www.bwv-verlag.de | bwv@bwv-verlag.de

Berliner
Wissenschafts-Verlag

Rui Wu

Zur Promotion ins Ausland

Erwerb von implizitem Wissen in der Doktorandenausbildung

Am Beispiel der wissenschaftlichen Qualifikationsprozesse chinesischer Doktoranden in Deutschland

Die Qualifikationsprozesse ausländischer Doktoranden im deutschen Wissenschaftsmilieu sind mit immer wieder zu beobachtenden „Matching"-Problemen verbunden. Untersucht wird dies hier konkret am Promotionsprozess von chinesischen Doktoranden in Deutschland. Um diesen zu rekonstruieren und überzeugende Erklärungen zu generieren, greift die Untersuchung auf die Perspektive des impliziten Wissens zurück.

2019, 383 S., 23 s/w Abb.,
6 farb. Abb., 48 s/w Tab., kart.,
27,– €, 978-3-8305-3939-1
eBook PDF 27,– €, 978-3-8305-4097-7
(Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg)
ISSN Print 2509-5676
ISSN Online 2509-5684

DER AUTOR

Dr. phil. Rui Wu, 2007–2017 Studium der Germanistik, Soziologie und Erziehungswissenschaft an der Peking Universität, Humbolt-Universität zu Berlin und Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. 2014–2018 Doktorand am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) und 2018 Promotion. Seit 2019 Assistant Professor an der Graduate School of Education der Fremdsprachenuniversität Peking (Schwerpunkt: international vergleichende Hochschulforschung).

AUS DEM INHALT

Doktorandenausbildung und chinesische Studenten im Ausland | Modelle der Doktorandenausbildung: Internationaler Vergleich | Entwicklungsaufgaben in der Doktorandenausbildung: Identifizierung und Strukturierung | Bewältigungsstrategien in der Promotionspraxis: Wahrnehmung und Charakterisierung | Wissenschaftlicher Qualifikationsprozess und Erwerb von implizitem Wissen | Handlungsoptionen: Hinweise auf die Explikationsversuche

Berliner Wissenschafts-Verlag | Markgrafenstr. 12–14 | 10969 Berlin
Tel. 030 84 17 70-0 | Fax 030 84 17 70-21
www.bwv-verlag.de | bwv@bwv-verlag.de

Berliner Wissenschafts-Verlag