



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

Justus Henke | Peer Pasternack | Sarah Schmid

MISSION, DIE DRITTE

Die Vielfalt jenseits hochschulischer
Forschung und Lehre:
Konzept und Kommunikation
der Third Mission



Berliner
Wissenschafts-Verlag

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

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-8305-3799-1

Die Publikation fasst die Ergebnisse des im Förderprogramm „Leistungsbewertung in der Wissenschaft“ geförderten Forschungsvorhabens „Die Third Mission in der Leistungsbewertung von Hochschulen (BeMission)“ zusammen. BeMission wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01PY13004 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den AutorInnen.

GEFÖRDERT VOM



**Bundesministerium
für Bildung
und Forschung**

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, <http://www.hof.uni-halle.de>

2017 BWV • BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG GmbH,
Markgrafenstraße 12–14, 10969 Berlin
E-Mail: bwv@bwv-verlag.de, Internet: <http://www.bwv-verlag.de>
Printed in Germany. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen,
der photomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten.

Inhaltsübersicht

A	Problem und Vorgehen	17
1.	Problemstellung und Untersuchungsfragen.....	19
2.	Untersuchungsablauf.....	23
B	Third Mission: Konzept	31
3.	Quellen der Third-Mission-Debatte.....	34
4.	Konzeptualisierung der Third Mission.....	62
5.	Systematik der Third Mission.....	80
C	Third Mission: Die Situation an deutschen Hochschulen	89
6.	Third-Mission-Aktivitäten an deutschen Hochschulen.....	92
7.	Organisieren der Third Mission.....	110
D	Third Mission in der Hochschulkommunikation	131
8.	Die gegenwärtige Berichterstattung an Hochschulen.....	135
9.	Third Mission sichtbar machen.....	156
10.	Third Mission messen und bewerten.....	172
11.	Umsetzungsoptionen für eine Third-Mission-Bilanz.....	221
E	Fazit	247
12.	Zentrale Unterscheidungen.....	250
13.	Realismus.....	253
14.	Third Mission entfalten und darüber berichten.....	256

Inhaltsverzeichnis

Zentrale Ergebnisse	11
A Problem und Vorgehen	17
1. Problemstellung und Untersuchungsfragen	19
2. Untersuchungsablauf	23
Literatur- und Dokumentenauswertungen (23). Schriftliche Befragung (24). Fallstudien (26). Untersuchungsmodell (30)	
B Third Mission: Konzept	31
3. Quellen der Third-Mission-Debatte	34
3.1. Wichtige Konzepte im Third-Mission-Kontext	36
3.1.1. The Entrepreneurial University	36
3.1.2. Triple Helix	38
3.1.3. Mode 2	40
3.1.4. Regionale Innovationssysteme.....	41
3.1.5. Soziale Innovation	43
3.1.6. The Engaged University.....	45
3.1.7. Nachhaltige Hochschule.....	47
3.1.8. Transformative Wissenschaft.....	48
3.1.9. Responsible Research and Innovation (RRI)	50
3.2. Nutzbarkeit für die Konzeptualisierung der Third Mission	51
3.2.1. Zum Grundproblem: Zweckfreiheit vs. Nützlichkeit.....	51
Zweckfreie Nützlichkeit (51). Die Programmkonkurrenz: Qualitäts- orientierung vs. Relevanzorientierung (53). Gesellschaft und Wis- senschaft (55). Wissenschaft und außerwissenschaftliche Praxis (57)	
3.2.2. Drei konzeptionell relevante Unterscheidungen	60
4. Konzeptualisierung der Third Mission	62
4.1. Vorfindliche Definitionsansätze	62
4.2. Abgrenzung der Third Mission	65
4.2.1. Kernaufgaben, Kategorien und Ausschlusskriterien	65
4.2.2. Abgrenzung zu den traditionellen Aufgaben in Lehre und Forschung	68
4.2.3. Ausschluss von Anwesenheitseffekten	69
4.2.4. Ausschluss von Betriebsfunktionen	70
4.2.5. Einige Abgrenzungen aus Sicht von Hochschulangehörigen	70

4.3.	Notwendige Bedingungen für Third Mission	72
4.3.1.	Kopplung an die Kernleistungsprozesse.....	72
4.3.2.	Gesellschaftliche Bezüge.....	74
4.3.3.	Interaktion mit externen Akteuren	75
4.3.4.	Prüfschema für die Einordnung spezifischer Aktivitäten	76
4.4.	Third Mission: Die Definition	77
4.5.	Umgang mit verbleibenden Abgrenzungsproblemen	78
5.	Systematik der Third Mission.....	80
5.1.	Weiterbildung	82
5.2.	Forschungs- und Wissenstransfer.....	83
5.3.	Gesellschaftliches Engagement	85
C	Third Mission: Die Situation an deutschen Hochschulen.....	89
6.	Third-Mission-Aktivitäten an deutschen Hochschulen	92
6.1.	Verbreitung der Aktivitäten	92
6.1.1.	Überblick.....	92
6.1.2.	Vergleich der Fallhochschulen nach Handlungsfeldern	94
	Einordnung der Third Mission an der Goethe-Universität Frankfurt (96). Einordnung der Third Mission an der OVGU Magdeburg (98). Einordnung der Third Mission an der Hochschule Merseburg (98). Einordnung der Third Mission an der Hochschule Neubrandenburg (99)	
6.2.	Praxisbeispiele	100
	Weiterbildung (100). Forschungs- und Wissenstransfer (101). Gesellschaftliches Engagement (102)	
6.3.	Einordnungen der Aktivitäten.....	103
6.3.1.	Standortbedingungen für Third Mission	104
6.3.2.	Strategische Ausrichtung und Profil.....	106
7.	Organisieren der Third Mission.....	110
7.1.	Charakteristika der Third Mission mit Auswirkung auf deren Organisation	110
7.1.1.	Third Mission liegt außerhalb der Kernleistungsbereiche.....	110
	Hemmnisse (111). Chancen (112)	
7.1.2.	Third-Mission-Aktivitäten sind überwiegend freiwillige Engagements.....	113
	Hemmnisse (113). Chancen(114)	
7.1.3.	Third Mission liegt teils quer zu rechtlichen Regelungen.....	115
	Hemmnisse (115). Chancen (117)	
7.2.	Formen und Faktoren der Organisation	118
7.2.1.	Besondere Gegebenheiten des Hochschulumsfelds.....	118
7.2.2.	Organisationale Einbindung der Aktivitäten	119
7.2.3.	Eigenheiten verschiedener Organisationsformen.....	122
7.2.4.	Zufriedenheit mit den Formen der Unterstützung.....	125

7.3.	Gestaltungsoptionen für die Organisation von Third-Mission-Aktivitäten ..	126
7.3.1.	Ideelle Unterstützungsformen	126
7.3.2.	Gestaltung der Kommunikation	127
7.3.3.	Finanzierungsoptionen.....	128
7.3.4.	Prozessorganisation und Abbau formeller Hürden	129
D	Third Mission in der Hochschulkommunikation.....	131
8.	Die gegenwärtige Berichterstattung an Hochschulen	135
8.1.	Inhalte der Berichterstattung	136
8.1.1.	Nutzung und Verständnis des Begriffs Third Mission.....	136
8.1.2.	Third-Mission-Themen in der Berichterstattung.....	138
	Weiterbildung (138). Forschungs- und Wissenstransfer (140). Gesellschaftliches Engagement (141)	
8.1.3.	Auswahl der Themen in der Kommunikation.....	142
8.1.4.	Umfeldbedingungen und Zielgruppen	144
8.2.	Kommunikationsstrukturen für Third Mission	145
8.2.1.	Informationsträger und -weitergabe	145
8.2.2.	Faktoren für die Erfassung von Informationen	148
	Personelle und organisatorische Faktoren (148). Strukturelle Faktoren (150)	
8.3.	Beispiele für die Third-Mission-Kommunikation.....	151
8.3.1.	Gesamtdarstellung der Third Mission: University of Warwick.....	151
8.3.2.	Dokumentation in einer Datenbank: Forschungsindex FOX der Leuphana Universität Lüneburg	153
8.3.3.	Themenüberblick: Expertiselandkarte der Humboldt-Universität zu Berlin.....	154
9.	Third Mission sichtbar machen	156
9.1.	Gründe für einen Ausbau der Kommunikation zur Third Mission	157
9.1.1.	Externe Kommunikationswirkungen	157
9.1.2.	Interne Kommunikationswirkungen.....	158
9.1.3.	Schnittstellenkommunikation	159
9.2.	Third Mission als Gegenstand einer Bilanzierung	160
9.2.1.	Ziele einer Bilanzierung der Third Mission	160
9.2.2.	Inhaltlicher Ansatz.....	161
9.2.3.	Organisatorischer Ansatz	162
9.3.	Konzept der Third-Mission-Bilanz	163
9.3.1.	Die Third-Mission-Bilanz als Modulkonzept.....	163
9.3.2.	Inhalte der Bilanz und deren vier Module.....	165
	Modul 1: Eckdaten (166). Modul 2: Links, Dokumente und Publikationen (166). Modul 3: Kennzahlen und Indikatoren (167). Modul 4: Erfolge, Entwicklungen, Hintergründe (168)	
9.3.3.	Bewertung der Third-Mission-Strategie	170

10.	Third Mission messen und bewerten	172
10.1.	Bewertungstechniken mit Potenzialen für die Leistungsbewertung der Third Mission.....	173
10.1.1.	Bewertungsinstrumente	174
	Leistungsindikatoren (175). Quantifizierung durch qualitative Instrumente (178). Monetarisierung (179).	
10.1.2.	Bewertungstechnologien mit Akteursbezug	179
	Selbstreport (180). Studentische Lehrbewertung (181). Stakeholder- Dialoge (182)	
10.1.3.	Bewertungstechnologien auf Expertenbasis.....	183
	Peer Review (183). Delphi-Methode (184). Fachliche Reputation (185)	
10.1.4.	Bewertungstechnologien zur kontinuierlichen Leistungsbeobachtung	187
	Jahres-, Lehr- oder Forschungsbericht (187). Monitoring (187)	
10.1.5.	Bewertungstechnologien zur Bilanzierung.....	188
	Wissensbilanz (189). Science Scorecard (192). Logical frameworks (194). Mapping of Science (194)	
10.1.6.	Bewertungstechnologien auf Basis von Vergleichen	196
	Ranking (196). Benchmarking (197). Indikatorensets (199)	
10.1.7.	Bewertungsprogramme	201
	Akkreditierung und Zertifizierung (201). Evaluation (202). Social Audit (203). Transfer-Audit (204). Organizational Effectiveness (205). Systematic Review und Impact Measurement (206)	
10.1.8.	Schlüsse für die Leistungsbewertung der Third Mission	207
10.2.	Grundzüge einer Messung und Bewertung der Third Mission.....	209
10.2.1.	Qualität, Qualitäten und Quantitäten	209
	Unterscheidung von Kennziffern und Indikatoren (209). Bewertung von Qualität(en) und Quantität(en) (210)	
10.2.2.	Auftretende Mess- und Bewertungsprobleme	212
	Datenbestände und Messbarkeit (212). Notwendige Reduktion von Komplexität (213). Nichtbeachtung von Einflussgrößen (214). Elemente der Impact-Kette (214)	
10.2.3.	Berücksichtigung von Organisationskontexten.....	216
	Bedeutung organisationaler Kontexte (216). Akzeptanz für Messung und Bewertung (217)	
10.2.4.	Auswahl des passenden Bewertungsansatzes	218
	Bedarfsprofil (218). Checkliste (220)	
11.	Umsetzungsoptionen für eine Third-Mission-Bilanz	221
11.1.	Verbesserung der Informationsgrundlagen	221
11.1.1.	Praxistaugliche Kennziffern und Indikatoren	221
11.1.2.	Routinen für die Berichterstattung: das Third-Mission-Radar	222
	Funktionsweise des Third-Mission-Radars (223). Signalmeldungen des Radars (223). Teilautomatisierung durch ein digitales Radar (224)	

11.2.	Präsentationsformate einer Third-Mission-Bilanz	226
11.2.1.	Präsentationsformate der Bilanz.....	226
11.2.2.	Analoge Formate.....	226
	Broschüre oder Sonderausgabe des Hochschulmagazins (226). Third-Mission-Kapitel im Hochschuljahrbuch oder Rektoratsbericht (227)	
11.2.3.	Digitale Formate.....	227
	Hauptrubrik auf der Homepage der Hochschule (227). Eigene Webseite (228). Social Media (228)	
11.3.	Technische Rahmenbedingungen für die Umsetzung.....	230
11.3.1.	Allgemeine Eigenschaften	230
11.3.2.	Campus-Management-Systeme	231
11.3.3.	Forschungsdatenbanken – Third-Mission-Datenbank.....	233
11.3.4.	CRM-Systeme	236
11.4.	Bausteine einer Berichtsinfrastruktur.....	238
	1. Ein Name! (238). 2. Koordination und Zuarbeit (239). 3. Erfassungs- instrumente (239). 4. Datenbank (239). 5. Analoges Radar: Routinen innerhalb der Hochschulverwaltung (239). 6. Digitales Radar: automatische Identifikation von Inhalten (240). 7. Seitenvorlagen für die Veröffentlichung (240). 8. Datenbankabfragen oder Web-Applikationen (242)	
11.5.	Umsetzungsszenarien	243
11.5.1.	Ambitionierter Ansatz zur Bilanzierung der Third Mission.....	244
11.5.2.	Pragmatischer Ansatz zur Bilanzierung der Third Mission	245
E	Fazit	247
12.	Zentrale Unterscheidungen.....	250
13.	Realismus	253
14.	Third Mission entfalten und darüber berichten	256
	Verzeichnis der Übersichten	263
	Literatur	265
	AutorInnen	274

Zentrale Ergebnisse

Konzept

Das hier entwickelte Third-Mission-Konzept rückt vier Aspekte in den Mittelpunkt:

- Systematisch ist die Third Mission platziert **zwischen den Kernaufgaben der Hochschule** – Lehre und Forschung – einerseits und solchen Aufgaben, die Hochschulen wahrnehmen, ohne dass diese eine inhaltliche Kopplung zur Lehre und Forschung aufweisen, andererseits.
- In Interaktion mit hochschulexternen Akteuren wird auf **gesellschaftliche Bedürfnisse** Bezug genommen, die mit der herkömmlichen Leistungserbringung in Lehre und Forschung allein nicht bedient werden.
- Da es um die Third Mission der Hochschule geht und Hochschulen nur dann Hochschulen sind, wenn sie Forschung und Lehre treiben, wird eine **mindestens lose Kopplung an die Kernleistungsprozesse** Lehre und Forschung vorausgesetzt.
- Die Third Mission wird in **drei Aufgabenbereiche** systematisch untergliedert: Weiterbildung, Forschungs- und Wissenstransfer sowie gesellschaftliches Engagement.
- Unterhalb der Ebene der drei Third-Mission-Bereiche lassen sich **Handlungsfelder** voneinander absetzen – Weiterbildung: berufsbezogene Fortbildung und akademische Weiterbildung; Forschungs- und Wissenstransfer: Wissensentwicklung, Wissensvermarktung und Wissensvermittlung; gesellschaftliches Engagement: bürgerschaftliches Engagement, Community Service und Widening Participation.

Third Mission als Wissenschaft-Praxis-Kopplung

Inhaltlich richten sich **gesellschaftliche Erwartungen** an die Hochschulen, die über deren herkömmliche Aufgaben in Forschung und Lehre hinausgehen, vor allem in zweierlei Hinsicht: zum einen aktivere Kommunikation mit der Gesellschaft über Zukunftsfragen (*public understanding of science*), zum anderen ein stärkeres regionales Wirksamwerden.

Dem entspricht, dass die Third Mission hinsichtlich ihres **geografischen Aktionsbereiches** räumlich unspezifisch sein kann (etwa Weiterbildung, PUSH, Citizen Science) oder regional fokussiert (ebenso Kooperationen mit regionaler Wirtschaft wie sozialraumbezogene Interaktionen). Die Third Mission bedeutet aber keine Trennung von regionaler vs. überregionaler Orientierung einer Hochschule. Vielmehr ist die regionale Wirksamkeit von Hochschulen dann am aussichtsreichsten, wenn diese ihre Region an überregionale Kontaktschleifen der Wissensproduktion und -distribution anschließen.

Dabei ist die Third Mission insofern ‚postideologisch‘ oder aber **normativ ambivalent**, als die unter ihrem Label gefassten Aktivitäten sowohl ökonomisch als auch nichtökonomisch fokussiert sein können. Sie zielen im Einzelfall auf Monetarisierung oder sind frei von solchen Ambitionen. Zugleich wird die Debatte über die Third Mission von einem Dauerkonflikt beeinflusst, der sich auf die unterschiedlichen Modi der Wissensproduktion bezieht: Das Verhältnis von freier Grundlagenforschung einerseits und anwendungsorientierter Forschung

andererseits ist Gegenstand einer **Programmkonkurrenz von Relevanzorientierung** (seitens der Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit) und **Qualitätsorientierung** (seitens der Wissenschaft und Hochschulen).

Als Ebenen, auf denen **Widerstände** gegen die Third Mission entstehen können, lassen sich die Motivationsebene und die Organisationsebene unterscheiden:

- Auf der **Motivationsebene** können Widerstände aus der Überbeanspruchung des Personals, der Reformmüdigkeit an den Hochschulen, dem Verdacht, Forschung und Lehre sollten (erneut) für außerwissenschaftliche Zwecke funktionalisiert werden, und dem Reputationsystem der Wissenschaft resultieren.

- Auf der **Organisationsebene** spielen Organisationsspezifika der Hochschulen, mangelnde finanzielle Förderungen, bürokratische Begleiterscheinungen und die Funktionsweise interner Anreizsysteme eine Rolle.

Vergleich der untersuchten Hochschulen

Die hier näher untersuchten Hochschulen sind anschauliche Beispiele für ein typisches Third-Mission-Phänomen, das sich in dem Satz zusammenfassen lässt: Kaum jemand kann exakt benennen, was alles zu Third Mission zählt, aber alle betreiben Third Mission umfangreicher, als sie es selbst vermuten. Doch auch im übrigen lässt ein Vergleich der vier vorgenannten Fallstudien **mehr Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten als Unterschiede** erkennbar werden:

- Die Third Mission ‚passiert‘ an den Hochschulen entweder, oder sie wird bewusst entwickelt. Bislang dominiert der erstere Fall, d.h. die Entwicklung der Third Mission erfolgt spontan, z.B. in Abhängigkeit von sich ergebenden Gelegenheiten. Die andere Variante gibt es

aber auch schon, allerdings nur für Einzelbereiche, indem z.B. eigene Weiterbildungs- oder Technologietransferstellen der Hochschulen das jeweilige Third-Mission-Handlungsfeld bestellen.

- Hinsichtlich der Aktivitäten wird deutlich, dass es inzwischen ein bestimmtes **Standardrepertoire** an Third-Mission-Aktivitäten gibt: Kinderuni und Schülerarbeit, Seniorenuniversität, strukturierte Weiterbildungsangebote, Career Center, Forschungsk Kooperationen, Technologie Transfer Zentrum, Existenzgründer-Unterstützung sowie Lange Nacht der Wissenschaften. Dieses Repertoire ist mittlerweile auch an sehr vielen anderen Hochschulen etabliert.

- Third-Mission-Aktivitäten werden als individuelle oder institutionelle unternommen, was aber jeweils nichts über deren Bedeutsamkeit aussagt. Dabei sind die institutionellen Aktivitäten eher auf Instituts- oder Fachbereichsebene als auf Hochschul(leitungs)ebene angesiedelt.

- Die Formate, in denen die **Öffentlichkeit** (unter anderem) über Third-Mission-Aktivitäten unterrichtet wird, sind den Hochschulen sehr vielfältig: Hochschulwebseite und -zeitung, Social-Media-Plattformen, Veranstaltungskalender, Rektoratsbericht, Jahrbuch. Hier zeigen sich die Wirkungen einer in den letzten Jahren expandierten Öffentlichkeitsarbeit, mit der sämtliche Hochschulen versuchen, in einer harten aufmerksamkeitsoökonomischen Konkurrenz zu bestehen.

- Dagegen ist die **informationstechnische Infrastruktur** für viele Anliegen, so auch die der Third Mission, suboptimal aufgestellt. Das ist wiederum kein Spezifikum der Fallhochschulen, sondern gilt für nahezu alle deutschen Hochschulen. Über ein wirklich integriertes Campus-Management-System verfügt deren übergroße Mehrheit nicht – was auch

jenseits der organisatorischen Unterstützung, Dokumentation und Kommunikation der Third Mission durchaus beruhigen darf.

■ Es gibt bislang **kaum wirksame Anreize** für Professorinnen und Professoren, an Third-Mission-Aktivitäten mitzuwirken. Primär resultiert das Engagement aus jeweils individuellem Antrieb. Hinderlich wirkt dabei die übliche hohe Zeitbelastung von ProfessorInnen.

Insgesamt drängt sich der Eindruck auf, dass es für Third-Mission-Aktivitäten **keine prinzipiellen Begrenzungen** gibt, die etwa in Hochschulgröße, -art und -profil, Sitzstadtgröße oder wirtschaftlichem Umfeld verhindernde Ursachen fänden. Die untersuchten Hochschulen haben in der Vergangenheit keine systematische Entwicklung der Third Mission insgesamt betrieben – und dennoch ist ein beachtliches Aktivitätsspektrum entstanden, das insbesondere in den lokalen und regionalen Gegebenheiten Herausforderungen identifiziert, die zu bearbeiten sich lohnt. Das Lohnenswerte dabei ergibt sich nicht zuletzt daraus, dass die aufgesetzten Aktivitäten auch Lehre und Forschung Impulse zu geben vermögen.

Die Behandlung der Third Mission im Hochschulalltag erfolgt auf zweierlei Weise: indem sie entwickelt oder/und kommuniziert wird. Hinsichtlich ihrer Entwicklung sind die spontanen Varianten weiter verbreitet als organisierte; an nahezu allen Hochschulen gibt es aber irgendwelche Third-Mission-Aktivitäten. Manche Hochschulen belassen es dabei in der Erwartung, Gutes werde sich schon herumsprechen. Andere Hochschulen entfalten eine gezielte Third-Mission-Kommunikation – im Wissen darum, dass dies die Platzierung der Hochschule in ihrem Umfeld deutlich verbessern kann.

Bereits mit einer Auswertung öffentlich zugänglicher Quellen ist es gelungen, ein recht umfassendes Bild des Third-Mission-Geschehens an allen Fallhochschulen zu erzeugen. Macht sich eine Hochschule erst einmal die bereits laufenden Aktivitäten bewusst, verliert die Third Mission als politische Anforderung, wenn sie etwa in Zielvereinbarungen verankert wird, jeden Schrecken. Plötzlich gibt es, im Gegenteil, allen Grund zu **Third-Mission-Selbstbewusstsein**.

Ebenso zeigt sich, dass die Third Mission der Hochschule viel weniger fremd ist, als es die – empirisch durchaus nicht ungedeckten – Diskussionen über Tendenzen einer sachfremden Funktionalisierung der Wissenschaft nahelegen.

Stärken und Schwächen der Third-Mission-Kommunikation

Hochschulen weisen verschiedene **Stärken und Schwächen** auf, welche die interne und externe Kommunikation der Third Mission beeinflussen:

■ Zahlreiche Aktivitäten bleiben nahezu unsichtbar für nicht involvierte Gruppen, für die Hochschulleitung und die Öffentlichkeitsarbeit. Das ist vor allem durch die häufige Dezentralität und den informellen Charakter des Engagements von Einzelpersonen bedingt.

■ Viele Hochschulangehörige wissen nicht, dass ihre Aktivität zur Third Mission der Hochschule gezählt werden könnte und dass diese kommuniziert werden soll. Dies liegt vor allem an einem unklaren Begriffsverständnis von Third Mission.

■ Dokumentationsregeln und -gewohnheiten sind sehr unterschiedlich ausgeprägt, wenn man die Bereiche Weiterbildung, Forschungs- und Wissenstransfer sowie gesellschaftliches Engagement vergleicht. Dies liegt auch an der Freiwilligkeit vieler der Aktivitäten.

■ Das Fehlen einer systematischen Erfassung der Aktivitäten steht einer konsequenten Berichterstattung im Weg. Für diese wiederum steht momentan nur eine bedingt geeignete informationstechnische Infrastruktur bereit.

■ Eine regelmäßige Berichterstattung könnte zwar durch effizienten Einsatz von Technologien aufwandsarm gestaltet werden. Zumindest mittelfristig wird es aber personeller Unterstützung bedürfen, bis Routinen bei Wissenschaftler/innen und Öffentlichkeitsmitarbeiter/innen diese überflüssig machen

Third-Mission-Bilanz

Hochschulen, denen gesellschaftliches Wirksamwerden ein Anliegen ist, sollten dies nicht nur im Stillen tun. Mit der öffentlichen Kommunikation der Third Mission lassen sich zusätzliche **Legitimitätsgewinne** einfahren. Sie leistet auch einen wichtigen Beitrag zur Einbindung aller **Anspruchsgruppen** der Hochschule. Um den Kommunikationsbedarf zu bedienen und Kommunikationshindernisse zu reduzieren, wird ein flexibles Format für die öffentliche Kommunikation der Third Mission vorgeschlagen: die Third-Mission-Bilanz.

Bilanzieren heißt dokumentieren, sichtbar machen und bewerten. Eine öffentlichkeitswirksame Berichterstattung über die Third Mission leistet vor allem eines: Sie macht unübersehbar, dass die Hochschule **gesellschaftliche Verantwortung** wahrnimmt. Das stärkt auch diejenigen, die sich in der Hochschule für die Third Mission einsetzen. Die Vielseitigkeit des Bilanzierungsgegenstandes erfordert eine wohlüberlegte und effektive Vorbereitung. Nur wenn der Aufwand gering gehalten werden kann, wird eine Third-Mission-Bilanz in der Hochschule die notwendige Unterstützung erfahren.

Daher kann es kein sinnvoller Weg sein, eine weitere Berichterstattung zu implementieren, die voraussetzt, bereits erhobene Daten erneut zu erheben, und darauf verzichtet, bereits bestehende Reporting-Strukturen zu nutzen. Vielmehr muss es darum gehen, für die Third-Mission-Aktivitäten ein möglichst aufwandsarmes, d.h. **nicht zusätzlich bürokratisierendes Berichterstattungsformat** zu nutzen. Auch darf die Berichterstattung nicht genau jene Ressourcen in Anspruch nehmen, die für die Durchführung von Third-Mission-Aktivitäten benötigt werden.

Die Vielfalt der Hochschulen und der Ausprägungen ihrer Third Mission geht oft einher mit sehr unterschiedlichen Informationsbeständen darüber. Eine modulare, **stufenweise ausbaubare Bilanzierung** kann der Schlüssel zur Überwindung heterogener Dokumentationsstrukturen sein. Die organisatorischen und technischen Voraussetzungen und Komponenten der Third-Mission-Bilanz lassen sich in **vier Ausbaumodulen** entwickeln, die stufenweise realisiert werden können – entweder mit dem Ziel, sukzessive alle zu implementieren, oder es bei einer reduzierten Variante zu belassen. Konkret sollen die Informationen zu den Third-Mission-Aktivitäten so zusammengefasst werden: Eckdaten (Modul 1), Dokumente (Modul 2), Kennzahlen (Modul 3) und Erfolge (Modul 4). Damit wird Flexibilität erreicht:

■ Hochschulen können mit unterschiedlichen Datenlagen eine informative Gesamtdarstellung der Third Mission erstellen.

■ Unterschiedliche Darstellungsoptionen sind möglich, je nachdem, ob mehr qualitative oder quantitative Darstellungen gewünscht sind.

■ Es werden keine festen Vorgaben gemacht, welche Inhalte und Kennzahlen enthalten sein müssen, jede Hochschule entscheidet selbst.

Der Zuschnitt der Informationen in der Bilanz hängt von der **Form der Präsentation** ab:

- Es wird empfohlen, für die drei Third-Mission-Bereiche Weiterbildung, Forschungs- und Wissenstransfer und gesellschaftliches Engagement jeweils Überblicksdarstellungen zu erstellen, die mindestens Eckdaten enthalten, um Interessenten einen leichten Einstieg in das Thema zu ermöglichen.
- Grundsätzlich ist es wünschenswert, Bewertungen der Aktivitäten in die Third-Mission-Bilanz einfließen zu lassen. Dabei sind insbesondere qualitative Bewertungsverfahren gut geeignet, um der Vielfältigkeit der Einzelaktivitäten gerecht zu werden.

Digitale Technologien liefern heute flexible und leistungsfähige Instrumente für komplexe Dateninfrastrukturen. Die notwendigen Erneuerungen im Zeitalter fortschreitender Digitalisierung können als Chance und nicht als Problem verstanden werden:

- Third-Mission-Kommunikation eignet sich als Hochschulentwicklungsprojekt auf dem Weg zu einem modernen digitalen Ökosystem der Hochschule.
- Schlüsseltechnologien, die für die Bilanzierung zum Einsatz kommen oder hierfür angepasst werden können, sind das integrierte Campus-Management-System, eine Third-Mission-Datenbank in Anlehnung an Forschungsdatenbanken oder/und Akteursmanagement in Anlehnung an CRM-Systeme.