

Digitalisierung und Hochschulkommunikation

Das Beispiel Third Mission

Justus Henke

Halle-Wittenberg

Die Hochschulkommunikation befindet sich seit einigen Jahren im Umbruch. Nicht nur ist die Außendarstellung durch Entwicklungen wie dem verschärften Wettbewerb unter den Hochschulen zu einem strategischen Element der Hochschulentwicklung geworden; zusätzlich sind durch das Aufkommen

der sozialen Netzwerke neue Kommunikationskanäle entstanden, die von Hochschulen auch zunehmend genutzt werden. Besonders gut eignen sich hierfür Aktivitäten, die der Third Mission der Hochschulen zurechenbar sind, da hier Anwendungsbezüge und gesellschaftliche Relevanz leicht vermittelbar sind.

Zwei Herausforderungen sind diesbezüglich erkennbar: *Erstens* sind die Hochschule aufgrund mangelnder Erfassungssysteme selbst nur begrenzt über die zahlreichen Aktivitäten ihrer Mitarbeiter:innen im Bilde. *Zweitens* wird über Third Mission bislang überwiegend selektiv kommuniziert und zwar das, was jeweils gerade für die Außenkommunikation besonders nützlich erscheint. Die fortschreitende Digitalisierung bietet für beide Probleme aber neue Lösungsansätze: Durch verbesserte digitale Technologien lassen sich Aktivitäten leichter als bisher identifizieren und einordnen.

Eine umfänglichere Darstellung der Third Mission gelingt dann aufwandsarm, wenn die Aufarbeitung der Informationen digital gestützt erfolgt. Dabei sind die Erfahrungen nutzbar, die im Zuge der Professionalisierung der Kommunikation zu Forschung und Lehre gemacht wurden. Letztlich stellt das Bemühen um eine verbesserte Kommunikation zur Third Mission ein Modernisierungsprogramm der Hochschulkommunikation insgesamt dar. Dieser Beitrag sondiert mögliche Elemente auf dem Weg dahin.

1. Third Mission und ihre Kommunikation

Als Third Mission lassen sich jene Aktivitäten einer Hochschule definieren, „die außerhochschulische Entwicklungsinteressen unterstützen, dabei aber nicht oder nicht allein Lehre bzw. Forschung sind, allerdings einen Bezug zu Lehre oder Forschung aufweisen“ (Henke/Pasternack/Schmid 2017: 78). Diese Aktivitäten lassen sich in die Bereiche Weiterbildung, Forschungs- und Wissenstransfer sowie gesellschaftliches Engagement unterteilen.

Eine öffentlichkeitswirksame Berichterstattung über die Third Mission der Hochschulen leistet vor allem eines: Sie macht unübersehbar, dass die Hochschulen gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen. Sie benennt und dokumentiert Aktivitäten, die Hochschulen für die Gesellschaft unternehmen. Sichtbarer werden so die Beiträge von Hochschulen zu sozialen, ökonomischen und kulturellen Entwicklungen.

Für eine verstärkte Kommunikation von Third-Mission-Aktivitäten sprechen zwei zentrale Vorteile: Nicht nur lässt sich nach außen die Aufmerksamkeit für die Hochschule steigern, sondern auch nach innen eine stärkere Wertschätzung der Third Mission erzeugen, was wiederum die Third-Mission-Aktivitäten bestärkt. Und es gibt weitere gute Gründe. Dazu gehört in der Außenkommunikation etwa, dass Berichterstattungen Einblicke in die Umsetzung von annoncierten Zielen sowie den adäquaten Umgang mit bereitgestellten Mitteln verschaffen (Müller/Ziegele 2003: 7), oder ihre Nutzung als Dialoginstrument zur Einbindung von Anspruchsgruppen der Third Mission (Albrecht 2006). Nach innen kann die Hochschulkommunikation zur Third Mission Verbesserungen der internen Informations- und Governanceprozesse anstoßen, da die Reflexion über das Thema Third Mission auch ein Prozess organisationalen Lernens ist.

Grundlage einer solchen verbesserten Kommunikation könnte eine „Third-Mission-Bilanz“ sein, welche sowohl quantitative als qualitative Informationen zu Stand und Entwicklung der Dritten Aufgabe einer Hochschule für verschiedene Adressaten aufbereitet (vgl. Henke/Pasternack/Schmid 2016). Dafür ist es zunächst sinnvoll, sich die Unterscheidung von wissenschaftlicher und Wissenschaftskommunikation zu vergegenwärtigen. Während erstere eine Kommunikation innerhalb der Wissenschaft und unter Wissenschaftlern ist, richtet sich die Wissenschaftskommunikation an wissenschaftsexterne Adressaten.

Auch die Kommunikation über die Third Mission sollte jeweils berücksichtigen, wann sie nach innen und wann nach außen gerichtet ist. Im letzteren Falle ist sie Schnittstellenkommunikation, also die aktive Über-

windung der Grenze zwischen Teilsystemen. Dabei wird die Grenze zwar nicht aufgelöst die Organisation aber doch immerhin durchlässiger. Insofern bestehen gute Gründe, Umweltkontakte der Hochschule durch besondere Ansprechpartner und Kommunikationsformen zu kanalisieren (vgl. Tacke 1997).

Hieran knüpfen sich weitere Überlegungen, die Third-Mission-Kommunikation mittels digitaler Unterstützung auszuweiten. Der Bedarf an digitaler Unterstützung ist organisationstypischen Dynamiken geschuldet: Sobald von Ausweitung, Ergänzung oder Verfeinerung der Berichterstattung die Rede ist, kann man davon ausgehen, dass dies bei denjenigen, über deren Tätigkeit berichtet werden soll, zuallererst Abwehrreflexe auslöst. Denn letztlich müssen die verantwortlichen Personen die Informationen bereitstellen.

Angesichts ohnehin knapper Zeitressourcen stellt sich daher die Frage, wie die Third-Mission-Kommunikation zu gestalten ist, dass der Aufwand dafür möglichst gering gehalten und gleichzeitig Verständnis für überschaubare Mehrleistungen bei der Dokumentation von Third-Mission-Leistungen bei den Auskunftgebern geweckt werden kann. Zentrale Bausteine einer Lösung sind die Nachnutzung bereits digital vorrätiger Informationen und der Einsatz moderner digitaler Technologien zur Reduktion individueller Arbeitslast im wissenschaftlichen Bereich.

2. Verbesserung der Informationsgrundlagen

Die Nutzung digitaler Transportwege ist ein sehr gut geeigneter Weg, eine bessere Hochschulkommunikation zu realisieren. Allerdings setzt dies hinreichende Datengrundlagen voraus, die in solche digitalen Kommunikationsformate eingespeist werden können. Das Vermessen der Third Mission im Sinne einer Kartografierung der bestehenden Aktivitäten ist, wenn man Lücken inkauf nimmt, nicht besonders aufwändig.

Egal ob nun die Aktivitäten in Verwaltungsbereichen, durch Professor:innen oder Studierendengruppen organisiert werden, solange sich Informationen in den Webauftritten der Hochschule wiederfinden, können sie als dokumentiert eingestuft werden. Hieraus folgt: Basisinformationen können bereits mit einer Bestandsaufnahme, die auf Informationen des ersten Zugriffs setzt, aufwandsarm verfügbar gemacht werden. Dieser Zugriff kann dann besonders effizient erfolgen, wenn er etwa durch selbstständige Schlagwortsuchen elektronisch unterstützt wird.

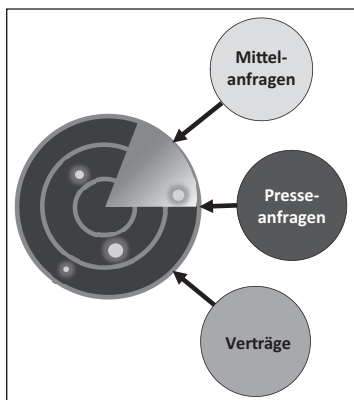
Ein häufig in unseren Falluntersuchungen (näheres in Henke/Schmid 2016) ermitteltes Problem war, dass die Erfassung von Third-Mission-Aktivitäten sehr unsystematisch vonstatten geht. Vieles würde, so hieß es

auch seitens der von uns Befragten,¹ eher zufällig die Kenntnis der Öffentlichkeitsarbeit erlangen. Im Rahmen einer umfassenden Bestandsaufnahme könne sicherlich eine systematische Erfassung erfolgen. Nur: Müsse man diesen „aufwändigen“ Schritt regelmäßig wiederholen, um eine Erfassung mit dem Anspruch auf Vollständigkeit zu gewährleisten?

Es liegt nahe, anzunehmen, dass dies nicht die effizienteste Lösung ist. Mit dem Ziel, den Arbeitsaufwand zu minimieren, ihn besser zu verteilen und eine effizientere Dokumentation zu erreichen, lässt sich ein alternatives Erfassungsmodell entwerfen: den Third-Mission-Radar. Dieser

ist ein Mechanismus, der zumindest eine teilautomatische Registrierung neuer Aktivitäten gewährleistet.

Übersicht 1: Grundstruktur des Third-Mission-Radars



Der Ausgangspunkt für den Third-Mission-Radar ist der Umstand, dass Third-Mission-Aktivitäten durch bestimmte Handlungen für die Umwelt erkennbar werden – etwa, wenn eine Veranstaltung angekündigt wird, wenn Mittel für etwas angefordert oder Vereinbarungen unterschrieben werden. All dies können Auslöser für die Rückfrage sein, ob bzw. für die eigenständige Bewertung, dass ein damit verbundenes Vorhaben relevant für die Third Mission ist.

Wird diese Relevanz bestätigt, kann das Vorhaben in die entsprechenden Dokumentationskreisläufe eingebunden werden. Für die Wirksamkeit dieses Verfahrens ist es daher wichtig, hinreichend mögliche Auslöser zu identifizieren, damit die Aufdeckung neuer Aktivitäten lückenarm gelingt. Gleichwohl verlangt das Prinzip der Sparsamkeit, nur so viele Auslöser festzulegen wie auch notwendig sind.

Die Auslöser sind, bezogen auf die Radarmetapher, wie blinkende Punkte auf einem Bildschirm. Dabei ist es zunächst gleichgültig, welcher Auslöser konkret aktiv wird, da die Reaktionen darauf immer gleich sind:

¹ In den vier ausgewählten Fallstudien-Hochschulen wurden Rollenvertreter:innen aus folgenden Gruppen befragt: Hochschulleitung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Stabsstellen für Third-Mission-Themen (z.B. Transfer) und Professuren. Je Hochschule fanden zwischen fünf und acht Interviews statt.

die Rückfrage an die verantwortliche Person oder eigenständige Bewertung, ob es sich um eine Third-Mission-Aktivität handelt. Folgende Auslöser erscheinen allgemein sinnvoll:

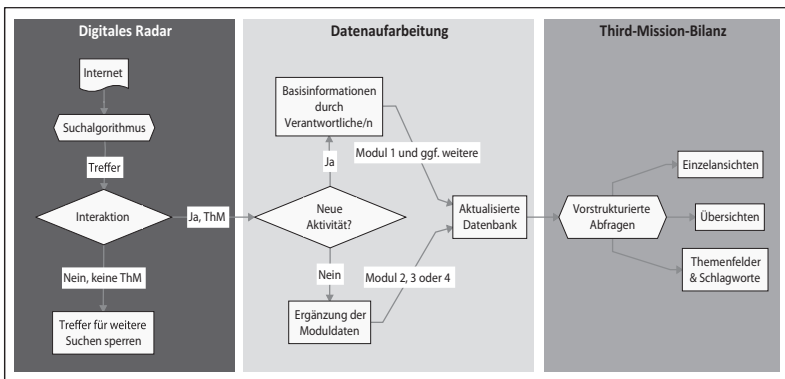
- Veröffentlichung einer Pressemitteilung,
- Anmeldung eines (Drittmittel-)Projekts in der Verwaltung,
- Annoncierung einer Veranstaltung der Hochschule,
- Unterzeichnung von Kooperationsvereinbarungen,
- Beantragung von Förderungen aus Hochschulmitteln für lehr- oder forschungsbezogene Aktivitäten,
- Anmeldung neuer Aufbaustudiengänge sowie neuer Zertifikatskurse,
- Dateneingaben bei bereits verpflichtenden oder optionalen Dokumentationsstätigkeiten, wie z.B. Stundenplänen,
- Nennung der Hochschule bzw. Hochschulangehöriger in Zeitungen und anderen Medienberichten,
- Nennung festgelegter Schlagwörter auf den Hochschulwebseiten.

Diese Liste ist nicht abschließend und muss sich in der Praxis bewähren. Insbesondere die Suche nach Nennungen auf internen und externen Webseiten bedarf weiterer Routinen. Das Einpflegen der Inhalte der Hochschulwebseite, einschließlich der teilweise autonomen Fachbereichs- und Projektseiten durch eine Vielzahl von Personen eine Hürde bei der Identifizierung von Third-Mission-Informationen dar. Am einfachsten wäre es, wenn ein auf Third Mission spezialisierter Suchalgorithmus alle auf den Webseiten der Hochschule verfügbaren Inhalte periodisch selbstständig durchsucht und in Interaktion mit einem Bearbeiter für die Hochschulkommunikation nutzbare Inhalte erzeugt. Man kann sich diesen Ablauf etwa so vorstellen (siehe auch Übersicht 2):

- Der Suchalgorithmus greift auf einen Thesaurus oder ein adaptiv lernendes System zurück und erzeugt eine Trefferliste mit wahrscheinlich relevanten Inhalten, welche in einer Datenbank abgespeichert werden. Je nach Fähigkeit des Algorithmus können bereits automatisch generierte Relevanzeinstufungen und Verschlagwortungen vorgenommen werden.
- Der oder die Bearbeiter.in bekommt bei neuen Treffern eine Mitteilung und muss dann entscheiden, ob es sich hier tatsächlich um relevante Daten für Third-Mission-Aktivitäten der Hochschule handelt. Falls nicht, wird der Treffer als irrelevant markiert und für weitere Suchen gesperrt.
- Ist der Treffer als relevant einzustufen, muss überprüft werden, ob er zu einer bereits erfassten Aktivität gehört oder es sich um eine neue Aktivität handelt:

1. Falls es sich um Informationen zu einer bereits erfassten Aktivität handelt, werden die Schlagwörter des ersten Eintrags mit den Basisinformationen übernommen und die neuen Informationsbestandteile den Modulen 2 (Dokument/Veranstaltung), 3 (Kennzahlen/Indikatoren) oder 4 (Bewertungen) zugewiesen.
2. Falls es sich um eine neue Aktivität handelt, erfolgt eine Anfrage an die für die Aktivität verantwortliche Person, verbunden mit der Bitte, ergänzende Basisinformationen über ein webbasiertes Eingabeformular einzugeben, dass die vom Radar ermittelten Informationen bereits enthält. Entsprechend wird der Treffer dann verschlagwortet, und die Inhalte werden zugewiesen.

Übersicht 2: Prozessdarstellung des digitalen Radars



■ Auf Basis der vorhandenen Informationen der Datenbank können für die Darstellung auf der Webseite der Hochschule, etwa als Third-Mission-Bilanz, vorstrukturierte Abfragen erfolgen. Es wird also nicht einfach die Datenbank ins Internet übertragen, sondern nur festgelegte Inhaltsbestandteile.

3. Verbesserung der digitalen Infrastruktur

3.1. Allgemeine Eigenschaften

Neben passenden Organisationsabläufen und kooperativen Third-Mission-Verantwortlichen wird es für kontinuierliche Datenerhebungen und eine umfangreiche Hochschulkommunikation vor allem auf eines ankommen: leistungsfähige Technologien für effizienten Informationsaustausch.

Nur so wird man dem Anspruch, den Mehraufwand für alle Beteiligten minimal zu halten, gerecht werden können. Die zunehmende Digitalisierung der meisten Arbeitsprozesse auch in Hochschulen erzeugt hier neue Möglichkeiten, weniger provisorische oder nur teilweise passfähige Lösungen zu implementieren. Deshalb sollten technische Anpassungen in einem digitalen Teilsystem auf ihre Anschlussfähigkeit mit anderen Berichts- und Monitoringsystemen der Hochschule geprüft werden. Grundsätzlich stehen mittlerweile zahlreiche Technologien bereit, auch wenn die auf Hochschulen spezialisierten Anbieter noch nicht alle ihre Produktversprechen einlösen können (vgl. Pasternack et al. 2016).

Einige notwendige Eigenschaften lassen sich unabhängig von der konkreten Technologie festhalten:

- Es muss darin eine eindeutige Zuordnung der Third-Mission-Aktivitäten und der verantwortlichen Akteure erfolgen.
- Es muss die Verschlagwortung der Aktivitäten erlauben.
- Die Daten müssen zentral gespeichert werden können.
- Automatisierungen bestimmter Arbeitsroutinen sollten möglich sein, z.B. Redaktionskalender, Erinnerungen, Integritätschecks.

Weitere Verbesserungen des Datenmanagements sind

- eine eigenständige Third-Mission-Datenbank, die von allen Hochschulangehörigen dezentral gepflegt werden kann;
- Schnittstellen zum Datenaustausch mit anderen Monitoringsystemen.

Bei der Implementierung der genannten Eigenschaften und Verbesserungen muss kein Rad neu erfunden werden, denn digitale Lösungen sind mittlerweile sehr leistungsfähig und flexibel einsetzbar. Wichtig ist eine Prüfung, ob die Third-Mission-Dokumentation in die bereits implementierten Campus-Management-Systeme (CaMS) eingebunden werden kann. In der Hochschulpraxis werden zudem häufiger Forschungsdatenbanken eingesetzt, welche ebenfalls Ausgangspunkt einer Dateninfrastruktur sein könnten. Ferner können die in der Wirtschaft alltäglichen Customer-Relationship-Management-Systeme (CRM-Systeme) für die Dokumentation der Third Mission nutzbare technische Plattformen sein.

3.2. Campus-Management-Systeme

Für die Verwaltung der Geschäftsprozesse bei Third-Mission-Aktivitäten bietet ein CaMS potenziell komfortable Möglichkeiten. Sofern die Komponenten und Schnittstellen passfähig gestaltet werden, wäre eine Einbin-

dung in ein integriertes CaMS für alle Lehr- und Forschungsprozesse praktisch die beste Lösung. Durch eine einheitliche Benutzeroberfläche und Systemlogik wäre die Gewöhnung an die zunächst einmal zusätzlichen Dokumentationen zur Third Mission wesentlich einfacher als bei einem separaten System.

Als Nachteil könnte allerdings wirksam werden, dass die Verwaltung der Third Mission innerhalb eines CaMS ein recht hohes Maß an Bürokratisierung mit sich brächte, da die Prozesse sehr detailliert dokumentiert würden. Dieser Aufwand lohnte sich dann, wenn das CaMS nicht nur zur Dokumentation, sondern auch zur Organisation der Third-Mission-Aktivitäten genutzt werden soll. Denkbar wären hier unter anderem Raumbuchungen, Lehrplanungen oder Kooperationsmanagement. Da viele Third-Mission-Aktivitäten ohnehin eng an den Lehr- und Forschungsalltag gekoppelt sind (z.B. Weiterbildung oder Transferprojekte), könnte ein integriertes CaMS auch eine geeignete Methode sein, um administrative Doppelarbeiten zu vermeiden.

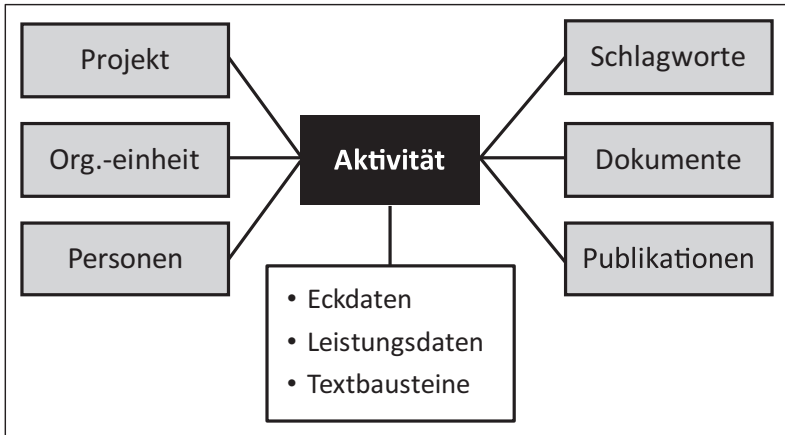
3.3. Forschungsdatenbanken – Third-Mission-Datenbank

Gut umgesetzte Forschungsdatenbanken könnten durchaus einen wichtigen Baustein für ein regionales Wissensmanagement bilden, das potenziell jedes Problemlösungsbedürfnis mit den regional vorhandenen problemlösungsbezogenen Wissensressourcen verbindet. Die Datenbanken enthalten nämlich Informationen zu Akteuren, Kooperationen und Innovationen, die nicht ausschließlich, aber sehr häufig in der und für die Region stattfinden.

Eine daran angelehnte Third-Mission-Datenbank (TMDB) kann ein wichtiger Baustein für das Wissensmanagement der Hochschule und der Interaktion mit Aktiven wie der interessierten Öffentlichkeit sein – wenn sie ansprechend gemacht, vielseitig erkundbar und einfach handhabbar ist. In Übersicht 3 ist eine mögliche Struktur der TMDB, die Grundlage einer Third-Mission-Bilanz sein könnte, skizziert.

Unverzichtbar im Zentrum steht die Aktivität als eindeutige Kennzeichnung der zugeordneten Daten mittels einer eindeutigen Kennzeichnung. Dazu kommen sechs assoziierte Elemente: Person, Projekt, Kategorie, Organisationseinheit, Publikation und downloadbares Dokument. Diese Elemente sind als Klassifikatoren untereinander verknüpft und können mehr als einer Aktivität zugeordnet sein. Beispielsweise kann die Bildungsveranstaltung (Aktivität) „Studieren ab 50“ zu einem Projekt (mit ggf. mehreren Aktivitäten) gehören, das von Mitarbeiter.innen einer

Übersicht 3: Mögliche Klassifikatoren einer Third-Mission-Datenbank



Organisationseinheit (mit ggf. mehreren Projekten und Aktivitäten) durchgeführt wird.

Neben den Klassifikatoren gibt es hierarchisch untergeordnete Elemente. Die Trennung hier ist notwendig, da diese Daten entweder nicht geteilte, d.h. nicht unmittelbar mit den anderen Klassifikatoren verknüpfte Grunddaten enthalten oder Vorgangsdaten, die ebenfalls nicht von den Klassifikatoren abhängen. Zu einer Aktivität selbst lassen sich so nachgeordnete Informationselemente zuordnen, die nicht als Klassifikatoren für die Zusammenstellung von Mengen aus der Gesamtheit der Datenbank dienen, sondern für die Aktivität spezifisch sind: Eckdaten, Leistungsdaten und Textbausteine. Analog enthalten auch Klassifikatoren eigene ungeteilte Informationen.

Eine Third-Mission-Datenbank würde viele Vorzüge aufweisen, deren wichtigster die Vielseitigkeit der Nutzung für die Öffentlichkeitsarbeit wäre. So ist eine interaktive Benutzeroberfläche der Datenbank auf der Hochschulwebseite die nächstliegende Option. Zugleich kann die TMDB als zentrale Wissensressource für alle anderen Kommunikationsformate der Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden. Ebenso sind Schnittstellen zu anderen Monitoringsystemen der Hochschule denkbar, insbesondere in Bezug auf Lehrveranstaltungen, Forschungsdokumentationen oder Publikationsdaten.

Es müssen jedoch auch die Risiken bei der Einführung neuer Datenverarbeitungssysteme berücksichtigt werden: Die Bilanzierung und Berichterstattung zur Third Mission lässt sich auch schon beim ersten Schritt – der Herstellung einer Datengrundlage – zielsicher ihrem Schei-

tern entgegenführen, wenn bisherige Erfahrungen mit Informationsinstrumenten an Hochschulen nicht ausgewertet und berücksichtigt werden. Stattdessen muss die vordergründige Unvereinbarkeit „aussagekräftig vs. unbürokratisch“ aufgelöst werden. Dafür gibt es nach Lage der Dinge nur einen Weg: eine redaktionelle Assistenz für die Third-Mission-Datenbank. Diese muss zunächst die verschiedensten bereits bestehenden Informationsquellen auf Third Mission hin auswerten und die Angaben in die Datenbank überführen. Sodann muss sie arrondierende Informationen bei den Akteuren einholen, und zwar auf eine Weise, die bei diesen Enervierung vermeidet, z.B. indem die Nachfragen mit dem Signalisieren von Wertschätzung verbunden werden.

Der Aufwand für diese redaktionelle Assistenz wird umso geringer werden, je besser die digitalen Informationssysteme in einer Hochschule integriert sind, so dass gegenseitiges „Absaugen“ von Daten halb- oder vollautomatisiert erfolgen kann. Das wiederum ist eine Anforderung, die im Zuge der Digitalisierung ohnehin von den Hochschulen zu erfüllen ist.

3.4. CRM-Systeme als Akteursmanagement

Eine zentrale Idee hinter Customer-Relationship-Management-Systemen (CRM) ist, dass in gesättigten Märkten die Bindung von bestehenden Kunden günstiger ist als die Gewinnung von Neukunden – zumindest dann, wenn man über geeignete Informationssysteme verfügt, die die Kunden mit hohem Ertragspotenzial gezielt ansprechen (Schwarz-Musch/Grabner-Kräuter 2009). Die Pflege der Kundenbindung kann auf drei Ebenen passieren:

- *kommunikativ*: adressatengerechte Ansprache der Kunden und Anpassung der Angebote;
- *operativ*: Anpassung der Marketing-, Vertriebs- und Dienstleistungsstrukturen an Kundenbedürfnisse;
- *analytisch*: Auswertung des Kundenverhaltens.

CRM-Systeme werden auch bereits in Hochschulen genutzt. Es gibt sie etwa im Bereich Studierendenmarketing und teilweise auch für den Alumni-Bereich, wobei sie dort unter anderem beim Fundraising wirksam werden.

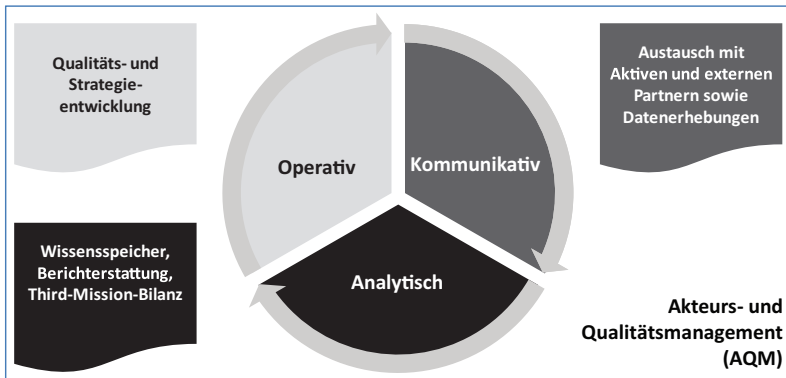
Wie nun könnte ein CRM-System für die Third Mission nützlich gemacht werden? Es ließe sich z.B. dafür nutzen, durch eine strukturierte und regelmäßige Kommunikation die Kooperation zwischen den Third-Mission-Akteuren und den Verantwortlichen für Öffentlichkeitsarbeit zu verbessern und systematische Qualitätsverbesserungen zu unterstützen.

Die Prinzipien des CRM kämen dabei zur Anwendung, indem die *Kundenbeziehungen zu Akteursbeziehungen* umgedeutet werden:

- *Kommunikativ* würde damit der Austausch zwischen Third-Mission-Akteuren und der koordinierenden Stelle für die Third Mission sowie anfallende Datenerhebungen organisiert.
- *Analytisch* lieferte es die Datengrundlagen für die Aufbereitung der Third-Mission-Bilanz oder anderer Formen der Berichterstattung, und zugleich stünde es den Aktiven als Wissensmanagementtool für Kooperationen mit externen Akteuren zur Verfügung.
- *Operativ* würde es die Prozessqualität beobachten und kontinuierliche Verbesserungen begleiten. Zudem würden die relevanten Erkenntnisse der Analyse in die strategische Planung der Hochschule einfließen.

Insofern könnte man nun von einem Akteurs- und Qualitätsmanagement (AQM) für Third Mission sprechen, da hier der Fokus von der Anpassung an externe Kundenbedürfnisse hin zur Bedienung von hochschuleigenen Informations- und Qualitätsbedürfnissen verschoben wird. Als Kreislaufmodell würden Erfahrungen aus der Vergangenheit in die Verbesserung der Managementpraxis etwa bei Datenerhebungen und Berichterstattung einfließen, um die Teilnahmebereitschaft der Akteure abzusichern und auszubauen.

Übersicht 4: Modell eines Akteurs- und Qualitätsmanagement für Third Mission



Wesentlicher Unterschied zu einem CRM ist, dass ein AQM auf die Generierung von Wissen und nicht von Erträgen ausgerichtet ist. Der implizite Ertrag wäre indes die verbesserte Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Third-Mission-Akteuren. Man muss dennoch im Blick behalten,

dass, anders als im CaMS, ein AQM-System noch keine strukturierte Überführung der aus den Akteursbeziehungen gewonnenen Daten in die Third-Mission-Bilanz leistet. An der Schnittstelle von AQM und veröffentlichter Bilanz muss folglich ein Strukturierungsprozess festgelegt werden, wie die Daten öffentlich gemacht werden sollen.

Campus-Management-Systeme und AQM müssen nicht getrennt voneinander existieren, sondern sollten voneinander profitieren. Sofern ein CaMS ohne integrierte Third-Mission-Komponente an der Hochschule etabliert ist, könnten Grunddaten des Typs „Projekt“ mit den Aktivitäten befüllt werden und entsprechende Vorgangsdaten angelegt werden. Hierfür könnte eine passende Schnittstelle an dem analytischen Block des AQM angedockt werden, die importierfähige Daten für das CaMS generiert. Umgekehrt können Daten des CaMS, etwa Veranstaltungen, in das AQM eingespeist werden.

4. Fazit

Die Digitalisierung der Hochschulkommunikation, so kann hier zusammengefasst werden, ist eine Chance zur Modernisierung der Hochschulkommunikation und die Stärkung der Third Mission hierin ein passender Anlass. In der Regel braucht es zusätzlich passende Gelegenheiten, um strukturelle Veränderungen in der Hochschule durch- und umzusetzen. Solche Gelegenheiten können große Förderprogramme sein,² Zielvereinbarungsverhandlungen mit dem Wissenschaftsministerium, neue gesetzliche Vorgaben oder auch Strukturanpassungen, an die Kommunikationsverbesserungen gekoppelt werden. Mithin hängt es beim Umsetzungswillen auch vom Geschick der Protagonisten ab, Zustimmung für Veränderungen einzuholen und Widerstände zu reduzieren. Gleichwohl müssen Entscheider sich auch die Kosten halbherziger Kompromisslösungen, die zur Beruhigung der Empörten eingegangen werden, vor Augen halten.

Hochschulen, die über gut funktionierende digitale Strukturen für den internen Informationsaustausch verfügen, eine personell gut ausgestattete Kommunikationsabteilung vorzuweisen haben und eine breitere Berichterstattung zur Third Mission als ein Mittel der Organisationsentwicklung sowie als Träger weiterer Vorteile begreifen, sollten ambitioniert agieren. Die Digitalisierung erlaubt hierbei neue Wege, eine informationsreiche und gleichsam effiziente Kommunikation zu realisieren. Dies kann anhand folgender Eigenschaften grob umrissen werden:

² Idealtypisch dürfte hier das Third-Mission-orientierte BMBF-Programm „Innovative Hochschule“ sein: <https://bmbf.de/de/innovative-hochschule-2866.html> (7.12.2016).

- *Third-Mission-Radar*: Es werden Routinen zur teil- oder vollautomatischen Identifizierung neuer Aktivitäten anhand von Schlüsselwörtern entwickelt. Dabei werden in vorhandenen Strukturen der Dokumentation und Öffentlichkeitsarbeit Schnittstellen zur Übermittlung an den Wissensspeicher zur Third Mission integriert, etwa bei der Erstellung von Pressemitteilungen.
- *Third-Mission-Datenbank*: Zentrale Merkmale von Third-Mission-Aktivitäten werden in die bestehenden Dokumentationssysteme integriert und anschließend in der Third-Mission-Datenbank als zentraler Wissensspeicher automatisch zusammengeführt.
- *Akteurs- und Qualitätsmanagement*: Die Entdeckung von und Datenerhebung zu Third-Mission-Aktivitäten wird von einem Qualitätssicherungssystem begleitet, das die strategische Entwicklung und die Beziehungen der Akteure verbessert.
- *Third-Mission-Bilanz*: Die Veröffentlichung der Bilanz erfolgt weitgehend automatisiert. Da eine Datenbank vorliegt, kann durch Templates eine strukturierte Befüllung der Inhalte auf einem dafür designierten Bereich der Hochschulwebseite erfolgen. Neben solchen Auswertungen können redaktionelle Texte für Eingangs- und Themenseiten der Bilanz erstellt werden.

Das so gewonnene Wissen kann vielfältig genutzt werden: Einerseits wird eine Third-Mission-Bilanz vorgelegt, die der interessierten Öffentlichkeit, Kooperationspartnern und Wissenschaftspolitik quantitativ und qualitativ Strategie und Prozessqualität plausibel darstellt, und deren Informationen in anderen Kommunikationskanälen und -formaten konsequent nachgenutzt werden. Andererseits werden die Erkenntnisse aus der Analyse der Daten auch intern für die Organisationsentwicklung verwendet, wobei zusätzliche Analyseebenen und -tools eingesetzt werden können, die nicht öffentlich gemacht werden müssen.

Nach der Implementierung einer solchen Wissens- und Kommunikationsstruktur wird im Alltag, trotz zahlreicher Automatismen durch digitale Technologien, immer noch ein Mehraufwand gegenüber der Vorher-Situation entstehen. Es braucht im Normalfall aber nur eine Person, die koordinierend tätig ist und den Informationsfluss in der Hochschule gewährleistet.

Da neue Aktivitäten und Berichte nicht jeden Tag, vermutlich auch nicht jede Woche anfallen, dürfte die Koordinierung keiner Vollzeitbeschäftigung bedürfen. Auf Seiten der Wissenschaftler:innen, die Third Mission aktiv betreiben, ist der Mehraufwand in diesem Szenario hinge-

gen kaum spürbar. Zusätzliche Informationserfassungen werden mit ohnehin anfallenden Dokumentationsaktivitäten verknüpft; nichts wird doppelt erhoben. Die meisten Informationen sind ohne bereits vorhanden und müssen lediglich in den Wissensspeicher zur Third Mission eingespeist werden. Unter solchen Bedingungen kann die Digitalisierung der Hochschulkommunikation zum Erfolg auch über Third Mission hinaus werden.

Literatur

- Albrecht, Patrick (2006): Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen. Diskussion möglicher Ansatzpunkte und ihrer Konsequenzen für die Praxis, Lüneburg, auch unter https://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtung/en/csm/files/Arbeitsberichte_etc/57-3downloadversion.pdf (24.4.2014).
- Henke, Justus/Peer Pasternack/Sarah Schmid (2016): Third Mission bilanzieren. Die dritte Aufgabe der Hochschulen und ihre öffentliche Kommunikation. Institut für Hochschulforschung (HoF), HoF-Handreichungen 8/2016, Halle-Wittenberg, auch unter <http://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/HoF-Handreichungen8.pdf> (25.5.2016).
- Henke, Justus/Peer Pasternack/Sarah Schmid (2017): Mission, die dritte. Die Vielfalt jenseits hochschulischer Forschung und Lehre: Konzept und Kommunikation der Third Mission, Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin.
- Henke, Justus/Sarah Schmid (2016): Perspektiven der Third Mission in der Hochschulkommunikation. Ergebnisse aus Fallstudien, in: Cort-Denis Hachmeister et al. (Hg.), Gestaltende Hochschulen. Beiträge und Entwicklung der Third Mission, Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Wittenberg, S. 62–75.
- Müller, Ulrich/Frank Ziegele (2003): Standardisierung und Umsetzung der Berichtspflichten im Rahmen der Zielvereinbarungen in Nordrhein-Westfalen, Arbeitspapier 49/2003, Gütersloh, auch unter <http://www.che.de/Intranet/upload/AP49.pdf> (10.5.2014).
- Pasternack, Peer/Sebastian Schneider/Peggy Trautwein/Steffen Zierold (2016): Campus-Management-Systeme als problemproduzierende Problemlöser. Potenziale bei der Gestaltung organisatorischer Kontexte, in: Hochschulmanagement 3/2016, S. 73–79.
- Schwarz-Musch, Alexander/Sonja Grabner-Kräuter (2009): CRM - Grundlagen und Erfolgsfaktoren, in: Hans H. Hinterhuber/Kurt Matzler (Hg.), Kundenorientierte Unternehmensführung, Gabler, Wiesbaden, S. 177–195.
- Tacke, Veronika (1997): Systemrationalisierung an ihren Grenzen. Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen, in: Georg Schreyögg/Jörg Sydow (Hg.), Managementforschung 7. Gestaltung von Organisationsgrenzen, De Gruyter, S. 1–44.

Einszweivierpunktnull

Digitalisierung der Hochschule als Organisationsproblem. Folge 2

Gerhard Schneider:

Campus 4.0: Neuer Stress fürs Rechenzentrum.....XX

Andreas Degkwitz:

„Open Science“ – Treiber des digitalen Wandels in BibliothekenXX

Magnus Schubert:

Deutsche Hochschulwebseiten und die Standards
der Online-KommunikationXX

Uwe Pirr:

Die räumliche Komponente digitaler Lehre. Ein ErfahrungsberichtXX

Susen Seidel:

Obligatorische Freiwilligkeit. Hochschulleitung, Lehrende und
Studierende in den Empfehlungen des Hochschulforum Digitalisierung.....XX

Dieter Huth, Alain Michel Keller, Stefan Spehr:

Prüfungen digitalisieren. Die Einführung von E-Prüfungen an der
Bergischen Universität Wuppertal. Ein Fallbeispiel.....XX

Justus Henke:

Digitalisierung und Hochschulkommunikation.
Das Beispiel Third Mission.....XX

Daniel Hechler, Peer Pasternack:

Digitalisierungsstrategien und Digitalisierungspolicies an Hochschulen.....XX

FORUM

Julia Simoleit:

Europäisierung der Universität. Individuelle Akteure und
institutioneller Wandel in der HochschuleXX

Benedict Jackenkroll, Ewald Scherm:
Burnout-Prävention bei Professor/innen.
Welche Bedeutung hat das affektive Commitment?.....XX

Barbara Dippelhofer-Stiem:
Nicht ganz ohne: Benachteiligung von Arbeiterkindern im Studium.
Empirische Erkundungen anhand des Konstanzer Studierendensurveys.....XX

GESCHICHTE

Jürgen John:
„Hochschulumbau Ost“. Die Transformation des DDR-Hochschulwesens
nach 1989/90 in typologisch-vergleichender PerspektiveXX

Juliane Hoheisel:
Zwischen Muff und Würde. Verschwinden und Wiederkehr
des Talars an deutschen Universitäten nach 1945XX

PUBLIKATIONEN

Rezension: Ambivalente Orte der Erinnerung
an deutschen Universitäten (*Daniel Hechler*).....XX

Peer Pasternack, Daniel Hechler:
Bibliografie: Wissenschaft & Hochschulen
in Ostdeutschland seit 1945.....XX

Autorinnen & Autoren.....XX

Autorinnen & Autoren

Andreas Degkwitz, Prof. Dr., Direktor der Universitätsbibliothek der Humboldt-Universität zu Berlin. eMail: andreas.degkwitz@ub.hu-berlin.de

Barbara Dippelhofer-Stiem, Prof. Dr., zuletzt Professorin für Methoden der empirischen Sozialforschung am Institut für Gesellschaftswissenschaften – Bereich Soziologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. eMail: barbara.dippelhofer-stiem@ovgu.de

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

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

Juliane Hoheisel B.A., Bachelorabschluss an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, zurzeit Masterstudentin der Geschichtswissenschaften an der Humboldt-Universität zu Berlin. eMail: hoheisej@hu-berlin.de.

Dieter Huth M.A., Leiter des Zentrums für Informations- und Medienverarbeitung an der Bergischen Universität Wuppertal. eMail: dieter.huth@uni-wuppertal.de

Benedict Jackenkroll, M.Sc., wissenschaftlicher Mitarbeiter und Promovend am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation und Planung, an der FernUniversität in Hagen. eMail: Benedict.Jackenkroll@FernUni-Hagen.de

Jürgen John, Prof. em. Dr., zuletzt Inhaber der Professur für Moderne mitteldeutsche Regionalgeschichte am Historischen Institut der Friedrich-Schiller-Universität Jena; Mitherausgeber der Reihe "Quellen und Beiträge zur Geschichte der Universität Jena". eMail: John.Juergen@gmx.de

Alain Michel Keller M.A., wissenschaftlicher Mitarbeiter im Zentrum für Informations- und Medienverarbeitung an der Bergischen Universität Wuppertal, Projekt E-Prüfungen und Mitarbeiter im Verbundprojekt E-Assessment NRW. eMail: akeller@uni-wuppertal.de

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

Uwe Pirr, Diplom-Informatiker, Leiter der Abteilung Digitale Medien in der Zentraleinrichtung Computer- und Medienservice der Humboldt-Universität zu Berlin; Vorstandsmitglied der Deutschen Initiative für Netzwerkinformation e.V. (DINI) und der Arbeitsgemeinschaft der Medienzentren an Hochschulen e.V. (AMH). eMail: pirr@hu-berlin.de

Ewald Scherm, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, an der FernUniversität Hagen. eMail: Ewald.Scherm@FernUni-Hagen.de

Gerhard Schneider, Prof. Dr., Direktor des Rechenzentrums der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. eMail: direktor@rz.uni-freiburg.de

Magnus Schubert, Diplom-Betriebswirt, Vorstandsvorsitzender der +Pluswerk AG, Bereich „Öffentliche Hand“. eMail: magnus.schubert@pluswerk.ag

Susen Seidel M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: susen.seidel@hof.uni-halle.de

Julia Simoleit, Dr. phil., Koordinatorin der Graduiertenschule des Exzellenzclusters „Religion und Politik“, Westfälische Wilhelms-Universität Münster. eMail: julia.simoleit@uni-muenster.de

Stefan Spehr M.A., Fachinformatiker für Systemintegration, Zentrum für Informations- und Medienverarbeitung der Bergischen Universität Wuppertal, E-Assessmentplattform LPLUS. eMail: spehr@uni-wuppertal.de