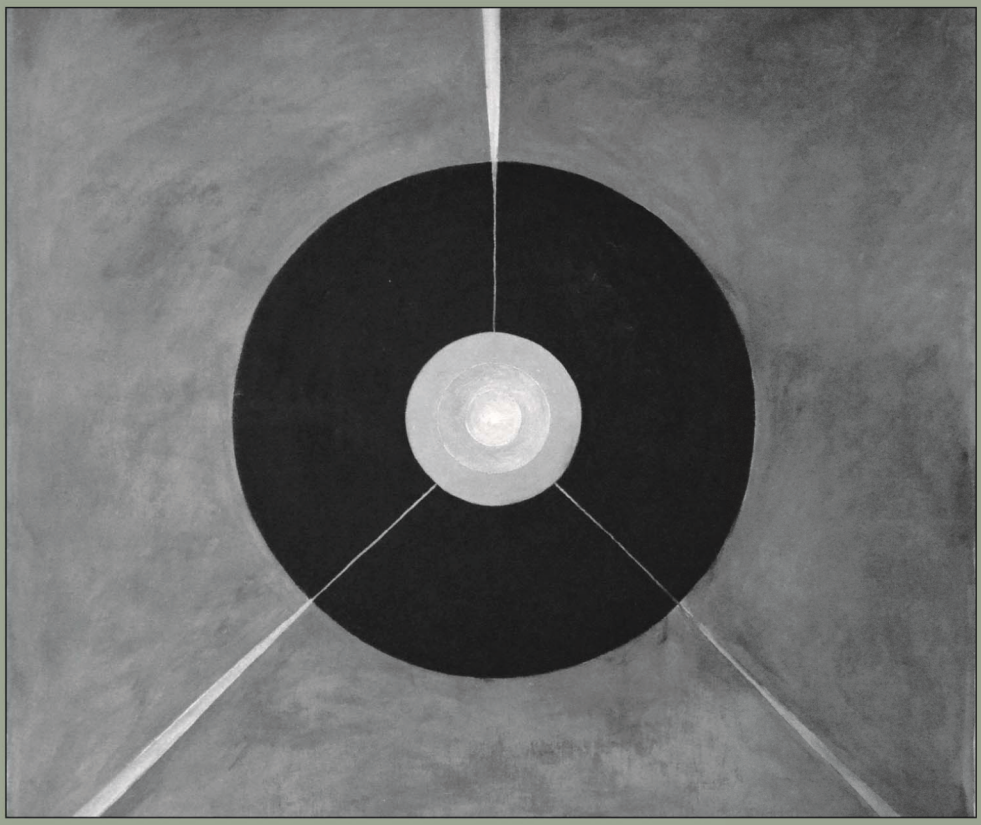
Justus Henke | Peer Pasternack | Sarah Schmid

Third Mission bilanzieren

Die dritte Aufgabe der Hochschulen und ihre öffentliche Kommunikation

HoF-Handreichungen 8 • Beiheft zu „die hochschule“ 2016



Justus Henke | Peer Pasternack | Sarah Schmid

Third Mission bilanzieren

Die dritte Aufgabe der Hochschulen und ihre öffentliche Kommunikation

HoF-Handreichungen 8
Beiheft zu „die hochschule“ 2016

Institut für Hochschulforschung (HoF)
Halle-Wittenberg 2016

die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

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

Redaktion: Daniel Hechler

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Collegienstraße 62, D-06886 Wittenberg
http://www.die-hochschule.de
Kontakt:
Redaktion: Tel. 03491-876 2090, Fax 03491-466 255;
eMail: daniel.hechler@hof.uni-halle.de
Vertrieb: Tel. 03491-466 254, Fax: 03491-466 255, eMail: institut@hof.uni-halle.de
ISBN 978-3-937573-52-6

Die Publikation entstand im Rahmen des im Programm „Leistungsbewertung in der Wissenschaft" geförderten Projekts „Die Third Mission in der Leistungsbewertung von Hochschulen (BeMission)". Dieses wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01PY13004 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor/inn/en.

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Die Zeitschrift „die hochschule. journal für wissenschaft und bildung" versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung. Die „HoF-Handreichungen" als Beihefte der „hochschule" widmen sich dem Transfer hochschulforscherischen Wissens in die Praxis der Hochschulentwicklung.

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

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

Abbildung Cover: Hilma af Klingt: Der Schwan No. 18 (1915)

INHALT

A. Problemstellung

1. Warum „Third Mission“? 6

2. Warum die Third Mission bilanzieren? 9

B. FAQs

1. Wie lässt sich Third Mission definieren? 12

2. Was gehört nicht zur Third Mission? 14

Abgrenzung zu den traditionellen Aufgaben in Lehre und Forschung 15

Ausschluss von Betriebsfunktionen 15

Ausschluss von Anwesenheitseffekten 16

3. Was gehört zur Third Mission? 18

Gesellschaftliche Bezüge 18

Interaktion mit externen Akteuren 19

Kopplung an die Kernleistungsprozesse 19

Prüfschema für die Einordung spezifischer Aktivitäten 20

4. Welche Teilbereiche umfasst die Third Mission? 22

Weiterbildung 22

Forschungs- und Wissenstransfer 23

Gesellschaftliches Engagement 24

5. Was zählt im einzelnen zur Third Mission? 26

Systematik der Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen 26

Grenzfälle, Überlappungen und verbleibende Abgrenzungsprobleme 28

6. Was kann Third-Mission-Aktivitäten behindern? 32

Motivationsprobleme 32

Organisationsprobleme 33

7. Welche Schwierigkeiten bestehen bei der Erfassung der Third Mission? 36

Unsichtbarkeit von Third-Mission-Aktivitäten 36

Datenbestände und Messbarkeit 37

Kontext und Ziele der Third Mission 37

8. Was spricht für eine regelmäßige Third-Mission-Bilanzierung? 38

Externe Kommunikationswirkungen 38

Interne Kommunikationswirkungen 39

Schnittstellenkommunikation 40

C. Bilanzierung der Third Misssion

1. Ansätze für ein Bilanzierungsmodell 44
Inhaltlicher Ansatz 44
Organisatorischer Ansatz 45
2. Messung und Bewertung 48
Was kann gemessen werden? 48
Was soll bewertet werden? 54
Wie soll bewertet werden? 56
Einsatz von Indikatoren 57
Kriterien und Hinweise für die Leistungsbewertung 59
3. Konzept der Third-Mission-Bilanz 61
Die Third-Mission-Bilanz als Modulkonzept 61
Inhalte der Bilanz und deren vier Module 62
Bewertung der Third-Mission-Strategie 67
Präsentationsformate der Bilanz 69
4. Toolbox zur Third-Mission-Bilanz: Beispiele & Umsetzungsoptionen .. 74
Praxisbeispiele 74
Technische Infrastrukturen für die Berichterstattung 77
Routinen für die Berichterstattung: das Third-Mission-Radar 87
Bausteine einer Berichtsinfrastruktur 90

D. Fazit

1. Zentrale Unterscheidungen 98
2. Third Mission entfalten und darüber berichten: Voraussetzungen und Konsequenzen 101

Verzeichnis der Übersichten 105
Literatur 106
AutorInnen 109

A.

Problemstellung

1. Warum „Third Mission“?

Dass Hochschulen heute weit mehr tun, als grundständige Studienangebote und zweckfreie Grundlagenforschung zu betreiben, ist hinlänglich bekannt. Aufgaben wie Weiterbildung, Wissenstransfer oder Gründungsförderung sind mittlerweile an vielen Hochschulen gängige Bestandteile des Leistungsportfolios. Die Motive dafür sind zweierlei:

■ Zum einen reagieren die Hochschulen damit auf externe Anforderungen, wie sie bereits seit der Hochschulexpansion, also seit den 1960er Jahren, formuliert wurden und in den letzten 15 Jahren über gesetzliche Aufgabendefinitionen oder Hochschulverträge zur Geltung gebracht werden: Die Erwartungen an die Hochschulen betreffen sowohl eine aktivere Kommunikation mit der Gesellschaft über Zukunftsfragen als auch ein stärkeres regionales Wirksamwerden.

■ Zum anderen erkennen die Hochschulen zunehmend die Potenziale, die mit nach außen gerichteten Aktivitäten im Blick auf Legitimitätsgewinne erschlossen werden können: Die öffentliche und politische Akzeptanz einer Hochschule wird in einer Situation der strukturell verfestigten Unterfinanzierung, wie sie im Hochschulbereich mittlerweile seit Jahrzehnten besteht, zu einem gewichtigen Faktor in der Ausstattungskonkurrenz um Mittel der öffentlichen Hand.

Darüber, wie solche Aktivitäten angemessen benannt werden könnten, gibt es keine wirkliche Einigkeit. Begriffliche Versuche wie „gesellschaftlich relevante Aktivitäten“, „engagierte Hochschule“ oder „Mission Gesellschaft“ leiden unter dem 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. Damit im Zusammenhang bereitet es bislang Schwierigkeiten, die hier interessierenden Aktivitäten inhaltlich nach zwei Richtungen hin trennscharf abzugrenzen: einerseits von Lehre und Forschung, andererseits von Zufällen geschuldeten Aktivitäten, die keinerlei Bezüge zur hochschulischen Leistungsspezifik aufweisen.

Am Ende landet man jedenfalls immer wieder bei dem Begriff „Third Mission“. Explizit oder implizit ist das, was damit gemeint sein kann, in verschiedener Weise konzeptualisiert worden. Unterscheiden lassen sich zwei Gruppen von Konzepten:

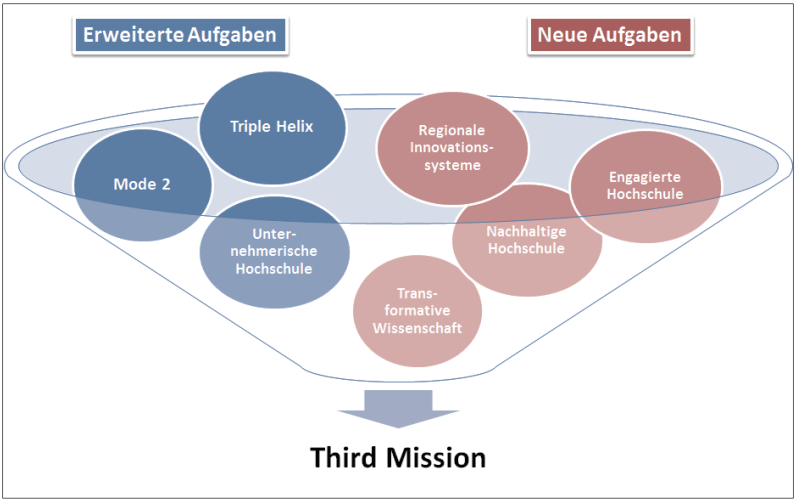
- zum einen solche, die primär die traditionellen Hochschulfunktionen Lehre und Forschung im Blick haben, diese aber in einen weiter reichenden Horizont einordnen und dabei Third-Mission-Elemente integrieren

(z.B. Entrepreneurial University, Triple Helix, Mode 2, 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, 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, Nachhaltige Hochschule, Transformative Wissenschaft).

Übersicht 1: Quellen der Third-Mission-Debatte



Insoweit beginnt die Befassung mit der Third Mission konzeptionell nicht beim Punkte Null. Ebenso wenig beginnt sie in praktischer Hinsicht dort. Neben Lehre und Forschung nehmen Hochschulen seit langem auch Aufgaben wahr, die über ihre herkömmlichen Aufträge, also Lehre und Forschung, hinausgehen. Man muss sich nur Einrichtungen wie Wissenschaftsläden oder Kontaktstellen Hochschule-Gewerkschaften vor Augen führen, um sich zu vergegenwärtigen, auf welch langer Vorgeschichte aufgebaut werden kann.

Auf der anderen Seite bleiben Lehre und Forschung selbstredend die Aufgaben der Hochschulen, die deren Hochschulcharakter verbürgen – auch eine Hochschule, die keine darüber hinausgehenden Aufgaben wahrnimmt, bleibt eine Hochschule. Aber: Nimmt sie solche weiteren Aufgaben wahr, so kann das positive Auswirkungen auf ihre Platzierung in ihren Umweltkontexten haben.

Allgemein lässt sich sagen: „Third Mission“ erweitert die erste und zweite Mission von Hochschulen, also Lehre und Forschung, um eine dritte. 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.

In der einschlägigen Literatur wird versucht, dies zu untersetzen, wobei typischerweise Listen von Aktivitätsgruppen und Einzelaktivitäten herauskommen. So nennt z.B. Laredo (2007) acht Gruppen von Third-Mission-Aktivitäten: (1) Wissenstransfer durch Absolventinnen und Absolventen, (2) Patentierungs- und Copyrightaktivitäten der Hochschulen, (3) Ausgründungen aus Hochschulen, (4) Industriekontrakte, (5) Kontrakte mit öffentlichen Aufgabenträgern, (6) Partizipation am politischen Geschehen, (7) Teilhabe am sozialen Geschehen vor Ort, (8) Mitwirkung an *public understanding of science*-Programmen. Die Frage ist zu beantworten, wie jenseits von Listen, Ahnungen und Ungefährem definitorische Schärfe zu gewinnen ist (s.u. B.1.-5.).

2. Warum die Third Mission bilanzieren?

Hochschulen unternehmen in relevantem Umfang bereits heute zahlreiche Third-Mission-Aktivitäten, und zwar selbst dort, wo sie dies gar nicht als ihre Aufgabe ansehen. Häufig jedoch geschieht dies, ohne dass es von den Akteuren auch als „Third Mission“ gedeutet wird.

Die etablierten Leistungsbewertungssysteme – etwa im Rahmen der LOM – bilden Third-Mission-Aktivitäten bisher unzureichend oder gar nicht ab. Ebenso sind Hochschulen und ihre Leitungen typischerweise nicht umfassend aussagefähig zu diesen Aktivitäten, da sie zum großen Teil an individuelles Engagement gebunden bzw. auf Institutsebene verankert sind. Entsprechend gering ausgeprägt ist die Kommunikationsfähigkeit zum Thema.

Organisationspolitisch erscheint es jedoch als klug, solche Aktivitäten, da sie ja nun einmal vorhanden sind, auch herauszustellen. Indem sie kommuniziert werden, wird ein erster Schritt unternommen, die gesellschaftsbezogenen Aktivitäten auch zur verbesserten Platzierung der Hochschule in der öffentlichen Wahrnehmung zu nutzen.

Ob solche Kommunikationsangebote dann auch angenommen werden, darüber jedoch disponiert immer die Empfängerseite, nicht der Absender. Das legt es nahe, solche Kommunikationsformen zu wählen, die Anschlussfähigkeiten an die Interessen und Motive der Adressaten aufweisen. Bis auf wenige Ausnahmen aber ist die Außenkommunikation über Hochschulaktivitäten, die den traditionellen Bereich von Lehre und Forschung überschreiten, vor allem eines: unsystematisch.

Eine strategische Nutzung der bereits laufenden Aktivitäten zur Festigung der eigenen Organisationsposition kann jedoch besser gelingen, wenn die Aktivitäten auch strategisch kommuniziert werden. Vorhandenes Engagement, das nicht nur stattfindet, sondern auch Teil der Hochschulaußenkommunikation wird, lässt sich z.B. gezielt als Argument in Finanzierungsdebatten einführen.

Wünschenswert ist daher ein kohärentes Kommunikationsformat, das die gesellschaftsbezogenen Aktivitäten ganzheitlich dokumentiert und diesbezügliche Entwicklungen sichtbar macht. Im Anschluss daran kann dies dann auch zu den Aktivitäten anderer Hochschulen in Bezug gesetzt werden.

Nun sind die Hochschulen seit der Einführung neuer Steuerungsmodelle mit zusätzlichen Dokumentationsanforderungen in beträchtlichem Umfange konfrontiert. Es kann deshalb kein sinnvoller Weg sein, eine weitere Berichterstattung zu implementieren, die voraussetzt, dass bereits erhobene Daten erneut zu erheben sind, und die 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.

Abgesehen von dieser prozesssystematischen Erwägung stünde jedes weitere Berichterstattungsansinnen, dessen zusätzlicher Aufwand kein hinreichend plausibles Verhältnis zu seinem wahrnehmbaren Nutzen aufweist, in der Gefahr, auf organisationsinterne Widerstände zu stoßen. Hier muss, generell auf Third-Mission-Aktivitäten bezogen, in Rechnung gestellt werden, dass die Hochschulen überbeansprucht und unterfinanziert sind. So hält etwa die Stifterverbandsstudie „Mission Gesellschaft“ fest, dass die leistungsorientierte Mittelvergabe, die wettbewerblichen Anreizsysteme, die Rankingkriterien und die damit verbundenen neuen Reputationsmechanismen die Hochschulen so stark unter Leistungsdruck setzten, dass sie über wenig Raum zur Ausweitung ihrer gesellschaftlichen Aktivitäten verfügten (Berthold/Meyer-Guckel/Rohe 2010: 4)

Vor diesem Hintergrund bedarf es einer effizienten Reporting-Struktur. Dazu wird hier – in Kapitel C. – ein Modell vorgestellt, nachdem Kapitel B. die grundlegenden Informationsbedürfnisse bedient hat.

Die im folgenden dargestellten Ergebnisse wurden seit 2013 in dem Projekt „BeMission – Third Mission von Hochschulen“ (BMBF-Förderprogramm „Leistungsbewertung in der Wissenschaft“) erarbeitet. Die Analyse basiert auf

- Onlinerecherchen und Dokumentenauswertungen,
- einer schriftlichen Online-Befragung der Pressestellen von westdeutschen Hochschulen (Beantwortungen aus 33 Hochschulen),
- 27 offenen Leitfadeninterviews mit 30 Angehörigen von vier Fallhochschulen (je zwei Universitäten und HAWs; die Befragten waren Professor/innen und Dozent/innen, Mitarbeiter/innen aus Leitungsebene bzw. -stäben, zentralen Einrichtungen und Pressestelle, Studierendenvetreter/innen),
- zwei Validierungsworkshops an zwei Fallhochschulen (eine HAW, eine Universität; Teilnehmer/innen jeweils: Rektorat, Leitungsstab, Pressestelle, Rechenzentrum und weitere Bereiche).

Den Untersuchungsbereich bildeten vorrangig die vier Fallhochschulen; die Ergebnisse werden hier aber im Blick auf ihre übergreifende Geltung ausgewertet und präsentiert.

B.

FAQs

1. Wie lässt sich Third Mission definieren?

Vier Bedingungen muss eine Hochschulaktivität erfüllen, um zur Third Mission gezählt zu werden: Es handelt sich nicht (allein) um Forschung oder Lehre, doch es besteht ein Bezug zur Lehr- und Forschungsfunktion der Hochschule. Es gibt außerakademische Partner oder Adressaten, und es werden gesellschaftliche Entwicklungsinteressen bedient.

Die erste Aufgabe einer Definition der Third Mission besteht darin, die Aktivitäten der Third Mission von den Kernaufgaben Lehre und Forschung abzugrenzen. Zweitens ist abzugrenzen, was zwar nicht zu Lehre und Forschung zählt, aber aus anderen Gründen auch nicht als Third Mission, was also *nicht mehr* als Third Mission zu verstehen ist. Darauf aufbauend lässt sich drittens bestimmen, welche Art von Aktivitäten, die in Interaktion mit der Gesellschaft stattfinden, als Teil der Third Mission zu zählen sind.

Dabei sollte eine Third-Mission-Definition zwei Anforderungen erfüllen: zum einen hinreichend offen sein, um innovative Elemente nicht auszuschließen; zum anderen gleichzeitig trennscharf genug, um Aktivitäten als der Third Mission zugehörig identifizieren zu können.

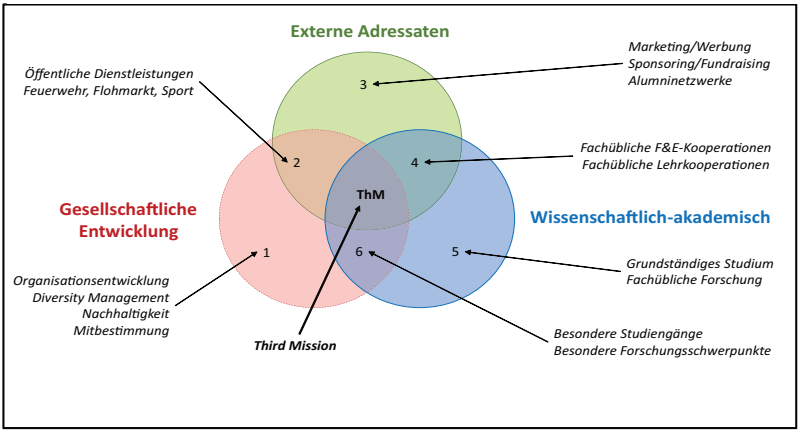
Für die Zurechnung als Third-Mission-Aktivität ist es nicht notwendig, dass ein gesellschaftlicher Nutzen vorrangiger Zweck der Aktivität ist. Hinreichende Bedingung ist, dass ein solcher Nutzen zumindest mitbeabsichtigt ist. Dabei gibt es räumlich unspezifische (z.B. Weiterbildungsangebote) und regional gebundene Third-Mission-Aktivitäten (z.B. Kooperationen mit der regionalen Wirtschaft oder sozialraumbezogene Interaktionen).

Systematisch ist die Third Mission platziert zwischen den Kernaufgaben der Hochschule – Lehre und Forschung – einerseits und Aufgaben, die Hochschulen wahrnehmen, ohne dass diese eine inhaltliche Kopplung zur Lehre und Forschung aufweisen, andererseits. 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, also *nicht* zur Third Mission zählen, und sich wie folgt differenzieren lassen (Übersicht 1):

- Interaktionen mit externen Adressaten, die auf die Befriedigung allein hochschulinterner Interessen und Bedarfe zielen (3);
- an hochschulinterne Adressaten gerichtete Aktivitäten zur Bedienung gesamtgesellschaftlicher Entwicklungsinteressen, z.B. Geschlechtergleichstellung (1);

- Interaktionen mit gesellschaftlichen Akteuren bzw. gesellschaftliche Dienstleistungen, die ohne Bindung an Forschung oder Lehre realisiert werden (2).

Übersicht 2: Abgrenzungsbereiche der Third Mission



Demnach lässt sich die Third Mission der Hochschulen folgendermaßen definieren: Die Third Mission beschreibt solche Aktivitäten einer Hochschule, die außerhochschulische Entwicklungsinteressen unterstützen, dabei aber nicht oder nicht allein Lehre bzw. Forschung sind, allerdings einen Bezug zu Lehre oder Forschung aufweisen. Die Aktivitäten sind dadurch charakterisiert, dass sie

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

Nicht zur Third Mission gezählt werden hingegen Aktivitäten, die

- Teil des grundständigen Studienangebots sind,
- fachübliche Forschungsaktivitäten darstellen oder
- keinerlei Bezug zu den Kernaufgaben Lehre und/oder Forschung aufweisen, also auch von anderen Akteuren unternommen werden könnten.

2. Was gehört nicht zur Third Mission?

> *Weder die Zusammenarbeit mit Partnern außerhalb der Hochschulen noch das gesellschaftliche Entwicklungsinteresse allein begründen hinreichend eine Zugehörigkeit zur Third Mission. Notwendig ist, dass dabei spezifisches Know-how der Hochschule eingesetzt wird, ohne dass man sich jedoch bei fachüblichen, voraussetzbaren Aktvitäten befindet.*

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 werden nur solche weiteren Aufgaben der Hochschulen kategorisiert, die an das gekoppelt sind, was Hochschule im Kern ausmacht: Lehre und Forschung. Es handelt sich also um Aufgaben, 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 werden daher nicht zur Third Mission gezählt.

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.

Abgrenzung zu den traditionellen Aufgaben in Lehre und Forschung

Traditionelle Aufgaben in Lehre und Forschung werden nicht unter Third Mission gefasst, um einer Entgrenzung des Begriffs vorzubeugen. Es geht gerade darum, die Third Mission als *dritte* Aufgabe neben Lehre und Forschung abzubilden. Hierfür ist es hilfreich, zunächst die traditionellen Aufgaben näher zu definieren, und zwar so, dass sie für die Abgrenzung der Third Mission operationalisiert werden können. Folgende Kriterien sind für die Abgrenzung von lehr- und forschungsbezogenen Aktivitäten im Blick zu halten:

- Besteht eine gesetzliche oder dienstrechtliche Verpflichtung zur Aktivität?
- Wird die Aktivität formal in der Kapazitätsverordnung und den Lehrdeputaten berücksichtigt?
- Wird die Aktivität ausschließlich ohne Einbindung externer Akteure ausgeübt?

Ist eines oder sind mehrere dieser Kriterien erfüllt, so wird eine traditionelle Lehr- oder Forschungsaktivität angenommen. Die erste Aufgabe – Lehre – umfasst Studiengänge, die zu einem ersten bzw. konsekutiv zu einem zweiten Hochschulabschluss führen (grundständiges Studium). Es handelt sich um Lehrveranstaltungen, die auf die Lehrverpflichtung der Hochschullehrer/innen anrechenbar sind, sowie begleitende Aktivitäten, die im direkten Zusammenhang damit stehen: Studierendenauswahl, Studierendenberatung, didaktische Weiterbildung usw. Die zweite Aufgabe – Forschung – umfasst Aktivitäten der systematischen und methodisch geleiteten Erkenntnissuche durch die Wissenschaftler/innen.

Ausschluss von Betriebsfunktionen

Hochschulen können auch Beziehungen zu ihrer Umwelt pflegen (müssen), um ihren eigenen Betrieb sicherzustellen. Beispiele dafür sind bauliche Erweiterungen einer Hochschule, die stadtplanerisch abgestimmt, d.h. mit den Belangen des lokalen Umfelds in Übereinstimmung gebracht werden müssen; die Integration von Universitätsklinika in die regionalen Notfallversorgungssysteme, die eine Voraussetzung der Klinikausstattungen sind und insofern nicht in der Verfügung einer Universitätsklinik stehen; die Akkreditierung von Studiengängen, die zwar als externe Begutachtung läuft, aber keine Interaktion mit der Gesellschaft, sondern mit Akteuren – den Akkreditierungsagenturen – darstellt, die dem Hochschulsystem im weiteren Sinne angehören, zumal der Vorgang allein der Aufrechterhaltung des Studienbetriebs dient.

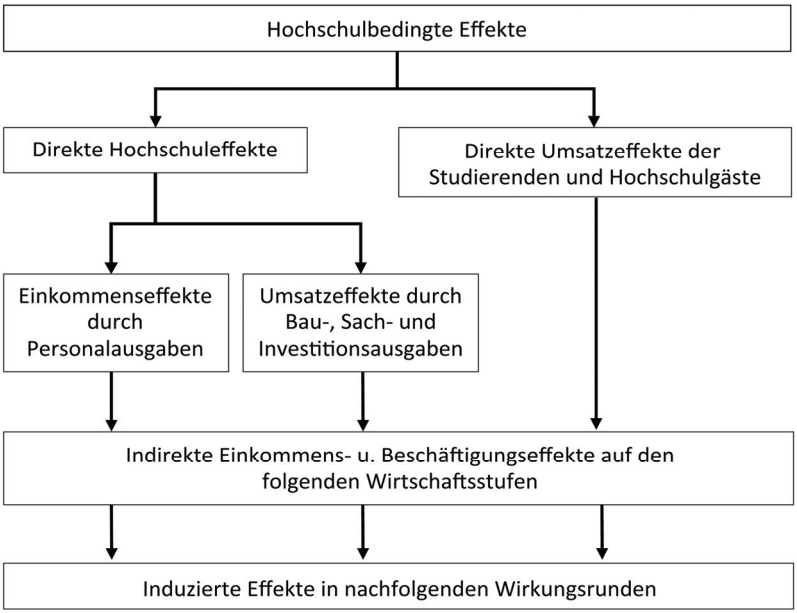
Solche und vergleichbare Funktionen werden nicht wahrgenommen, um hochschulspezifische Entwicklungsimpulse in die Gesellschaft zu geben. Sie wären vielmehr auch dann wahrzunehmen, wenn die betreffende Hochschule ansonsten ein vollständiges Desinteresse an ihrem gesellschaftlichen Umfeld pflegte.

Ausschluss von Anwesenheitseffekten

Die regionalen wirtschaftlichen und sozialen Effekte der Hochschulen sind immer wieder Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen geworden, wobei dort häufig auf direkte und indirekte Nachfrageeffekte der Hochschulen abgehoben wird (vgl. Wissel 2009: 27). Solche Effekte sind durch die bloße Existenz der Hochschule ausgelöst, es handelt sich also um Anwesenheitseffekte:

- zum einen direkte Anwesenheitseffekte in Form von Einkommenseffekten durch Personalausgaben, Umsatzeffekten der Leistungsnachfrage von Hochschulen und den regionalökonomischen Wirkungen durch die Konsumleistungen von Hochschulangehörigen;

Übersicht 3: Anwesenheitseffekte von Hochschulen



Quelle: Stoetzer/Krähmer (2007: 19)

- zum anderen indirekte Anwesenheitseffekte in Form von Einkommens- und Beschäftigungseffekten durch nachgelagerte Wiederverausgabungen der monetären Wirkungen der direkten Anwesenheitseffekte innerhalb der Region (vgl. ebd.).

Solche reinen Anwesenheitseffekte können nicht als Teil der Third Mission angesehen werden: Erstens sind Nachfrageeffekte, die aus dem schlichten Vorhandensein der Hochschule an einem Standort entstehen, nicht als eine eigenständige Aufgabe zu deuten, da sie ohnehin passieren. Zweitens tragen Anwesenheitseffekte nur zur passiven, nicht aber zur aktiven Mitgestaltung der Umweltbedingungen bei. Die Third Mission soll jedoch bewusstes Einwirken voraussetzen.

3. Was gehört zur Third Mission?

Zur Third Mission werden Aktivitäten gezählt, wenn sie folgende Bedingungen jeweils gemeinsam erfüllen: Es wird einerseits in Interaktion mit hochschulexternen Akteuren 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 zudem eine mindestens lose Kopplung an die Kernleistungsprozesse Lehre und Forschung vorausgesetzt.

Gesellschaftliche Bezüge

Auch die herkömmlichen Hochschulfunktionen, Lehre und Forschung, weisen gesellschaftliche Bezüge auf. Hochschulen sind zum einen entstanden bzw. wurden gegründet, um in diesen beiden Handlungsfeldern gesellschaftlich notwendige Leistungen zu erbringen. Zum anderen reagieren Hochschulen in Lehre und Forschung auf gesellschaftliche Entwicklungen, indem sie beispielsweise inhaltliche Veränderungen in Curricula oder thematische Anpassungen von Forschungsprogrammen vornehmen.

Daneben aber gibt es gesellschaftliche Bedürfnisse, die zwar mit der herkömmlichen Leistungserbringung in Lehre und Forschung allein nicht zu bedienen sind, für die aber Hochschulen dennoch geeignet sind. Ein Grund für diese Eignung kann sein, dass in einer Hochschule entsprechende Voraussetzungen bestehen, z.B. das Vorhandensein einer aktivierbaren Studierendenschaft oder bei den Wissenschaftlern vorfindliche konzeptionelle Kompetenzen, die bei der Konzipierung von Lehrveranstaltungen und Forschungsprojekten trainiert sind, aber auch für andere Zwecke eingesetzt werden können.

Insoweit soll der Gesellschaftsbezug als notwendige Bedingung für die Charakterisierung einer Aktivität als Third-Mission-Bestandteil dann als gegeben unterstellt werden, wenn folgende Elemente vorliegen:

- Die Hochschule wird nicht allein für sich und ihre eigenen Interessen tätig, sondern sie bedient durch ihr Handeln ein *gesellschaftliches Entwicklungsinteresse,* indem die jeweilige Aktivität praxistaugliche Beiträge zur Weiterentwicklung des gesellschaftlichen Zusammenlebens liefert.
- Im konkreten Falle besteht *keine Pflicht* (z.B. gesetzlich) zur Ausübung.

Interaktion mit externen Akteuren

Eine Third-Mission-Tätigkeit erfordert Interaktionen der Hochschule mit Akteuren aus der Gesellschaft, d.h. entweder beidseitig ausgerichtete Kooperationen oder von einer Seite ausgelöstes Handeln mit Nutznießern auf der anderen Seite. Die Verbindung kann in direkter Zusammenarbeit bestehen oder als Angebot gestaltet sein, an dem sich Nicht-Hochschulangehörige beteiligen können bzw. diese explizit die Zielgruppe für das Angebot sind. Zusammenarbeit kann verschiedene Formen annehmen bzw. Ziele verfolgen. Häufig sind Kooperationen von beiderseitigem Nutzen, z.B. in Form konkreter Dienstleistungen oder Infrastrukturverbesserungen auf Seiten der Gesellschaft und Lehr- bzw. Forschungsergebnissen auf Seiten der Hochschule.

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. Sie 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.

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 Handlung als auch von einzelnen Hochschlangehörigen wahrgenommen werden. Die Verbindung zu den hochschulspezifischen Ressourcen muss gegeben sein, dabei müssen sich die Hochschulangehörigen allerdings nicht auf dem Gelände der Hochschule befinden. 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 Kernlesitungsprozesse gekoppelt.

Ein Sonderfall sind Aktivitäten zur kulturellen Belebung und politischen Meinungsbildung durch Studierende: Studierende, welche aktiv werden, um auf

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.

Prüfschema für die Einordung spezifischer Aktivitäten

In der Praxis werden sich immer mal wieder Fälle ergeben, bei denen nicht ganz eindeutig ist, ob sie sich unter Third Mission fassen lassen. Dann mag es hilfreich sein, für die Definition ein Prüfschema anzuwenden, wie es in Übersicht 4 dargestellt ist. Anhand einiger Beispiele lässt sich die Prüfmethode verdeutlichen.

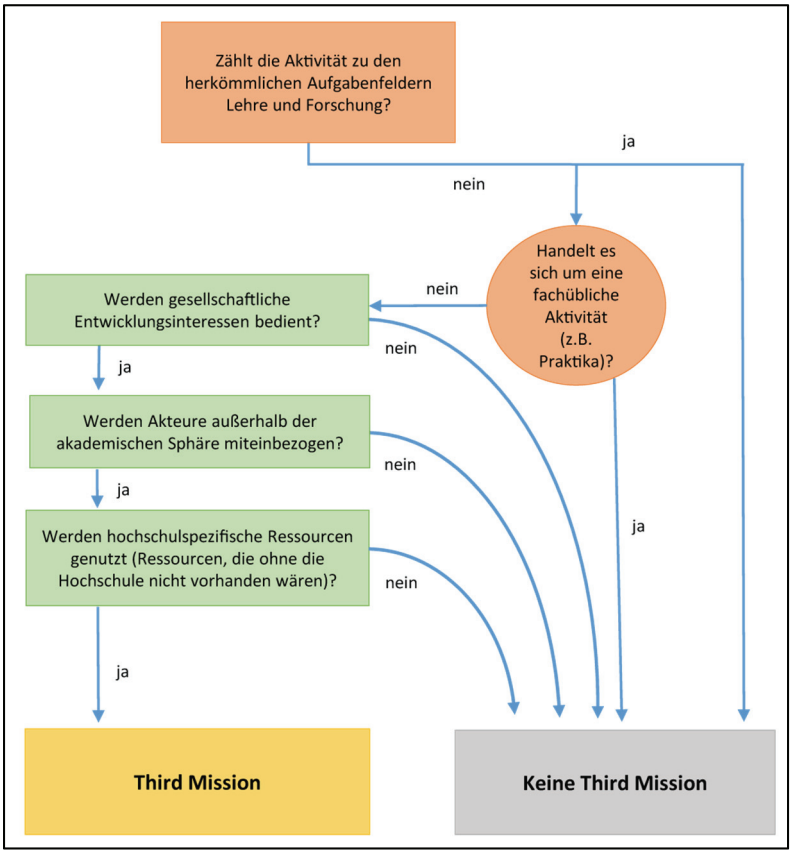
Beispiele für gesellschaftliches Entwicklungsinteresse:

- Eine Feier von Studierenden, die auch für Nicht-Studierende zugänglich ist, zählt nicht automatisch zur Third-Mission. Erst wenn die Veranstaltung auf die Vermittlung bestimmter (z.B. demokratischer oder interkultureller) Werte setzt oder der kulturellen Belebung des hochschulischen Umfelds dient, kann diese zur Third Mission gezählt werden.
- Die Beratung von Akteuren außerhalb der Hochschule durch Professoren kann als Third Mission betrachtet werden, sofern die Beratung einen gesellschaftlichen Mehrwert erzeugt, z.B. zu Umweltfragen/Nachhaltigkeit oder Stadtplanung, aber auch zu möglichen Forschungskooperationen.
- Gleichstellungsaktivitäten innerhalb der Hochschule zählen nicht zur Third Mission (trotz bestehendem gesellschaftlichem Interesse), da hier – wie auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen – interne Selektionsmechanismen angepasst werden, die die Gleichstellung zum Ziel haben.

Beispiele für Akteure außerhalb der akademischen Sphäre:

- Bei Bildungsangeboten für bislang unterrepräsentierte Gruppen (z.B. Studieren ohne Abitur) zählen die Adressaten noch nicht zur akademischen Sphäre, weshalb das Angebot zur Third Mission gezählt werden kann.

Übersicht 4: Prüfschema für Third-Mission-Aktivitäten



Beispiele für nicht hochschulspezifische Ressourcen:

■ Übernähme beispielsweise die Wache am Haupteingang einer Hochschule die Funktion einer lokalen Paketausgabestation für die ansässige Bevölkerung, dann kann dies zwar eine wertvolle Leistung für einen Ort sein, der kein Postamt mehr hat. Aber es wäre nicht zur Third Mission zu rechnen, da hierbei keinerlei Bezug zum Lehr- oder Forschungsauftrag besteht.

■ Eine Freiwillige Feuerwehr, die von einer Hochschule betrieben wird (wie das z.B. an der TU Dresden der Fall ist), nutzt keine *hochschulspezifischen* Ressourcen – also solche, die an Forschung oder/und Lehre geknüpft sind – und könnte auch von anderen Akteuren betrieben werden. Sie zählt daher nicht zur Third Mission.

4. Welche Teilbereiche umfasst die Third Mission?

Drei Teilbereiche der Third Mission werden unterschieden: Weiterbildung, Forschungs- und Wissenstransfer sowie gesellschaftliches Engagement. Auf der Ebene einzelner Handlungsfelder und Maßnahmen sind zwar immer auch inhaltliche Überschneidungen untereinander sowie mit den beiden Kernleistungsbereichen Lehre und Forschung möglich. Die Zuordnung der jeweiligen Aktivität kann sich in solchen Fällen aber an ihrem schwerpunktmäßigen Inhalt orientieren.

Zwei Teilbereiche der Third Mission werden regelmäßig zuerst genannt, wenn Hochschulen ihr Engagement jenseits klassischer Aufgaben beschreiben sollen: 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 hochschulorganisatorisch verstetigten Aktivitäten vorliegen.

Daneben gibt es weitere Hochschulaktivitäten, die unter dem dritten Teilbereich „gesellschaftliches Engagement“ zusammengefasst werden. Diese sehr heterogenen Aktivitäten haben die Lösung einer gesellschaftlichen Herausforderung zum Ziel und sind in ganz 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 Third-Mission-Engagement von Wissenschaftler/innen nur über dieses selbst auf die Hochschule zurückzuführen ist.

Weiterbildung

Weiterbildung taucht in den meisten der Konzepte auf, die ein umfangreicheres Verständnis der Third Mission haben und sich nicht auf ein einzelnes Phänomen, meistens Wissenstransfer, beschränken. Die Begründung hierfür ist, dass Weiterbildung nicht eindeutig den Kernprozessen von Lehre und Forschung zugeordnet werden kann. So gilt Weiterbildung vor allem aufgrund des Umstandes, nicht Teil der ersten oder zweiten Mission zu sein, als Teil der Third Mission. Abgrenzungsschwierigkeiten zur Lehre sind jedoch vereinzelt erkennbar, vor allem dort, wo Weiterbildung in Form von nicht-

konsekutiven Aufbaustudiengängen angeboten wird. Solche Aktivitäten sind in der Hochschulpraxis kaum von ‚normalen' Tätigkeiten der Lehrenden zu unterscheiden, auch wenn hier erweiterte – häufig auch zählungskräftige – Zielgruppen im Fokus stehen.

Keine Berücksichtigung finden hierbei alle informellen und non-formalen Bildungsangebote, die sich insbesondere an Menschen vor oder nach dem Haupterwerbsalter richten und/oder ohne Abschlusszertifikat enden. Denn solche Aktivitäten bedienen nicht die Zielgruppe der qualifizierten Berufstätigen und werden in aller Regel kostenfrei angeboten. Diese Veranstaltungen haben andere Ziele: Sie können, wenn sie sich an Schüler/innen richten, der Gewinnung potenzieller Studieninteressierten dienen, oder sie können, als Angebote für die breite Öffentlichkeit oder Senioren, die gesellschaftliche Partizipation an Wissenschaft und die regionale Legitimation der Hochschulen fördern. Die letztgenannten Aktivitäten zählen daher zum gesellschaftlichen Engagement.

Damit ergeben sich im Aufgabenbereich Weiterbildung zwei Handlungsfelder:

- *berufsbezogene Fortbildung* für Individuen und Unternehmen;
- *akademische Weiterbildung* in Form von Aufbau- und Fernstudiengängen.

Forschungs- und Wissenstransfer

Aktivitäten im Bereich Forschungs- und Wissenstransfer sind meist eher an die Forschungs- als an die Lehrfunktion der Hochschule gekoppelt. Lehrbezüge weisen sie dann (neben dem Forschungsbezug) auf, wenn Weiterbildungen des Personals in einem Betrieb oder einer Verwaltung Bestandteil eines Transferprojekts sind, oder wenn Wissenstransfer in curricularen Formen wie Praktika, Praxisseminaren oder Abschlussarbeiten erbracht wird.

In den meisten Fällen jedoch sind Transferaktivitäten forschungsbezogen, d.h. wissenschaftliches Wissen wird in die Außenwelt emittiert und dabei an eine konkrete Problemstellung adaptiert. Typische Wege sind Kooperationen mit externen Partnern in Projekten der angewandten Forschung bzw. Innovation, Beratungsdienstleistungen oder Gründungsförderungen. Kooperationen wiederum können vielerlei Gestalt annehmen: geförderte FuE-Verbundprojekte, Innovationsnetzwerke, fallbezogene Entwicklungsprojekte, aber auch Stiftungsprofessuren. Wissensvermarktung als weiteres Handlungsfeld zielt darauf, bestehende Wissensressourcen zu monetarisieren, etwa über Patentverwertung.

Meist wird Forschungs- und Wissenstransfer auf die Kooperation der Ingenieur- und Naturwissenschaften, allenfalls noch der Wirtschaftswissenschaf-

ten mit außerhochschulischen Partnern reduziert. Dieses Verständnis ist gleichwohl zu eng. Für Wissenstransfer in gesellschaftliche Bereiche außerhalb der Wirtschaft können auch Sozial- und Geisteswissenschaften wichtige und notwendige Partner sein (vgl. Gillessen/Pasternack 2013: 51–53).

Insgesamt ergeben sich drei Handlungsfelder:

- *Wissensentwicklung* durch Kooperationen mit externen Akteuren;
- *Wissensvermittlung* als Community Outreach, also die Bereitstellung hochschulischer Wissensressourcen für gesellschaftliche Akteure;
- *Wissensvermarktung* eigener FuE-Ergebnisse.

Gesellschaftliches Engagement

Gesellschaftliches Engagement ist zunächst ein unscharfer Begriff, unter dem man die meisten Aktivitäten der Hochschulen subsumieren könnte. Denn gesellschaftlichen Nutzen entfaltet das Wirken von Hochschulen auch und gerade im Hinblick auf ihre Lehr- und Forschungsfunktion. Engagement setzt jedoch Freiwilligkeit voraus, kann also keine verpflichtenden Aufgaben umfassen. Zudem ist es ein wertorientiertes Handeln, das gesellschaftliche, ökologische oder wirtschaftliche Entwicklungen zu beeinflussen beabsichtigt (Berthold/Meyer-Guckel/Rohe 2010: 8).

Ähnlich wie bei der Corporate Citizenship von Unternehmen liegt hierbei der Anspruch zugrunde, dass der gesellschaftliche Nutzen (‚social case‘) dem unmittelbaren eigenen Nutzen (‚business case‘) mindestens entsprechen sollte (Nährlich 2008: 27). Die Verortung dieser theoretischen Bruchkante für gemeinnütziges Handeln wird allerdings in der Praxis nicht durch objektive Messung, sondern durch subjektive Abwägung und Aushandlung für den Einzelfall zu erfolgen sein.

Im Hochschulbereich lassen sich verschiedene Akteure ausmachen, die unterschiedliche Arten gesellschaftlichen Engagements verfolgen können:

- Lehrende können spezifische Bildungsangebote für Nicht-Studierende anbieten und so die allgemeine Bildungsbeteiligung erhöhen.
- Studierende engagieren sich für gemeinnützige Projekte, ggf. auch unter Anrechnung als Studienleistung im Rahmen von Service Learning.
- Forschende können ihre Forschungsaktivitäten auf lokale oder regionale Herausforderungen lenken, etwa im Blick auf Stadtentwicklung oder lokale Bildungskonzepte.
- Die Hochschule als solche kann darüber hinaus Infrastruktur und Dienstleistungen für Menschen außerhalb der Hochschule öffnen und somit beispielsweise die Kosten für kommerzielle Alternativen abmildern (z.B. Beratungsangebote, Bibliotheken, Botanische Gärten). Zudem können Maßnah-

men zur Gewinnung und Integration unterrepräsentierter Studierendengruppen implementiert werden, um die allgemeine Bildungsbeteiligung zu steigern und Chancenungleichheit zu reduzieren.

Drei Handlungsfelder des gesellschaftlichen Engagements lassen sich so voneinander abgrenzen:

- *Bürgerschaftliches Engagement* im Sinne von Freiwilligenarbeit und Social Entrepreneurship der Mitarbeiter/innen und Studierenden;
- *Community Service* im Sinne konkreter Unterstützungsangebote für gesellschaftliche Gruppen oder kommunale Administrationen;
- *Widening Participation* durch Öffnung und Erweiterung des Studienangebots und lebenslanges Lernen für Nichtstudierende.

5. Was zählt im einzelnen zur Third Mission?

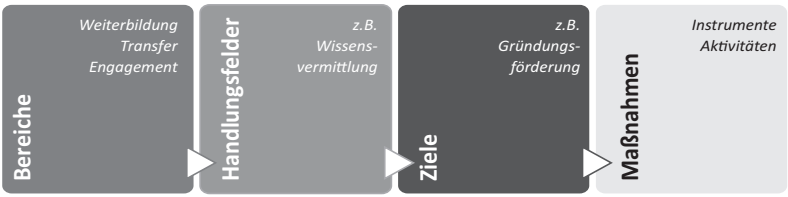
Um die Aktivitäten, die zur Third Mission zählen, sinnvoll darzustellen, ist eine Systematisierung durch Gruppierung und Reihung ähnlicher Aktivitäten in einem Kategoriensystem notwendig. Unterhalb von Teilbereichen werden daher Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen differenziert.

Systematik der Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen

Die drei Teilbereiche der Third Mission wurden bereits genannt: Weiterbildung, Forschungs- und Wissenstransfer und gesellschaftliches Engagement. Die nächsttiefere Ebene der Systematik bilden Handlungsfelder. Handlungsfelder fassen innerhalb eines Aufgabenbereiches Aktivitäten zusammen, die einen gemeinsamen thematischen Bezugspunkt haben. Jedem Handlungsfeld können als weitere nachgeordnete Ebene verschiedene Ziele zugeordnet werden. Ziele werden schließlich mittels konkreter Maßnahmen umgesetzt. Damit ergeben sich vier Gliederungsebenen zur systematischen Darstellung der Third-Mission-Aktivitäten:

- *Teil- oder Aufgabenbereiche*, d.h. Weiterbildung, Forschungs- und Wissenstransfer sowie gesellschaftliches Engagement;
- *Handlungsfelder*, die zu erschließen sind, um die Aufgabenbereiche zu konkretisieren – z.B. berufsbezogene Fort- und akademische Weiterbildung, Wissensvermittlung oder bürgerschaftliches Engagement;
- *Ziele*, die definiert und verfolgt werden und innerhalb der Handlungsfelder inhaltlich und zeitlich abgegrenzte Aktivitäten orientieren – z.B. Ausbau ergänzender Studienangebote, Gründungsförderung oder Förderung kultureller Kompetenzen;
- *Maßnahmen*, die zur Zielerreichung operativ geplant und umgesetzt werden – z.B. Durchführung weiterbildender Studienangebote, Vernetzungsveranstaltungen oder Social Entrepreneurship in der Lehre.

Übersicht 5: Kategoriensystem für die Systematik der Third Mission



Übersicht 6: Third Mission-Systematik: Weiterbildung & Forschungs- und Wissenstransfer

Teil-bereich	Handlungs-felder	Ziele (Beispiele)	Maßnahmen (Beispiele)
Weiter-bildung	**Berufsbe-zogene Fort-bildung**	unternehmensspezifische Fortbildungen	• spezielles Kursangebot / spezielle Angebote für Unternehmen
		individuelle Fortbildung	• Zertifikatskurse
	Akademi-sche Wei-terbildung	Erhöhung der Reichweite von Weiterbildung	• Online- und Fernstudiengänge
		Ausbau akademischer Weiterbildung	• Aufbaustudiengänge
For-schungs- und Wis-sens-transfer	**Wissens-entwick-lung**	Förderung von Kooperationen und Netzwerkbildung	• curriculare Kooperationen: Vermittlung von Praktika / Abschlussarbeiten in Unternehmen, Kooperatives Duales Studium • Vernetzung und Vermittlung: Career Days, Marktplätze, Career Center • Kooperative Professuren: Stiftungsprofessuren, Joint Professorship • räumliche Vernetzung: Ansiedlung innovativer Unternehmen (Wissenschaftsquartiere), geteilte Räumlichkeiten, Forschungsausstattung mit Unternehmen
		Förderung von Innovationen	• FuE-Kooperationen mit Unternehmen, An-Instituten, Forschungseinrichtungen • FuE-Kooperationen mit gesellschaftlichen (nicht forschenden) Akteuren: z.B. Citizen-Science-Projekte • Innovationsnetzwerke mit Partnern aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft
		Gründungs-förderung	• Beratungsangebote für Gründer; Unterstützung von Gründungsideen; Entrepreneurship in Lehrprojekten • materielle Förderung von Gründungen
	Wissens-vermitt-lung	Vernetzung	• Teilnahme (Vorträge) von Wissenschaftler/innen an nicht-wissenschaftlichen Veranstaltungen / Gremien / Netzwerken • Dual Role: berufliche Positionen Lehrender außerhalb der HS
		Vermittlung von Forschungs-wissen an nicht-wissenschaftliche Zielgruppen	• Aufbereitung von Forschungswissen (PUSH – Public Understanding of Sciences and Humanities): Nacht der Wissenschaften, Publikationen, Tag der offenen Tür • Beratungsdienstleistungen
	Wissens-vermark-tung	Vermarktung hochschulischer Wissens-ressourcen	• innovationsbezogene Wissensvermarktung: Patente/Lizenzen • auftragsbezogene Wissensvermarktung: Auftragsforschung

Übersicht 7: Third Mission-Systematik: Gesellschaftliches Engagement

Teil-bereich	Handlungs-felder	Ziele (Beispiele)	Maßnahmen (Beispiele)
Gesell-schaftli-ches Engage-ment	Bürger-schaft-liches Engage-ment	Förderung von freiwilligem Engagement	• Angebote für Freiwilligenarbeit: Förderung, Unterstützungsstrukturen • lehrbezogenes Engagement: Service Learning, Lehrprojekte
		Förderung von Social Entrepre-neurship	• Angebote für Social Entrepreneurs: Förderung, Unterstützungsstrukturen • Social Entrepreneurship in Lehrprojekten
		Förderung des interkulturellen Dialogs	• Förderung von Auslandsaufenthalten • Angebote für Ausländische Studierende: Welcome Center, Veranstaltungen
		Förderung demo-kratischer Werte	• Veranstaltungen zur politischen Bildung: Demonstrationen, Workshops
	Commu-nity Service	Stärkung lokaler Gruppen, kreativer Milieus und kultureller Vielfalt	• Unterstützungsprogramme in Jugendar-beit, Seniorenhilfe, Tierschutz etc. • Beteiligung an sozialen und kulturellen Aktivitäten (z.B. Stadtentwicklungspro-jekte) • eigene kulturelle Angebote und Aktivitä-ten
		Bereitstellung öffentlicher Serviceleistungen und Infrastruktur	• soziale Dienstleistungen, kostenfreie Beratung • öffentlich zugängliche Infrastruktur, Betrieb dauerhafter Einrichtungen
	Widening Participa-tion	Förderung bislang unterrepräsentier-ter Gruppen	• erweiterte Zulassungsmöglichkeiten: Studieren ohne Abitur • Angebote für unterrepräsentierte Gruppen: Förderprogramme (Brückenkurse usw.), Programme zur Inklusion, Kinderbetreuung
		Lehrangebote für Nichtstudierende	• Angebote für Lebenslanges Lernen: Seniorenakademie, Summer School, Gasthörer • Studierneigung erhöhen: KinderUni, Schülercampus, Schulprojekte

Grenzfälle, Überlappungen und verbleibende Abgrenzungsprobleme

Eine Systematik sozialen Handelns kann nie abschließend sein. Die gewählte Systematik nimmt sinnvolle Verdichtungen bestimmter Themen und Aspekte vor – im gleichzeitigen Wissen, dass vereinzelte Überlappungen zwischen den Kategorien kaum vermeidbar sind. Einige illustrierende Beispiele:

■ Masterstudiengänge zählen zwar zu den Aufbaustudiengängen, jedoch werden konsekutive Masterstudiengänge, die inhaltlich an ein Bachelorstudium anschließen und dieses fachlich vertiefen, zur Mission Lehre gezählt. Sie ähneln in Art und Umfang den traditionellen grundständigen Studiengängen und können daher nicht zur Third Mission gezählt werden.

■ Online- oder Fernstudiengänge können auch grundständige Studiengänge sein. Solange sie allerdings das grundständige Studienangebot nicht ersetzen, sondern ergänzen, können sie als Third Mission gewertet werden.

■ Duale Studiengänge werden notwendigerweise in enger Kooperation mit Unternehmen durchgeführt und daher von manchen Hochschulen selbst als „ausbildungs- oder berufsbegleitende Studiengänge" der Weiterbildung zugeordnet. Allerdings sind duale Studiengänge in der Regel auch grundständige Studiengänge und müssen daher zur Lehre gezählt werden.

■ Kinder- und Seniorenuni können zu gesellschaftlichem Engagement gehören, solange dabei keine zertifizierten Abschlüsse erworben werden. Ist letzteres jedoch möglich, zählt das Angebot überwiegend zur akademischen Weiterbildung. Aber auch ansonsten sind Kinder- und Seniorenuniversitäten ein typischer Grenzfall: Sie integrieren Wissesaneignung bzw. -erarbeitung und Fertigkeitserweiterungen (also unzweifelhafte Weiterbildungselemente), sind aber ebenso ein Hochschulangebot an das unmittelbare gesellschaftliche Umfeld, durch Bildung soziale Integration jeglicher Art zu fördern. Ob die Bildung dabei eher Zweck der Beteiligung ist oder eher Mittel, um dem Zweck sozialer Integration zu dienen, wird wesentlich auf der individuellen Ebene der Teilnehmenden entschieden.

■ Career Service kann einerseits als Service vorrangig für Studierende gesehen werden. Andererseits sind für Career Center Netzwerke mit und Vermittlungen zu Arbeitgebern charakteristisch, über die nicht einseitig Studierende an Beschäftiger vermittelt, sondern ebenso die Beschäftiger mit AbsolventInnen versorgt werden sollen. Insofern lässt sich dieses Instrument auch als Teil der Third Mission kategorisieren.

■ Die aktive Bearbeitung gesellschaftlicher Problemlagen zählt dann zur Third Mission, wenn diese mit externen Partnern durchgeführt wird, also wenn etwa in Zusammenarbeit mit wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Akteuren Forschungsleistungen erarbeitet werden.

■ Anstrengungen, welche die Hochschule unternimmt, um Chancengleichheit beim Zugang zu Bildung anzustreben, lassen sich zur Third Mission zählen: Maßnahmen, die bislang im Hochschulsystem unterrepräsentierten Gruppen den Zugang erleichtern, sind an potenzielle Studieninteressenten adressiert und bedienen ein hoch bewertetes gesellschaftliches Interesse. Zudem sind diese Aktivitäten nicht durch andere Institutionen ersetzbar, da Zulassungsbedingungen und weitere Maßnahmen zur sozialen Inklusion im Verantwortungsbereich der Hochschulen liegen.

■ Auch spezielle Angebote für Behinderte, soweit sie nicht schlichte Maßnahmen zur Gewährleistung von Barrierefreiheit sind (diese sollten mittlerweile allgemeiner Standard sein), zählen zur Third Mission – da gezielte Anstrengungen unternommen werden, um bislang von großen Teilen des Hochschulsystems Ausgeschlossene zu inkludieren, z.B. durch Angebote von Lehr- und Lernformen, die von Taubstummen ebenso wie von Hörenden genutzt werden können. Die Angebote richten sich an (noch) externe Adressaten, und das gesellschaftliche Interesse besteht im erweiterten Zugang zum Hochschulsystem, mithin der Angleichung von Bildungschancen.

■ Ein Universitätschor, -orchester oder eine Uni-Bigband stellen durchaus eine Herausforderung an die Third-Mission-Definitionsverträglichkeit dar. Einerseits sind meist keine Rückgriffe auf die Forschungs- oder Lehraktivitäten bzw. -ergebnisse nötig, um solche Ensembles zu unterhalten. Andererseits stellen sie ohne Zweifel eine Bereicherung des kulturellen Lebens dar, insoweit sie musische Aktivitäten ermöglichen, mitunter auch Nichthochschulmitgliedern offen stehen und sie auf Außenwirkungen zielen. Hier mag man zumindest für Definitionspuristen vielleicht eine Brücke bauen können, indem auf die Wechselwirkungen zwischen wissenschaftlicher und ästhetischer Welterschließung verwiesen wird.

Die Beispiele illustrieren verbleibende systematische Abgrenzungsprobleme, die sich einerseits kaum auflösen lassen, andererseits aber auch nicht dramatisiert werden müssen, sondern in der Kommunikation der Third Mission pragmatisch aufgelöst werden können:

■ Die Profilierung der beiden zentralen Hochschularten – Universität und Hochschule für angewandte Wissenschaften (HAW) – enthält eine Third-Mission-relevante Unterscheidung: Während z.B. in den Hochschulgesetzen den Universitäten neben der Lehre vor allem die Grundlagenforschung aufgetragen ist, ist für die HAWs FuE, also Forschung und Entwicklung, Teil ihrer Funktionsbeschreibung. Damit beinhaltet bei letzteren schon die gesetzliche Aufgabendefinition Aspekte dessen, was an Universitäten als Third Mission zu zählen ist, nämlich Technologie- und Wissenstransfer.

■ Ähnlich wie bei der Hochschulartenunterscheidung gibt es auch Fächerspezifika, die zu differenzierten Third-Mission-Affinitäten führen. Die Ingenieurwissenschaften z.B. sind in der Regel per se anwendungsorientiert, und insbesondere ihre Studiengänge zielen unmittelbar auf Transdisziplinarität, also die Übersetzung wissenschaftlichen Wissens in außerwissenschaftliche Anwendungskontexte. Dagegen wird die Erarbeitung von Anwendungschancen des angeeigneten Wissens bspw. in der Germanistik überwiegend als Teil des Prozesses der inviduellen Persönlichkeitsreifung verstanden.

■ Es gibt häufig unmittelbare Verbindungen von genuiner Forschungstätigkeit mit außerwissenschaftlichen Interessen, z.B. wenn Themen aus der

Stadtgeschichte des Sitzortes am Historischen Institut der Universität bearbeitet oder bei den Soziologen lokale Problemlagen als Themen für Studienabschlussarbeiten vergeben werden. Mitunter handelt es sich dabei um exemplarische Themenbearbeitungen, die im Rahmen eines übergeordneten nichtlokalen Forschungsinteresses den günstigen Quellen- oder Feldzugang vor Ort nutzen, ohne aber vorrangig ortsgebundene Aufklärungsinteressen bedienen zu wollen. Unzweifelhaft zählen solche Aktivitäten zur Third Mission, wenn sie gemeinsam mit hochschulexternen Partnern realisiert werden.

■ Citizen Science – d.h. die Beteiligung von wissenschaftlichen Laien (die gleichwohl häufig Expert/innen sind) an Forschungsaktivitäten – ist einerseits für manche Forschungsgebiete eine existenzielle Notwendigkeit, insbesondere wenn es um die Erhebung von beobachtungsgestützten Massendaten geht. Andererseits ist sie auch ein Weg, Wissenschaft für Nichtwissenschaftler/innen durch aktive Partizipation (statt allein passiver Rezeption) zu öffnen. Auch wenn dieser Partizipationsaspekt nicht in jedem Falle die primäre Motivation der professionellen Forscher sein mag, so ist doch in jedem Falle *faktisch* eine Third-Mission-Affinität gegeben.

Die pragmatische Auflösung solcher verbleibenden Abgrenzungsschwierigkeiten in der Third-Mission-Kommunikation lässt sich von deren Ziel her gestalten:

■ Wenn es z.B. vorrangig darum geht, das regionale Wirksamwerden einer Hochschule in die Umwelt zu kommunizieren, dann liegt es nahe, nicht einer allzu puristischen Third-Mission-Definition zu folgen, sondern alle Hochschulaktivitäten mit regionalen Bezügen einzubeziehen – also auch FuE einer HAW oder regionale Kooperationen der Ingenieurwissenschaften einer Universität oder stadtgeschichtlich relevante Forschungsprojekte der Historiker.

■ Ist das Ziel eher, die Hochschule mit ihren Beiträgen zur Wissenschaftsvermittlung im Sinne von Public Understandig of Sciences and Humanities (PUSH) zu präsentieren, dann liegt es nahe, alle Aktivitäten zusammenzufassen, die der Wissenschaftskommunikation nach außen dienen. Die Third-Mission-Definition kann dann vor allem dabei hilfreich sein, die Aufmerksamkeit auch auf solche Aktivitäten zu lenken, die Wissenschaftlern ohne Third-Mission-Sensibilisierung gar nicht als PUSH-relevant ein- oder auffallen würden.

6. Was kann Third-Mission-Aktivitäten behindern?

Die Bedingungen des Lehr- und Forschungsbetriebs sind nicht immer förderlich für die Ausbreitung der Third Mission. Hochschulleitungen können nur wenig direkten Einfluss auf (Mehr-)Leistungen der Wissenschafter/innen nehmen. Diese wiederum werden durch die wissenschaftstypischen Reputationsmechanismen häufig von Third-Mission-Aktivitäten abgehalten.

Mindestens sieben Gründe lassen sich anführen, die einer zupackenderen Übernahme zusätzlicher Aufgaben neben Lehre und Forschung entgegenstehen bzw. entgegenstehen können. Sie sind auf der Motivations- und auf der Organisationsebene angesiedelt.

Motivationsprobleme

(1) Das bislang teils geringe Third-Mission-Engagement ist, durchaus nachvollziehbar, unter anderem darin begründet, dass die Hochschulen und ihr wissenschaftliches *Personal überbeansprucht* sind: Die Einrichtungen sind strukturell unterfinanziert, und die Wissenschaftler/innen sind durch eine hochkomplexe Berufsrolle mit tendenziell permanenter Überforderung in Anspruch genommen. Erwartet wird von ihnen die souveräne Bewältigung von Herausforderungen in Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung, Mitteleinwerbung, Mitarbeiterführung, Teamorganisation, Zeitmanagement, Netzwerkmanagement, akademischer Selbstverwaltung sowie der Kommunikation nach innen und außen, nicht zuletzt mit den Medien.

(2) Es besteht eine *Reformmüdigkeit* an den Hochschulen, die aus einem reformerischen „Overkill durch Parallelaktionen“ (Pellert 2002: 25) resultiert: Seit den 1960er Jahren sind die westdeutschen Hochschulen, seit Beginn der 90er Jahre die gesamtdeutschen Hochschulen einer Dauerbeanspruchung durch immer neue Hochschulreformen ausgesetzt. Die Taktung weiterer Reformansinnen wurde dabei beständig kürzer. Seit Ende der 90er Jahre lassen sich die Reformvorhaben nicht mehr angemessen auf der Zeitachse unterbringen. Seither besteht die Situation einer vielfachen Überlappung von einzelnen Hochschulreformen: Während eine Reform noch nicht umgesetzt oder abgeschlossen ist, werden die Hochschulen bereits von einer oder mehreren weiteren Reformen ereilt. Hinzu tritt, dass die Reformen typischerweise mit weiteren Zielen der Hochschulen, die diese künftig anzustreben haben, einhergehen. Bereits vor anderthalb Jahrzehnten war eine Auf-

fächerung des Zielkatalogs der Hochschulen von zwei auf zehn Ziele innerhalb von 20 Jahren identifiziert worden (Schimank 2001: 225–227), was seither nicht zum Stillstand gekommen ist.

(3) Die Third Mission begegnet einem Verdacht, der aus bisherigen Erfahrungen resultiert: Viele Reformaktivitäten der jüngeren Vergangenheit zielten in der Wahrnehmung von Hochschulangehörigen vor allem darauf, Forschung und Lehre für außerwissenschaftliche Zwecke zu *funktionalisieren*, insbesondere für die Standortsicherung. Dies entspricht nicht dem Bild, das die meisten Wissenschaftler/innen von ihrer Tätigkeit haben, und stößt auch bei größeren Teilen der Studierendenschaft auf Kritik. Die Third Mission nun ist auf problemlösendes Handeln in explizit nichtwissenschaftlichen Handlungsfeldern orientiert und möchte dafür Wissen und Inspirationen aus der Wissenschaft mobilisieren. Dies kann vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit ökonomischer Funktionalisierung der Wissenschaft leicht als weiche Variante dessen erscheinen, was man bisher mehr oder weniger erfolgreich abzuwehren suchte. Da zur Third Mission unter anderem der Technologie- und Wissenstransfer gehört – also typischerweise wirtschaftsorientierte Aktivitäten –, erscheinen die Befürchtungen auch plausibilisiert. Wird dann alternativ der Third-Mission-Bereich „Gesellschaftliches Engagement“ betont, kann dieser schnell ein Image als rhetorisches Abfederungsargument gewinnen, mit dem der nächste utilitaristische Angriff auf die Wissenschaft kaschiert werden soll.

(4) Die Third Mission ist häufig regional fokussiert. Die teils geringe Ausprägung von Aktivitäten, die auf die Sitzregion der Hochschulen bezogen sind, wird durch das *Reputationssystem der Wissenschaft* verursacht: Mit regionalen Aktivitäten lässt sich regionales Renommee erwerben. Alle wichtigen innerwissenschaftlichen Anreizsysteme jedoch sind auf überregionale Reputation ausgerichtet.

Organisationsprobleme

(5) Generell stehen *Organisationsspezifika der Hochschulen* einer verstärkten Übernahme zusätzlicher Aufgaben entgegen:

- Da Hochschulen um ihrer Expertise willen existieren, stellt das Wissen ihr wichtigstes Produktionsmittel dar. Dieses befindet sich in der Hand der Experten. Die wesentliche sachliche Bedingung, um die Expertentätigkeit ausüben zu können, ist hohe individuelle Autonomie der Wissenschaftler/innen (Grossmann/Pellert/Gotwald 1997). Dadurch besteht eine nur geringe Durchgriffsfähigkeit von Leitungsebenen auf die Arbeitsebene.
- Zugleich sind Professoren und Professor/innen besonders virtuos bei der Obstruktion empfundener Zumutungen, d.h. von Anforderungen, die als un-

vereinbar mit den eigenen Werthaltungen betrachtet werden (Teichler 1999: 38).

- Wissenschaftler/innen sind aber nicht nur gegenüber der jeweiligen Hochschulleitung relativ autonom. Ihre Professionsangehörigkeit verpflichtet sie auch weitgehend darauf, im Konfliktfall die wissenschaftlichen Standards gegenüber den Interessen der eigenen Hochschule zu privilegieren. Daraus folgt eine höhere Loyalität der Wissenschaftler/innen gegenüber ihrer jeweiligen Fachcommunity als gegenüber ihrer Hochschule.
- Die Legitimität, welche Hochschulen benötigen, um sich Ressourcen, ggf. auch ihr Überleben zu sichern, organisieren sie über Formalstrukturen. Diese symbolisieren gegenüber der Umwelt Rationalität, stellen Konformität mit Umwelterwartungen her und sichern so den Erhalt von Ressourcen. Diese nach außen gerichteten Formalstrukturen sind jedoch oftmals nur lose mit der internen Aktivitätsstruktur, dem tatsächlichen Organisationshandeln, gekoppelt (Krücken 2004: 298).

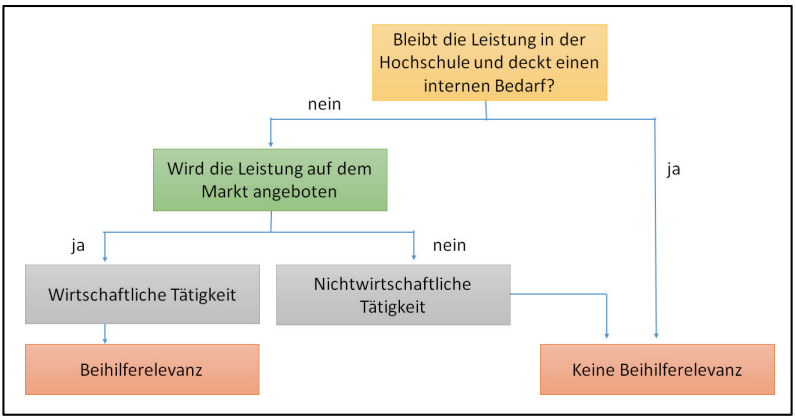
(6) Die teils geringe Ausprägung von Third-Mission-Engagements ist auch in *mangelnden finanziellen Förderungen* bzw., so diese zu erlangen sind, damit verbundenem hohen bürokratischen Aufwand begründet: Anreizstrukturen, die darauf zielen, z.B. Hochschul- und Regionalentwicklung systematisch und nachhaltig aneinander zu koppeln, sind bislang unterentwickelt, und entsprechende Aktivitäten werden nicht oder kaum in Ressourcenvergabesystemen wie der Leistungsorientierten Mittelvergabe (LOM) berücksichtigt.

(7) Third-Mission-Aktivitäten ◘ vor allem neue Formen ◘ sind häufig nicht in den bestehenden *Regelwerken* mitgedacht und festgehalten:

- Die Aktiven müssen Fragen der Einordnung dieser Aktivitäten und ihrer Rolle in Bezug auf diese Aktivität klären (z.B. Nebentätigkeitsrecht).
- Third-Mission-Aktivitäten können wettbewerbsrechtlichen Beschränkungen unterliegen. Hochschulen müssen wirtschaftliche und nichtwirtschaftliche Tätigkeitsformen in Bezug auf Kosten und Finanzierung eindeutig voneinander trennen, um Quersubventionen zu vermeiden (KMK 2012: 1), da wirtschaftliche Tätigkeiten nicht öffentlich mitfinanziert werden dürfen (Beihilfeverbot). In Bezug auf Third-Mission-Aktivitäten besteht in dieser Hinsicht aber durchaus Interpretationsspielraum: Was zu den *wesentlichen* Tätigkeiten von Forschungseinrichtungen und Hochschulen gezählt wird oder unmittelbar mit den wesentlichen Tätigkeiten verbunden ist, wird als nichtwirtschaftliche Tätigkeit gewertet (ebd.: 2). Für die weitere Einordnung spielt es unter anderem eine Rolle, ob die Leistung nach außen oder innen erbracht wird, ob die Einnahmen wieder in wesentliche Tätigkeiten investiert werden und ob für das Produkt oder die Leistung ein Markt vorhanden ist. (Ebd.: 3)

■ Neben dem Verbot staatlicher Beihilfe besteht gleichzeitig eine Vielzahl von Verbotsausnahmen. Daher ist derzeit beispielsweise die tatsächliche Einordnung von Weiterbildungsangeboten in Deutschland als wirtschaftliche oder nichtwirtschaftliche Tätigkeit unklar (Tauer/Göbel 2013: 3). Auch die Abgrenzung von forschungsbezogenen Aktivitäten ist kompliziert. Es gibt keinen abschließenden Katalog mit rechtlich eindeutigen Abgrenzungen, welche Tätigkeit als wirtschaftlich anzusehen ist und welche nicht (KMK 2012: 7). Die Durchführung vieler Third-Mission-Aktivitäten könnte wohl bereits dadurch erleichtert werden, dass die Aktivitäten in den hochschulischen Aktivitätenkatalog eingeordnet werden und in das interne Anreizsystem integriert werden. Hiezu zählt, dass bestimmte Fragen ◘ z.B. zur Vollkostenrechnung oder der Mehrwertsteuerpflicht ◘ beantwortet werden.

Übersicht 8: Prüfschema Beihilferecht



Quelle: KMK (2012: 4)

7. Welche Schwierigkeiten bestehen bei der Erfassung der Third Mission?

Da die Third Mission nicht Teil der geregelten Kernaufgaben der Hochschulen ist, sondern in deren Kontext entsteht, fehlen bislang Messmethoden und -instrumente. Dabei stellt die Vielfalt der Aktivitäten eine kaum zu unterschätzende Schwierigkeit für eine präzise Erfassung dar.

Prägend sind hier vor allem drei Rahmenbedingungen: (1) Viele Aktivitäten der Third Mission sind nahezu unsichtbar für nicht direkt involvierte Parteien. (2) Viele Aktivitäten lassen sich nur schwer in Zahlen messen und bewerten. (3) Viele Aktivitäten entstehen aus ganz spezifischen Kontextsituationen der einzelnen Hochschulen. Im einzelnen:

Unsichtbarkeit von Third-Mission-Aktivitäten

Viele Third-Mission-Aktivitäten werden nicht als solche wahrgenommen. Dies liegt zum einen an dem uneinheitlichen Verständnis von Third Mission. Zum anderen können Probleme, die Third-Mission-Aktivitäten wahrzunehmen, auch in folgenden Ursachen begründet sein (vgl. E3M 2011; Mora/Detmer/Vieira 2010: 169):

- Angemessene Informationssysteme fehlen, um Third-Mission-Aktivitäten systematisch zu erfassen.
- Mit vielen einschlägigen Aktivitäten geht kein unmittelbarer monetärer Gewinn einher, weshalb das Interesse an diesen eingeschränkt ist.
- Third-Mission-Aktivitäten beruhen oft auf informellen Verbindungen und sind daher schwer zu verfolgen.
- Häufig bleiben sie in der Hochschule unsichtbar, wenn nicht die Akteure direkt darauf angesprochen werden.
- Die Unsichtbarkeit einschlägiger Aktivitäten wird bewusst gepflegt, da die Befürchtung besteht, dass andernfalls die Autonomie bei ihrer weiteren Gestaltung eingeschränkt werden könnte.
- Zudem kann eine Art kultureller Skeptizismus innerhalb der akademischen Gemeinschaft, beispielsweise die Ablehnung von Kooperationen mit Unternehmen oder die Geringschätzung regionsbezogener Aktivitäten, dazu führen, dass die aktive Kommunikation von Third-Mission-Aktivitäten vermieden wird.

Datenbestände und Messbarkeit

Um Third-Mission-Aktivitäten systematisch erfassen und bewerten zu können, sind zum einen Datenbestände notwendig, welche nicht in ausreichendem Umfang verfügbar sind. Zum anderen ist es für viele Third-Mission-Aktivitäten gar nicht möglich, Daten zu sammeln, die einen eindeutigen Rückschluss auf die Aktivität zulassen. (E3M 2011) Für bestimmte Größen gibt es keine quantitativen Kennziffern, etwa für *tacit knowledge* (personengebundenes Wissen) oder die Vermittlung von kultureller Kompetenz.

Etwaige Lerneffekte könnten zwar in mehreren Messreihen analysiert werden. Jedoch wäre der dafür zu treibende Aufwand unrealisierbar hoch, da der jeweilige Messgegenstand zu viele Ziele, Faktoren und gewichtungsbedürftige Messdimensionen beinhaltet.

Durch den Umstand, dass für viele Aktivitäten keine quantitativen Kennziffern verfügbar sind, entsteht ein Ungleichgewicht in der Wahrnehmung und Dokumentation von Aktivitäten: Es werden vorrangig quantifizierbare Aktivitäten betrachtet, für die Informationen verfügbar sind (ebd.). Daher finden sich gut messbare Aktivitäten häufiger wahrgenommen, z.B. die Gründung von Unternehmen. Eine so entstehende Priorisierung entspricht jedoch nicht zwingend der Bedeutung dieser Aktivitäten für die Hochschulen.

Kontext und Ziele der Third Mission

Die hauptsächliche Einschränkung, auch zwischen Hochschulen vergleichbare Daten für Third-Mission-Aktivitäten zu identifizieren und zu sammeln, liegt jedoch an der Abhängigkeit von Kontextfaktoren und den organisationsindividuellen Zielsetzungen von Hochschulen:

- Nicht jede Hochschule verfolgt dieselben Ziele und Prioritäten und hat dieselben Möglichkeiten, Third-Mission-Aktivitäten zu verwirklichen (Mora/Detmer/Vieira 2010: 170; E3M 2011).
- Aufgrund der Diversität der Kontexte gibt es keinen universellen Ansatz, wie die Third Mission am besten verwirklicht werden kann.
- Zudem bestimmen gesamtstaatliche, regionale und institutionelle Gegebenheiten die Kultur und das Bedürfnis nach der Entwicklung von Third-Mission-Aktivitäten.
- Darüber hinaus variieren die einschlägigen Möglichkeiten und Schwerpunkte auch je nach Hochschularten und Fachbereichen.

8. Was spricht für eine regelmäßige Third-Mission-Bilanzierung?

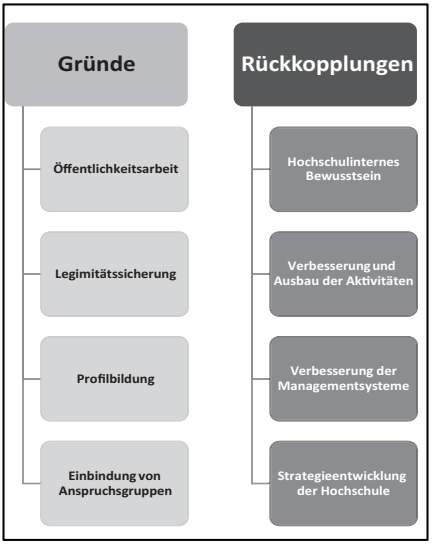
Hochschulen, denen gesellschaftliches Wirken ein Anliegen ist, sollten dies nicht nur im Stillen tun. Mit der öffentlichen Kommunikation der Third Mission lassen sich zusätzliche Legitimitätsgewinne einfahren. Sie leistet auch einen wichtigen Beitrag zur Einbindung aller Anspruchsgruppen.

Eine öffentlichkeitswirksame Berichterstattung über die Third Mission der Hochschulen leistet vor allem eines: Sie macht unübersehbar, dass die Hochschulen gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen. Durch sie werden Aktivitäten, die Hochschulen für die Gesellschaft unternehmen, benannt und dokumentiert. So wird sichtbarer, welche Beiträge von Hochschulen zur sozioökonomischen Entwicklung geleistet werden.

Externe Kommunikationswirkungen

Jenseits der realen Wirkungen von Aktivitäten auf die Entwicklung des hochschulischen Umfeldes ist die Kommunikation darüber aber auch deshalb vorteilhaft, weil sie die Position der Hochschulen in Ressourcenauseinandersetzungen stärkt. Denn es kann davon ausgegangen werden, dass die Begründungsfähigkeit ihrer Ausstattungsbedarfe auch davon abhängt, ob und wie erkennbar ist, dass die Hochschulen in die Bearbeitung gesellschaftlicher Problemlagen involviert sind. Überdies wird die Ausstattung der Hochschulen künftig wohl wesentlich über hochschulische Leistungen zu legitimieren sein, statt umgekehrt hochschulische Leistungsfähigkeiten allein als Funktion beanspruchter Ausstattungen zu betrachten.

Übersicht 9: Gründe für und Rückkopplungen durch eine Berichterstattung zur Third Mission



Die Hochschulausstattungen sind politisch immer gegen andere, in der Regel ebenfalls gut begründete Ausstattungsbedarfe durchzusetzen. Ihre Legitimation lässt sich stärken, wenn die Hochschulen ihre Beiträge zur Entwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft und ihre (auch) regionale Relevanz so kommunizieren, dass sie für politische Entscheider und Öffentlichkeit unübersehbar sind. Dazu gehört, dass Berichterstattungen Einblicke in die Umsetzung von annoncierten Zielen sowie den adäquaten Umgang mit bereitgestellten Mitteln verschaffen (Müller/Ziegele 2003: 7).

Das Potenzial einer Third-Mission-Berichterstattung reicht aber weit über diese allgemeinen Zuschreibungen hinaus:

- *Sie ist ein wirksames Instrument der Öffentlichkeitsarbeit*. Für Wirtschaft und Gesellschaft ist dies bedeutsam, da Hochschulen hierdurch ihren Willen unterstreichen, Wissensressourcen zur Verfügung zu stellen und an gemeinsamen Lösungen zu arbeiten. Dies begünstigt positive Rückkopplungen, die weitere potenzielle Kooperationspartner ermutigen können, eine Hochschule als Partner zu wählen. Durch die Regelmäßigkeit der Berichterstattung tritt zudem ein Erinnerungseffekt ein: Nach einiger Zeit wird es nicht mehr als Überraschung empfunden, dass die Hochschulen zur Entwicklung der Gesellschaft, z.B. ihrer Region, etwas beizutragen haben, das auch über ihre herkömmlichen Aufgaben in Lehre und Forschung hinausgeht
- *Sie erweitert die Möglichkeiten der Profilbildung von Hochschulen*. Es gibt z.B. Hochschulen, die zwar gute Lehre und gute Forschung betreiben, jedoch nicht die Möglichkeiten haben, neben großen renommierten Hochschulen an attraktiven Sitzorten eine solche Anziehungskraft zu entwickeln, um in allen Studiengängen ihre Studierendenkapazitäten auszulasten. Die Third Mission bietet die Möglichkeit, eine Profilierung auch jenseits der Bereiche Lehre und Forschung und jenseits der Orientierung auf – per definitionem nur von wenigen zu erreichenden – Exzellenz zu entwickeln. Diese Profilbildung kommt in und durch eine adäquate Berichterstattung zum Tragen.
- *Sie hilft bei der Integration wichtiger Anspruchsgruppen*. Berichterstattung kann als Dialoginstrument und als „Frühwarnsystem für die Wahrnehmung dringlicher Ansprüche“ von beteiligten Gruppen dienen. Indem Anspruchsgruppen in den Prozess der Berichterstattung eingebunden werden, können deren spezifischen Informationsbedürfnisse beachtet werden. (Albrecht 2006: 7)

Interne Kommunikationswirkungen

Darüber hinaus vermag die Berichterstattung, positive Rückmeldungen an die vorhandenen Third-Mission-Aktivitäten selbst zu geben:

- Sie vermittelt hochschulintern die Leistungen der Hochschule im Third-Mission-Bereich. So wird ein Bewusstsein unter den Hochschulmitarbeitern geschaffen, welche Leistungen und Aktivitäten im Third-Mission-Bereich bereits stattfinden.
- Dieses Bewusstsein ist die Grundlage für die Verbesserung und Erweiterung von Third-Mission-Aktivitäten. Durch den Prozess der Berichterstattung werden Strukturen und Third-Mission-Leistungen immanent analysiert, und es können Stärken, aber auch Verbesserungspotenziale aufgedeckt und beschrieben werden.
- Die Berichterstattung ist eine Voraussetzung für den Einzug der Third Mission in die bereits etablierten Leistungsbewertungssysteme von Hochschulen. Damit kann eine ausgewogenere Leistungsbewertung der Hochschulen auch jenseits von Lehr- und Forschungsleistungen möglich gemacht werden.
- Eine Verbesserung der Managementsysteme und Steigerung der Innovationsfähigkeit kann ausgelöst werden. Dafür sollten im Kontext der Berichterstattung organisationale Lernprozesse angestoßen werden, die zur Verbesserung der internen Informations- und Governanceprozesse führen können (Albrecht 2006: 7). Durch die Anknüpfung an organisationsinterne Informationssysteme können Schwachstellen identifiziert und mit den einzelnen Stellen konkrete Ziele vereinbart werden.

Schnittstellenkommunikation

Soll die Third Mission kommuniziert werden, ist es 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, wobei die Schnittstelle eine Grenze darstellt, die aktiv überwunden werden muss – ohne sie dabei auflösen, aber doch immerhin durchlässiger machen zu können.

Die Third-Mission-Bilanzierung ist ein möglicher Weg, um eine solche Schnittstellenkommunikation der Hochschulen mit Gesellschaft und Politik erfolgreich zu gestalten. Dabei können der Third-Mission-Berichterstattung vier Grundsätze zugrunde gelegt werden:

- *Reden über das, was bereits geschieht*: Selbst dort, wo sie es gar nicht als ihre Aufgabe ansehen, verfügen die Hochschulen in ihrem Handeln über durchaus zahlreiche regionale Anknüpfungspunkte und vorzeigbare Ergeb-

nisse mit regionaler Relevanz. Diese herauszustellen, da sie ja nun einmal vorhanden sind, erscheint als ein Gebot organisationspolitischer Klugheit. Denn so lässt sich – ohne erst neue Aktivitäten entfalten zu müssen – bereits allein dadurch, dass Vorhandenes kommuniziert wird, verdeutlichen, dass die Hochschule etwas zu bieten hat, das hochschulextern von Interesse ist.

- *Anschlussfähig kommunizieren:* Über den Anschluss an Kommunikationsangebote disponiert immer die Empfängerseite, nicht der Absender. Das legt es nahe, Kommunikationsformen und -inhalte zu wählen, die Anschlussfähigkeiten an die Interessen und Motive der Gegenüber aufweisen.
- *Qualitativ und quantitativ argumentieren*: Wissenschaftsvertreter/innen argumentieren professionstypisch vorzugsweise inhaltlich. Dies wird aus Gründen, die in der Sache liegen, kaum aufgebbar sein. Doch lässt sich qualitatives Argumentieren auch immer quantitativ ergänzen: Dazu muss man Zahlen parat haben. Diese vermögen die Überzeugungskraft zu stärken. Denn zum einen gibt es in Politik und Öffentlichkeit immer Adressaten, die eher für das eine oder das andere empfänglich sind. Zum anderen können qualitative Argumente durch quantitative besser verstärkt werden (wie auch umgekehrt), als sich qualitative durch weitere qualitative Argumente verstärken lassen.
- *Die Hochschulen als Teil regionaler Wissensinfrastrukturen*: Der am nächsten liegende, da dem Selbstverständnis der Hochschulen am ehesten entsprechende Ansatz ist eine offensive Selbsteinordnung in regionale Wissensinfrastrukturen. In einer wissensgesellschaftlichen Perspektive hat eine solche Selbsteinordnung einerseits eine unmittelbare Plausibilität. Andererseits formuliert sie auch implizit die Verantwortung des jeweiligen Landes für Aufrechterhaltung und Förderung dieser Strukturen. Ordnen sich die Hochschulen hier offensiv ein – vorzugsweise als zentraler, nicht als peripherer Akteur –, so steigern sie ihre Wahrnehmung als Teil eines über ihrem Sitzland liegenden Netzes, das Zukunftsfähigkeit verbürgt.

Eine Third-Mission-Kommunikation, die solchen Leitlinien folgt, mobilisiert die Rationalität, die der Wissenschaft grundsätzlich unterstellt wird, indem sie das tut, was sie auch sonst tut: Sie systematisiert – in diesem Falle kein zu erforschendes Feld, sondern einen Handlungs- und Kommunikationsbereich – und bindet dies unter einem konzeptionellen Rahmen zusammen. Ein systematisches Konzept, hier also die Third Mission, zeichnet sich durch bessere Kommunizierbarkeit aus, als dies ungeordnete Einzelaktivitäten und -informationen vermögen. Das wiederum stärkt die Überzeugungskraft. So können Hochschulen Legitimität erlangen, mithin soziale und politische Akzeptanz gewinnen, die aus der optimalen Bereitstellung von umweltrelevanten Problemlösungen bezogen wird (vgl. Endruweit 1981: 142). Das hat positive Auswirkungen auf die Platzierung in ihren Umweltkontexten, und Legi-

timität kann so wiederum als Verstärkungsfaktor ihrer organisationalen Stabilität wirken.

C.

Bilanzierung der Third Misssion

1. Ansätze für ein Bilanzierungsmodell

Bilanzieren heißt dokumentieren, sichtbarmachen und bewerten. Eine öffentlichkeitswirksame Berichterstattung über die Third Mission der Hochschulen leistet vor allem eines: Sie macht unübersehbar, dass die Hochschulen gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen. Damit stärkt es auch diejenigen, die sich in der Hochschule für die Third Mission einsetzen. Gleichwohl erfordert die Vielseitigkeit des Bilanzierungsgegenstandes 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.

Inhaltlicher Ansatz

Der inhaltliche Ansatz der Bilanz ist eng verknüpft dem Ziel, häufig ohnehin vorhandene Aktivitäten sichtbar zu machen ist. Dabei ist zweierlei zu berücksichtigten: Zum einen soll die Bilanzierung der Third Mission angemessen die spezifischen Eigenheiten der Hochschule abbilden. Zum anderen soll sie mittels systematischer Kategorisierung übersichtlich gestaltet sein. Darüber hinaus lassen sich weitere inhaltliche Ziele des Bilanzmodells formulieren:

- *Dokumentation der Aktivitäten:* Die Third Mission ist in vielen Teilbereichen durch Unsichtbarkeit gekennzeichnet. Die kontinuierliche Dokumentation füllt diese Lücke und macht die vielen einzelnen Aktivitäten als Third Mission erkennbar. Sie ermöglicht die systematische Einordnung der Aktivitäten als Third Mission: in der Form zusammengefasster Beschreibungen und Basisinformationen, veränderlicher Informationen zur Entwicklung der Aktivitäten sowie von Verweisen auf verfügbare Dokumente und Wissensquellen.
- *Bewertung von Leistungen*: Nicht allein Dokumentationen, sondern auch Daten zur qualitativen Einordnung können Teil der Third-Mission-Bilanz sein. Dies kann als Darstellung anhand von Kennziffern und Indikatoren, wenn möglich auch auf der Zeitachse, erfolgen. Aber auch die Auswertung von Aktivitäten, beispielsweise im Hinblick auf ihre Passung an regionale Bedarfe bzw. an das Profil der Hochschule oder ihrer dauerhaften Abrufbarkeit, können Teil davon sein. Ferner lassen sich durch die Aufarbeitung dokumentierter Wirkungen und Erfolge sowie strukturierter Selbsteinschätzungen der Verantwortlichen Bewertungen vornehmen. Das Bilanzmodell bedient dies durch die Festlegung allgemeiner Bewertungsdimensionen, die Grundlage für Bewertungen spezifischer Aktivitäten und Handlungsfelder sind. Da die

Bilanzierung der Third Mission ein Instrument zur Erhöhung ihres Stellenwerts sein sollte, werden hier strikt positive Klassifizierungen vorgeschlagen.

- *Leistungsfähigkeit der Hochschule*: Die Bilanz soll nicht nur dokumentieren und bewerten, sondern auch Anknüpfungspunkte zur Weiterentwicklung der Third Mission schaffen. Indem sie die Leistungsfähigkeit der Hochschule in bislang wenig kommunizierten Handlungsfeldern zeigt, schafft sie Impulse für neue Kontakte und Formen der Zusammenarbeit. Konkret wird es durch den Ausweis der bearbeiteten Handlungsfelder und deren Entwicklungen. Potenziellen Partnern werden dadurch die für Third-Mission-Aktivitäten verantwortlichen Personen und Einrichtungen der Hochschule benannt. Eine besonders vorbildliche Third-Mission-Berichterstattung kann in dieser Hinsicht die Attraktivität der Hochschule verbessern (Albrecht 2006: 7).
- *Kommunikation der Third Mission*: Hochschulen können mit einer Bilanz zeigen, was sie bereits alles für die Gesellschaft leisten. Die Bilanz ermöglicht eine allgemein offensivere Kommunikation der bestehenden Leistungen durch ein einheitliches und umfassendes Berichtsformat.
- *Motivation für Third Mission:* Gleichzeitig ist die Bilanz nach innen gerichtet ein Medium, um die Hochschulangehörigen durch Anerkennung des persönlichen Engagements zu motivieren. Zudem wird ein Bewusstsein unter den Hochschulmitarbeitern geschaffen, welche Leistungen und Aktivitäten im Third-Mission-Bereich bereits stattfinden.

Organisatorischer Ansatz

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 Organisation der Third-Mission-Bilanz so zu gestalten ist, dass der Aufwand dafür möglichst gering halten und gleichzeitig Verständnis für überschaubare Mehrleistungen bei der Dokumentation von Third-Mission-Leistungen bei den Auskunftgebern geweckt werden kann.

Eine Verringerung des Arbeitsaufwands kann insbesondere durch folgende Richtungsentscheidungen erzielt werden, die weiter unten durch konkrete Umsetzungsvorschläge präzisiert werden:

- *Modularisierung der Bilanz*: Es werden zunächst nur Basisinformationen zusammengestellt und erst danach schrittweise weitere Inhalte erhoben bzw. aufbereitet.

- *Nachnutzung vorhandener Informationen*: Für viele Aktivitäten stehen bereits in größerem Umfang Informationen aus verschiedenen Berichtsformaten (Internet, Jahrbücher, Broschüren etc.) zur Verfügung und bedürfen damit keiner weiteren oder zusätzlichen Erhebung mehr.
- *Arbeitsteilung*: Zentrale Koordinierungsstellen sollten bereits vorhandene, also nachnutzbare Informationen aufbereiten, so dass Third-Mission-Akteure nur komplementäre Informationen zu liefern brauchen.
- *Nutzung moderner IKT*: Mittlerweile sind leistungsfähige Informations- und Kommunikationstechnologien kostengünstig und relativ unkompliziert implementierbar. Soweit möglich, sollten diese bei der Erhebung und Prozessierung der Daten auch geschickt genutzt werden, um effiziente Strukturen zu schaffen. Insbesondere die regelmäßige Aktualisierung der Third-Mission-Bilanz profitiert von teilautomatisierten Prozessen. Wo bestehende Systeme dies nicht zulassen, dürfte sich eine Modernisierung nicht nur bezüglich der Third-Mission-Berichterstattung lohnen. Sie kann auch zu einer Minderung des Aufwands für sonstige Berichterstattungen und für Verwaltungsprozesse führen.
- *Integrierte Technologien*: Sofern leistungsfähige, d.h. integrierte IKT-Lösungen an der Hochschule vorhanden sind, lassen sich neue Berichterstattungserfordernisse wie die Third-Mission-Bilanzierung einfach und aufwandsarm umsetzen. Integrierte Lösungen können dem eher gerecht werden als unterschiedliche Erfassungs- und Berichtssysteme, die von Bereich zu Bereich bzw. zwischen verschiedenen Hochschulprozessen variieren.
- *Anschluss an bestehende Baustellen*: An vielen Hochschulen werden Informations- und Kommunikationssysteme auf- oder ausgebaut oder die Außenkommunikation aktualisiert. Diese nahezu permanent stattfindenden Modernisierungsprozesse können daraufhin geprüft werden, inwieweit sich neue Berichterstattungsstrukturen in die Aufbauprozesse integrieren lassen. So lassen sich die Strukturen parallel und ohne besonderen Mehraufwand auf- oder ausbauen.

Die Akzeptanz bei den Hochschulangehörigen lässt sich steigern, indem die Umsetzungsschritte transparent dargelegt und der Aufwand durch effiziente Verteilung der Arbeit reduziert wird. Desweiteren sollte den in der Third Mission Aktiven vermittelt werden, dass ihre Tätigkeit unmittelbar von der besseren Berichterstattung profitiert:

- Die Aktivitäten werden hochschulintern und gegenüber der Öffentlichkeit besser sichtbar.
- Die Aktivitäten werden als Teil einer größeren Aufgabe – der Third Mission – erkennbar.
- Die Aktiven werden als Personen hinter den Aktivitäten besser sichtbar, was auch ihre Ansprechbarkeit erhöht. Zugleich kann dadurch der Aufwand

entscheidend reduziert werden, der ensteht, wenn Anfragen nicht direkt beim richtigen Ansprechpartner landen und erst weiter vermittelt werden müssen.

- Die Aktiven verschaffen sich neue Kanäle ihrer Öffentlichkeitsarbeit und damit neue Möglichkeiten für externe und interne Kooperationen.

Die hier aufgeführten Punkte sollten verdeutlichen, dass eine begrenzte Mehrarbeit bei der Dokumentation durch einen ungleich höheren Nutzen für die eigene Tätigkeit kompensiert werden kann.

2. Messung und Bewertung

Auf der Ebene einer einzelnen Hochschule, aber auch für das gesamte Hochschulsystem spielt die Frage nach der Bewertung der Qualität hochschulischer Leistungen eine Rolle. Im Bereich der Third Mission sind es vielfältige Fragestellungen, die zur Bewertung von Qualität beantwortet werden müssen: Wie lassen sich die Aktivitäten einer Transferstelle bewerten? Wie können innovative Studienprogramme bewertet werden, welche die Öffnung der Hochschule für bislang unterrepräsentierte Gruppen vorantreiben? Wie das Engagement von Professoren, die in ihrer Freizeit gemeinnützigen Aktivitäten nachgehen? Kurz gesagt: Was kann und soll wann wie bewertet werden?

Was kann gemessen werden?

Aufgrund der Darstellungsmöglichkeiten und der Operationalisierbarkeit wird, trotz bekannter Einschränkungen, immer wieder versucht, Bewertungen numerisch abzubilden. Dies geschieht dann entweder durch Kennziffern oder Indikatoren:

- *Kennziffern* drücken schon vorhandene Quantitäten aus und führen zu absoluten Aussagen. Sie sind quantitative Zahlenwerte und gelten unabhängig von bestimmten konzeptionellen Annahmen. Daher können Kennziffern lediglich Voraussetzung einer interpretativen Anstrengung sein und nicht diese ersetzen.
- *Indikatoren* dagegen werden über ein theoretisches Konzept definiert (wobei aus Kennzahlen durch ein solches Konzept Indikatoren werden können), z.B. Effizienz, Effektivität oder Qualität. Indikatoren sind keine neutralen Realitätsbeschreibungen, sondern selektieren, transformieren und kombinieren Daten, basierend auf normativen und definitorischen Vorgaben. Die Kennziffern werden im Rahmen eines solchen Konzepts ‚lesbar' gemacht. Es handelt sich mithin um interpretierte Daten.

Für Kennziffern sind Messungen notwendig. Auch Indikatoren benötigen Zahlenwerte. Daneben gibt es die Möglichkeit, Zahlenwerte zu generieren, indem diese aus qualitativen Bewertungen übersetzt werden, z.B. die Einordnung auf einer Skala von 1 bis 5. Um die dafür nötigen Informationen zu erheben, müssen entsprechende Instrumente wie Recherchen, Umfragen oder Interviews eingesetzt werden. Um Kennzahlen zu erheben, werden Messungen benötigt. Hier bestehen jedoch sowohl allgemeine als auch im

Third-Mission-Bereich von Hochschulen spezielle Mess- und Erfassungsschwierigkeiten.

Erfassungsschwierigkeiten

Ein wesentliches Problem für die Bewertung von Third-Mission-Aktivitäten ist die Verfügbarkeit von Daten. Da viele dieser Aktivitäten noch nicht feste Bestandteile des Hochschulportfolios sind und viele Daten zu Third-Mission-Aktivitäten nur mit erheblichem Aufwand beschafft werden könnten, bleiben potenziell aussagekräftige Kennzahlen unberücksichtigt. Die Datenerfassung wird erschwert durch:

- *Informelle und nicht kommunizierte Arrangements:* Viele der hier interessierenden Aktivitäten basieren auf der Initiative einzelner Personen. Diese Aktivitäten sind oft informell, werden nicht erfasst und häufig auch nicht kommuniziert. So bleiben die Aktivitäten, obwohl sie stattfinden, unsichtbar. Hier kommt mitunter auch ein strategisches Verhalten der Aktiven zum Zuge: Um nicht zusätzlich zu den freiwillig geleisteten Aktivitäten noch durch bürokratische Verpflichtungen, etwa Berichterstattung, zeitlich belastet zu werden, werden die Informationen bewusst zurückgehalten (Molas-Gallart et al. 2002: 10).
- *Begrenzte Bereitschaft zur Datenerfassung:* Neue Bewertungssysteme treffen bei Hochschulangehörigen typischerweise auf Ablehnung, da sie aufgrund bisheriger Erfahrungen hohen bürokratischem Aufwand und rollenfremde Zusatztätigkeiten vermuten. Die begrenzte Bereitschaft zur Datenbereitstellung kann auch an einem befürchteten Eingriff in diese Aktivität liegen bzw. an einem befürchteten Verlust von Autonomie bezüglich der Gestaltung des Angebots.
- *Unregelmäßigkeit der Aktivitäten:* Bei unregelmäßigen Aktivitäten besteht das Problem einer erschwerten systematischen Erfassung. Hierfür wären individuelle Meldungen der Hochschulmitarbeiter unverzichtbar.
- *Dezentraler Charakter von Third-Mission-Aktivitäten:* Dass Third-Mission-Aktivitäten in der Regel nicht zentral erfasst werden, hat durchaus nachvollziehbare Gründe. Zum einen liegt dies daran, dass viele Third-Mission-Aktivitäten vom Engagement einzelner Personen abhängen oder dezentral von den Fachbereichen organisiert sind. Zum anderen besteht keine Einigkeit darüber, was unter Third-Mission-Aktivitäten zu fassen ist, oder es fehlt am Bewusstsein für diese, weshalb auch manche Initiatoren von Third-Mission-Aktivitäten ihre Tätigkeit nicht als solche definieren.

Messschwierigkeiten

Ein zentraler Kritikpunkt an Messansätzen ist, dass Leistungen immer mehrdimensional seien und nicht auf einer einzigen Messskala abgetragen werden könnten. Indem multidimensionale Phänomene in wenige einfache Metriken übersetzt werden, gehe notwendigerweise das Meiste des Kontextes und der Komplexität verloren. Daher könnten Messungen irreführend sein. (Epstein/Yuthas 2014: 118) Zu Problemen, die mit dem Messen hochschulischer Leistungen einhergehen, gibt es seit langem eine elaborierte Debatte. In dieser werden vor allem Argumente gegen quantitative Kennziffern und das darauf aufbauende Bewerten anhand von Indikatoren ausgetauscht. Solche gängigen Argumente sind:

- Messungen und die daraus gewonnenen Kennziffern und Indikatoren werden häufig nicht als Komplexitätsreduktion und Hilfskonstrukt betrachtet, sondern überinterpretiert als globale Qualitätsaussage.
- Zudem kann die Notwendigkeit von Zahlenwerten eine Einseitigkeit von Bewertungen erzeugen. Die Gründe: Zum einen werden tendenziell bereits vorhandene Kennziffern herangezogen, und es findet so eine Bevorzugung bestimmter Größen statt. Zum anderen können Messungen ein Ungleichgewicht in der Darstellung von Wirkungen hervorrufen, indem nur das gemessen wird, was gemessen werden kann: „Die Erfahrung zeigt, dass häufig von der Verfügbarkeit/Erhebbarkeit der Daten ausgehend nach Indikatoren gesucht wird, und damit innovative Ansätze von Beginn an ausgeblendet werden.“ (Brandenburg/Federkeil 2007: 7)

Umgang mit Kennzahlen

Im Zuge des Bestrebens, die Hochschulen miteinander zu vergleichen, werden die konstruierten Leistungsbewertungen auf der Basis von Kennziffern bisweilen in der Form von Rankings abgebildet. Diese vermitteln durch die Reduktion auf eine Platzierung besonders plastisch scheinbar eindeutige Leistungsunterschiede. Besonders kritisch ist dies zu bewerten, wenn eigentlich nicht zusammenhängende Zahlenwerte zu einem Gesamtwert zusammengeführt werden, zum Beispiel beim Hochschulranking Times Higher Education (THE) World University Ranking.[1] Die Platzierungen in Rankings können, je nach Berechnungsgrundlage, wesentlich durch Faktoren beeinflusst werden, die keine Aussagekraft über den Bewertungsgegenstand haben und unter Umständen willkürlich festgelegt sind. Zwei Beispiele:

- Alexander Demling (2014) zeigt die hohe Beeinflussbarkeit von Ranking-Platzierungen je nach Definition der einfließenden Größen am Beispiel der

[1] http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/ (6.10.2014)

Universität Tübingen, die sich im THE-Ranking 2014 im Vergleich zum Vorjahr um rund 100 Plätze verbessern konnte, indem „Vollzeitforscher“ enger als bislang definiert und gezählt wurden.

- Rohn und Weihe (2013) zeigen in einer Studie, wie stark Ranking-Platzierungen von der Reihenfolge der Auswertung der Werte abhängen. Das Ranking folge dem Schema: Wer am meisten grün (=gut) bewertete Kriterien hat, liegt vorn, bei gleichvielen grünen Punkten entscheiden die wenigsten roten (=schlecht) Punkte. Das Zählen gelber (=neutraler) Punkte erübrigt sich. Die Autoren zählten daraufhin die roten Punkte zuerst. Die meisten roten Punkte bedeuten den schlechtesten Platz. Bei gleichvielen roten Punkten entscheiden die grünen. Nur aus der Umstellung der Zählreihenfolge ergaben sich wesentliche Unterschiede in den Platzierungen.

Messungen und deren Abbildung in Rankings können außerdem zu unerwünschtem strategischen Verhalten führen. Denn um bei den Messungen besser abzuschneiden, könnten betroffene Personen ihren Fokus auf die Verbesserung der Messwerte statt auf die Verbesserung von Aktivitäten richten (Epstein/Yuthas 2014: 119). Dann erfüllt sich das bekannte Bonmot: Leistungsorientierte Kriterien führen zu kriterienorientierten Leistungen.

Vorteile von Messungen

Allerdings bieten Messungen, sofern sie in den richtigen Kontext gesetzt und mit qualitativen Bewertungsmethoden kombiniert werden, auch erhebliche Vorteile für die eigene Leistungsbetrachtung von Organisationen, um Aktivitäten zu prüfen und Prozesse verbessern zu können:

- Durch Messungen lassen sich Lernprozesse initiieren: Annahmen können geprüft sowie Verhaltensweisen untersucht und nachvollzogen werden.
- Messen kann zudem der Accountability gerecht werden: Es lässt sich damit Vertrauen bei Kooperationspartnern auf- und ausbauen. (Ebd.: 122)
- Messungen können für die Optimierung interner Prozesse eingesetzt werden: um aus verschiedenen Lösungs- und Gestaltungsmöglichkeiten zu wählen, für das Monitoring von Projekten, die Evaluation nach einem Projektabschluss oder für die allgemeine Beurteilung von organisationalem Impact (ebd.: 138).

Wenn nun also Messungen stattfinden können und sollen, stellt sich die Frage, *was* in Bezug auf eine bestimmte Aktivität gemessen werden soll, um deren Wirkung zu bewerten. Hierfür lässt sich anhand der Impact-Kette veranschaulichen, welche Bestandteile eine Aktivität und deren Wirkungen haben.

Für einen bestimmten Prozess oder eine Aktivität werden Ressourcen oder Input aufgewendet. Die Aktivität wirkt in unterschiedlichen Ausmaßen: Sie

erzeugt zum einen direkten Output. Zum anderen können sich bestimmte Wirkungen – Outcome und Impact – als längerfristige Ergebnisse und Folgen ergeben. Der Unterschied zwischen Outcome und Impact liegt in der Reichweite und Langfristigkeit der Wirkungen. Impact speist sich zwar ebenso wie Outcome aus den Wirkungen einer Maßnahme, beschreibt jedoch Wirkungen, die mittelbarer und meist langfristiger sind. Dies soll am Beispiel eines Weiterbildungskurses veranschaulicht werden:

Übersicht 10: Impactkette mit Mess- und Bewertungsmöglichkeiten

Impact-Kette	Beispiel	Mess-/ Bewertungs-möglichkeiten	Aussage-kraft
Input	Investierte Ressourcen für einen Weiterbildungskurs: z.B. Zeit der Lehrenden; Geld der Teilnehmenden; Geld (Lehrende, Verwaltung), Räume, Ausstattung der Hochschule	●●● (messbare Größen)	●
Prozesse / Aktivitäten	Daten zur eigentlichen Aktivität = Weiterbildungskurse: z.B. Anzahl der Kurse/Teilnehmenden; Verhältnis Teilnehmende - Lehrende; Bewertung durch Teilnehmende	●●● (messbare Größen / Bewertungen)	●
Output	Direkter Output der Aktivität Weiterbildungskurs: z.B. Anzahl Teilnehmende, die den Kurs mit einem Zertifikat beenden (Absolventenzahl)	●● (messbare Größen / Bewertungen)	●●
Outcome	Weitere Effekte der Aktivität: z.B. Verbesserung Beschäftigungsfähigkeit / Effektivität berufl. Handelns durch erlerntes Wissen (Vergleich der berufl. Situation davor / danach)	● (komplexere Betrachtungen/ Analysen; Vergleiche)	●●●
Impact	Weitere Folgen dieser (möglichen) zusätzlichen berufl. Qualifizierung: z.B.Wissenszuwachs; Produktivitätssteigerung im jew. Unternehmen / Land (weitere Betrachtung)	● (komplexere Bewertungsverfahren / Analysen der Effekte)	●●●

Je nachdem, an welchem Punkt der Impact-Kette angesetzt wird, können unterschiedliche Methoden zur Bewertung angewendet werden und gibt es unterschiedliche Messmöglichkeiten: Zwar sagen Impacts und Outcomes sehr viel mehr über den Erfolg einer Aktivität aus als Inputs, Aktivitätsbe-

schreibungen und Outputs. Letztere (z.B. Teilnehmerzahlen, Kursangebot, Absolventenzahlen) können jedoch sehr viel einfacher gemessen werden als Outcomes oder Impacts (z.B. Auswirkungen auf die Beschäftigung und Lebensqualität):

- Outcomes und (vor allem) Impacts sind häufig von vielzähligen Faktoren abhängig, die unabhängig vom Handeln der Hochschule sind und außerhalb ihrer Kontrolle liegen. In einem Bewertungsmodell kann demnach von ggf. schlechten Messwerten nicht immer auf die tatsächlichen Leistungen der Hochschule geschlossen werden. Hier muss ein Bewertungssystem sensibel genug angelegt sein, um hochschulische Leistungen ausreichend differenziert betrachten zu können.
- Angesichts der multiplen Faktoren, von denen Impact abhängt, besteht immer die Frage, ob tatsächlich eine Kausalbeziehung zwischen Aktivität und Wirkung oder lediglich eine Korrelation vorliegt. Häufig können keine linearen Wirkungen nachgewiesen werden.
- Zudem sind Outcomes und Impact von hochschulischen Aktivitäten immer auch von Glück und Zufällen abhängig. Besonders der Prozess, von Forschungs- und Kooperationsaktivitäten hin zu einem erfolgreichen Produkt auf dem Markt zu gelangen, ist von zahlreichen und unberechenbaren Unwägbarkeiten bestimmt. Diese machen es möglich, dass sich eine Aktivität von hoher Qualität (wie auch immer die Qualität gemessen wird) nicht im Impact ausdrückt, also starke Verzerrungen zwischen der Qualität und dem Impact der Aktivitäten entstehen (Molas-Gallart et al. 2002: 14). So sind z.B. Forschungsaktivitäten von extremer Erfolgsunsicherheit geprägt und notwendigerweise ineffizient, da eine zielgenaue Forschung nicht möglich ist: Ein Großteil davon hat vor allem zum Ergebnis, dass Ergebnisse an anderer Stelle zu suchen sind, insofern Forschungshypothesen nicht bestätigt werden konnten (Schimank 2007: 236).
- Durch eine Kombination von Messpunkten, die an unterschiedlichen Stellen der Impact-Kette angesetzt werden, lassen sich Verzerrungen abmildern. Prinzipiell können Messungen an jeder Stelle der Impact-Kette sinnvoll und aussagekräftig sein, sofern man sich ihrer Aussagekraft bewusst ist, sie richtig interpretiert und in den richtigen Kontext setzt. Indem man die Messwerte mit anderen Kennzahlen oder Indikatoren kombiniert, werden unterschiedliche Aspekte, Zeitpunkte und Perspektiven der Aktivität in die Bewertung einbezogen. Das wiederum kann unter Beachtung der genannten Aspekte sehr gewinnbringend sein, indem es nicht zu einer allzu einseitigen Bewertung von nur wenigen Faktoren und Wirkungen führt.

Was soll bewertet werden?

Die Umstände verführen häufig dazu, es sich etwas einfach zu machen: Qualität soll entweder mithilfe der Kombination quantitativer Kennziffern oder Umfragedaten abgebildet werden, oder aber sie wird für nicht operationalisierbar erklärt. Hierbei bleibt außer Acht, dass zwei zentrale Unterscheidungen zu treffen sind, wenn es um Qualität geht:

- Die erste Unterscheidung ist die zwischen Qualität(en) und Quantität(en): Schlichte quantitative Merkmale werden häufig als Qualitäten offeriert. Doch eine geringe Drop-out-Quote, eine günstige Lehrkräfte-Studierenden-Relation oder ein hohes Publikations-Output sind für sich genommen keine Qualitäten. Vielmehr können sie fallweise mit ganz unterschiedlicher, nämlich sehr guter, hinreichender oder unzulänglicher Qualität verbunden sein. Es handelt sich um quantitative Eigenschaften, die messbar sind, mehr nicht. Bei einer Konzentration auf Qualitäten hingegen wird die Messbarkeit zum Problem.
- Die zweite Unterscheidung besteht innerhalb dessen, was zutreffend als Qualität(en) bezeichnet wird: Zum einen gibt es „Qualitäten“ – isolierbare Einzeleigenschaften, die Aspekte des Betrachtungsgegenstandes benennen, wie die Lehrkräfte-Studierenden-Interaktion oder die Fremdsprachenkompetenz von Studierenden (Qualität erster Ordnung). Zum anderen wird mit „Qualität“ – im Singular – etwas bezeichnet, das einen Prozess, eine Leistung oder ein Gut ganzheitlich durchformt. So kann etwa ein Studiengang internationalisiert sein, wovon aber nur dann mit Berechtigung zu sprechen ist, wenn sich dies in allen seinen Bestandteilen – inhaltlich, zeitlich, (fremd-) sprachlich, personell, strukturell – niederschlägt. Das hier Gemeinte kann als Qualität zweiter Ordnung gekennzeichnet werden.

Aus den beiden genannten Differenzierungen ergeben sich folgende Anforderungen für einen Bewertungsansatz hochschulischer Qualität:

Übersicht 11: Anforderungen für einen Bewertungsansatz

⚠	*Quantitäten*	• Beim Einsatz und der Bewertung von Quantitäten ist Vorsicht geboten: Quantitäten sollen nur als Hilfskonstrukt eingesetzt werden, bspw. um Qualitätssymptome abzubilden. • Ein Bewertungsmodell sollte nicht derart von Quantitäten bestimmt sein, dass eine rückläufige Zahl auf der Zeitachse als Versagen interpretiert wird. Denn rückläufige Zahlen könnten mit einer qualitativen Verbesserung der Maßnahmen einhergehen.
➲	*Qualitäten*	• Qualitäten können auf unterschiedlichen Ebenen bewertet werden. • Qualitätsbeschreibungen erster Ordnung (z.B. Fremdsprachenkompetenz der Studierenden) können kombiniert und ergänzt für Aussagen über eine Qualität zweiter Ordnung (z.B. Internationalisierter Studiengang) herangezogen werden.
⇨	Die Bewertung muss abhängig von Qualitätsentwicklungen einer Maßnahme sein.	
⚠	Bewertungen und Messungen benötigen bestimmte Reduktionen von Komplexität, wodurch allerdings dann Probleme entstehen, wenn übersehen wird, dass es sich dabei um Komplexitätsreduktionen handelt.	

Zu jeder Bewertungsmethode können mögliche – mehr oder weniger gravierende – verzerrende Effekte genannt werden, durch welche sich die Bewertung von einer möglichst objektiven Beurteilung entfernt. Zum Beispiel strahlt die Reputation von ForscherInnen, die durch ihre Forschung Bekanntheit erlangt haben, auch auf andere Merkmale bzw. Bereiche aus, d.h. ihnen wird dann auch bei anderen Aktivitäten unterstellt, besonders leistungsfähig zu sein und erfolgsträchtig agieren zu können (Halo-Effekt). Eine Third-Mission-Bewertung soll dagegen eine ausgewogene und sachbezogene Bewertung sein, die sowohl quantitative als auch qualitative Elemente kombiniert, Kontextbedingungen einbezieht und möglichst allen Akteuren gleiche Chancen auf eine angemessene Bewertung bietet.

Mit der Frage, an welchem Punkt der Impact-Kette eine Messung oder Bewertung ansetzen soll, ist immer auch die Frage nach dem Zeitpunkt verknüpft. Während Input-, Aktivitäten- und Output-Bewertungen und -Mes-

sungen vor, während oder kurz nach der Aktivität stattfinden können, benötigen Outcome- und Impact-Effekte mehr Zeit, um sich zu entwickeln.

Daher stellen sich insbesondere zwei Fragen: Wann ist der richtige Zeitpunkt, um bei hochschulischen Aktivitäten mit langfristigen Zielen einen Impact zu messen? Wie sind Effekte zu bewerten, die mittelbar und indirekt verlaufen?

Wie soll bewertet werden?

Am Anfang von Qualitätsentwicklung stehen Zweckbestimmungen. Diese inspirieren Zieldefinitionen, und die wiederum sind elementare Voraussetzungen jeglicher Qualitätsorientierung. Wo anfangs Ziele definiert worden sind, werden nicht nur Zielverfehlungen und Zielerreichungen deutlich, sondern können auch zwar ungeplante, aber dennoch erreichte Ergebnisse präziser identifiziert werden. Ebenso lassen explizierte Zieldefinitionen auch ggf. bestehende Zielkonflikte deutlich werden.

Qualitätsbewertungen lassen sich nicht nach Schemata organisieren, die dann für alle irgend denkbaren Fälle Anwendung finden können: Dafür sind die zu bewertenden Qualitäten zu verschiedenartig und zu komplex. Dennoch sollen Qualitätsbewertungen auch die Vergleichbarkeit verschiedener Fälle ermöglichen. Sie können also nicht *willkürlich* von Fall zu Fall festgelegt werden.

Eine Lösung besteht darin, einige standardisierte Bewertungsmodule unterschiedlicher Reichweite und Gegenstandseignung zu formulieren bzw. zu entwickeln, die dann als Werkzeuge für differenzierte Anwendungen zur Verfügung stehen. Diese müssen methodisch zunächst immer zwei elementare Anforderungen erfüllen: Validität und Reliabilität. Valide sind solche Instrumente dann, wenn mit ihnen tatsächlich das erfasst wird, was erfasst werden soll. Reliabel sind sie, wenn wiederholte Überprüfungen am gleichen Objekt und unter gleichen Bedingungen zu den gleichen Ergebnissen kommen, d.h. wenn die Ergebnisse reproduzierbar sind. Welche standardisierten Bewertungsmodule dann eingesetzt werden, hängt von den Zielen der Bewertung ab.

Praktisch muss jede Qualitätsbewertung zwei Bedingungen erfüllen: Zum einen hat sie abzubilden, was die Akteure interessiert. Zum anderen muss sie hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Ressourcen praktikabel sein. Die Frage, welche personellen, finanziellen, sächlichen und zeitlichen Ressourcen für die Durchführung einer Qualitätsbewertung zur Verfügung stehen, ist zwar selbst nicht inhaltlich – doch prägt sie den Vorgang erheblich in auch inhaltlicher Hinsicht. Sie sollte daher möglichst frühzeitig geklärt werden. Darüber hinaus sollte sich jede Qualitätsbewertung folgenden Anforde-

rungen regelhaft unterwerfen, um Akzeptanz für ihre Ergebnisse sicherzustellen:

- Benennung der Bewertungsmotivation, des Bewertungszwecks, der Bewertungsziele und -gegenstände;
- Benennung dessen, was nicht bewertet werden soll, d.h. Angabe der Grenzen des konkreten Bewertungsvorgangs;
- Kontextdefinition: in welchem Rahmen, in Bezug worauf soll die Qualität bewertet werden?
- sofern vergleichende Betrachtung: Angabe der Vergleichsebene (Hochschule, Fakultät/Fachbereich, Institut, Fachdisziplin).

Übersicht 12: Grundanforderungen an Qualitätsbewertung

Einsatz von Indikatoren

Beim Einsatz von Indikatoren sind grundlegende und fallspezifische Voraussetzungen zu beachten, damit diese zu einer Bewertung der eigenen hochschulischen Leistung genutzt werden können:

■ *Regelmäßige Datenerfassung:* Indikatoren bzw. diesen zugrunde liegenden Kennzahlen müssen regelmäßig erhoben werden können, um Aussagen zur Entwicklung hochschulischer Leistungen im Zeitverlauf treffen zu können.

■ *Vergleichbarkeit:* Viele Indikatoren können nur bedingt fachbereichs- oder hochschulübergreifend verglichen werden, da große Unterschiede zwischen den Fächern und Einrichtungen bestehen. Die Hochschulen agieren zudem in unterschiedlichen Kontexten mit unterschiedlichen Zielsetzungen. Indikatoren sollten daher eher nicht vorrangig Hochschulen miteinander vergleichen, sondern dazu benutzt werden, den jeweiligen individuellen Fortschritt zu bewerten. Dennoch können sich Indikatoren durch Gebrauch so entwickeln, dass sie auch für Vergleiche geeignet sind.

■ *Begrenzte Aussagekraft von Indikatoren:* Bei der Nutzung von Indikatoren muss stets beachtet werden, dass Indikatoren nie die Realität in Gänze abbilden und ihre Aussagekraft immer beschränkt ist. Bestimmte Effekte können häufig trotz Messung und Interpretation unter Berücksichtigung von Kontextinformationen nur vermutet werden. Indikatoren bilden immer nur einen Ausschnitt aus dem Gesamtgeschehen ab und können nie das gesamte Spektrum an Aktivitäten, Entwicklungen und Problemlagen erfassen. (Baethge et al. 2010: 11)

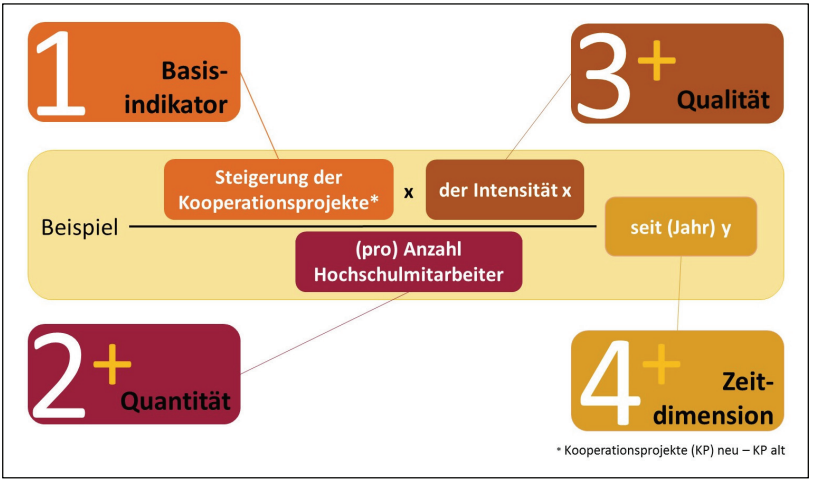
Nicht geeignet sind Indikatoren, wenn sie

- nicht in Relation zu einer Grundgröße gesetzt sind, z.B. Drittmittel des Fachbereichs XY ohne Bezug zur Mitarbeiterzahl des Fachbereichs;
- keine Qualität und keine Qualitätssteigerung beachten können. Zum Beispiel ist die bloße Anzahl von Kursangeboten zunächst nur eine Aussage über die Aktivitätsdichte und keine Qualitätsaussage;
- keine Entwicklung aufzeigen können, etwa wenn ein Indikator nur einmal verwendet wird. Zwar muss am Beginn einer Entwicklungsbetrachtung ein Indikator zum ersten Mal berechnet werden, doch werden dann Berechnungen auch zu späteren Zeitpunkten benötigt;
- keine Zeitdimension einbeziehen. Es sollte bestimmt sein, auf welchen Zeitraum sich die errechneten Werte beziehen, um einen aussagekräftigen Indikator zu erhalten.

Zudem sind Indikatoren für einen Vergleich unter Hochschulen oder Fachbereichen nur dann geeignet, wenn vergleichbare Voraussetzungen bestehen. Beispielsweise können Kooperationsbeziehungen einer Hochschule zu Unternehmen in einer Region, in der sehr viele Unternehmen angesiedelt sind, nicht verglichen werden mit den Kooperationsbeziehungen einer Hochschule, in deren Sitzregion eine nur geringe Unternehmensdichte besteht.

Objectively Verifable Indicators (OVIs) dagegen können individuell für jeden Gebrauch konstruiert werden, indem man einen Indikator als Basisindikator definiert, diesen numerisch quantifizierbar macht und zu diesem eine Qualitäts- und eine Zeitdimension addiert (ggf. auch Platz und Kosten) (CIDT o. J.: 11):

Übersicht 13: Bilden eines Objectively Verifable Indicators



Quelle: CIDT (o. J.: 11); eigene Bearbeitung

Kriterien und Hinweise für die Leistungsbewertung

Aus einer Betrachtung von unterschiedlichen Bewertungsansätzen, die bereits im Hochschulsektor Anwendung finden, aber auch von Ansätzen, die im Wirtschaftssektor oder unter NGOs zu finden sind, lassen sich die folgenden Aspekte zusammengestellen, die bei der Bewertung hochschulischer Leistung – im speziellen der Third Mission von Hochschulen – beachtet werden sollten:

Übersicht 14: Checkliste für die Leistungsbewertung

CHECKLISTE BEWERTUNG

- Werden **qualitative und quantitative** Elemente eingesetzt?
- Werden Daten erhoben und **Kontextinformationen** gegeben?
- Sind die eingesetzten **Quantitäten sinnvoll**?
- Kann die **Zielsetzung** frei gewählt werden?
- Werden die **Möglichkeiten der Organisation** in die Bewertung miteinbezogen?
- Werden unterschiedliche **Perspektiven** (eigene, Stakeholder, Experten) einbezogen?
- Finden sowohl Bestand als auch (Entwicklungs-) **Potenziale** Beachtung?
- Wird an **unterschiedlichen Stellen** der Impact-Kette bewertet?
- Welche **Ressourcen** stehen für die Bewertung zur Verfügung?
- Werden die **Interessen der Stakeholder** beachtet und Fragen dieser mit der Bewertung beantwortet?
- Werden **unterschiedliche Bewertungstechnologien** kombiniert?

3. Konzept der Third-Mission-Bilanz

Die Vielfalt der Hochschulen und der Ausprägungen ihrer Third Mission geht oft einher mit sehr unterschiedlichen Informationsgrundlagen darüber. Eine modulare, stufenweise ausbaubare Bilanzierung kann der Schlüssel zur Überwindung heterogener Dokumentationsstrukturen sein. Je besser dies gelingt, umso mehr können qualitative und quantitative Bewertungen in die Third-Mission-Bilanz integriert werden.

Die Third-Mission-Bilanz als Modulkonzept

Erfahrungen aus der Hochschulpraxis zeigen, dass es unrealistisch ist, anzunehmen, dass Hochschulen über vergleichbare Prozesse und Bandbreiten der Informationsaufbereitung verfügen. Umso mehr darf dies für die häufig freiwilligen Third-Mission-Aktivitäten der Hochschulangehörigen angenommen werden. Aus zahlreichen Interviews in Hochschulen wurde deutlich, dass detaillierte Daten dazu eher zufällig, mindestens jedoch nicht systematisch erhoben werden. Die Bilanzierung muss folglich einen produktiven Umgang mit ungleichen Datenbeständen sowohl zwischen den Aktivitäten als auch zwischen den Hochschulen insgesamt finden. Unser Lösungsansatz ist die Modularisierung der Inhalte der Bilanz.

Das Grundprinzip bei der Modularisierung ist: Auch bei sehr diversifizierten Zuständigkeiten und dezentralem Datenmanagement muss die Bilanzierung der Third Mission nicht bei einer thematisch strukturierten Darstellung der Aktivitäten halt machen. Vielmehr kann die Berichterstattung – z.B. nachdem erste Erfahrungen gesammelt wurden – schrittweise ausgebaut werden. Der Fortschritt beim Ausbau richtet sich nach dem Aufwand, der für die Aufbereitung der Informationen investiert werden kann, und lässt sich im Zuge kontinuierlicher Prozessoptimierungen der Hochschulverwaltung einplanen.

Die Modularisierung der Datengrundlagen einer Third-Mission-Bilanz erlaubt es den Hochschulen, eigene Schwerpunkte zu setzen und den Aufwand der Erstellung der Bilanz gering zu halten. Nur eines sollte die Modularisierung nicht bewirken: dass man sich ausschließlich auf einen Teilbereich der Third Mission beschränkt und der Versuchung nachgibt, nur besonders gelungene Aktivitäten zu dokumentieren.

In diesem Sinne kann die Third-Mission-Bilanz die einschlägigen Aktivitäten in vier verschiedenen Modulen abbilden (Übersicht 15):

1. *Eckdaten* der Third-Mission-Aktivität, eingeordnet entsprechend der Systematisierung; darunter insbesondere Kurzbeschreibungen, Kontaktdaten und Schlagwörter;
2. Ergänzende Bereitstellung von Wissensressourcen durch Verweise auf verfügbare *Dokumente*, z.B. Internetlinks, Berichte, Materialien und Publikationen;
3. Zusammenstellung aussagekräftiger *Kennzahlen, Indikatoren* sowie Evaluationsergebnisse, um quantitative Bewertungen zu ermöglichen;
4. Beschreibung der *Erfolge*, z.B. Zielerreichungen, Selbsteinschätzungen sowie langfristiger Wirkungen und Erfolge, auch im Sinne einer qualitativen Bewertung. Dabei können auch anekdotische Erfolgsgeschichten sowie Bildmaterial zum Einsatz kommen.

Übersicht 15: Vier Module der Third-Mission-Bilanz

Inhalte der Bilanz und deren vier Module

Die vier Module beschreiben unterschiedliche Inhaltstypen für Aktivitäten der Third Mission. Sie sind implizit hierarchisch aufgebaut, denn mit jedem Modul wird die Komplexität der darin gespeicherten Daten gesteigert, angefangen mit dem ersten als einfachstem Modul. Im folgenden werden die inhaltlichen Komponenten der jeweiligen Module genannt.

Modul 1: Eckdaten

Das erste Modul ist das grundsätzlichste und unverzichtbar für eine Third-Mission-Bilanz. Es wird davon ausgegangen, dass es – selbst unter schwierigen Voraussetzungen und Datenlagen – für jede Hochschule mit ihren vorhandenen Datenbeständen aufwandsarm möglich sein sollte, die Third Mission auf Basis des Modul 1 darzustellen.

Eine Auflistung der inhaltlichen Komponenten, die für jede Aktivität idealerweise befüllt werden sollten, enthält Übersicht 16.

Übersicht 16: Mögliche Komponenten für Modul 1 – Eckdaten

Komponente	Erläuterung
Name der Aktivität	eine eindeutige Bezeichnung, um Dopplungen zu vermeiden
Einordnung in der Third Mission	Klassifizierung der Aktivität nach Bereich, Handlungsfeld, (ggf.) Ziel, Maßnahme
Schlagworte	bspw. Zielgruppen, Art der Aktivität, Fachbereich oder Personen
Verantwortliche Personen	hauptverantwortliche Ansprechpartner, ggf. auch Mitarbeiter/innen
Kontakt-informationen	Postadresse, E-Mail, Telefon, ggf. Telefax sowie Uhrzeiten für Sprechstunden oder Öffnung
Weblink	Link zur Seite innerhalb der Hochschulwebseite oder alternativ externe Webseite
Kurzbeschreibung	etwa 100 Wörter umfassende Beschreibung der Aktivität
Zielgruppen	An wen richtet sich die Aktivität?
Arbeitsmodus	Handelt es sich um eine ständig, regelmäßig, unregelmäßig, befristet oder einmalig stattfindende Aktivität?
Förderung	aus Haushaltsmitteln, (öffentlichen oder privaten) Drittmitteln, Studienbeiträge oder Sondermittel (Zielvereinbarungen, Hochschulpakt, Leistungsorientierte Mittelzuweisung usw.)

Modul 2: Links, Dokumente und Publikationen

In einem zweiten Modul können, ergänzend zum ersten, alle Quellen und verfügbaren Informationen zu der betreffenden Aktivität bereitgestellt werden. In einem webbasierten Format wird das über Weblinks zu anderen Internetseiten und Downloadmöglichkeiten der Dokumente realisiert. In einem gedruckten Format bietet sich eine Literaturliste mit den Wissensressourcen zur Aktivität an. Mögliche Quellen für Modul 2 sind in Übersicht 17 zusammengefasst.

Übersicht 17: Mögliche Komponenten für Modul 2 – Wissensressourcen

Komponente	Erläuterung
Pressemeldungen	insbesondere die der Hochschule selbst
Turnusmäßige Berichte	Jahresbericht, Tätigkeitsbericht, Evaluationsbericht usw.
Publikationen	wissenschaftliche Publikationen, Beiträge in Presse und Medien
Eigene Webangebote	Links zu externen Webseiten der Tätigkeit
Partnerwebseiten	Links zu Partnern der Tätigkeit
Fördererwebseiten	Links zu Förderern der Tätigkeit

Modul 3: Kennzahlen und Indikatoren

Während Modul 1 und 2 eher dokumentieren als bewerten, ergänzen Modul 3 und 4 die Bilanz um Elemente des Leistungsmonitoring. In Modul 3 werden quantitative Beobachtungen zur Leistung festgehalten. Die Auswahl der Kennzahlen, die in die Erfassung mit aufgenommen werden, sollte sich stets an der Art der Maßnahme orientieren, in die die Aktivität fällt.

Allgemein lassen sich indes Kriterien für die Auswahl der Kennzahlen und Indikatoren festhalten.

- *Erfüllung der SMART-Bedingungen:* Kennzahlen und Indikatoren sollten *S*pezifisch, *M*essbar, *A*kzeptiert, *R*ealistisch und *T*erminiert sein. Diese allgemein formulierten Bedingungen leuchten sofort ein und helfen, das richtige Maß zwischen sinnvollen und entgrenzten Monitorings zu finden.
- *Abdeckung verschiedener Prozessphasen durch die Auswahl*: Es sollten Kennzahlen an unterschiedlichen Punkten der Impact-Kette erfasst werden; z.B. kann eine Kennzahl für jeweils Input (Ressourceneinsatz), Prozess (Durchführung) und Output (Ergebnisse) ausgewählt werden. Wenn möglich, sind mittel- und langfristige Ergebnisse und Wirkungen (Outcome bzw. Impact) ebenfalls zu messen.
- *Berücksichtigung von Third-Mission-Spezifika:* Kennzahlen oder Indikatoren sollten nach Möglichkeit auch bezüglich externer Zielgruppen und Partner festgelegt werden.
- *Kombination quantitativer mit qualitativen Bewertungen*: Die ausgewählten Kennzahlen sollten mit qualitativen Bewertungen in der Form eines Indikators oder anderer Instrumente kombiniert werden. Dies muss nicht zwingend numerisch erfolgen. Lassen sich die Bewertungen nicht in Zahlen übersetzen, sollte dies nicht den Wegfall der Bewertung erzwingen, sondern eine andere Darstellungsform der Bewertung animieren.

In Übersicht 18 sind mögliche Kennzahlen für Modul 3, getrennt nach Prozessphase zusammengefasst.

Übersicht 18: Mögliche Kennzahlen einer Aktivität in Modul 3

Input	Prozess	Output	Outcome/Impact
• Personaleinsatz • Finanzmittel • Wochenstunden	• Teilnehmer • Partner • Häufigkeit	• Absolventen • Abschlüsse/Zertifikate • Lizenzen/Patente • Publikationen	• Berufseinstiege • Verbesserung öffentlicher Daseinsvorsorge

Modul 4: Erfolge, Entwicklungen, Hintergründe

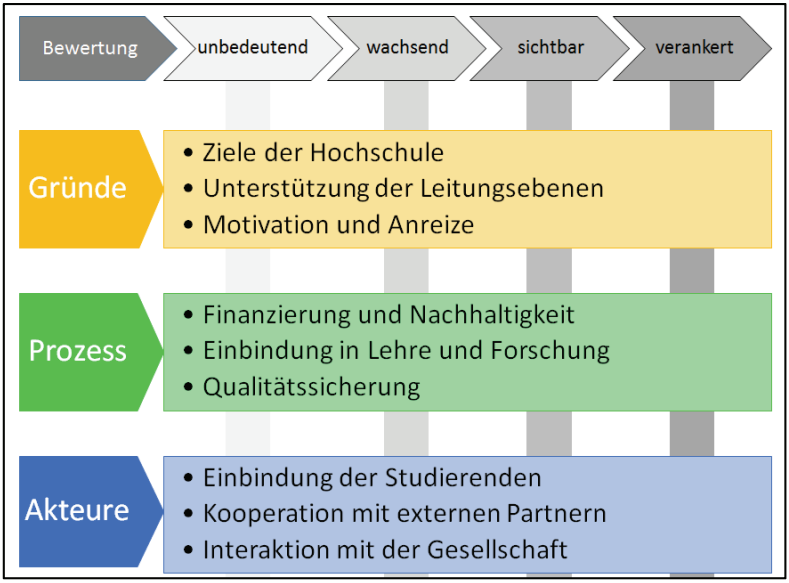
Im vierten Modul werden qualitative Informationen zur Bewertung der Third-Mission-Aktivität festgehalten. Diese können aus sehr unterschiedlichen Quellen mit sehr diversen Informationen und sehr voneinander abweichender Detailliertheit kommen. Zum Beispiel liegen häufiger Presseinterviews vor, Ergebnisse aus Berichten, Bildmaterial usw. Die Herausforderung besteht also darin, Art und Umfang der Informationen sinnvoll einzuschränken.

Übersicht 19: Mögliche Komponenten für Modul 4

Komponente	Erläuterung
Interviews mit Verantwortlichen	Häufig werden Akteure für das Hochschulmagazin oder externe Medien interviewt. Ausschnitte davon können sich für die Bilanz als Beschreibung von Erfolgen, Herausforderungen und Hintergründen eignen.
Exzerpte aus Evaluationen und Projektberichten	Einige Aktivitäten, z.B. im Bereich Weiterbildung, unterliegen regelmäßigen Evaluationen und Berichtspflichten. Auszüge können hieraus für Modul 4 genutzt werden.
Ergebnisse von Stakeholderbefragungen und anderen Erhebungen	Liegen von Aktivitäten keine regelmäßigen Berichte vor, aber wurden einmalig oder unregelmäßig Erhebungen durchgeführt, können auch diese Daten für Modul 4 nachgenutzt werden.
Testimonials und Zitate	Die Wirksamkeit von Aktivitäten zeigt sich nicht zuletzt an der Zufriedenheit der Beteiligten und Nutznießer. Rückmeldungen dieser Gruppen können als Zitate mit veröffentlicht werden.
Preise, Gütesiegel, Zertifizierungen	Auszeichnungen von Dritten sind als Ausweis erfolgreichen Handelns geeignete Informationen für Modul 4.
EDGE-Bewertungsbogen	Eine Selbsteinschätzung der Akteure kann eine sehr zeitsparende und wirksame Methode sein, Bewertungen zu tätigen und Vergleichbarkeit herzustellen. Der EDGE-Bewertungsbogen ist dafür ein geeignetes Instrument (s.u.).

Die Heterogenität der Daten in Modul 4 – aber ebenso in Modul 3 – erschwert eine vergleichende Bewertung verschiedener Aktivitäten. Mit dem

Übersicht 20: EDGE-Bewertungskriterien für die Third Mission



In Anlehnung an das EDGE-Tool des National Co-ordinating Centre for Public Engagement (NCCPE)

Ansatz der EDGE-Selbstbewertung[2] können jedoch zusätzlich qualitative Daten erhoben werden, die eben diese Anforderung erfüllen. Statt die Organisation als Ganzes zu bewerten, kann mit dem EDGE-Instrument eine Bewertung jeder einzelnen Aktivität vorgenommen werden. Die Vorteile liegen auf der Hand: Die Daten lassen sich beliebig für Obergruppen verdichten, sodass Vergleiche z.B. für Maßnahmen, Handlungsfelder oder Aufgabenbereiche, sogar der Hochschule insgesamt grundsätzlich herstellbar sind. Für die Third-Mission-Bilanz schlagen wir die in Übersicht 20 gelisteten EDGE-Bewertungskriterien vor.

Für jedes der neun Kriterien muss jeweils beantwortet werden, ob es in einer vierstufigen Skala von 1 = unbedeutend bis zu 4 = verankert einzuordnen

[2] „EDGE“ steht für *E*mbryonic, *D*eveloping, *G*ripping, *E*mbedding und ist eine Selbsteinschätzungstechnik entlang der im Akronym verwendeten Bewertungskala. Anhand einer Liste von neun Kriterien wird mit diesem Tool eine vierstufige Bewertung vorgenommen, wie stark öffentliches Engagement in der Organisation verankert ist: von unbedeutend (*embryonic*) bis etabliert (*embedding*). EDGE wurde vom britischen National Co-ordinating Centre for Public Engagement (NCCPE) entwickelt. Weitere Informationen unter http://www.publicengagement.ac.uk/ (27.8.2015).

ist. Drei Aspekte mit jeweils drei Kriterien werden durch das EDGE-Instrument abgedeckt:

- *Gründe*: Hier geht es um die inhaltlichen und organisatorischen Rahmenbindungen der Aktivität. Das betrifft die Deckung der Aktivitätsziele mit den *Zielen der Hochschule* insgesamt, wofür Leitbilder, Entwicklungspläne oder Stellungnahmen der Leitungsebenen als Referenz genommen werden. Auch sind hier ideelle Unterstützungen durch die Leitungsebene, beispielsweise durch entsprechende Außenkommunikation, zu bewerten. Zudem ist zu beantworten, ob die Third-Mission-Aktiven durch ihr Umfeld motiviert werden, z.B. durch Entlastungen an anderen Stellen Anreize für ihr Tun gesetzt werden.
- *Prozess*: Dabei geht es um die Durchführung der Aktivität. Damit verbunden sind Fragen der Finanzierung, insbesondere inwiefern eine dauerhafte Absicherung gewährleistet ist. Ebenso stellt sich die Frage, ob die Aktivität in Lehr- oder Forschungstätigkeiten eingebunden ist und ob hochschulische Ressourcen effizient genutzt und miteinander verbunden werden. Nicht zuletzt wird hier gefragt, ob eine Qualitätssicherung in geeigneter Form stattfindet.
- *Akteure*: Hier soll die Einbindung der relevanten Akteure beleuchtet werden. Das kann die Gruppe der Studierenden sein, die mindestens bei studiennahen Aktivitäten eine wichtige Rolle einnehmen können, oder Partner aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Und zuletzt ist zu bewerten, wie gut der Austausch mit der allgemeinen Öffentlichkeit gelingt.

Bewertung der Third-Mission-Strategie

Jenseits von Indikatoren oder anderen verallgemeinerbaren Bewertungskriterien können sich Hochschulen in ihrer Third Mission an dem messen, was sie sich selbst als strategische Ziele gesetzt haben. Die strategischen Ziele können zur Folge haben, dass der Fokus der Third Mission auf einzelnen Aufgabenbereichen liegt. Die prägnantesten sind in Übersicht 21 zusammengefasst. Sie fließen als übergeordnete Indikatoren des Hochschulprofils in die Bewertung ein.

Die Bewertung kann hier durch Selbsteinschätzung erfolgen. Dies kann für die einzelnen Items verbal durch Plausibilisierung der derzeitigen (und der angestrebten) Position erfolgen oder durch numerische Bewertung entlang einer mehrstufigen Skala. Empfehlenswert ist hier die Skala der EDGE-Bewertung: (1) unbedeutend, (2) wachsend, (3) sichtbar, (4) verankert.

Übersicht 21: Indikatoren zur Bewertung der Third-Mission-Strategie

Profil-indikator	**Fokus***			**Strategisches Ziel** (beispielhafte Formulierung)
	WB	FWT	GE	
Inter-nationale Hochschule	✓	✓	✓	Die Hochschule legt besonderen Wert auf internationale Studierende sowie deren Integration in Studium und ins soziale Leben. Die Hochschule steht für Offenheit und Toleranz und engagiert sich in dieser Hinsicht aktiv in ihrer Sitzregion.
Familien-freundliche Hochschule	✓		✓	Die Hochschule schafft gute Bedingungen für Studierende mit Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen, indem sie flexbile Studienmodelle sowie Betreuungsmöglichkeiten anbietet.
Nachhaltige Hochschule	✓	✓	✓	Die Hochschule passt sich den Bedürfnissen nachhaltiger Lehre und Forschung an, indem sie innovative Lehrmodelle ausprobiert, entsprechende Forschungscluster bildet und mit Partnern z.B. in der Sitzregion praxistaugliche Lösungen implementiert. Dabei wird auch die soziale und technische Infrastruktur auf Nachhaltigkeit hin angepasst.
Standort für (regionales) Wissens-management	✓	✓		Die Hochschule versteht sich als zentraler Knotenpunkt für das Wissensmanagement in der Region. In diesem Sinne baut sie Partnerschaften mit anderen Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen aus und setzt auf Verzahnung der Bildungsangebote in der Region.
Regionale Hochschule	✓	✓	✓	Die Hochschule versteht sich als wichtiger Partner in der und für die Region. Entsprechend zielen Studienangebote, Lehrinhalte und Forschungsaktivitäten auf Studieninteressierte, Unternehmen und gesellschaftliche Herausforderungen in der Region.
Entrepre-neurial University		✓		Die Hochschule setzt auf Forschungskooperationen, Innovationen und Gründungsförderung. Hierfür stellt sie die notwendigen Rahmenbedingungen in Lehre und Forschung bereit und baut auf starke Netzwerke mit externen Partnern.
Engagierte Hochschule			✓	Für die Hochschule stehen soziale Innovationen im Mittelpunkt. Lehrende und Studierende arbeiten an der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. Lehre und Forschung setzen dabei auf Zusammenarbeit mit gesellschaftlichen Akteuren.
Offene Hochschule			✓	Die Hochschule begreift Heterogenität der Studierenden nicht nur als Herausforderung, sondern auch als Chance. Deshalb schafft sie Strukturen, die ein Studium für unterrepräsentierte Studierendengruppen – insbesondere aus der Region – attraktiv und möglich macht.

Profil-indikator	Fokus*			Strategisches Ziel (beispielhafte Formulierung)
	WB	FWT	GE	
Anbieter für Weiterbildung	✓			Für die Hochschule ist Weiterbildung ein zentraler Aufgabenbereich neben der herkömmlichen Lehre und Forschung. Dabei agiert sie nachfrageorientiert und bietet passfähige Weiterbildung für unterschiedliche Zielgruppen an.
Interdisziplinäre Hochschule	✓	✓		Die Hochschule versteht Lehre und Forschung als interdisziplinär zu betreibende Aufgaben, um den Zukunftsfragen der Gesellschaft gerecht zu werden. Dafür hat sie koordinierende Stellen für Weiterbildung, Forschungskooperationen, Studium und darüber hinaus für Kooperationen mit gesellschaftlichen Akteuren eingerichtet.
Gesundheitsfördernde Hochschule	✓		✓	Für die Hochschule stellen Gesundheit, gutes Leben und der Generationendialog zentrale Lehr- und Forschungsthemen dar. Dies schließt die Anpassung sozialer und technischer Infrastrukturen im Hinblick auf Förderung der Gesundheit und des Wohlergehens ein und unterstützt ähnliche Vorhaben in der Sitzregion.

* WB = Weiterbildung, FWT = Forschungs- und Wissenstransfer, GE = Gesellschaftliches Engagement

Präsentationsformate der Bilanz

Die Aufarbeitung und der Umfang der Informationen für die Third-Mission-Bilanz können ausschlaggebend für die Wahl des Präsentationsformates sein, mit dem die Third Mission öffentlich kommuniziert wird. Die Datenlage ist aber diesbezüglich nicht die alleinige Entscheidungsgrundlage und sollte es auch nicht sein. In Kern geht es für Hochschulleitungen darum zu bestimmen, wie stark sie die Third Mission in ihr Hochschulprofil integrieren wollen und welche Zielgruppen im Fokus stehen. Im folgenden werden fünf denkbare Präsentationsformate kurz diskutiert.

Hauptrubrik auf der Homepage der Hochschule

In unseren Fallstudien wurde mehrfach der Vorschlag gutgeheißen, die Third Mission – oder einen verwandten Begriff[3] – mit einer eigenen Rubrik auf der Hochschulwebseite prominent zu präsentieren. Damit ließe sich eine sehr gute Sichtbarkeit für alle Nutzer/innen der Webseite realisieren. Gleichzeitig

[3] Manche Hochschulen benennen entsprechende Rubriken „Soziale Verantwortung“, „Outreach“, „Hochschule & Region“, „Community Service“ oder mit Teilaspekten der Third Mission abdeckenden Bereichen, etwa „Transfer“, „Campus & Leben“, „Partner“ usw.

entstünde eine hohe Reichweite des Themas, weil ein universelles und bereits gut frequentiertes Medium gewählt wird.

Die Herausforderung besteht dann zugleich darin, dass es technische Vorgaben auf der Hochschulwebseite gibt, die sich auf Design und Layout auswirken. Ebenso kann es als Nachteil angesehen werden, dass die Third Mission als Hauptrubrik keine spezifischen Zielgruppen anspricht, sondern vor allem allgemeine Nutzer/innen des Hochschulwebangebots, d.h. ein spezifisches Informationsangebot an einer unspezifischen – allerdings auch zentralen – Stelle platziert.

In einer solchen Präsentation wäre es daher wichtig, die Third Mission so vollständig wie möglich darzustellen, um User mit unterschiedlichem Vorwissen und Interessen adressatengerecht anzusprechen. Berücksichtigt man die notwendigerweise niedrigschwellige Eingangsdarstellung der Bilanz in einer Hauptrubrik, kann ein sehr breites Publikum – alle User der Webseite – für die Third-Mission-Bilanz interessiert werden.

Insgesamt aber stellt die Realisierung der Third-Mission-Präsentation als Hauptrubrik der Hochschulwebseite eine geeignete Präsentationsform für solche Hochschulen dar, die auf Third Mission als Teil des Hochschulprofils setzen und bereits über funktionierende Strukturen zur Berichterstattung darüber verfügen.

Eigene Webseite

Im Falle einer Abkopplung von der Webseite und vom Corporate Design der Hochschule sind sowohl technisch als auch visuell anspruchsvollere Lösungen der Präsentation möglich. Den zahlreichen Möglichkeiten stehen dann aber zugleich die hohen Ansprüche der Nutzer an ein professionelles Auftreten – Gestaltung, Design und Funktionen – gegenüber. Hier besteht ggf. die Option, nicht nur die Umsetzung, sondern auch die Pflege der Webseite an Dritte, also einen Dienstleister, auszulagern.

Aufgrund der hohen Flexibilität und Anpassbarkeit einer eigenen Third-Mission-Webpräsenz besteht zugleich die Gefahr, sich vom Hochschulprofil zu entkoppeln, d.h. von deren Strategie und operativen Handeln. Problematisch kann es auch sein, dass zusätzliche Anstrengungen benötigt werden, um erst einmal Sichtbarkeit der gesonderten Webseite und damit eine gewisse Reichweite herzustellen. Insoweit darf diese Webseite nicht nur von der technischen Seite her entwickelt und betrachtet werden. Sinnvoll ist ein Ansatz, der eine umfassende Denkweise verwendet, die Wiedererkennbarkeit der Hochschule nicht verliert und die Präsentation vom Nutzer her denkt.

Broschüre oder Sonderausgabe des Hochschulmagazins

Hier ist es aufgrund der hohen visuellen Anpassbarkeit möglich, neben Text mit Bildmaterial und grafischen Darstellungen zu arbeiten und im Zuge von Neuauflagen immer wieder neue nützliche Features zu integrieren. Eine Broschüre oder eine Sonderausgabe des Hochschulmagazins ist weniger persönlich als ein Social-Media-Auftritt (dazu unten), kann aber individueller als eine Webseite sein – z.B. indem Storytelling zu Erfolgsgeschichten erfolgt. Zielgruppen lassen sich auf mehreren Kommunikationsebenen ansprechen.

Zugleich weist dieses Präsentationsformat eine hohe Handhabbarkeit auf – keine komplizierten Webadressen, schwer lesbare Online-Schriften oder schwierige Web-Navigation. Dies stellt einen nicht zu unterschätzenden Vorteil dar, vor allem bei konservativeren Zielgruppen. Eine Problematik kann zugleich darin bestehen, dass Printmedien auf eine klar umrissene Zielgruppe abstellen und damit die Reichweite, sowohl räumlich als auch zielgruppenspezifisch, begrenzt bleiben kann – auch wenn diese Formate parallel online zugänglich gemacht werden. Zudem kann sich die Sicherung der Veröffentlichungsregelmäßigkeit, also der Aktualität, schwierig gestalten, da Printmedien in der Regel einen hohen Arbeitsaufwand verursachen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Mit Printmedien wie Broschüren oder Sonderausgaben von Hochschulmagazinen kann die eigentliche Berichterstattung sehr wohl unterstützt werden, um eine klar umrissene Zielgruppen zu erreichen, und dies insbesondere dann, wenn Modul-4-Daten in den Fokus der Third-Mission-Berichterstattung rücken.

Third-Mission-Kapitel im Hochschuljahrbuch oder Rektoratsbericht

Die Berichterstattung zu Third-Mission-Aktivitäten über eigenständige Kapitel im Jahrbuch oder Rektoratsberichte zu integrieren, ist eine mitunter bereits gängige Praxis. Deren Quantität und Qualität ist zwischen den Hochschulen allerdings sehr unterschiedlich ausgeprägt. Jahrbücher und Rektoratsberichte vermitteln eine gewisse Glaubwürdigkeit und Exklusivität der Informationen. Zugleich jedoch muss der Umfang, schon aufgrund der Charakteristik und der Zielorientierung dieser Medien, begrenzt bleiben. Auch wenn diese Berichte zunehmend online auf den Webseiten der Hochschulen zugänglich sind, bleibt ihre Reichweite beschränkt. Nicht zu unterschätzen aber ist, dass sie auch als Berichterstattung gegenüber bspw. den zuständigen Ministerien oder Landtagsmitgliedern dienen.

Letztlich würde eine alleinige Berichtertstattung über diese Formate lediglich eine zielgruppenbegrenzte Informationsplattform (bzw. Rechtfertigungsplattform) darstellen. Dies lohnt sich nur dann, wenn man mit möglichst geringem Aufwand auf eine regelmäßige allgemeine Third-Mission-Be-

richterstattung nicht verzichten will. Vorrangig aber stellen Jahrbücher und Rektoratsberichte eher ergänzende Medien dar.

Social Media

Die Vorteile von Berichterstattung über Social-Media-Plattformen – Facebook, Twitter, Youtube, Google+ etc. – sind nicht zu unterschätzen. Durch die Online-Basierung stellen sie zunächst einmal vergleichsweise kostengünstige Kommunikationskanäle dar und weisen geringe Eintrittsbarrieren zur Nutzung auf.

Die einfache Zugänglichkeit der Werkzeuge für die Veröffentlichung und Verbreitung von Inhalten jeglicher Art erlaubt es zugleich, ohne großen Aufwand multimediale Inhalte – Bilder, Texte, Links, Präsentationen, Videos – einzubinden. Dies sorgt für eine mehrdimensionale Berichterstattung. Berichte und sonstige Beiträge lassen sich in Echtzeit einstellen und bearbeiten. Dadurch kann eine hohe Aktualität der Berichterstattung gewährleistet werden. Die Herausforderung besteht dann zugleich darin, die Aktualität kontinuierlich beizubehalten, denn davon leben Social-Media-Plattformen.

Es ist davon auszugehen, dass über diese Kanäle insbesondere Studierende, Studieninteressierte und zivilgesellschaftliche Gruppen bis zu einem mittleren Alter angesprochen werden – für Ältere oder politische Zielgruppen beispielsweise erscheint dieses Instrumentarium (derzeit noch) eher weniger geeignet. Für die erreichbaren Zielgruppen ist die Wahrnehmungs- und Reaktionszeit kürzer als bei Printmedien. Durch den direkten Dialog ist es zudem möglich, in kurzer Zeit nützliches Feedback einzuholen und somit Third-Mission-Aktivitäten sukzessive auch zu verbessern.

Gleichzeitig besteht eine hohe Reichweite dadurch, dass die Nutzer die eingestellten Inhalte schnell und problemlos, vergleichbar mit einem Schneeballsystem, weitertragen können. Auch die interne Kommunikation der Hochschule kann durch Social Media bereichert werden. Mitarbeiter/innen und Studierende sind immer auf dem aktuellen Stand der Dinge, und es wird ihnen die Möglichkeit gegeben, ihre Gedanken und Meinungen ungezwungen und ohne Umwege zum Ausdruck zu bringen. Hierbei können zudem Hierarchieebenen übersprungen werden, wodurch der Kommunikationsprozess in der Hochschule deutlich verbessert werden kann.

Ein Nachteil von Social-Media-Plattformen gegenüber anderen Präsentationsformaten ist die Fokussierung auf in der Regel kurze Beiträge. Eine Gesamtdarstellung der Third-Mission ist damit nur schwer umsetzbar. Nicht unterschätzt werden darf auch der redaktionelle Aufwand.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass Social-Media-Plattformen durchaus ein praktisches unterstützendes Medium für bestimmte Zielgrup-

pen darstellen, als alleiniges Präsentationsformat im Kontext von Third Mission jedoch ungeeignet sind.

Übersicht 22: Vor- und Nachteile der Präsentationsformen der Bilanz

Präsentationsformat	Vorteile	Nachteile	geeignet für Hochschulen…
Rubrik auf der Hochschulwebseite	• gute Sichtbarkeit • hohe Reichweite • Einbettung in das Hochschulangebot und Profil	• Design- und technische Vorgaben • zielgruppenunspezifisch	• mit großem Willen, Third Mission als Teil ihres Profils zu kommunizieren • die über funktionierende Strukturen zur Berichterstattung über ihre Third Mission verfügen
Eigene Webseite	• hohe Anpassbarkeit • technisch anspruchsvolle Lösungen möglich • Auslagerung der Pflege an Dritte möglich	• Reichweite ggf. gering • Sichtbarkeit ggf. gering • zielgruppenunspezifisch • ggf. Entkopplung von Hochschulangebot und Profil	• mit hohen Ansprüchen an Gestaltung und Funktion
Broschüre / Sonderausgabe	• hohe Anpassbarkeit • direkte Ansprache der Zielgruppen • nicht abhängig von IKT	• geringe Reichweite • hoher Aufwand • Regelmäßigkeit und Aktualität nicht gesichert	• die auf ein nichtdigitales Format setzen • die klar umrissene Zielgruppen haben
Kapitel im Jahrbuch / Rektoratsbericht	• geringer Aufwand • Format bereits routinisiert regelmäßig • Legitimationerzeugung bei politischen Adressaten	• geringer Umfang • geringe Reichweite	• die ihren Aufwand möglichst gering halten wollen • auf eine regelmäßige Berichterstattung nicht verzichten wollen
Social Media	• sehr aktuell • hohe Reichweite • Feedback • geringer Aufwand	• Gesamtdarstellung geht verloren • für Zielgruppen in der Politik eher ungeeignet	• die hohen Wert auf Aktualität und Praxisnähe legen • die insbesondere Studierende und Gesellschaft ansprechen möchten

4. Toolbox zur Third-Mission-Bilanz: Beispiele & Umsetzungsoptionen

In der Praxis lassen sich bereits Formate finden, die einer Third-Mission-Bilanz ähneln. Das heißt auch: Wie die im folgenden vorgestellten Beispiele zeigen, sind Konzepte zur besseren Kommunikation der Third Mission praktisch umsetzbar. Hierfür kann die geschickte Nutzung digitaler Infrastrukturen und Technologien ein zentraler Erfolgsfaktor sein.

Praxisbeispiele

Auch wenn noch keine konkrete Umsetzung bekannt ist, die alle oben vorgeschlagenen Module einer Third-Mission-Bilanz umfasst, gibt es bereits interessante Ansätze von Hochschulen in diese Richtung. Drei prägnante Beispiele für unterschiedliche Ansätze zur besseren Kommunikation der Third Mission sollen kurz erörtert werden.

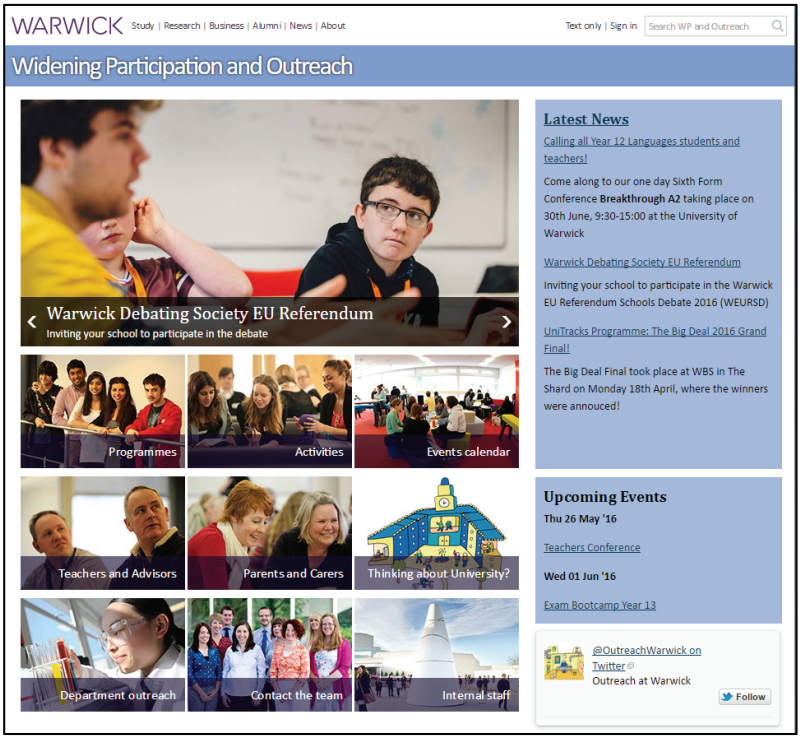
Gesamtdarstellung der Third Mission: University of Warwick

Im angelsächsischen Raum sind Aufgaben gesellschaftlicher Verantwortung bereits seit langem und dadurch viel tiefer im Selbstverständnis der Hochschulen verankert. Entsprechend findet man diese Themen in den Außendarstellungen deutlich breiter berücksichtigt.

Unter der Rubrik „Community and Public Engagement“ findet sich eine umfangreiche Darstellung der einschlägigen Aktivitäten der Universität in Warwick. Dabei werden die Aktivitäten nach vier Kategorien unterschieden: Community engagement, Regional engagement, National policy engagement und Public Engagement. Innerhalb dieser Kategorien werden zusammenfassende Kennzahlen präsentiert sowie redaktionelle Inhalte und Übersichten zu bearbeiteten Third-Mission-Themen. Man kann innerhalb der Kategorien auch direkt zu Einzeldarstellungen für Aktivitäten, wie beispielsweise der Partnerschaft mit der Stadt Coventry, gelangen. In der Regel sind weiterführende Webseiten innerhalb und außerhalb der Hochschule verlinkt. Insofern dient diese Rubrik auch zur themenbezogenen Aggregation bestehender, in der Hochschule dezentral verankerter Third-Mission-Inhalte.

Auch wenn die Third Mission hier sehr umfassend und inhaltsreich dargestellt wird, ist sie aus Nutzersicht recht statisch. Es fehlen Sortierfelder oder Verschlagwortungen. Es entsteht insgesamt der Eindruck, dass die Informationen von Hand zusammengestellt wurden und nur beschränkt aktuell sind. (Übersicht 23)

Übersicht 23: Homepage der University of Warwick: Menüpunkt „Widening Participation and Outreach“



Quelle: http://www2.warwick.ac.uk/study/outreach/ (10.5.2016)

Forschungsindex FOX: Leuphana Universität Lüneburg

Als Implementierung einer Forschungsdatenbank, die im Hinblick auf Third Mission besonders geeignet ist, kann der „Forschungsindex FOX“ der Leuphana Universität Lüneburg betrachtet werden.[4] Anders als bei sonstigen Forschungsdatenbanken sind hier neben Publikationen und Projekten auch Aktivitäten der Hochschulangehörigen integriert. Hinzu kommt, dass diese Komponenten mit den beteiligten Personen und Einrichtungen untereinander verknüpft sind, so dass durch diese Verlinkungen Facettensuchen[5] in alle

[4] http://fox.leuphana.de/portal/ (15.9.2015)

[5] In Facettensuchen werden über Klassifikationen Suchtreffer eingegrenzt. Im Gegensatz zu hierarchischen Suchen können bei einer Facettensuche während eines Suchprozesses vorherige Suchfilter aufgehoben werden, ohne später gesetzte aufgeben zu müssen.

Richtungen ohne Umwege möglich sind. In einem sogenannten „Beziehungsdiagramm“ lassen sich die Verknüpfungen zudem grafisch darstellen.

Übersicht 24: Beispielseite des „Forschungsindex FOX“ der Leuphana Universität Lüneburg

REINHARD SCHULTE
Prof. Dr.

Professur für Existenzgründung - Leitung

KONTAKT
Prof. Dr. Reinhard Schulte

LINKS
Dienstliche Homepage
Beziehungsdiagramm

FACHGEBIETE
Betriebswirtschaftslehre – Gründungsmanagement Unternehmensentwicklung, Gründungsberatung, Gründungsfinanzierung, Gründungsplanung, Panelforschung, Finanzmanagement, Gründungs- und Frühentwicklungsmanagement, Gründungsplanung, Gründungsberatung, Gründungsfinanzierung
Entrepreneurship

ÜBERSICHT | PUBLIKATIONEN | AKTIVITÄTEN | PROJEKTE | PRESSESPIEGEL

PUBLIKATIONEN (113)
Start-up Consulting in the German Language Realm
Forschung – begutachtet › Zeitschriftenaufsätze
Selbstständigkeit im Berufs- und Karriereverlauf von Akademikerinnen: Ergebnisse des Forschungsprojekts herself
Forschung › Monografien
Screening for Start-up Potential in Universities and Research Institutions - Or How to Map Invisible Innovation Potentials.
Forschung – begutachtet › Zeitschriftenaufsätze
Alles anzeigen »

AKTIVITÄTEN (20)
Studiengangsleitung Leuphana B.A. - Minor Betriebswirtschaftslehre
Akademische Selbstverwaltung Leuphana
Habilitationskommission der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Leuphana Universität Lüneburg
Akademische Selbstverwaltung Leuphana
Promotionskommission der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Leuphana Universität Lüneburg
Akademische Selbstverwaltung Leuphana
Alles anzeigen »

PROJEKTE (16)
EXIST-Gründungskultur - Die Gründerhochschule: Leuphana 2020 - Humboldt plus Schumpeter - Projektphase I
Transfer (FuE–Projekt)
Selbständigkeit im Berufs- und Karriereverlauf von Akademikerinnen
Forschung
StarterSet
Individualförderung
Alles anzeigen »

PRESSESPIEGEL (8)
"Oscars" der Wirtschaft
Scheitern darf kein Stigma sein
Viele Gute Vorhaben mit Potenzial
Alles anzeigen »

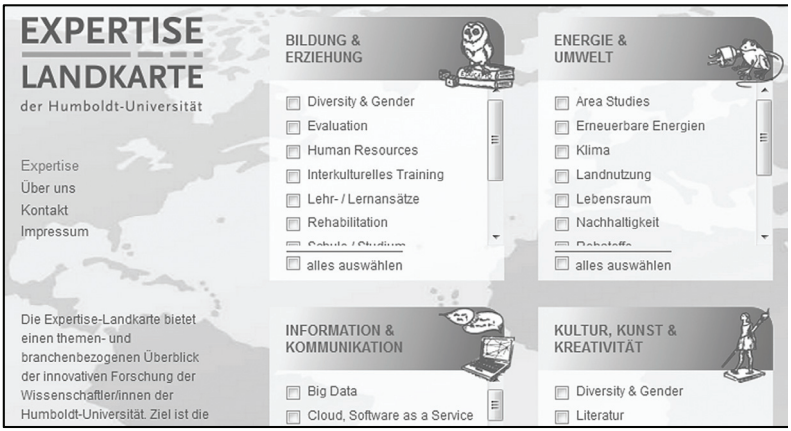
Quelle: http://fox.leuphana.de/portal (15.9.2015)

An dem Lüneburger Beispiel zeigt sich, dass das Prinzip der Forschungsdatenbanken Potenzial für die Bilanzierung der Third Mission hat. Eine daran angelehnte Third-Mission-Datenbank wäre indes noch nicht gleichzusetzen mit einer Third-Mission-Bilanz. Die Bilanz würde, falls alle vier Module realisiert sind, auch inhaltliche Bewertungen auf Basis qualitativer und quantitativer Daten vornehmen müssen. Forschungsdatenbanken – und das gilt auch für FOX – leisten dies üblicherweise nicht. Insofern kann man FOX als ein Praxisbeipiel ansehen, dass grundlegende Anforderungen für eine Third-Mission-Bilanz erfüllt, aber zur Vollständigkeit um weitere inhaltliche Komponenten ergänzt werden müsste.

Expertiselandkarte: Humboldt-Universität zu Berlin

Einen weiteren Ansatz zur Dokumentation auch der Third Mission kann man an der Humboldt-Universität zu Berlin beobachten: die „Expertiselandkarte“. Hier werden weniger die Aktivitäten als die handelnden Wissenschaftler/innen in den Mittelpunkt gerückt. Über die Auswahl von Themen- oder Fachgebieten können die Nutzer/innen eine Auswahl von Ansprechpartnern generieren. Damit sollen potenziellen Partnern in Wirtschaft und Gesell-

Übersicht 25: Auszug aus der „Expertise-Landkarte“ der Humboldt-Universität zu Berlin



Quelle: http://www.expertise-landkarte.de/ (16.12.2015)

schaft schnelle Wege zu den richtigen Expertinnen und Experten an der Hochschule geboten werden. Dieser Ansatz eignet sich besonders zur Darstellung der Leistungsfähigkeit in bestimmten Themen und Fächern. Das Format gibt allerdings nur sehr begrenzt Auskunft über das Geleistete in der Third Mission.

Technische Infrastrukturen für die Berichterstattung

Allgemeine Eigenschaften

Neben passenden Organisationsabläufen und kooperativen Third-Mission-Aktiven wird es für kontinuierliche Datenerhebungen bis hin zur Aktualisierung der Third-Mission-Bilanz 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. Nicht anzuraten ist es hier, die nötigen Investitionen

zu scheuen und stattdessen auf provisorische oder nur teilweise passfähige Lösungen zu vertrauen. Mithin sollten technische Anpassungen auf ihre Anschlussfähigkeit mit anderen Berichts- und Monitoringsystemen der Hochschule hin geprüft werden. Grundsätzlich stehen mittlerweile zahlreiche (auch kostenlose und flexible Open-Source-)Technologien bereit, wodurch der Schwerpunkt der Investitionen weniger auf der Anschaffung als auf der Anpassung liegt.

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.
- Daten müssen zentral gespeichert werden können.
- Automatisierungen bestimmter Arbeitsroutinen sollten möglich sein, z.B. Redaktionskalender, Erinnerungen, Integritätschecks.

Weitere vorteilhafte Verbesserungen des Datenmanagements sind

- eine 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 IKT-basierte Lösungen sind mittlerweile sehr leistungsfähig und flexibel. 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.

Campus-Management-Systeme

Integrierte CaMS oder Hochschulinformationssysteme unterstützen mittels intra- oder internetgestützter dezentraler Bedienungsoberflächen zentrale Aufgaben der Hochschulverwaltung.[6] Sie dienen häufig der Abbildung des

[6] Wichtige Anbieter von CaMS-Software sind HISinOne, TU Graz (CampusOnline), Johanneum Research (SAD), FH-Complete, PRIMUSS Campus IT. Von Vertretern mehrerer Hochschulen, die näher untersucht wurden, kamen sehr durchwachsene Rückmeldungen zu den CaMS. Hauptkritikpunkt war, dass die angebotenen Lösungen nur teilweise an die Hochschulrealität angepasst seien. Ebenso erschwere die Nichtveröffentlichung der Quellcodes die Adaptierung an die eigenen Bedürfnisse. Man darf aber wohl dennoch davon ausge-

Student Life Cycle, d.h. im wesentlichen der Studierenden-, Kurs- und Prüfungsverwaltung. Auch weitere Geschäftsprozesse werden durch ein CaMS abgedeckt, wenngleich in der Regel noch nicht in umfassend integrierter Weise. Insofern könnte die Integration von Leistungsprozessen der Third Mission in das hauseigene CaMS ein wichtiger Fortschritt sein.

Allgemein lassen sich mit einem integrierten CaMS folgende Prozesse verwalten:

- Studienorganisation und Lehrveranstaltungen,
- Studiengänge und Prüfungen.
- Räume und Gebäude

Im Detail handelt es sich hierbei um sehr komplexe Prozessabbildungen mit vielfältigen gegenseitigen Abhängigkeiten. Bei der Entwicklung solcher Systeme helfen Datenmodelle. Grundsätzlich wird dabei zwischen Grunddaten mit festgelegten Objekttypen und den Vorgangsdaten mit den dazugehörigen betrieblichen Vorgängen unterschieden. Ein Student ist somit zum Beispiel eine Ausprägung des Objekttyps „Student“ in den Grunddaten, dessen „Rückmeldung zum neuen Semester“ eine Information in den Vorgangsdaten ist. Der „Studienfortschritt“ stellt ein abgeleitetes Merkmal aus diesem Vorgang dar (Spitta et al. 2014: 6):

■ Im Datenmodell für die Grunddaten eines CaMS enthält jeder Objekttyp die Basisinformationen, die jeweils relevant sind. Dabei wird in aller Regel die Personen-ID aufgrund ihrer zentralen Bedeutung über Schnittstellen in mehreren Objekttypen gespeichert.

■ Vorgangsdaten entstehen im Zusammenhang mit Prozessen zwischen Objekttypen aus den Grunddaten. Dabei stehen die Vorgänge oftmals gleichzeitig in Verbindung mit zwei oder mehr Objekttypen.

In Übersicht 26 ist ein Datenmodell abgebildet, dass bespielhaft für die Verwaltung von Third-Mission-Aktivitäten innerhalb eines integrierten CaMS steht. Den Grunddatentypen stehen hier drei mögliche Vorgangsdatentypen gegenüber:

■ *Produkt*: Zum Beispiel ist bei der Entwicklung eines innovativen Gerätes innerhalb eines FuE-Projektes eine Verknüpfung zum forschenden Mitarbeiter sowie zu den Projektinformationen notwendig. Eine Publikation kann hier ebenfalls als Produkt registriert werden.

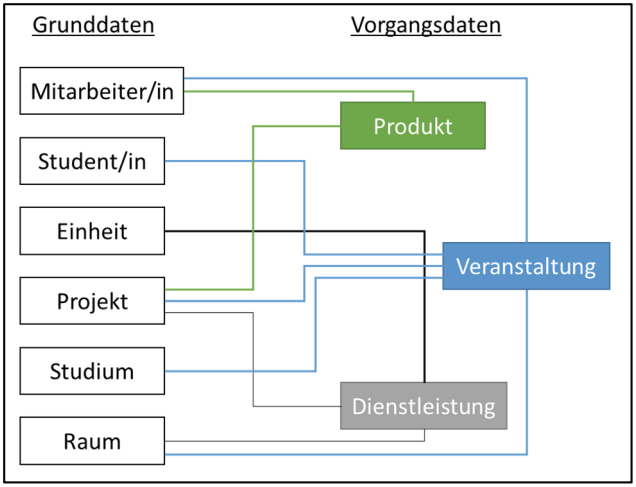
■ *Veranstaltung*: Bei einer Third-Mission-Veranstaltung beispielsweise wären beteiligte Studierende und Lehrende zu verknüpfen, ebenso wie die Raumplanung und ggf. der Studiengang.

---

hen, dass langfristig tatsächlich integrierte CaMS an allen Hochschulen Standard sein werden.

■ *Dienstleistung*: Die Bereitstellung von Beratungsangeboten für externe Zielgruppen wird durch eine bestimmte Organisationseinheit durchgeführt, wobei hier auch Räumlichkeiten und Third-Mission-Projekt zu verknüpfen sind.

Übersicht 26: Beispielhaftes Datenmodell für eine CaMS-basierte Third-Mission-Verwaltung



Lesehilfe: Grunddaten werden für Personen, Personengruppen und weitere Objekttypen mit Vorgangsdaten über bestimmte Prozesse verknüpft. Beispiele: Eine Mitarbeiterin ist beteiligt an einer Produktentwicklung (z.B. einem Projektbericht), das in Rahmen eines Projekts entsteht. Ein Student ist eingetragen bei einer Veranstaltung (z.B. Ringvorlesung) im Rahmen eines Lehrprojektes eines bestimmten Studiengangs. Eine Dienstleistung der Einheit für Wissenstransfer wird in einem dafür bereitgestellten Raum angeboten.

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 Integration in ein integriertes CaMS für alle Lehr- und Forschungsprozesse praktisch die beste Lösung. Durch eine einheitliche Benutzoberfläche und damit 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 Dokumenta-

tion, 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.

Forschungsdatenbanken – Third-Mission-Datenbank

An etwas mehr als einem Dutzend Hochschulen in Deutschland wird bereits seit einiger Zeit mit Online-Forschungsdatenbanken ein Ansatz verfolgt, die öffentliche Berichterstattung über die eigenen Forschungstätigkeiten kostengünstig und zeitnah zu gestalten.[7] Ebenso finden sich solche webbasierten Datenbanken bei den außeruniversitären Einrichtungen sowie den öffentlichen Drittmittelgebern, allen voran der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG).[8] Allerdings sind die derzeit realisierten Forschungsdatenbanken häufig ungeeignete Instrumente, um z.B. Kooperationsanbahnungen zu erleichtern. Dies liegt wesentlich an ihrer Form: Sie sprechen Interessierte von außerhalb kaum an, da sie die Informationsbedürfnisse auf eine sehr schematische und häufig umständliche Art bedienen.

Dabei könnten gut umgesetzte Forschungsdatenbanken durchaus einen wichtigen Baustein für ein regionales Wissensmanagement bilden, das potenziell jedes Problemlösungsbedürfnis mit den regional vorhandenen problemlösungsbezogen 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.

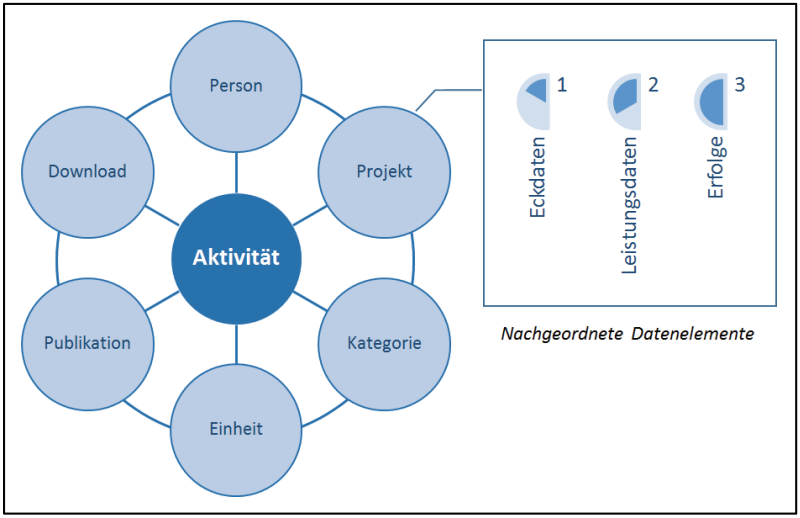
An dem weiter oben vorgestellten Beispiel des Lüneburger FOX zeigt sich, dass das Prinzip der Forschungsdatenbank Potenzial für die Bilanzierung der Third Mission hat. Eine daran angelehnte Third-Mission-Datenbank (TMDB) wäre indes noch nicht gleichzusetzen mit einer Third-Mission-Bilanz. Die Bilanz würde, falls alle vier Module realisiert werden, auch inhaltliche Bewertungen auf Basis qualitativer und quantitativer Daten vornehmen. Forschungsdatenbanken leisten dies üblicherweise nicht. Insofern müssten in einer TMDB inhaltliche Komponenten ergänzt werden, um zur Third-Mission-Bilanz zu gelangen. In Übersicht 27 ist eine mögliche Struktur der TMDB, die Grundlage einer Third-Mission-Bilanz sein könnte, skizziert.

---

[7] Unter http://www.forschungsinfo.de/Forschungsdatenbank/fdb_anzeige_web.php (14.9.2015) findet sich eine Übersicht nationaler und internationaler Forschungsdatenbanken.

[8] http://gepris.dfg.de/ (14.9.2015)

Übersicht 27: Mögliche Facettenklassifikation einer Third-Mission-Datenbank (TMDB)



Im Zentrum und damit unverzichtbar steht die Aktivität als eindeutige Kennzeichnung der zugeordneten Daten mittels einer ID. Dazu kommen sechs assoziierte Elemente für die Facettenklassifikation: Person, Projekt, Kategorie, Organisationseinheit, Publikation und downloadbares Dokument. Diese Elemente sind untereinander verknüpft und können mehr als einer Aktivität zugeordnet sein. Beispielsweise kann das Projekt (oder die Maßnahme) „Studieren ab 50“ mehreren damit verbundenen Aktivitäten zugeordnet werden (z.B. unterschiedlichen Veranstaltungsreihen). Ebenso lassen sich damit mehrere Personen verknüpfen.

Neben den Elementen der Facettenklassifikation gibt es hierarchisch untergeordnete Elemente. Die Trennung hier ist notwendig, da diese Daten entweder nicht geteilte, d.h. nicht unmittelbar mit den anderen Facetten verknüpfte Grunddaten enthalten oder Vorgangsdaten, die ebenfalls nicht von den Klassifikatoren abhängen. Zum Beispiel werden für den Klassifikator „Projekt“ – neben dem Titel – nicht geteilte Eckdaten, Leistungsdaten sowie Erfolge nachgeordnet gespeichert. Analog enthalten die anderen 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 Wis-

sensressource 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.

Eine Datenbank, zumal eine neue und weitere, stellt allerdings auch eine Hürde dar, die zu ignorieren fatale Folgen hätte. Um aktuell zu sein, muss eine Datenbank regelmäßig befüllt werden, und ausgelaufene Aktivitäten sind ggf. zu löschen oder als ausgelaufen zu kennzeichnen. Bei Forschungsdatenbanken ist der häufig gewählte Weg, sie durch die Forschenden selbst speisen zu lassen. Das aber hat sich als der sicherste Weg erwiesen, die Aktualität zu verfehlen und sich der Vollständigkeit nicht anzunähern. Wird dieser Umstand in einen Vorwurf umformuliert, geht er an den Bedingungen des Hochschulalltags vorbei: Deren hier wichtigste sind die hohe Rollenkomplexität der Wissenschaftler/innen, die auszufüllen ist, die Tendenz zur Entgrenzung beruflich genutzter Zeitbudgetanteile, individuelle Überlastungen durch neue Aufgaben, die den Hochschulen auferlegt werden, und sonstige Berichterstattungspflichten.

Vor einem solchen Hintergrund wäre die wirklich kontinuierliche Pflege von Projekt- und Aktivitätsdatenbanken qua Selbsteintragsfunktion nur unter Androhung von Sanktionen durchzusetzen. Als vergleichsweise milde Sanktionsvariante könnten allenfalls Möglichkeiten in Betracht gezogen werden, die sich durch bereits bestehende Routinen im Austausch von Wissenschaftler/innen und Hochschulverwaltung ergeben: So wird beispielsweise an einigen Hochschulen die Auszahlung von Drittmitteln durch das zuständige Dezernat an die Eintragung des Projekts in die Forschungsdatenbank geknüpft.

Die Nutzung dieser Daten für die Third-Mission-Datenbank oder auch eine kombinierte Forschungs-und-Third-Mission-Datenbank könnte sicherstellen, dass ein größerer Teil der Aktivitäten relativ zuverlässig erfasst wird. Darüber hinaus gehende Sanktionen, um das Befüllen einer Datenbank zu erzwingen, würden dagegen mit hoher Wahrscheinlichkeit zugleich die Motivation für Third-Mission-Aktivitäten beinträchtigen.

Kurz: Die Bilanzierung und Berichterstattung zur Third Mission lässt sich auch schon beim ersten Schritt – der Herstellung einer Datengrundlage – zielsicher dem Scheitern 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-Relevantes 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 um so geringer werden, je besser die elektronischen Informationssyssteme in einer Hochschule integriert sind, so dass gegenseitiges Absaugen von Daten halb- oder vollautomatisiert erfolgen kann. Das wiederum ist eine Anforderung, die ohnehin vor den Hochschulen steht, also nicht nur für die Third-Mission-Dokumentation relevant ist.

Erscheint indes der Personalressourceneinsatz für eine redaktionelle Assistenz als zu hoch, dann sollte sich die betreffende Hochschule ersatzweise auf eine unverkrampfte Umsetzung einstellen:

- Einer Vollständigkeit der Aktivitätserfassung wird sie bei Selbsteintragung nicht nahe kommen, und die Aktualität wird dauerhaft eingeschränkt bleiben.
- Hinsichtlich der Erfassungsqualität wird man Kompromisse machen und mit Fehleintragungen rechnen müssen.
- Eine gelegentliche Generalüberholung der Datenbank incl. Aktualisierung ließe sich aber z.B. organisieren, indem man dies (etwa ggf. an der Hochschule vorhandenen Wirtschaftsinformatik-)Studierenden als Aufgabe in einem Lehrforschungsprojekt überträgt. Man darf dann nur nicht allzu erschüttert darüber sein, dass anschließend gewiss auch einiges in der Datenbank steht, das einem puristischen Betrachter nicht recht einleuchten mag.

Aber immerhin: Eine stark lückenhafte Datenbank ist zumindest besser als gar keine, denn die weiteren Schritte der Nutzung der so erfassten Informationen, wie sie oben vorgestellt wurden, lassen sich auch auf Basis einer unvollständigen Kenntnis der laufenden Third-Mission-Aktivitäten umsetzen.

CRM-Systeme

Customer-Relationship-Management-Systeme (CRMS) scheinen auf den ersten Blick kein Anwendungspotenzial im Third-Mission-Kontext zu haben. Sie dienen, betriebswirtschaftlich gesehen, der systematischen Analyse und Gestaltung von Kundenbeziehungen eines Unternehmens. Um die Potenziale für die Third-Mission-Bilanzierung herzuleiten, muss zunächst etwas zum CRMS erläutert werden.

Eine zentrale Idee hinter CRMS 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.

Im CRM-System als sogenanntem „Closed Loop Cycle“ werden alle drei Ebenen miteinander integriert, d.h. es findet keine getrennte Koordinierung dieser Aufgaben mehr statt. CRM-Systeme werden auch bereits in Hochschulen genutzt. Dort gibt es im Bereich Studierendenmarketing eingesetzte CRM-Lösungen, 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. Die Prinzipien des CRMS 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 gesteuert.
- *Operativ* würde es die Erstellung, Verbesserung und Versendung passfähiger Erfassungsinstrumente für unterschiedliche Aktivitäten und Bilanz-Module sicherstellen.
- *Analytisch* lieferte es die Datengrundlagen und leistete Qualitätsicherung für die Aufbereitung der Third-Mission-Bilanz, und zugleich stünde es den Aktiven als Wissensmanagementtool für Kooperationen mit externen Akteuren zur Verfügung.

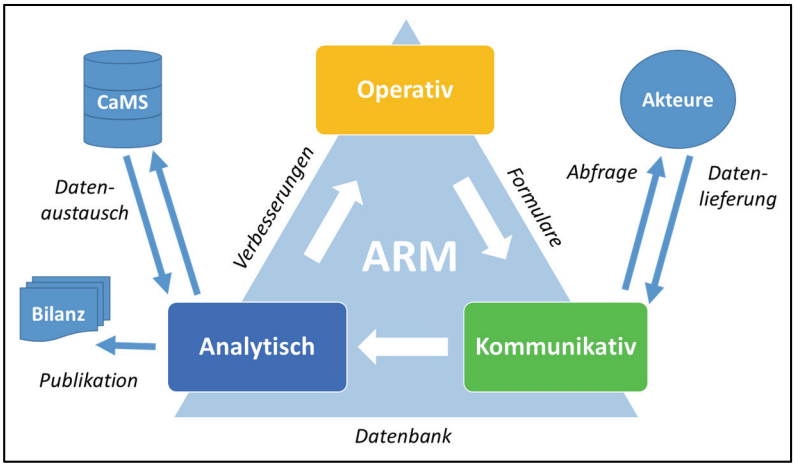
Insofern könnte man nun von einem Actor-Relationship-Management, einem ARM, sprechen, da hier der Fokus von der Anpassung an Kundenbedürfnisse hin zur Bedienung von Informationsbedürfnissen verschoben wird. In einem geschlossenen ARM-System würden Erkenntnisse aus der Veröffentlichungspraxis in Entwicklung und Planung der Datenerhebung eingespeist, wodurch auch die Gestaltung der Abfragen bei den Akteuren angepasst wird. Die Kommunikation mit den Akteuren auf dieser Basis wiederum stellt die Bereitstellung der notwendigen Daten für die Analyse und Veröffentlichung sicher.

Wesentlicher Unterschied zu einem CRM ist, dass ein ARM auf die Generierung von Daten und nicht von Erträgen ausgerichtet ist. Der implizite Ertrag wäre indes die verbesserte Zusammenarbeit. Anders formuliert: Das ARM

steht dem Erfolg von Maßnahmen der Akteure grundsätzlich neutral gegenüber, weil daraus keine eigene Wertschöpfung erzielt wird. Der Betrieb Hochschule ist also an der „Kundenzufriedenheit“ der Akteure, ausgedrückt durch die Prozessdaten, nicht kommerziell, sondern instrumentell interessiert, da die daraus generierten Daten in die eigene Öffentlichkeitsarbeit eingespeist werden.

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

Übersicht 28: Modell für ein geschlossenes Actor-Relationship-Management (ARM)



Campus-Management-Systeme und ARMS müssen nicht getrennt voneinander existieren, sondern können 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 ARMS angedockt werden, die importierfähige Daten für das CaMS generiert. Umgekehrt können Daten des CaMS, insbesondere bei Veranstaltungen, in das ARM eingespeist werden.

Routinen für die Berichterstattung: das Third-Mission-Radar

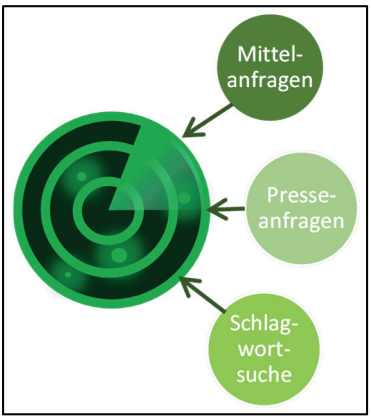
Ein häufig in den Falluntersuchungen ermitteltes Problem war, dass die Erfassung von Third-Mission-Aktivitäten sehr unsystematisch vonstatten geht. Vieles würde, so heißt es, eher zufällig die Kenntnis der Öffentlichkeitsarbeit erlangen. Im Rahmen einer umfassenden Bestandsaufnahme könne sicherlich eine 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. Auf Basis der Idee eines Radars für Third Mission lässt sich dagegen ein Mechanismus entwickeln, der zumindest eine teilautomatische Registrierung neuer Aktivitäten gewährleistet. Das Ziel ist, den Arbeitsaufwand zu minimieren, ihn besser zu verteilen und eine effizientere Dokumentation zu erreichen.

Funktionsweise des Third-Mission-Radars

Damit ein Vorgang startet, der zur Erfassung einer Aktivität führt, muss es einen Auslöser dafür geben. Dieser Auslöser wiederum reagiert auf ein Ereignis, das ihn anstößt. Bildlich gesprochen: Erst durch das Biegen des Baumes wird die Windböe als kausales Ereignis erkennbar. Auf die Hochschulen bezogen könnte man also sagen: Third-Mission-Aktivitäten werden durch bestimmte Handlungen für die Umwelt erkennbar – etwa wenn eine Veranstaltung angekündigt wird, wenn Mittel für etwas angefordert oder Vereinbarungen unterschrieben werden. All dies können Auslöser sein für die Rückfrage, ob, bzw. für die eigenständige Bewertung, dass ein damit verbundenes Vorhaben relevant für die Third Mission ist.

Übersicht 29: Grundstruktur des Third-Mission-Radars



Wird die Third-Mission-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.

Signalmeldungen des Radars

Die Auslöser sind, bezogen auf die Radarmetapher, wie blinkende Punkte auf einem Bildschirm. Dabei ist es zunächst gleichgültig, welcher Auslöser konkret aktiviert wird, da die Reaktion darauf immer gleich ist: die Rückfrage an die verantwortliche Person, ob es sich um eine Third-Mission-Aktivität handelt. Folgende Auslöser erscheinen allgemein sinnvoll:

- Anmeldung eines (Drittmittel-)Projekts in der Verwaltung,
- Annoncierung einer Veranstaltung in einem Kalendersystem der Hochschule,
- Unterzeichnung von Kooperationsvereinbarungen durch Leitungsgremien,
- Beantragung von Förderungen aus Hochschulmitteln für lehr- oder forschungsbezogene Aktivitäten,
- Anmeldung neuer Aufbaustudiengänge sowie neuer Zertifikatskurse,
- Dateneingaben bei bereits verpflichtenden oder optionalen Dokumentationstätigkeiten, wie z.B. Stundenplänen,
- Nennung der Hochschule bzw. Hochschulangehöriger in Zeitungen und anderen Medien,
- Nennung festgelegter Schlagwörter in den hochschulweiten Internetangeboten.

Diese Liste ist nicht abschließend und muss sich in der Praxis bewähren. Insbesondere die Suche nach Nennung auf internen und externen Webseiten bedarf weiterer Routinen. Zum einen muss ein Thesaurus an Schlagwörtern aufgebaut werden, der Third-Mission-Aktivitäten beschreiben kann. Zum anderen sollte eine automatische Schlagwortsuche programmiert werden, die in regelmäßigen Abständen die Liste der hochschulischen Internetangebote durchsucht und neue Treffer an eine Person meldet.

Einige der genannten Auslöser werden dennoch voraussichtlich immer in der analogen Welt stattfinden: Es findet ein mündlicher oder formloser schriftlicher Austausch zwischen zwei Menschen statt, bei dem eine Seite durch Sensibilisierung und Routinisierung eine Third-Mission-relevante Information identifiziert und dann (digital) speichert. Durch Entwicklung digitaler Such- und Verwaltungstechnologien können allerdings Teilautomatisierungen des Radars realisiert werden, wodurch sich Bearbeitungszeiten für die Mitarbeiter/innen erheblich reduzieren dürften. Dafür stehen folgende Optionen zur Diskussion:

- Geringfügige Ergänzung bestehender Eingabeformulare durch ein Häkchen „Relevant für die Third Mission?“;
- Bindung der Auszahlung von Drittmitteln an eine Rückmeldung zur Third-Mission-Relevanz;

- Programmierung einer automatischen Schlagwortsuche auf allen Webseiten der Hochschule als „digitales Radar“ mit Meldung neuer Treffer an eine/n zuständige Mitarbeiter/in.

Teilautomatisierung durch ein digitales Radar

Das digitale Radar kann als eine enorme Entlastung der mit der Öffentlichkeitsarbeit befassten Mitarbeiter/innen eine Schlüsselfunktion bei der Aufbereitung der Third-Mission-Aktivitäten einnehmen. Da die Inhalte der Hochschulwebseite, einschließlich der teilweise autonomen Fachbereichs- und Projekt-Seiten, von einer Vielzahl von Personen gepflegt werden, besteht eine Hürde bei der Identifizierung von Third-Mission-Informationen: Hier müssten einer bearbeitenden Person oder einem kleinen Team regelmäßige aufwändige Recherchearbeiten zugemutet werden. Deutlich einfacher ist es, wenn ein auf Third Mission spezialisierter Suchalgorithmus alle Webangebote periodisch selbstständig durchsucht und in Interaktion mit einem Bearbeiter für die Bilanz nutzbare Inhalte erzeugt. Man kann sich diesen Ablauf in etwa so vorstellen:

■ Der Suchalgorithmus greift auf einen Thesaurus oder ein adaptiv lernendes System zurück und erzeugt eine Trefferliste mit wahrscheinlich relevanten Inhalten, welche in einer Datenbank abspeichert werden. Je nach Fähigkeit des Algorhitmus können bereits automatisch generierte Relevanzeinstufungen und Verschlagwortungen vorgenommen werden.

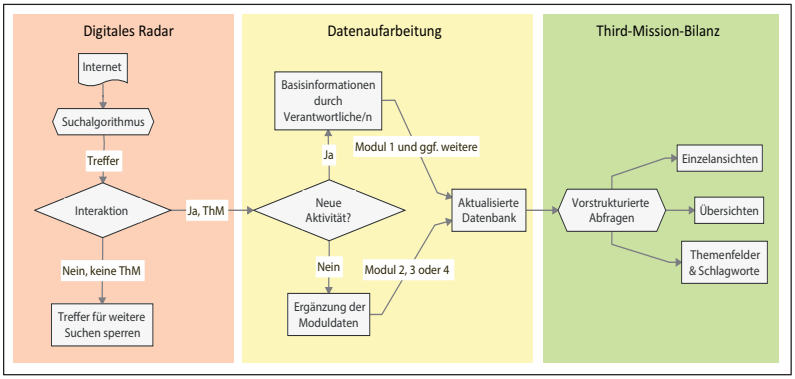
■ Der oder die Bearbeiter/in bekommt bei neuen Treffern eine Mitteilung und muss dann entscheiden, ob es sich hier tatsächlich um relevante Daten für Third-Mission-Aktivitäten der Hochschule handelt. Falls nicht, wird der Treffer als irrelevant markiert und für weitere Suchen gesperrt.

■ 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.

■ Auf Basis der vorhandenen Informationen der Datenbank können für die Darstellung der Bilanz auf der Webseite der Hochschule vorstrukturierte Abfragen erfolgen. Es wird also nicht einfach die Datenbank ins Internet übertragen, sondern nur festgelegte Inhaltsbestandteile und Reihenfolgen (sog. Templates), die auch durch Nutzerinteraktionen variiert werden könnten, etwa durch Filtern nach Begriffen, Umsortierungen oder Veränderung der Darstellungsformen von Zahlen (tabellarisch oder als Diagramme).

Übersicht 30: Prozessdarstellung der Integration des digitalen Radars in die Third-Mission-Bilanz



Bausteine einer Berichtsinfrastruktur

Für den Aufbau einer Third-Mission-Bilanzierung sind sowohl organisatorische als auch technische Bausteine zu entwickeln. Aufbauend auf den zuvor angestellten Überlegungen zum Einsatz von integrierten Campus-Management-Systemen und Third-Mission-Radar ergeben sich konkrete Arbeitsschritte, die nun kurz erläutert werden.

1. Ein Name!

So nützlich der Begriff Third Mission aus akademischer Sicht ist: Für die Öffentlichkeit ist er nicht selbsterklärend, und zudem fehlt ihm eine normative Kraft. Auch hochschulintern dürfte es zunächst einer Sensibilisierung für den Begriff bedürfen. Für die aktive Kommunikation der Third Mission kann es sinnvoll sein, einen eigenen Begriff zu formen, der für die Hochschule aussagekräftig ist. Für Bewertung der Third Mission ist es nicht zentral, ob man sie so nennt.

Beispielsweise kann es für Fachhochschulen vorteilhaft sein, die Third Mission unter dem Titel „Hochschule und Region“ zu apostrophieren. Einer technisch orientierten Universität mag „Transfer und Partnerschaften“, einer geistes- und sozialwissenschaftlichen profilierten „Universität und Gesellschaft“ passender erscheinen. Als Kriterium für die Namenswahl kann der profilbildende Schwerpunkt der Hochschule hinreichend sein.

2. Koordination und Zuarbeit

Die Veröffentlichung einer Third-Mission-Bilanz wird, wie üblich bei der öffentlichkeitsorientierten Außenkommunikation der Hochschule, durch die Pressestelle bzw. Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit erfolgen. Diese kann ebenso auch die Koordination der Datenerfassung und -pflege innehaben. Dabei wird es, insbesondere bei kleineren Hochschulen mit knapper Personalausstattung, notwendig sein, Zuarbeiten aus den Fachbereichen bzw. Fakultäten einzuholen. Alternativ kann die Koordination des Wissenspools zur Third Mission an der Hochschule durch eine eigene Einheit oder Stabstelle erfolgen, die entweder bereits im Gegenstandsbereich tätig ist oder dafür geschaffen wird. Ansprechpartner unter den aktiven Wissenschaftlern sind in jedem Fall empfehlenswert.

3. Erfassungsinstrumente

Eine dauerhaft verlässliche Datenerfassung sollte innerhalb vordefinierter Erfassungsinstrumente erfolgen. Hierfür sind webbasierte Formulare, die über den Browser ortsunabhängig ausgefüllt werden können, die erste Wahl.

Im Rahmen der modularen Gestaltung der Bilanz braucht es vier Formulare, die getrennt aufrufbar sind, d.h. die Befüllung eines Moduls ist unabhängig von der Befüllung eines anderen. Damit das funktioniert, muss in jedem Modulfragebogen stets eine Projektkennzahl angegeben werden, um die Informationen zu einer Aktivität eindeutig zuordnen zu können.

Grundsätzlich kann eine beliebige Plattform für die Webformulare zugrundegelegt werden. Es empfiehlt sich aber, bereits genutzte interne Systeme für Befragungen unter Hochschulangehörigen zu verwenden, beispielsweise innerhalb des bestehenden Intranets.

4. Datenbank

Die digitale Speicherung der Informationen zur Third Mission in einer Datenbank ist essentiell. Nur durch die Strukturierung der Daten in einheitlicher Form ist Anschlussfähigkeit an andere Informationssysteme der Hochschule zu gewährleisten. Dabei ist die Grundsatzentscheidung zu treffen, ob man

(zumindest zunächst) auf eine eigene Third-Mission-Datenbank oder von Anfang auf Einbindung in vorhandene Strukturen setzt. Sofern die Anpassbarkeit gegeben ist, kämen dafür z.B. bereits aufgebaute Forschungsdatenbanken, Campus-Management-Systeme oder CRM-Systeme infrage.

5. Analoges Radar: Routinen innerhalb der Hochschulverwaltung

Der Aufbau eines (analogen) Third-Mission-Radars besteht zunächst einmal in einer Reflexiion darüber, welche administrativen Vorgänge relevant für die Identifizierung neuer Third-Mission-Aktivitäten sind. Bei Weiterbildungsaktivitäten wären z.B. Lehrplanungsprozesse betroffen, die meist über eine Weiterbildungsstelle laufen. Kooperationsprojekte mit Unternehmen landen in den Forschungsberichten, sodass man hier nur an bestehenden Erfassungsstrukturen einhaken muss. Im Rahmen gesellschaftlichen Engagements mögen die Zugänge etwas weniger offensichtlich sein, aber immer dort, wo finanzielle Mittel benötigt werden, findet ein Austausch mit Dezernaten oder Zentralen Einheiten statt.

Die zentrale Frage, die an den Berührungspunkten zur Routine der handelnden Mitarbeiter/innen werden muss, ist: Wird hier gerade eine für Third Mission relevante Aktivität behandelt? Eine Sensibilisierung für das Thema in der Hochschulverwaltung ist angezeigt, damit bei solchen Vorgängen zuverlässig Third Mission identifiziert wird. Kommt eine positive Beantwortung in Betracht, sollte die Rückfrage an die verantwortlichen Akteure gestellt werden, ob diese Informationen bereits in der Third-Mission-Datenbank erfasst wurden, bzw. der Hinweis zur Prüfung durch den Akteur erfolgen.

6. Digitales Radar: automatische Identifikation von Inhalten

Der Aufbau eines digitalen Radars, das selbstständig in periodischen Abständen bislang nicht erfasste Third-Mission-Aktivitäten identifiziert bzw. neue Daten zu bekannten Aktivitäten hinzufügt, wäre der nächste Schritt, um den Arbeitsaufwand allgemein zu reduzieren. Ein Suchalgorithmus benötigt Spezifikationen, die festzulegen sind. Neben dem Suchbereich, d.h. den Web-Adressen, die inkludiert werden, sind das vor allem die Schlagworte, nach denen gesucht werden soll. Hierfür ist ein Thesaurus anzulegen, auf den das Suchprogramm zugreifen kann. Begriffe, die in der Systematik der Third Mission verwendet werden (vgl. oben Abschnitt B.5.), könnten hier als Ausgangspunkt dienen und fortlaufend ergänzt werden.

7. Seitenvorlagen für die Veröffentlichung

Seitenvorlagen geben die Struktur der Bilanz für verschiedene Inhaltsebenen wieder. Drei Seitentypen sind dabei für eine Veröffentlichung im Internet

mindestens notwendig: eine Eingangsseite für die Third-Mission-Bilanz, Übersichtsseiten für Themenbereiche und Einzelansichten für Aktivitäten.[9]

Übersicht 31: Beispiel einer Eingangsseite der Third-Mission-Bilanz

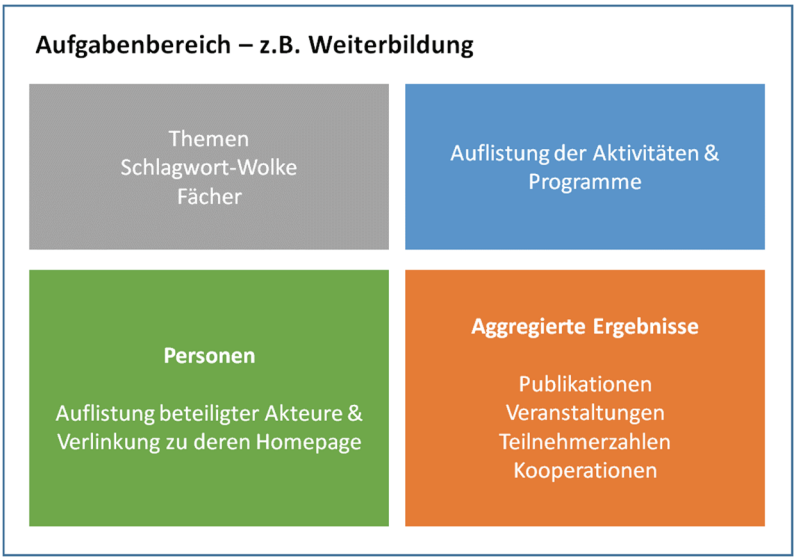
Die Eingangsseite ist die Eröffnung der Third-Mission-Bilanz. Entsprechend sollte hier ein möglichst breiter Überblick gegeben werden, der sich allerdings auf das Wichtigste beschränkt. Hier entscheiden die User, an welchen Themen und Aktivitäten sie interessiert sind. In Übersicht 31 ist eine einfache Darstellung einer Eingangsseite abgebildet. Angedeutet werden dort auch Bilder, die einen intuitiven Zugang zu den Aktivitäten ereichtern sollen. Man könnte die Eingangsseite etwas komplexer gestalten, sofern die Inhaltskomponenten miteinander verknüpft sind. So wäre z.B. unterhalb der Überblicksdarstellung eine Erweiterung um eine Personen-, Themen- und Aktivitätsnavigation denkbar. Dadurch werden alternative Erkundungen und Zuschnitte der Inhalte ermöglicht.

Eine Bereichsseite stellt die Zwischenstufe zwischen Eingangsseite und Einzelansicht dar. Ihre Zwecke sind, eine erste thematische Eingrenzung vorzunehmen und zusammengefasste Ergebnisdarstellungen zu präsentieren. Letztere sind wichtig, da die Aggregation etwas mehr zur Kompetenz einer

[9] Grundsätzlich lassen sich die Seitenvorlagen auch für gedruckte Publikationen anwenden, wobei die Eingangsseite dabei als einleitendes Kapitel zu verstehen ist.

Hochschule für ein Handlungsfeld aussagt als die Einzeldarstellung einer Aktivität. In Übersicht 32 ist eine Vorlage für diesen Seitentyp abgebildet.

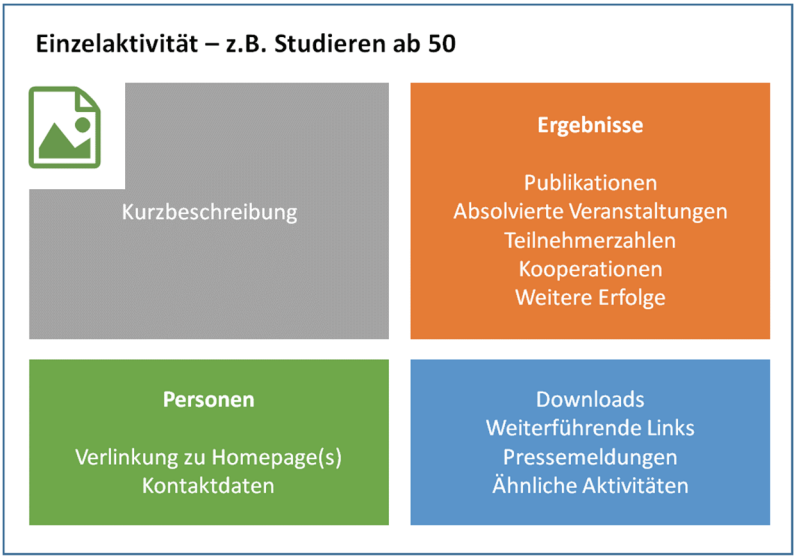
Übersicht 32: Beispiel einer Bereichsseite der Third-Mission-Bilanz



Die Darstellung einer Einzelaktivität ist als dritter Seitentyp unverzichtbar. Hier laufen die wichtigsten Informationen für einen konkreten Fall zusammen. So sollte hier auf keinen Fall eine Kurzbeschreibung der Aktivität fehlen. Zudem werden wichtige Ergebnisse aufgelistet und zu weiterführenden Dokumenten und Informationen verlinkt. Die Einzelansicht kann durch Bilder für Leserinnen und Leser interessanter gestaltet werden. (Übersicht 33)

Als weiteren Seitentyp (für eine Web-basierte Bilanz) könnten noch Ergebnislisten infragekommen. Wenn beispielsweise auf ein Thema geklickt wird, würden die Treffer – d.h. die Aktivitäten – hier aufgelistet. Ebenso könnten auf diesem Weg alle Aktivitäten einer Einzelperson aufgerufen werden. Als weitere Suchkriterien kommen Veranstaltungen und Publikationen in Frage.

Übersicht 33: Beispiel einer Einzelaktivität in der Third-Mission-Bilanz



8. Datenbankabfragen oder Web-Applikation

Die Datengrundlage für die Third-Mission-Bilanz ist in einer Datenbank gespeichert. Die Seitenvorlagen stellen die Aufbereitung dieser Daten dar. Um dorthin zu kommen, müssen entsprechende Datenbankabfragen erstellt werden. Dies kann einerseits direkt durch Integration der Abfragen in die Seitenvorlagen geschehen.

Ein typischer Anwendungsfall wäre, dass ein Redakteur der Hochschulwebseite eine neue Einzelseite anlegt und redaktionell bearbeitet. Dabei würde dann diese Seite mit einer Einzelaktivität aus der Datenbank verknüpft werden, z.B. durch ein Auswahlmenü. Die Seitenvorlage hätte dann die notwendigen Informationn, um die korrespondierenden Daten aus der Datenbank abzurufen. Die Übersichtsseiten können so programmiert werden, dass sie die Daten aus den veröffentlichten Einzelseiten nach einem vorgegebenen Schema zusammenfassen. Andererseits könnte die Extraktion der Inhalte aus der Datenbank zunächst über eine interne Plattform und damit nichtöffentlich erfolgen. Die Befüllung von Einzel- und Übersichtsseiten würde dann per Hand erfolgen. Der Vorteil dieser Lösung ist, dass man die Inhalte aus der Datenbank selbst wählen kann. Ihr offensichtlicher Nachteil ist aber, dass die veröffentlichte Bilanz weitgehend statisch wäre, da immer ein händischer Übertragungsprozess vorausgeht.

Eine alternative und anspruchsvollere Darstellungsoption wäre eine Web-Applikation. Dabei handelt es sich um ein Programm, dass direkte Interaktion des Nutzers mit der Datenbank ermöglicht. So könnten vielfältige Optionen zur Zusammenstellung und Darstellung der Inhalte aus der Datenbank geschaffen werden. Ein Beispielszenario wäre: Nutzer A wählt aus einer Themenliste einige aus und lässt sich zunächst eine Übersicht dazu anzeigen. Im Anschluss wechselt er auf ein Beziehungsdiagramm, in dem personelle und fachliche Beziehungen innerhalb der Auswahl grafisch visualisiert werden.[10]

[10] Beispiele dafür sind U-Multirank (http://www.umultirank.org/, 4.2.2016) oder das Beziehungsdiagramm im FOX der Leuphana-Universität (http://fox.leuphana.de/, 4.2.2016).

D.

Fazit

1. Zentrale Unterscheidungen

Im Laufe der Darstellung ist eine Reihe von Unterscheidungen eingeführt worden. Diese sich kompakt vor Augen zu führen, erleichtert den Zugang zur Third Mission als neuer Hochschulaufgabe:

- Grundlegend ist die Unterscheidung zwischen drei Leistungsbereichen der Hochschule: Lehre, Forschung und Third Mission. Letztere fasst Aktivitäten zusammen, die häufig nicht erst erfunden oder neu entfaltet werden müssen, sondern durchaus schon gängige Praxis sind, sich dabei aber nicht umstandslos den herkömmlichen Hochschulaufgaben zuordnen lassen. Da die Third Mission eine solche der Hochschule ist und Hochschulen nur dann Hochschulen sind, wenn sie Forschung und Lehre treiben, ist jedoch eine mindestens lose Kopplung an die Kernleistungsprozesse Lehre und Forschung vorauszusetzen.
- Innerhalb der Third Mission werden drei Bereiche unterschieden: Weiterbildung, Forschungs- und Wissenstransfer sowie gesellschaftliches Engagement. Damit sind lange Listen, die sich dem neuen Leistungsbereich eher beschreibend nähern und Schwierigkeiten der Kommunizierbarkeit produzieren, überflüssig.
- Unterhalb der Ebene der drei Third-Mission-Bereiche lassen sich Handlungsfelder voneinander absetzen – Weiterbildung: berufsbezogene Fortbildung, akademische Weiterbildung; Forschungs- und Wissenstransfer: Wissensentwicklung, Wissensvermarktung, Wissensvermittlung; gesellschaftliches Engagement: bürgerschaftliches Engagement, Community Service, Widening Participation.
- 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.
- 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.

- 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 Third Mission ist insofern ‚postideologisch', als die unter dem Label gefassten Aktivitäten sowohl ökonomisch als auch nichtökonomisch fokussiert sein können. Sie zielen im Einzelfall auf Monetarisierung oder sind frei von solchen Ambitionen.
- 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.
- Für die Kommunikation ist die Unterscheidung von wissenschaftlicher und Wissenschaftskommunikation zu beachten. Erstere ist eine Kommunikation innerhalb der Wissenschaft und unter Wissenschaftlern. Wissenschaftskommunikation richtet sich die an wissenschaftsexterne Adressaten. Third-Mission-Kommunikation sollte sowohl nach innen als auch nach außen zielen.
- Zwei Techniken, mit denen die Kommunikationsvoraussetzungen verbessert werden, sind voneinander abzusetzen: die Dokumentation und die Bewertung der Third Mission. Über das Ausmaß und die Vielfalt der Aktivitäten sind die Hochschulen typischerweise nicht wirklich auskunftsfähig; deshalb kann ihre Dokumentation ein hilfreicher Weg sein, um Kommunikationsfähigkeit zur Third Mission überhaupt erst zu erlangen und dann zu verbessern. Will eine Hochschule die diesbezüglichen Entwicklungen auf der Zeitachse verfolgen oder sich mit anderen Hochschulen vergleichen, muss das, was dokumentiert wird, auch bewertet werden – das Schicksal der Third Mission aber hängt nicht an der Umsetzung auch dieses Schrittes.
- Bezüglich der Bewertung von Third-Mission-Aktivitäten sind qualitätsbezogene Unterscheidungen zu treffen: zum einen die zwischen Quantität(en) und Qualität(en) – erstere sind mit Kennziffern messbar, letztere müssen auf der Basis eines inhaltlichen Konzepts interpretiert, also indikatorisiert werden; zum anderen die zwischen Qualitäten als isolierbaren Einzeleigen-

schaften – Qualität erster Ordnung – und als ganzheitlich durchformender Güte – Qualität zweiter Ordnung.

■ 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 Reputationssystem der Wissenschaft resultieren. Auf der Organisationsebene spielen Organisationsspezifika der Hochschulen, mangelnde finanzielle Förderungen, bürokratische Begleiterscheinungen und die Funktionsweise interner Anreizsysteme eine Rolle.

Übersicht 34: Zusammenfassung der zentralen Unterscheidungen

Leistungsbereiche der Hochschule		Lehre	Forschung	Third Mission
Third Mission-Bereiche		Weiterbildung	Forschungs- und Wissenstransfer	gesellschaftliches Engagement
Handlungsfelder der Third-Mission-Bereiche	Weiterbildung	berufsbezogene Fortbildung		akademische Weiterbildung
	Forschungs- und Wissenstransfer	Wissens-entwicklung	Wissens-vermittlung	Wissens-vermarktung
	gesellschaftliches Engagement	bürgerschaftliches Engagement	Community Service	Widening Participation
Umsetzungsmodi		spontan		bewusste Entwicklung
		individuell		institutionell
zentrale gesellschaftliche Third-Mission-Erwartungen an Hochschulen		Kommunikation mit der Gesellschaft über Zukunftsfragen		regionales Wirksamwerden
geografische Aktionsbereiche		räumlich unspezifisch		regional fokussiert
‚postideologischer' Charakter		ökonomisch fokussiert		nichtökonomisch fokussiert
Third Mission im Hochschulalltag		Third-Mission-Entwicklung		Third-Mission-Kommunikation
Third-Mission-Kommunikation		wissenschaftliche Kommunikation		Wissenschafts-kommunikation
Verbesserung der Kommunikationsvoraussetzungen		Dokumentation der Third Mission		Bewertung der Third Mission
Third-Mission-Bewertung		Quantität(en): Kennziffern		Qualität(en): Indikatoren
Widerstände gegen die Third Mission		Motivationsebene		Organisationsebene

2. Third Mission entfalten und darüber berichten: Voraussetzungen und Konsequenzen

Auch wenn sich politische Prioritätensetzungen mit der Zeit immer wieder einmal verschieben: Die Third Mission kann auch ohne externe Vorgaben zur wichtigen Legitimitätsgrundlage einer Hochschule gehören oder dahin entwickelt werden. Das gelingt, wenn sie dazu beträgt, Öffentlichkeit und Politik von der Bedeutung der Hochschule zu überzeugen. Dies gelingt indes nur, wenn die Hochschule umfassend aussagefähig zum Thema ist.

In Zeiten, in denen sich der Durchsatz an Informationen radikal beschleunigt hat und das Internet zunehmend zu einem Handlungsort akademischer Leistungsprozesse wird, können auch Hochschulen nicht auf die Potenziale eines aktiven Aufmerksamkeitsmanagements verzichten. Man muss dabei nicht jedem Trend hinterherlaufen, doch die Umwälzungen des Wissenschaftssystems nicht produktiv zu verarbeiten, birgt Risiken. Hochschulen werden künftig noch stärker mit der Gesellschaft in Dialog treten. Die Herausforderungen einer komplexer werdenden Welt werden von der Wissenschaft (nicht nur, aber auch) in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft produktiv zu bearbeiten sein. Eine Bilanzierung der Third Mission kann diese Bearbeitungsprozesse für alle sichtbarer machen.

Third Mission ist kein isolierter dritter Leistungsbereich der Hochschule, sondern verwoben mit den Kernaufgaben von Lehre und Forschung. Da Third Mission häufig in den Randbereichen der Kernaufgaben verortet ist, findet bislang nur eine fragmentierte Darstellung in der Berichterstattung zur Lehre und Forschung statt. Dies ist zwar verständlich, aber ebenso nicht zufriedenstellend. Der Sammelbegriff Third Mission – oder welche Begriffsprägung eine Hochschule jeweils als für sich passende wählt – ist eine Chance, andernorts nicht gut platzierbaren Inhalten einen aussagekräftigen Rahmen zu geben, der deren Bedeutung im Hochschulalltag unterstreicht.

Die organisatorischen und technischen Voraussetzungen als beschränkende oder förderliche Umsetzungsbedingungen sind dabei in ihrer Bedeutung nicht zu unterschätzen. Organisatorisch werden Ressourcenkonkurrenzen virulent, wobei Ausgabenverwendungen mit höheren oder zeitnäheren Erträgen als bei den mitunter schwer bezifferbaren Vorteilen der Third Mission häufig den Vorzug erhalten. Aufgrund der erst auf längere Sicht messbaren Erträge der Third Mission und entsprechender Berichterstattung kommen nur zwei Hebel für einen Aufbruch in Frage: eine zupackende Unterstützung seitens der Entscheiderinnen und Entscheider oder vergleichsweise geringe Aufwendungen für den Aufbau und Betrieb einer Berichterstattung. Im Idealfall fällt beides zusammen.

Technisch ist ein typisches Problem, dass das hochschulinterne Wissensmanagement nicht Schritt hält mit den technischen Möglichkeiten. So werden viele Informationen immer noch dezentral und personenabhängig gespeichert, zudem unterschiedlichste elektronische Systeme und Datenbanken genutzt. Alles in allem wird eine reibungslose Zusammenführung oder Nachnutzung der Informationen zur Third Mission dadurch behindert, dass bis zur Etablierung von Routinen der Informationsweitergabe und -verarbeitung zunächst die zahlreichen Informationsdepots und Knotenpunkte kartiert und adressiert werden müssen. 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.

Was kann vor diesem Hintergrund getan werden, um das Interesse an einer besseren Berichterstattung der Third Mission von Hochschulen zu wecken?

- *Integration mit anderen Modernisierungen*: Die Ansprüche an die Leistungsdokumentation nehmen parallel mit den technischen Möglichkeiten zu. Verstärkend wirkt, dass Hochschulen viele Praktiken aus Unternehmen übernommen haben, z.B. im Hinblick auf Controlling und Marketing. Dadurch stehen Hochschulen ohnehin unter Druck, sich in der Berichterstattung zu professionalisieren. Third Mission schafft zusätzliche Gründe, notwendige Investitionen in leistungsfähigere Dokumentationsstrukturen anzugehen. Gleichzeitig ergibt sich hier die Chance, Strukturen zur Berichterstattung für die Third Mission an diese Systeme anzudocken und somit zusätzliche Investitionen einzusparen.
- *Konsequenzen der Digitalisierung*: Sämtliche Leistungsprozesse der Hochschulen werden absehbar digital dokumentiert werden. Dabei wird die Verknüpfung von Prozess- und Leistungsdaten umfangreicher geschehen und weniger auf Benutzereingaben zurückgreifen müssen. Grenzen der Zusammenführung von Informationen werden allenfalls durch Datenschutzaspekte gesetzt werden. Einen Mangel an Daten zur Third Mission wird aber auch dies nicht bewirken. Bereits heute lassen sich mit entsprechendem Aufwand beträchtliche Datenbestände zusammensuchen. Allerdings verfügen die Hochschulen momentan noch über sehr heterogene und schlecht integrierte technische Verwaltungssysteme, was eine aufwandsarmen Erfassung der Informationen vor große Hürden stellt.
- *Mitdenken künftiger Strukturen:* Trotz größerer Investitionen arbeiten Hochschulen meist immer noch mit Insellösungen beim Einsatz von IKT für unterschiedliche Verwaltungsbereiche. Die Überführung in ein integriertes

Campus-Management-System, das die wesentlichen Geschäftsprozesse tatsächlich gemeinsam abbildet, scheint noch in einiger Ferne zu liegen. Umso wichtiger ist, dass die Infrastruktur der Third-Mission-Dokumentation von Beginn an zukunftsfähig gestaltet wird. Durch Strukturierungen der Daten und Verwendung übergreifend genutzter und eindeutiger Personen- und Projektkennzahlen wird sichergestellt, dass die Daten in künftige Systeme integrierbar sind. Auch dürfte das Mitdenken solcher Leistungsprozesse heilsam für die Entwicklung integrierter Campus-Management-Systeme sein. Diese leiden heutzutage noch unter dem Makel, dass die bereitgestellte Software-Architektur nur sehr bedingt die an sie gestellten Erwartungen im Hinblick auf Funktionalität, Integriertheit und Anpassbarkeit erfüllt.

■ *Sicherstellung der internen Zusammenarbeit und Vermeidung von Parallelstrukturen*: Auch wenn man die Wissenschaftler/innen vor zusätzlichem Aufwand bewahren möchte und sich dafür vieles tun lässt, geht es nicht ganz ohne Mitwirkung der Third-Mission-Aktiven. Am überzeugendsten ist es, wenn man einerseits Verständnis für die Berichterstattung weckt und andererseits aufzeigt, dass jegliche Doppelerfassungen vermieden werden und, wo immer möglich, mit bereits vorliegenden Informationen gearbeitet wird. Letzteres heißt zugleich, dass jede Information nur einmal erfasst werden sollte. Dies bedeutet, dass die Lehr- und Forschungsdokumentationen so ergänzt werden müssen, dass separate Erfassungen der Third-Mission-Aktivitäten unnötig sind. Sofern das genutzte System nicht der Speicher für die Third-Mission-Daten ist, sollten Routinen zur Überführung der Daten in den entsprechenden Datenvorrat implementiert werden.

■ *Den richtigen Mix finden:* Eine vollumfängliche Third-Mission-Bilanz kann es erst auf längere Sicht und nach mehreren Entwicklungsetappen geben. Umso wichtiger ist es, diese Etappen gut zu planen und Prioritäten festzulegen. Inhaltlich kann man sich z.B. darauf einigen, zunächst nur eine Überblicksdarstellung der Aktivitäten anzubieten (Modul 1 der Bilanz). Etwas ambitionierter wäre es, die Verbindung mit Leistungsdaten möglichst frühzeitig anzustreben (Modul 3 und/oder 4). Organisatorisch braucht es Festlegungen darüber, wer koordinierend über die Aufbereitung der Daten bis hin zur Veröffentlichung wachen soll. Hierbei kann Faustregel angewandt werden: Je kleiner der Bereich Öffentlichkeitsarbeit ist, desto mehr sollten Fachbereiche oder Fakultäten an der Identifizierung und Erfassung von Informationen mitwirken. Dafür kann es ausreichen, eine Ansprechperson zu benennen, die der Pressestelle zuarbeitet. Bei gut ausgestatteten ÖA-Bereichen kann es hingegen vorteilhaft sein, Erfassung und Aufbereitung dort zentral zu koordinieren, da dann die Einheitlichkeit und zeitnahe Erfassung besser sichergestellt werden kann.

■ *Besser klein anfangen als gar nicht:* Eine besonders aussagekräftige Bilanz wird zumindest anfangs mehr Aufwand erzeugen als eine einfachere,

unbürokratische Form der Bilanzung der Third Mission. Wenn sich aber zunächst nicht genügend Ressourcen mobilisieren lassen, dann ist bereits die Darstellung einer Bestandsaufnahme der Aktivitäten ein wichtiger Schritt. Ebenso müssen keine neuen Stabstellen geschaffen oder ein Helpdesk im Rechenzentrum eingerichtet werden. Wenn man den Planungshorizont streckt, können leistungsfähigere Strukturen auch mit vorhandenem Personal aufgebaut werden, ohne dass dies reale Mehrbelastungen mit sich bringt. Der modulare Aufbau des vorgestellten Bilanzkonzepts berücksichtigt bereits den stufenweisen Ausbau. Überdies müssen technische Lösungen nicht von Anfang an auf eine unmittelbare Integration in ein Campus-Management hin ausgerichtet werden. Solange mit einer Datenbankstruktur und eindeutigen Schlüsseln gearbeitet wird, kann eine Zusammenführung auch später erfolgen.

Hochschulen sind heute keine Elfenbeintürme mehr, die entkoppelt von der Gesellschaft allein eigene Zwecke verfolgen. Der Austausch ist vielmehr allgegenwärtig, auch bei den Spitzenuniversitäten internationalen Ranges. Hochschulen sind durchlässiger geworden, nach innen für neue Studierendengruppen und nach außen für anwendungsrelevantes, transferierbares Forschungswissen.

Damit steigen auch Teilhabewünsche und Teilhabe der Gesellschaft an dem, was in der Hochschule passiert. Hochschulen sind mehr denn je der Öffentlichkeit gegenüber rechenschaftspflichtig und können sich nicht kommunikativ hinter der Berichterstattung an die Wissenschaftsministerien verschanzen. Vielmehr muss die Öffentlichkeit gezielter adressiert werden, um sich als zwingend notwendige Institution für eine dynamische und inklusive Wissensgesellschaft angemessen ins kollektive Bewusstsein zu rücken, aber auch den Informationsbedürfnissen der verfältigten Stakeholder und Mittelgeber gerecht zu werden.

Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 1: Quellen der Third-Mission-Debatte 7
Übersicht 2: Abgrenzungsbereiche der Third Mission 13
Übersicht 3: Anwesenheitseffekte von Hochschulen 16
Übersicht 4: Prüfschema für Third-Mission-Aktivitäten 21
Übersicht 5: Kategoriensystem für die Systematik der Third Mission 26
Übersicht 6: Third Mission-Systematik: Weiterbildung & Technologie- und Wissenstransfer 27
Übersicht 7: Third Mission-Systematik: Gesellschaftliches Engagement 28
Übersicht 8: Prüfschema Beihilferecht 35
Übersicht 9: Gründe für und Rückkopplungen durch eine Berichterstattung zur Third Mission 38
Übersicht 10: Impactkette mit Mess- und Bewertungsmöglichkeiten 52
Übersicht 11: Anforderungen für einen Bewertungsansatz 55
Übersicht 12: Grundanforderungen an Qualitätsbewertung 57
Übersicht 13: Bilden eines Objectively Verifable Indicators 59
Übersicht 14: Checkliste für die Leistungsbewertung 60
Übersicht 15: Vier Module der Third-Mission-Bilanz 62
Übersicht 16: Komponenten für Modul 1 – Eckdaten 63
Übersicht 17: Komponenten für Modul 2 – Wissensressourcen 64
Übersicht 18: Mögliche Kennzahlen einer Aktivität in Modul 3 65
Übersicht 19: Mögliche Komponenten für Modul 4 65
Übersicht 20: EDGE-Bewertungskriterien für die Third Mission 66
Übersicht 21: Indikatoren zur Bewertung der Third-Mission-Strategie 68
Übersicht 22: Vor- und Nachteile der Präsentationsformen der Bilanz 73
Übersicht 23: Homepage der University of Warwick: 75
Übersicht 24: Beispielseite des „Forschungsindex FOX“ der 76
Übersicht 25: Auszug aus der „Expertise-Landkarte“ der Humboldt-Universität zu Berlin 77
Übersicht 26: Datenmodell für eine CaMS-basierte Third-Mission-Verwaltung 80
Übersicht 27: Mögliche Facettenklassifikation einer Third-Mission-Datenbank (TMDB) ..82
Übersicht 28: Modell für ein geschlossenes Actor-Relationship-Management (ARM) 86
Übersicht 29: Grundstruktur des Third-Mission-Radars 87
Übersicht 30: Prozessdarstellung der Integration des digitalen Radars in die Third-Mission-Bilanz 90
Übersicht 31: Beispiel einer Eingangsseite der Third-Mission-Bilanz 93
Übersicht 32: Beispiel einer Bereichsseite der Third-Mission-Bilanz 94
Übersicht 33: Beispiel einer Einzelaktivität in der Third-Mission-Bilanz 95
Übersicht 34: Zusammenfassung der zentralen Unterscheidungen 100

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/Forschungseinrichtungen/csm/files/Arbeitsberichte_etc/57-3downloadversion.pdf (24.4.2014).

Baethge, Martin/Hans Döbert/Hans-Peter Füssel/Heinz-Werner Hetmeier/Thomas Rauschenbach/Ulrike Rockmann/Susan Seeber/Horst Weishaupt/Andrä Wolter (Hg.) (2010): Indikatorenentwicklung für den nationalen Bildungsbericht „Bildung in Deutschland". Grundlagen, Ergebnisse, Perspektiven, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn/Berlin, auch unter https://www.bmbf.de/pub/bildungsforschung_band_dreiundreissig.pdf (28.10.2015).

Berthold, Christian/Volker Meyer-Guckel/Wolfgang Rohe (2010): Mission Gesellschaft. Engagement und Selbstverständnis der Hochschulen. Ziele, Konzepte, internationale Praxis. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen, auch unter http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/mission_gesellschaft/mission_gesellschaft.pdf (18.4.2013).

Brandenburg, Uwe/Gero Federkeil (2007): Wie misst man Internationalität und Internationalisierung von Hochschulen? Indikatoren- und Kennzahlenbildung, Gütersloh, auch unter http://www.che-consult.de/downloads/Indikatorenset_Internationalitaet_AP83.pdf (18.5.2014).

CIDT, Centre for International Development and Training (o. J.): A Guide for Developing a Logical Framework, Walsall (UK), auch unter http://www.hedon.info/docs/logical_framework-CentreForInternationalDevelopmentAndTraining.pdf (21.10.2015).

Demling, Alexander (2014): Deutsche Unis im „THE"-Ranking: Das Wunder von Tübingen, o.O., auch unter http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/uni-ranking-hochschulen-im-the-ranking-a-994684.html (6.10.2014).

E3M (2011): Needs and constraints analysis of the three dimensions of third mission activities, o.O., auch unter http://www.e3mproject.eu/docs/Three-dim-third-mission-act.pdf (18.12.2013).

Endruweit, Günter (1981): Organisationssoziologie, Walter de Gruyter, Berlin/New York.

Epstein, Marc J./Kristi Yuthas (2014): Measuring and improving social impacts. A guide for nonprofits, companies, and impact investors, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Gillessen, Jens/Peer Pasternack (2013): Zweckfrei nützlich: Wie die Geistes- und Sozialwissenschaften regional wirksam werden. Fallstudie Sachsen-Anhalt. Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg, auch unter http://www.hof.uni-halle.de/dateien/ab_3_2013.pdf (8.5.2013).

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.

KMK, Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (2012): Analyseraster zur Unterscheidung wirtschaftlicher und nichtwirtschaftlicher Tätigkeit von Hochschulen. Ein Leitfaden, Stand 28.9.2012, auch

unter http://www.kmk.org/fileadmin/pdf/Wissenschaft/SO_120928_Analyseraster Trennungsrechnung.pdf (31.8.2015).

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.

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.

Molas-Gallart, Jordi/Ammon Salter/Pari Patel/Alister Scott/Xavier Duran (2002): Measuring Third Stream Activities. Final Report to the Russell Group of Universities. University of Sussex, Sussex, auch unter http://www.academia.edu/532097/Measuring_third_stream_activities (3.11.2014).

Mora, José-Ginés/Andrea Detmer/María-José Vieira (2010): Good Practices in University-Enterprise Partnerships GOODUEP, European Commission, Valencia, auch unter http://gooduep.eu/documents/gooduep-final%20report%20ueps.pdf (10.11.2014).

Müller, Ulrich/Frank Ziegele (2003): Standardisierung und Umsetzung der Berichtspflichten im Rahmen der Zielvereinbarungen in Nordrhein-Westfalen, Gütersloh, auch unter http://www.che.de/Intranet/upload/AP49.pdf (10.5.2014).

Nährlich, Stefan (2008): Euphorie des Aufbruchs und Suche nach gesellschaftlicher Wirkung, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) 31/2008, S. 26–31.

Pellert, Ada (2002): Hochschule und Qualität, in: Martin Winter/Thomas Reil (Hg.), Qualitätssicherung an Hochschulen. Theorie und Praxis, W. Bertelsmann, Bielefeld, S. 21–32.

Rohn, Dominik/Karsten Weihe (2013): Sind Rankings inhärent willkürlich? Und wie wirkt sich das auf die Ergebnisse aus?, in: Forschung & Lehre 9/2013, S. 740–741, auch unter http://www.forschung-und-lehre.de/wordpress/Archiv/2013/ful_09-2013.pdf (28.10. 2015).

Schimank, Uwe (2001): Festgefahrene Gemischtwarenläden. Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheiternde Organisationen, in: Erhard Stölting/Uwe Schimank (Hg.), Die Krise der Universitäten, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, S. 221–242.

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.

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.

Spitta, Torsten/Thomas Grechenig/Henning Brune/Marco Carolla/Stefan Strobl (2014): Campus-Management Systeme als Administrative Systeme. Universität Bielefeld, Bielefeld.

Stoetzer, Matthias-Wolfgang/Christian Krähmer (2007): Regionale Nachfrageeffekte der Hochschulen. Methodische Probleme und Ergebnisse empirischer Untersuchungen für die Bundesrepublik Deutschland, Fachhochschule Jena, Jena, auch unter https://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/43652/1/635774461.pdf (21.5.2014).

Tauer, Jan/Stefan Göbel (2013): Auswirkungen des europäischen Beihilferechts auf die Öffnung der Hochschulen: Eine normative Analyse, auch unter http://www.kosmos.uni-rostock.de/fileadmin/KOSMOS/Kosmos_Dokumente/Goebel_Tauer_2013_08_16_DGWF_Tagungsband.pdf (31.8.2015).

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, Weinheim, S. 27–38.

Wissel, Carsten von (2009): Von Silikon- und Sonnentälern. Der Neue Regionalismus und die Bedeutung von Wissenschaft und Forschung in der Region, in: Peer Pasternack (Hg.), Hochschulen in kritischen Kontexten. Forschung und Lehre in den ostdeutschen Regionen, Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg, S. 16–38, auch unter http://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/09_1/dhs_2009_1.pdf (21.5.2013).

AutorInnen

Mag. rer. soc. oec. **Justus Henke**, Volkswirt, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). Arbeitsschwerpunkte: Hochschulentwicklung, Bildungsstatistik sowie gesellschaftliche Wirkungen und Interaktionen von Hochschulen. E-Mail: justus.henke@hof. uni-halle.de

Prof. Dr. **Peer Pasternack**, Direktor des Instituts für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). Arbeitsschwerpunkte: Bildung und Wissenschaft in demografisch herausgeforderten Regionen, Hochschulpolitik, Hochschulorganisation, Wissenschaftszeitgeschichte. E-Mail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de; http://www.peer-pasternack.de

Sarah Schmid M.A., Politikwissenschaftlerin, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). Arbeitsschwerpunkte: gesellschaftliche Wirkungen von Hochschulen und Studienerfolgsbedingungen. E-Mail: sarah.schmid@hof.uni-halle.de

Lieferbare Themenhefte

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)

Konjunkturen und Krisen. Das Studium der Natur- und Technikwissenschaften in Europa (2005, 246 S.; € 17,50)

Peer Pasternack (Hg.): *Konditionen des Studierens* (2004, 244 S.; € 17,50)

Martin Winter (Hg.): *Gestaltung von Hochschulorganisation. Über Möglichkeiten und Unmöglichkeiten, Hochschulen zu steuern* (2004, 254 S.; € 17,50)

Bestellungen unter: institut@hof.uni-halle.de

http://www.die-hochschule.de

Schutzgebühren: Einzelheft € 17,50. Jahresabonnement € 34,-. PrivatabonnentInnen € 19,- (Abogebühren inklusive Versandkosten)

Kündigungen: Jeweils bis vier Wochen vor Ablauf des Jahres für den folgenden Jahrgang.

Gemäß § 33 Bundesdatenschutzgesetz weisen wir unsere AbonnentInnen darauf hin, dass wir Namen und Anschrift ausschließlich zum Zweck der Abonnementverwaltung maschinell gespeichert haben.

Kopiervorlage:

Bestellung

Ich/wir bestelle/n:

1. Einzelheft Nr.		€ 17,50
2. ……. mal *die hochschule* im Jahresabonnement	à	€ 34,-
3. ……. mal *die hochschule* im PrivatabonnentInnen-Abo	à	€ 19,-

Die Bezahlung erfolgt nach Rechnungslegung mit dem ersten Heft.
Ich erkläre mich damit einverstanden, dass sich mein Abonnement jeweils um ein Jahr verlängert, wenn ich es nicht bis vier Wochen (Poststempel) vor Ablauf der Bestellfrist (Jahresende) kündige.

……
Name

……
Adresse

……

eMail……

Ort, Datum Unterschrift

Einzusenden an:
Institut für Hochschulforschung, Vertrieb „die hochschule“,
Collegienstr. 62, 06886 Wittenberg, oder institut@hof.uni-halle.de

HoF-Handreichungen

Online unter http://www.hof.uni-halle.de/journal/handreichungen.htm

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 (2014): *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*, unt. Mitarb. v. Peer Pasternack und Bernhard von Wendland, 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.

Peer Pasternack / Tim Hutschenreuter (Red.)

HoF-Lieferungen

Die Buchpublikationen des Instituts für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF)

Halle-Wittenberg 2013, 88 S.
ISBN 978-3-937573-41-0

Bezug: institut@hof.uni-halle.de
Auch unter http://www.hof.uni-halle.de/dateien/01_hof_buecher_katalog_2013.pdf

Schriftenreihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“ 2007–2016

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*, 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*, Leipzig 2014, 358 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.

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.

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.

HoF-Arbeitsberichte 2012–2016

Online unter: http://www.hof. uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm

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.

4'13: Gunter Quaißer / Anke Burkhardt: *Beschäftigungsbedingungen als Gegenstand von Hochschulsteuerung. Studie im Auftrag der Hamburger Behörde für Wissenschaft und Forschung*, 89 S.

3'13: Jens Gillessen / Peer Pasternack: *Zweckfrei nützlich: Wie die Geistes- und Sozialwissenschaften regional wirksam werden. Fallstudie Sachsen-Anhalt*, 127 S.

2'13: Thomas Erdmenger / Peer Pasternack: *Eingänge und Ausgänge. Die Schnittstellen der Hochschulbildung in Sachsen-Anhalt*, 99 S.

1'13: Sarah Schmid / Justus Henke / Peer Pasternack: *Studieren mit und ohne Abschluss. Studienerfolg und Studienabbruch in Sachsen-Anhalt*, 75 S.

7'12: Martin Winter / Annika Rathmann / Doreen Trümpler / Teresa Falkenhagen: *Entwicklungen im deutschen Studiensystem. Analysen zu Studienangebot, Studienplatzvergabe, Studienwerbung und Studienkapazität*, 177 S.

6'12: Karin Zimmermann: *Bericht zur Evaluation des „Professorinnenprogramm des Bundes und der Länder"*, 53 S.

5'12: Romy Höhne / Peer Pasternack / Steffen Zierold: *Ein Jahrzehnt Hochschule-und-Region-Gutachten für den Aufbau Ost (2000-2010). Erträge einer Meta-Analyse*, 91 S.

4'12: Peer Pasternack (Hg.): *Hochschul- und Wissensgeschichte in zeithistorischer Perspektive. 15 Jahre zeitgeschichtliche Forschung am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF)*, 135 S.

3'12: Karsten König / Gesa Koglin / Jens Preische / Gunter Quaißer: *Transfer steuern – Eine Analyse wissenschaftspolitischer Instrumente in sechzehn Bundesländern*, 107 S.

2'12: Johannes Keil / Peer Pasternack / Nurdin Thielemann: *Männer und Frauen in der Frühpädagogik. Genderbezogene Bestandsaufnahme*, 50 S.

1'12: Zierold, Steffen: *Stadtentwicklung durch geplante Kreativität? Kreativwirtschaftliche Entwicklung in ostdeutschen Stadtquartieren*, 63 S.

Justus Henke / Peer Pasternack / Steffen Zierold (Hrsg.)

Schaltzentralen der Regionalentwicklung

Hochschulen in Schrumpfungsregionen

Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2014, 315 S.
ISBN 978-3-931982-93-5. € 23,00

Verfolgen Hochschulen explizite oder implizite Strategien, mit denen sie regional wirksam werden?

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels interessiert dies vor allem in Schrumpfungsregionen, da dort die Regionalentwicklung besonders kritisch ist. Entsprechend hoch sind in den demografisch herausgeforderten Regionen auch die Erwartungen, die sich an die Hochschulen richten. Aktivitäten und Strategien der ostdeutschen Hochschulen wurden recherchiert, systematisiert und ausgewertet. Für sechs Fallregionen, drei ost- und drei westdeutsche, sind zudem vergleichende Tiefensondierungen durchgeführt worden. Im Ergebnis können Hindernisse und Risikofaktoren sowie Lösungsansätze und Erfolgsfaktoren herausgearbeitet werden. Abschließend wird ein Modell regionalen Hochschulhandelns präsentiert.

Peer Pasternack

Die Teilakademisierung der Frühpädagogik

Eine Zehnjahresbeobachtung

Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2015, 403 S.
ISBN 978-3-931982-96-6. € 29,00

Seit 2004 expandierte die Frühe Bildung in den Hochschulbereich hinein. Als Ergebnis existieren heute bundesweit rund 120 frühpädagogische Studiengänge an 90 Hochschulen. Nach einem Jahrzehnt ist diese Gründungsdynamik zumindest vorläufig zum Abschluss gelangt. Daher ist von einer Teilakademisierung der Frühpädagogik zu sprechen. Innerhalb des Felds der pädagogischen Berufe stellt der Vorgang überdies eine Spätakademisierung dar. Zugleich wurde damit die Mehrstufigkeit der Qualifikationen im Bereich der Frühen Bildung verstärkt: Sie reicht nunmehr von der Berufsfachschule bis zum universitären Master.

Mit den Akademisierungsinitiativen waren sehr konkrete Erwartungen verbunden: Qualitätssteigerung der pädagogischen Arbeit, Höherwertigkeit des Berufs (höheres Sozialprestige und bessere Vergütung), Aufstiegschancen, steigende Verbleibsquote im Beruf, mehr Männer in Kitas und intensivierte Forschung zur frühen Kindheit. Diese Erwartungen werden mit den bisherigen Ergebnissen abgeglichen. Dabei wird das Jahrzehnt der frühpädagogischen Akademisierungsbemühungen im Kontext der anderen Ausbildungen im Bereich der Frühen Bildung resümiert.

Peer Pasternack / Isabell Maue

DIE BFI-POLICY-ARENA IN DER SCHWEIZ

Akteurskonstellation in der Bildungs-, Forschungs- und Innovationspolitik

Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2016, 327 S.
ISBN 978-3-8305-3619-2. € 25,-

Die Akteurskonstellationen im Schweizer Bildungs-, Forschungs- und Innovationsystem (BFI) sind komplex. Rund 160 Akteure lassen sich identifizieren, die an der Vermittlung zwischen internen BFI-Leistungsprozessen einerseits und externen Leistungsansprüchen an Hochschulbildung, Forschung und Innovation andererseits beteiligt sind. In Rechnung zu stellen sind bei den Vermittlungsprozessen vor allem der hohe Kompetenzverflechtungsgrad im kooperativen Föderalismus und der hohe Abstimmungsaufwand der BFI-Politikfindung. Verfahrensprägende Bedeutung hat die Konkurrenz zwischen dem Qualitätsprogramm der Wissenschaft und dem wissenschaftsbezogenen Relevanzprogramm der Politik incl. einer politischen Priorisierung des ökonomisch fokussierten Innovationsparadigmas. Die Herausarbeitung der Akteursanordnungen, der Interaktionen, Vermittlungsinstrumente und Policy-Prozesse sowie der Steuerungswiderstände und zentralen Konflikte liefert zugleich eine Einführung in die schweizerische BFI-Politik.