

Die Third Mission von Hochschulen als lösbares Steuerungsproblem. Gründe für eine bessere Kommunikation und Ansätze zu ihrer Entwicklung

Justus Henke, Sarah Schmid

Mit ‚Third Mission‘ wird meist ein Tätigkeitsbereich von Hochschulen bezeichnet, der im Kontext von Lehre und Forschung entsteht, aber durch Interaktionen mit nicht-akademischen Akteuren gekennzeichnet ist. Im vorliegenden Beitrag wird die Third Mission charakterisiert und erklärt, warum ihre staatliche oder innerhochschulische Steuerung noch mehr Schwierigkeiten bereitet als die Steuerung grundständiger Aufgaben. Als Lösung wird die indirekte Steuerung dieses Tätigkeitsbereiches durch ganzheitliche Außenkommunikation vorgeschlagen. Für deren Umsetzung können die Hochschulen zum einen auf bereits vorhandene Datenbestände zurückgreifen, zum anderen sieht das Konzept den Aufbau eines modularen und damit flexibel gestaltbaren Kommunikationsformats vor. Bereits durch geringe Mitwirkung des wissenschaftlichen Personals könnten Umfang und Aktualität der Berichterstattung beträchtlich erhöht werden. Hochschulen setzen durch die Kommunikation ihrer Third Mission nicht nur neue Impulse für Aktivitäten, sie generieren auch Anerkennung für Engagement innerhalb der Hochschule.

1 Einleitung

Man muss nicht lange suchen um festzustellen, dass Hochschulen heute weit mehr tun, als Studierende und wissenschaftlichen Nachwuchs auszubilden sowie Forschungsleistungen für die jeweilige Scientific Community zu erbringen. Ein Blick auf eine beliebige Hochschulwebseite rückt vielfältigste Aktivitäten ins Licht, wie z.B. beruflich orientierte Weiterbildungsangebote, anwendungsnahe Forschungs Kooperationen mit Unternehmen oder Bildungsveranstaltungen für eine breitere Öffentlichkeit. Die Hochschulen – Universitäten und Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW) – stehen mehr denn je in einem produktiven Austausch mit Akteuren aus Gesellschaft, Wirtschaft und Politik. Dies geschieht in Form vielfältiger Aktivitäten, an denen Studierende und/oder Personal der Hochschule beteiligt sind. Diese Aktivitäten lassen sich weder der Forschung noch der Lehre zuordnen und werden als dritte Aufgabe von Hochschulen beschrieben.

Diese dritte Aufgabe – meist auch Third Mission genannt – wird zunehmend bedeutsam in den Profilierungsstrategien der Hochschulen. Allerdings lassen sich bislang

keine gemeinsamen Entwicklungsmerkmale erkennen. Zum einen herrscht eine begriffliche Unordnung, was unter Third Mission¹ zu verstehen ist, zum anderen heben Steuerungsansätze² fast immer auf Teilbereiche wie beispielsweise Technologietransfer oder Weiterbildung ab, ohne diese in einen Zusammenhang zu setzen.³ Eine übergreifende Steuerungsperspektive mag zwar zunächst wie eine Kumulierung der jeweiligen Steuerungsproblematiken anmuten, birgt aber strategische Optionen – mindestens auf Organisationsebene, potenziell aber auch für die Wissenschaftspolitik.

Im vorliegenden Beitrag wird daher im ersten Schritt eine begriffliche Eingrenzung der Third Mission vorgenommen, dann werden Probleme bei deren Steuerung skizziert und drittens wird ein Steuerungsansatz präsentiert, der vorhandene Schwierigkeiten überwinden zu helfen vermag. Die im folgenden dargestellten Ergebnisse wurden seit 2013 in dem Projekt „BeMission – Die Third Mission in der Leistungsbewertung von Hochschulen“ (BMBF-Förderprogramm „Leistungsbewertung in der Wissenschaft“) erarbeitet. Empirische Bausteine des Projekts waren

- Onlinerecherchen und Dokumentenauswertungen,
- eine schriftliche Online-Befragung der Pressestellen von westdeutschen Hochschulen (Beantwortungen aus 33 Hochschulen, Rücklauf 20 Prozent),⁴
- 27 offene Leitfadeninterviews mit 30 Angehörigen von vier Fallstudienhochschulen (je zwei Universitäten und HAWs; die Befragten waren Professuren und Lehrpersonal, Personal aus Leitungsebene bzw. -stäben, Einrichtungen und Pressestelle, Studierendenvertretungen),⁵
- zwei Validierungsworkshops an zwei Fallstudienhochschulen (eine Hochschule für angewandte Wissenschaften, eine Universität; Teilnehmende jeweils: Rektorat, Leitungsstab, Pressestelle, Rechenzentrum und weitere Bereiche).

¹In unseren Befragungen von Hochschulakteuren wurden sehr unterschiedliche Deutungen festgestellt: sei es auf Technologietransfer abhebend oder auf gesellschaftliches Engagement und – seltener – unter Einbeziehung des Bereichs der Weiterbildung.

²Sofern hier von Steuerung die Rede ist, ist sie stets aus dem Blickwinkel der Governance-Perspektive zu verstehen, d.h. nicht als mechanische Intervention, sondern als Strukturen und Prozesse der Handlungskoordination zwischen Akteuren (*Scharpf 2000*).

³Erkennbar wird dies unter anderem daraus, dass diese Teilbereiche sehr unterschiedlich in Zielvereinbarungen des Landes oder der Leistungsorientierten Mittelvergabe formalisiert und mit konkreten finanziellen Anreizen unterlegt sind.

⁴Der Ausschluss der ostdeutschen Hochschulen war forschungspragmatisch bedingt: In den vergangenen Jahren hat HoF regelmäßig an den ostdeutschen Hochschulen Erhebungen durchgeführt; es erschien deshalb angebracht, eine Entlastung dieser Hochschulen zu erwägen. Letztlich zielte die Befragung nicht darauf ab, ein geografisch umfassendes Bild der Berichtsstrukturen in Deutschland zu erstellen, sondern relevante Muster der Berichterstattung der Hochschulen zu identifizieren.

⁵In der Auswahl der Fallstudienhochschulen sollten Universitäten und Fachhochschulen gleichmäßig vertreten sein. Ebenso wurde darauf geachtet, dass von der Fächerstruktur her technisch dominierte und fachlich breiter aufgestellte Hochschulen in gleicher Anzahl, also jeweils zweimal, vertreten sind. Zudem wurde Wert auf ein erkennbares Interesse der Hochschulleitung an dem Thema Third Mission gelegt. Dabei konnte zusätzlich geographisch ein Mix aus ost- und westdeutschen, großen und kleineren Hochschulen sowie großen und mittelgroßen Sitzstädten erreicht werden. Je Hochschule fanden zwischen fünf und acht Interviews statt.

Den Untersuchungsbereich des Projekts bildeten vorrangig die vier Fallstudienhochschulen; die Ergebnisse werden hier aber im Blick auf ihre übergreifende Geltung ausgewertet und präsentiert.⁶

2 Skizzierung der Third Mission von Hochschulen

2.1 Charakterisierung

Bevor das Steuerungsproblem näher erläutert werden kann, lohnt es sich, zunächst einen Blick auf den hier interessierenden Steuerungsgegenstand zu werfen, da einige Ambivalenzen und Unschärfen zu berücksichtigen sind. Der Begriff ‚Third Mission‘ bzw. ‚Dritte Aufgabe‘ wirkt zunächst etwas unelegant und lässt viel Deutungsspielraum. Alternative Versuche, die Interaktionen der Hochschule mit der Gesellschaft begrifflich zu fassen, 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. Abgrenzungsprobleme berühren zum einen die Frage, was noch Lehre oder Forschung im herkömmlichen Sinne ist und was bereits Third Mission. Zum anderen muss spezifiziert werden, welche Aktivitäten noch zur Leistungsspezifik der Hochschulen zählen und nicht durch eine beliebige andere Organisation ersetzt werden könnten. Die Third Mission der Hochschulen muss auch an hochschulspezifische Ressourcen gebunden sein. Zudem müssen Aktivitäten abgegrenzt werden, die dem bloßen Organisationserhalt dienen und Anwesenheitseffekte, die bereits dadurch entstehen, dass die Hochschule vorhanden ist. Der Begriff Third Mission eignet sich insofern gut, da er zumindest ahnen lässt, was damit gemeint ist. Denn einem dritten hochschulischen Aufgabenbereich neben Forschung und Lehre kann unterstellt werden, dass er an hochschulspezifische Ressourcen gekoppelt ist, dass er gezielt wahrgenommen wird und dass er eben mehr als Lehre oder Forschung ist.

Explizit oder implizit ist das, was mit Third Mission gemeint sein kann, in verschiedener Weise konzeptualisiert worden. Unterscheiden lassen sich zweierlei 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, d. h. ihnen einen erweiterten Handlungsradius zuweisen, und dabei Third-Mission-

⁶Auf Basis des so gewonnenen empirischen Materials wurde nach der hier dokumentierten Tagung eine Handreichung für Hochschulpraktiker publiziert (*Henke/Pasternack/Schmid 2016*). Dort sind die Aspekte der Systematisierung und Kommunikation der Third Mission auch ausführlicher entfaltet, als dies hier geschehen kann.

Elemente integrieren (z. B. Entrepreneurial University, Triple Helix, Mode 2, Transformative Wissenschaft),⁷

- 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 praktischem Wissen, Nachhaltige Hochschule).⁸

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).

Die erwähnten Unterscheidungen zeigen die konzeptionelle Vielfalt, mit der Third Mission oder einzelne Teilbereiche charakterisiert werden. Der vorliegende Beitrag wählt einen praxisorientierten Ansatz, in dem angenommen wird, dass die Third Mission die Kernaufgaben der Hochschulen ergänzt. Die große Vielfalt an Hochschulaktivitäten soll dabei möglichst umfänglich eingeschlossen werden, gleichzeitig aber auch hinreichend genau ausschließen, was nicht mehr Third Mission ist. 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 auch Ressourcen aus Forschung und/oder Lehre nutzen.⁹

Konkretisiert man nun anhand dieser Definitionen die Teilbereiche der Third Mission, können drei Aufgabenbereiche differenziert werden. Zwei davon werden regelmäßig zuerst genannt, wenn Hochschulen ihr Engagement jenseits klassischer Aufgaben

⁷vgl. u. a. *Etzkowitz (1983); Clark (1998); Leydesdorff/Etzkowitz (1996); Gibbons et al. (1994); Schneidewind/Singer-Brodowski (2014)*.

⁸vgl. u. a. *Heidenreich (2005); Berthold/Meyer-Guckel/Rohe (2010); Schneidewind (2009)*.

⁹Eine ausführliche Herleitung der Definition der Third Mission findet sich in *Henke/Pasternack/Schmid (2015)*.

beschreiben sollen: Weiterbildung sowie Forschungstransfer. Etwas breiter gefasst könnte man bei letzterem auch von Forschungs- und Wissenstransfer sprechen.¹⁰ 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 nicht unmittelbar der Lehre oder Forschung zugerechnet werden können. Diese sind zwar heterogen, können aber zu einem dritten Teilbereich der Third Mission – gesellschaftliches Engagement – zusammengefasst werden, da dies ein gemeinsames Merkmal dieser Aktivitäten darstellt. Insofern werden hier drei Aufgabenbereiche der Third Mission unterschieden: Weiterbildung, Forschungs- und Wissenstransfer sowie gesellschaftliches Engagement.¹¹

2.2 Sichtbarkeit

Neben der konzeptionellen Frage, was Third Mission ist, stellt sich die ganz praktische Herausforderung für Hochschulen, festzustellen, was *ihre* Third Mission ist und wie diese Aktivitäten zuverlässig identifiziert werden können. Die Herausforderung, zu formulieren, welche hochschulischen Aktivitäten zur Third Mission zählen und welche nicht, wird vor allem durch drei Rahmenbedingungen geprägt: (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.

(1) *Unsichtbarkeit von Third-Mission-Aktivitäten*: Viele Third-Mission-Aktivitäten werden nicht als solche wahrgenommen. Dies liegt einerseits an dem uneinheitlichen Verständnis von Third Mission. Andererseits können Probleme, die Third-Mission-Aktivitäten wahrzunehmen, auch in folgenden Ursachen begründet sein (vgl. *E3M 2011, S. 16; Mora/Detmer/Vieira 2010, S. 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. Zudem kann eine Art kultureller Skeptizismus innerhalb der akademischen

¹⁰ Dadurch wären ähnliche Aktivitäten, der Wissensentwicklung und -vermittlung, die weniger auf die Forschungs- als auf die Bildungsfunktion abheben, mit abgedeckt, beispielsweise Beratungs- und Coachingangebote oder die Vermittlung von Absolventinnen und Absolventen.

¹¹ Diese Einteilung deckt sich mit der des bisher größten europäischen Forschungsprojekts „E3M – European Indicators and Ranking Methodology for University Third Mission“ (*E3M 2011, S. 9 f.*).

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.

(2) *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, S. 16*). Für bestimmte Größen gibt es keine quantitativen Kennziffern, etwa für *tacit knowledge* (persönengebundenes 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 Ausgründung von Unternehmen. Eine so abgebildete Priorisierung entspricht jedoch nicht zwingend der Bedeutung dieser Aktivitäten für die Hochschulen.

(3) *Kontext und Ziele der Third Mission*: Die hauptsächliche Einschränkung, 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, S. 170; E3M 2011, S. 18*). 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.

3 Steuerung der Third Mission als Problemstellung

3.1 Steuerung auf der Makroebene

Eine Besonderheit der Third Mission ist im Kontext von Steuerungsüberlegungen bedeutsam: die Aktivitäten werden von den Hochschulen bzw. deren Akteuren weitgehend freiwillig durchgeführt. Zwar schreiben alle Bundesländer in den Zielvereinba-

rungen Hochschulen bestimmte Entwicklungen bei Third-Mission-Themen vor, vorrangig in Bezug auf Forschungstransfer, aber nur in einem Teil der Bundesländer ist dies auch an finanzielle Anreize gekoppelt (*König et al. 2012, S. 93*). Ein grundsätzliches Problem der Zielvereinbarungen stellt aber dar, dass deren Nicht-Erfüllung von der Politik meist nicht sanktioniert oder gratifiziert wird. Stattdessen werden sie mitunter hochschulintern von den Hochschulleitungen als willkommenes Druckmittel gegenüber veränderungsunwilligen Professorinnen und Professoren genutzt, um bestimmte Ziele durchzusetzen (*Pasternack 2014, S. 111 f.*). In der leistungsorientierten Mittelvergabe spielen Third-Mission-Themen, wenn überhaupt, eine indirekte Rolle, beispielsweise durch eingeworbene Drittmittel oder angemeldete Patente. Der Vielfalt der Third Mission werden solche kennzahlenbasierten Verfahren zur Leistungsbewertung freilich nicht gerecht und verschärfen im Gegenteil den Druck, Anstrengungen vor allem in den Kernaufgaben Lehre und Forschung zu verstärken. Bundes- bzw. landesweite Förderprogramme könnten hingegen wirksame Instrumente sein, da sie additiv und nicht konkurrierend Ressourcen freisetzen. Allerdings sind bislang thematisch breiter angelegte Programme, die einen strukturellen Ausbau der Third Mission ermöglichen, noch selten. Eine Ausnahme ist die neue Förderinitiative „Innovative Hochschule“, im Rahmen derer ab 2018 Transfer und Innovation vor allem kleinerer und mittelgroßer Hochschulen gestärkt werden sollen (*BMBF 2016*).

Dabei könnten nach Ansicht von *Berthold/Meyer-Guckel/Rohe (2010, S. 11)* gesetzliche Rahmenbedingungen durchaus in Verbindung mit Gratifikationen das gesellschaftliche Engagement von Hochschulen lenken. Solche gesetzlichen Rahmenbedingungen für Engagement liegen derzeit nicht vor, und Zielvereinbarungen mit spürbaren finanziellen Anreizen oder Sanktionen haben die Wissenschaftsministerien noch nicht eingeführt. In der Konsequenz tun die Hochschulen das, was sie ohnehin schon tun: motivierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler engagieren sich freiwillig entsprechend verfügbarer Zeit und Mittel. Eine Steuerung auf politischer, d. h. Makro-Ebene, findet lediglich in Ansätzen statt und muss zudem schwerwiegende Zielkonflikte im Hinblick auf die Kernmissionen der Hochschulen in Kauf nehmen.

3.2 Steuerung auf Mesoebene

Die Hochschulen selbst, so ließe sich argumentieren, sollten unabhängig von staatlicher Steuerung aus Eigeninteresse an der Entwicklung der Third Mission aktiv mitwirken. Bislang bleiben bereits erbrachte Leistungen für die Gesellschaft oftmals kaum sichtbar und unterhalb ihres Wirkungspotenzials. Dabei können diese Aktivitäten zusätzliche Legitimität in ihrem Umfeld erzeugen, was wiederum die organisationale Stabilität erhöhen kann und damit für Hochschulen mit nicht ausgelasteten Studiengängen oder solchen mit hohen Abbrecherquoten relevant werden kann. Zudem ließe sich Third-Mission-Wirksamkeit auch als Argument in Finanzierungsdiskussionen einführen.

Aktive Steuerungsbemühungen seitens des Hochschulmanagements, d. h. der Mesoebene, mündeten in der Vergangenheit häufig in nach außen gut sichtbaren Formalstrukturen, die die eigene Handlungsfähigkeit demonstrieren sollten, jedoch die internen Aktivitätsstrukturen kaum wirksam änderten (vgl. grundlegend dazu *Meyer/Rowan 1977; Krücken 2004*). Als Beispiel können hier die flächendeckend etablierten Transferstellen herangezogen werden, die letzten Endes gegenüber den gut vernetzten Professuren meist wenig effektiv darin sind, Unternehmenskontakte und Kooperationen herzustellen (*Rosner 2006; Meier/Krücken 2011*). Neben Strukturen kann auf Prozesse Einfluss genommen werden. Beispielsweise könnte die Schaffung von Freiräumen wirksam Impulse auf individueller Ebene freisetzen: Durch eine Entlastung von anderen Pflichten oder der Anerkennung von Tätigkeiten als Arbeitszeit könnten beispielsweise Engagement-Tätigkeiten von Professuren gefördert werden, indem für diese mehr Zeit und Gestaltungsfreiheit zur Verfügung stehen. Dies ist jedoch nur durch Zugabe materieller Ressourcen realisierbar. Ein alternativer Ansatz zur direkten Steuerung wäre, indirekt auf immaterieller Ebene Anerkennung und Wertschätzung des Engagements zu generieren. Bedenkt man, dass aufgrund der Freiwilligkeit Third Mission in hohem Maße von Motivation, verfügbarer Zeit sowie persönlichen Netzwerken abhängig ist, stellt die Anerkennung der Aktivitäten durch Lob, aktive Kommunikation und/oder die Förderung einer Anerkennungskultur ein potenziell wirksames indirektes Steuerungsverfahren dar.

4 Kommunikation als Steuerungsansatz

4.1 Vorteile einer besseren Kommunikation

Eine wirksame Governance der Third Mission kann durch deren aktivere Kommunikation nach außen gelingen: Nach außen werden gute hochschulische Aktivitäten präsentiert, mit denen auch bestimmte Zielgruppen beworben werden. Durch die Wertschätzung der Aktivitäten, die in der Präsentation nach außen enthalten ist, können sich rückwirkend nach innen Anerkennung und Wertschätzung für das Engagement der Hochschulangehörigen entwickeln, was wiederum zusätzlich motivierend wirkt. Auf diese Weise werden mögliche Fehlanreize, z. B. das Abschöpfen von Fördermitteln ohne ausgeprägtes Interesse am Thema – etwa als ‚Beutegemeinschaften‘, wie in *Klein/Kraatz/Hornbostel (2012)* untersucht –, vermieden und die Themensetzung bleibt bei den Aktiven.

Allerdings schafft auch dieser Ansatz neue Probleme. Die bereits erwähnte Unsichtbarkeit vieler Aktivitäten produziert Hindernisse für die Erfassung zentraler Informationen, die für eine umfassende Kommunikation notwendig wären. Zudem erschweren die vielfältig ausgeprägten Formen der Third Mission an den auch sonst sehr unterschiedlichen Hochschulen eine hochschulübergreifende Form der Kommunikation. Erfahrungen aus der Hochschulpraxis zeigen, dass es unrealistisch ist, anzunehmen,

dass Hochschulen über vergleichbare Prozesse und Bandbreiten der Informationsaufbereitung verfügen. Als Lösung dieser Kommunikationsprobleme wird ein flexibles Berichtsformat vorgeschlagen, das – im Unterschied zu anderen – nicht zusätzlich bürokratisierend wirkt:

- Es nutzt zum ersten die Informationen und Daten, die ohnehin bereits bestehen und aufbereitet werden.
- Zum zweiten lässt es sich modular aufbauen, d. h., es muss nicht gleich vollständig sein, sondern kann schrittweise aufgebaut werden.
- Und drittens werden Techniken vorgeschlagen, die eine teilautomatisierte Identifizierung und Datenaufbereitung für die Third-Mission-Berichterstattung ermöglichen.

Der Nutzen einer besseren Kommunikation der Third Mission zeigt sich in verschiedenen Aspekten:

- Die kontinuierliche Dokumentation durchbricht die Unsichtbarkeit vieler Aktivitäten und ermöglicht deren systematische Einordnung ins Hochschulprofil.
- Die Berichterstattung schafft Anknüpfungspunkte zur Weiterentwicklung der Third Mission, indem sie die Leistungsfähigkeit der Hochschule in bislang wenig kommunizierten Handlungsfeldern zeigt und damit Impulse für neue Kooperationen setzt. Eine vorbildliche Third-Mission-Berichterstattung kann in dieser Hinsicht die Attraktivität der Hochschule verbessern (*Albrecht 2006, S. 7*).
- Die Aktiven werden als Personen hinter den Aktivitäten besser sichtbar, was auch deren Ansprechbarkeit erhöht. Zugleich kann dadurch der Aufwand entscheidend reduziert werden, der entsteht, wenn Anfragen nicht direkt beim richtigen Ansprechpartner landen und erst vermittelt werden müssen.
- Eine gemeinsame Berichterstattung hilft bei der Festlegung allgemeiner Bewertungsdimensionen, auf deren Grundlage Bewertungen spezifischer Aktivitäten ermöglicht werden. Da die Bilanzierung der Third Mission deren Weiterentwicklung fördern sollte, werden hier strikt positive Klassifizierungen vorgeschlagen.
- Gleichzeitig ist die Berichterstattung, nach innen gerichtet, ein Medium, um die Hochschulangehörigen durch Anerkennung des persönlichen Engagements zu motivieren. Zudem wird ein Bewusstsein innerhalb des Hochschulpersonals darüber geschaffen, welche Leistungen und Aktivitäten im Third-Mission-Bereich bereits stattfinden.

4.2 Third Mission bilanzieren

Bilanzieren heißt dokumentieren, sichtbarmachen und bewerten. In diesem Sinne soll eine Third-Mission-Bilanz eine Berichterstattung nicht nur über den Stand der Aktivitäten sein, sondern auch die Leistungsfähigkeit und das Profil der Hochschule in Bezug auf ihre Third Mission demonstrieren.

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

Dafür muss man sich zunächst vor Augen halten, dass man nicht am Punkt Null beginnt. Für viele Aktivitäten stehen bereits in größerem Umfang Informationen aus verschiedenen Berichtsformaten (Hochschuljournal, Internet, Jahrbücher, Projektberichte, Broschüren etc.) zur Verfügung und bedürfen damit keiner weiteren oder zusätzlichen Erhebung mehr. Würde man bereits nachnutzbare Informationen an einer zentralen Koordinierungsstelle sammeln und ggf. aufbereiten, bräuchten Third-Mission-Akteure nur komplementäre Informationen zu liefern. Für den Fall, dass ein integriertes Campus-Management-System eingeführt werden soll, könnte sich der Aufwand der Beteiligten für die Berichterstattung insgesamt sogar reduzieren.

Hochschulen verfügen über eigene Routinen und Schwerpunkte bei der Informationsaufbereitung. Diese variieren zudem auch innerhalb der Hochschulen für die häufig freiwilligen Third-Mission-Aktivitäten der Hochschulangehörigen. Aus zahlreichen Interviews in Hochschulen wurde deutlich, dass detaillierte Daten dazu eher zufällig, mindestens jedoch nicht systematisch erhoben werden. Eine Bilanzierung muss folglich einen produktiven Umgang mit ungleichen Datenbeständen sowohl zwischen den Aktivitäten als auch zwischen den Hochschulen insgesamt finden. Unser Lösungsansatz ist daher 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 des Ausbaus 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.

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.

Abbildung 1: Die vier Module einer Aktivität in der Third-Mission-Bilanz

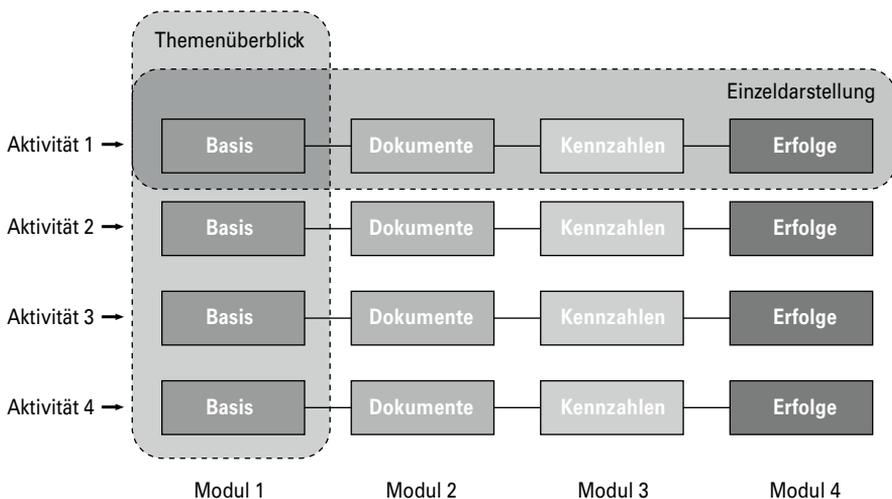


Liegen nun solche Daten strukturiert vor, ergeben sich für eine Bilanzierung des Third-Mission-Geschehens an der Hochschule vielseitige Möglichkeiten, durch Aggregation der Informationen zielgruppenadäquate Aufbereitungen anzubieten. So wäre zunächst die Einzeldarstellung jeder einzelnen Aktivität mit den Daten zu den verfüg-

baren Modulen zu nennen. Ferner dürften aber insbesondere Überblicksdarstellungen besonders großen Nutzen für die Außendarstellung aufweisen. So könnten beispielsweise Basisinformationen von Aktivitäten innerhalb des Handlungsfelds Wissensvermittlung (Gastvorträge, Veranstaltungen und Publikationen für *public understanding of science*, Beratungsdienstleistungen) zusammengestellt werden. Auf der nächsthöheren Ebene könnten in Handlungsfeldern eines Themenbereichs, im Beispiel hier: Forschungs- und Wissenstransfer, bestimmte Aktivitäten ausgewählt oder hervorgehoben werden.

Eine Third-Mission-Bilanz, wie sie hier skizziert wird, wäre idealerweise im Internet-auftritt der Hochschule (an leicht auffindbarer Stelle) einzubinden. Dessen ungeachtet können derart strukturierte Informationen in ähnlicher Weise für Druckwerke aufbereitet werden. Der Umfang und die Form der Berichterstattung zur Third Mission kann sich nach den Möglichkeiten und Präferenzen richten, für die das vorliegende Konzept hinreichend Freiräume lässt.

Abbildung 2: Übersichts- und Einzeldarstellung in der Third-Mission-Bilanz



4.3 Techniken zur Vereinfachung der Datenaufbereitung

Die Aufbereitung und Nachnutzung von Daten für die Berichterstattung ist in hohem Maße geprägt durch die technischen Möglichkeiten. Sie wird nur dann aufwandsarm gelingen, wenn ausreichend Daten in digitaler Form vorliegen. Soweit möglich, sollten Informations- und Kommunikationstechnologien 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.

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. 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.

Einige technische Lösungen seien hier kurz erläutert.¹²

- Integrierte *Campus-Management-Systeme (CaMS)* oder *Hochschulinformationssysteme* unterstützen mittels intra- oder internetgestützter dezentraler Bedienungs-oberflächen zentrale Aufgaben der Hochschulverwaltung. Sofern die Komponenten und Schnittstellen passfähig gestaltet werden, wäre die Einbindung aller Third-Mission-, Lehr- und Forschungsprozesse in ein integriertes CaMS praktisch die beste Lösung. Durch eine einheitliche Benutzeroberfläche und Systemlogik wäre die Gewöhnung an die – zunächst einmal zusätzliche – Dokumentation zur Third Mission wesentlich einfacher als bei einem separaten System.
- Eine *Third-Mission-Datenbank* würde ähnlich oder in Ergänzung einer Forschungsdatenbank strukturierte Daten zu den Third-Mission-Aktivitäten enthalten, die über Suchmasken und vorprogrammierte Abfragen in Übersichts- und Einzeldarstellungen überführt werden können.
- *Customer-Relationship-Management-Systeme (CRMS)* stellen ein sinnvolles Instrument zur Koordinierung von Datenerhebungen und Pflege der Kontakte mit den Third-Mission-Akteuren dar. Zugleich stünde es den Aktiven als Wissensmanagementtool für Kooperationen mit externen Akteuren zur Verfügung.
- Ein ‚*Third-Mission-Radar*‘ könnte eine teilautomatische Registrierung neuer Aktivitäten leisten. Jedes Mal, wenn ein Inhalt, der bestimmte Schlagworte enthält, im Rahmen eines bestimmten Verwaltungsvorgangs (z. B. Dokumentation, Mittelverwaltung etc.) oder im Zuge einer Presseanfrage auftaucht, würde ein Vorgang

¹²Näheres zu technischen Lösungen in *Henke/Pasternack/Schmid (2016), S. 77 ff.*

ausgelöst, der zur Prüfung auf/der Relevanz dieser Inhalte für die Third-Mission-Bilanz auffordert. Dies würde zur Pflege der Daten beitragen. Wo nicht automatisiert werden kann, könnten zumindest an zentralen Stellen (z. B. Presseabteilung und Drittmittelverwaltung) Routinen etabliert werden, um zuverlässig relevante Inhalte z. B. an Schlagwörtern zu erkennen und die weiteren Schritte einzuleiten.

4.4 Erleichterung der Realisierungsbedingungen

Auch wenn man das wissenschaftliche Personal 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.

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 als 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 Kommunikations- und Marketingabteilungen kann es hingegen vorteilhaft sein, Erfassung und Aufbereitung dort zentral zu koordinieren, da dann die Einheitlichkeit und zeitnahe Erfassung besser sichergestellt werden können.

Eine besonders aussagekräftige Bilanz wird zumindest anfangs mehr Aufwand erzeugen als eine einfachere, unbürokratische Form der Bilanzierung 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 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.

5 Fazit

Third Mission ist kein isolierter dritter Leistungsbereich der Hochschule, sondern verwoben mit den Kernaufgaben Lehre und Forschung. Die mitunter unscharfe Abgrenzung von den Kernaufgaben, mit denen sie gleichzeitig in gewisser Konkurrenz steht, macht sie zu einem vergleichsweise komplexen Gegenstand staatlicher oder innerhochschulischer Steuerung. Auf staatlicher Ebene könnten vor allem zweckgebundene zusätzliche Mittel wirksame Steuerungsimpulse setzen. Zudem könnten gesetzliche Regelungen helfen, Third-Mission-förderliche Bedingungen an den Hochschulen zu schaffen. Konkretere Maßnahmen bzw. ein gezielteres Eingreifen sind unüblich und würden die Autorität der Hochschulen einschränken. Seitens des Hochschulmanagements scheinen allzu direkte Eingriffe in die Gestaltung von Third Mission von oben wenig sinnvoll, da die Eigenheiten von Third-Mission-Aktivitäten und die bestehenden Strukturen in der Realität selten die beabsichtigte Wirkung entfalten. Dieser Beitrag argumentiert daher, dass Hochschulleitungen indirekt wirksam steuern können, indem sie durch eine zupackende öffentliche Berichterstattung sowohl neue Anknüpfungspunkte nach außen stimulieren als auch nach innen Anerkennung und Wertschätzung für das Engagement in der Third Mission generieren.

Der Sammelbegriff Third Mission – oder eine andere Begriffsprägung, die eine Hochschule für sich wählt – ist eine Chance, andernorts weniger gut platzierbaren Inhalten einen aussagekräftigen Rahmen zu geben, der die Bedeutung dieser Aktivitäten im Hochschulalltag unterstreicht. Mit einer modular aufgebauten Third-Mission-Bilanz steht den Hochschulen ein Instrument zur Verfügung, das sich flexibel an das jeweilige Hochschulprofil anpassen lässt. Da Third Mission häufig in den Randbereichen der Kernaufgaben verortet ist, findet indes bislang nur eine fragmentierte Darstellung, und zwar überwiegend in der Berichterstattung zur Lehre und Forschung, statt. Dies ist zwar verständlich, aber ebenso nicht zufriedenstellend und weist auf ein beträchtliches Ausbaupotenzial der hochschulischen Außendarstellung hin. Der Ausbau der Berichterstattung zur Third Mission sollte auf die Nachnutzung bereits vorhandener Daten, Vermeidung von Doppelerfassungen, administrative Unterstützung des Wissenschaftsbereichs und Integration in die elektronischen Verwaltungssysteme für Lehre und Forschung setzen. Bereits mit geringem Aufwand ließe sich eine erste Bilanz erstellen,

würde man die vielerorts in den Webangeboten der Hochschule verteilten Informationen in eine Überblicksdarstellung überführen.

Dem Hochschulmanagement sollte die aktive Förderung der Außenkommunikation der Third Mission am Herzen liegen. Eine strategische Nutzung der bereits laufenden Aktivitäten zur Festigung der eigenen Organisationsposition kann 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. Diese indirekte Form der Steuerung durch Außenkommunikation vermag zur Lösung des zuvor erörterten Steuerungsproblems in Bezug auf die Dritte Aufgabe wesentliche Beiträge zu leisten. 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.

Literatur

Albrecht, Patrick (2006): Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen. Diskussion möglicher Ansatzpunkte und ihrer Konsequenzen für die Praxis. Lüneburg. https://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/csm/files/Arbeitsberichte_etc/57-3downloadversion.pdf (Zugriff: 24.04.2014)

Berthold, Christian; Meyer-Guckel, Volker; Rohe, Wolfgang (Hrsg.) (2010): Mission Gesellschaft. Engagement und Selbstverständnis der Hochschulen. Ziele, Konzepte, internationale Praxis. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Essen (Positionen). <https://www.stifterverband.org/download/file/fid/265> (Zugriff: 29.10.2017)

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2016): Innovative Hochschule. Eine Förderinitiative von Bund und Ländern. Berlin. https://www.bmbf.de/pub/Innovative_Hochschule.pdf (Zugriff: 05.09.2016)

Clark, Burton R. (1998): Creating entrepreneurial universities. Organizational pathways of transformation. 1st ed. Published for the IAU Press by Pergamon Press. Oxford, New York

E3M, European Indicators and Ranking Methodology for University Third Mission (2011): Needs and constraints analysis of the three dimensions of third mission activities. o. O. <http://www.e3mproject.eu/docs/Three-dim-third-mission-act.pdf> (Zugriff: 18.12.2013)

Etzkowitz, Henry (1983): Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science. In: *Minerva. A Review of Science, Learning and Policy* 2–3 1983, S. 198–233

Gibbons, Michael; Limoges, Camille; Nowotny, Helga; Schwartzman, Simon; Scott, Peter; Trow, Martin (1994): The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies. London, Thousand Oaks, Calif.

Heidenreich, Martin (2005): The renewal of regional capabilities. Experimental regionalism in Germany. In: Research policy : a journal devoted to research policy, research management and planning 5 2005, S. 739–757

Henke, Justus; Pasternack, Peer; Schmid, Sarah (2015): Viele Stimmen, kein Kanon. Konzept und Kommunikation der Third Mission von Hochschulen. Halle-Wittenberg (HoF-Arbeitsbericht 2/2015). <http://www.hof.uni-halle.de/publikation/hof-ab-2-15-viele-stimmen-kein-kanon/> (Zugriff: 02.02.2016)

Henke, Justus; Pasternack, Peer; Schmid, Sarah (2016): Third Mission bilanzieren. Die dritte Aufgabe der Hochschulen und ihre öffentliche Kommunikation. Halle-Wittenberg. (HoF-Handreichungen 8). <http://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/HoF-Handreichungen8.pdf> (Zugriff: 25.05.2016)

Klein, Thamar; Kraatz, Alexandra; Hornbostel, Stefan (2012): Das Beispiel der Sonderforschungsbereiche. In: Martin Winter/Carsten Würmann (Hrsg.): Wettbewerb und Hochschulen. 6. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung in Wittenberg 2011. Halle-Wittenberg, S. 164–182. <http://www.hof.uni-halle.de/journal/dhs212.htm> (Zugriff: 31.05.2016)

König, Karsten; Koglin, Gesa; Preische, Jens; Quaißer, Gunter (2012): Transfer steuern. Eine Analyse wissenschaftspolitischer Instrumente in sechzehn Bundesländern. Halle-Wittenberg (HoF-Arbeitsbericht 3/2012). http://www.hof.uni-halle.de/dateien/ab_3_2012.pdf (Zugriff: 19.05.2016)

Krücken, Georg (2004): Hochschulen im Wettbewerb – eine organisationstheoretische Perspektive. In: Wolfgang Böttcher/Ewald Terhart (Hrsg.): Organisationstheorie in pädagogischen Feldern. Wiesbaden, S. 286–301

Leydesdorff, Loet; Etkowitz, Henry (1996): Emergence of a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. In: Science & Public Policy 1996, S. 279–286

Meier, Frank; Krücken, Georg (2011): Wissens- und Technologietransfer als neues Leitbild? Universitäts-Wirtschafts-Beziehungen in Deutschland. In: Barbara Hölscher/Justine Suchanek (Hrsg.): Wissenschaft und Hochschulbildung im Kontext von Wirtschaft und Medien. Wiesbaden, S. 91–110

Meyer, John W.; Rowan, Brian (1977): Institutionalized organizations. Formal structure as myth and ceremony. In: The American journal of sociology 2 1977, S. 340–363

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

Pasternack, Peer (2014): Qualitätsstandards von Hochschulreformen. Eine Auswertung der deutschen Hochschulreformqualitäten in den letzten zwei Jahrzehnten. Bielefeld

Rosner, Ulf (2006): Regionalökonomische Effekte von Hochschulen. Theorie, Messkonzepte und Wirkungsweisen am Beispiel der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg und der Hochschule Magdeburg-Stendal (FH). Magdeburg

Scharpf, Fritz W. (2000): Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung. Opladen

Schneidewind, Uwe (2009): Nachhaltige Wissenschaft. Plädoyer für einen Klimawandel im deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystem. Marburg

Schneidewind, Uwe; Singer-Brodowski, Mandy (2014): Transformative Wissenschaft. Klimawandel im deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystem. 2., verb. und aktualisierte Auflage. Marburg

Manuskript eingereicht: 29.09.2016

Manuskript angenommen: 02.06.2017

Anschriften der Autoren:

Magister rer.soc.oec. Justus Henke
Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF)
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Collegienstraße 62
06886 Wittenberg
E-Mail: justus.henke@hof.uni-halle.de

Sarah Schmid, M.A.
Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF)
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Collegienstraße 62
06886 Wittenberg
E-Mail: sarah.schmid@hof.uni-halle.de

Justus Henke ist Volkswirt und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). Seine Arbeitsschwerpunkte sind: Hochschulentwicklung, Bildungsstatistik sowie gesellschaftliche Wirkungen und Interaktionen von Hochschulen.

Sarah Schmid ist Politikwissenschaftlerin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). Ihre Arbeitsschwerpunkte sind: gesellschaftliche Wirkungen von Hochschulen und Studienerfolgsbedingungen.