



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

Justus Henke

# THIRD MISSION ALS ORGANISATIONS- HERAUSFORDERUNG

Neuaustrichtung der Machtstrukturen  
in der Hochschule durch  
Professionalisierungstendenzen  
im Wissenschaftsmanagement



Berliner  
Wissenschafts-Verlag

# Inhaltsübersicht

<b>1. Problemstellung</b> .....	19
<b>2. Einordnung in den Wissensstand</b> .....	31
<b>3. Theorie</b> .....	89
3.1. Organisationssoziologische Grundlagen für die Analyse von Hochschulen .....	89
3.2. Überlegungen zu Akteuren und Koordination der Third Mission .....	110
3.3. Machtressourcen der Akteure im Kontext Third Mission .....	119
3.4. Machtbeziehungen der Akteure .....	130
3.5. Zusammenfassende Diskussion .....	148
3.6. Ableitung von Hypothesen für die empirische Untersuchung .....	156
<b>4. Fallstudien: Machtbeziehungen im Kontext der Third Mission</b> .....	160
4.1. Untersuchungsmethodik .....	160
4.2. Die Rolle der Third Mission in der Hochschule .....	173
4.3. Machtspiele um die Third Mission .....	191
4.4. Zusammenfassung der Fallstudienauswertung .....	234
<b>5. Auswertung</b> .....	240
5.1. Bewertung der Untersuchungsergebnisse .....	241
5.2. Erkenntnisse zu Machtbeziehungen in Hochschulen .....	250
5.3. Erkenntnisse zur Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements .....	253
5.4. Erkenntnisse zur Organisation von Third Mission .....	255
5.5. Ausblick und Desiderata .....	260

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zentrale Ergebnisse</b> .....	11
<b>1. Problemstellung</b> .....	19
1.1. Einführung .....	19
1.2. Neue Verflechtungen, neue Aufgaben: Ein Beispiel .....	22
1.3. Herleitung der Fragestellung .....	24
1.4. Zielsetzungen.....	27
1.5. Aufbau der Arbeit .....	28
<b>2. Einordnung in den Wissensstand</b> .....	31
2.1. Relevante Entwicklungen im Hochschulsystem.....	31
2.1.1. Veränderte Wissensproduktion an Hochschulen .....	31
Mode 2 (32). The Entrepreneurial University (33). Triple Helix (35). Regionale Innovationssysteme (36). Soziale Innovation (38). The Engaged University (39). Nachhaltige Hochschule (41). Transformative Wissenschaft (42). Responsible Research and Innovation (RRI) (43)	
2.1.2. Das Neue Steuerungsmodell für Hochschulen .....	44
Wettbewerbsfähigkeit und Eigenständigkeit (44). Organisationale Auswirkungen der neuen Governance (48)	
2.1.3. Der Bologna-Prozess und seine Auswirkungen auf die Hochschule .....	51
2.2. Charakterisierung des Wissenschaftsmanagements .....	55
2.2.1. Veränderte Anforderungen an den Verwaltungsbereich: neue Hochschulprofessionen .....	57
2.2.2. Abgrenzung und Aufgaben des Wissenschaftsmanagements.....	62
Begrifflichkeiten (62). Aufgaben (63)	
2.2.3. Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement .....	65
Perspektiven der Professionssoziologie (65). Empirische Befunde (69)	
2.3. Charakterisierung der Third Mission der Hochschulen.....	70
2.3.1. Third Mission als außerakademische Verflechtungen von Hochschulen .....	72
Kernaufgaben, Kategorien und Ausschlusskriterien (74). Kopplung an die Kernleistungsprozesse (76). Systematische Darstellung der Third-Mission-Aktivitäten (77)	
2.3.2. Third Mission als Bedrohung der Zweckfreiheit von Wissenschaft? .....	79
2.4. Zwischenfazit .....	82
2.4.1. Kopplungen zwischen Wissenschaftsmanagement und Third Mission ..	82
2.4.2. Third Mission und Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement	84
2.4.3. Präzisierung des Untersuchungsansatzes.....	85

<b>3. Theorie</b> .....	89
3.1. Organisationssoziologische Grundlagen für die Analyse von Hochschulen.....	89
3.1.1. Einordnung der Hochschule als Organisation.....	89
Zur Unterscheidung von Institution und Organisation (89). Die Expertenorganisation (91)	
3.1.2. Realitäten, Handlungen und Macht in Hochschulen .....	93
Lose Kopplungen in der Hochschule (94). Entscheidungen in der Hochschule (95). Machtkonfigurationen in der Hochschule (98)	
3.1.3. Implikationen für die Analyse von Hochschulen und insbesondere der Third Mission.....	101
3.1.4. Das Modell von Crozier und Friedberg als Strukturierungstheoretischer Ansatz.....	103
Macht als Gegenstand der Organisationsanalyse (103). Strukturierung von Machtbeziehungen (104). Das Spiel mit der Macht (105). Anwendungsfall Hochschule (107). Mikropolitische Taktiken und abgeleitete Strategien in den Spielen (108)	
3.2. Überlegungen zu Akteuren und Koordination der Third Mission .....	110
3.2.1. Aufgabenteilung und Koordinierung der Third Mission .....	110
Festlegung von Annahmen zur Koordinierung der Third Mission (110). Abgrenzung zur Koordinierung von Lehre und Forschung (112). Kopplungen zwischen den hochschulischen Akteuren (113). Hauptakteure verschiedener Third-Mission-Aktivitäten (115)	
3.2.2. Prozessgestaltung bei der Organisation der Aktivitäten .....	116
3.3. Machtressourcen der Akteure im Kontext Third Mission .....	119
3.3.1. Rekapitulation bekannter Machtressourcen .....	119
Wissenschaftler/innen (120). Wissenschaftsmanagement (121). Hochschulleitung (122)	
3.3.2. Ressourcen der Wissenschaftler/innen im Kontext Third Mission .....	123
Wissenschaftliche Expertise (123). Handlungsautonomie (124). Kollegialität (125). Netzwerke und Kontakte (125)	
3.3.3. Ressourcen der Wissenschaftsmanager/innen im Kontext Third Mission.....	126
Verwaltungswissen (126). Regelungen für Forschung und Lehre (127). Leitungs- und Verwaltungsbeziehungen (127). Öffentlichkeitsarbeit (128)	
3.3.4. Ressourcen der Hochschulleitungen im Kontext Third Mission .....	129
Strategiewissen (129). Regelungskompetenz (129). Öffentlichkeitsarbeit (130). Ministerialbeziehung (130)	
3.4. Machtbeziehungen der Akteure.....	130
3.4.1. Rekapitulation der Motivationen für Machtausübung.....	131
Wissenschaftler/innen (131). Wissenschaftsmanagement (132). Hochschulleitungen (132)	
3.4.2. Motivationen für Machtausübung in der Third Mission.....	133
Wissenschaftler/innen (133). Wissenschaftsmanagement (133). Hochschulleitung (134)	
3.4.3. Spielstrategien.....	135
Wissenschaftler/innen (135). Wissenschaftsmanagement (140). Hochschulleitung (144)	

3.5.	Zusammenfassende Diskussion .....	148
3.5.1.	Die Third Mission als Spielfeld für Machtbeziehungen .....	148
3.5.2.	Verteilung der Ressourcen zur Machtausübung .....	150
3.5.3.	Spielstrategien in Abhängigkeit vom Zeithorizont.....	151
3.5.4.	Dynamiken für Spielstrategien des Wissenschaftsmanagements .....	153
3.5.5.	Zusammenführung der theoretischen Bezugnahmen .....	155
3.6.	Ableitung von Hypothesen für die empirische Untersuchung .....	156
3.6.1.	Vorbemerkungen .....	156
3.6.2.	Hypothesen in der qualitativen Sozialforschung .....	157
3.6.3.	Hypothesen .....	158
<b>4.</b>	<b>Fallstudien: Machtbeziehungen im Kontext der Third Mission .....</b>	<b>160</b>
4.1.	Untersuchungsmethodik .....	160
4.1.1.	Fallstudieninterviews als empirisches Untersuchungsinstrument .....	160
	Anwendbarkeit von Fallstudien (161). Experteninterviews (162)	
4.1.2.	Spezifizierung des empirischen Forschungsdesigns .....	164
	Auswahl und Zusammensetzung von Fälle und Beobachtungseinheiten (164). Gestaltung des Leitfadens (167). Auswertung und Interpretation (167). Generalisierung der Befunde (170)	
4.1.3.	Einordnung der untersuchten Hochschulen.....	171
4.2.	Die Rolle der Third Mission in der Hochschule .....	173
4.2.1.	Das Verständnis von Third Mission .....	173
	Strategie, Begriffsverständnis und Wirkungen (174). Entstehungskontexte (179). Motivationen und Anreize (180)	
4.2.2.	Kommunikation der Third Mission .....	183
	Bedeutung für die Öffentlichkeitsarbeit (183). Organisation der Kommunikation (186)	
4.3.	Machtspiele um die Third Mission .....	191
4.3.1.	Verfügbare Machtressourcen.....	191
	Deskriptive Auswertung der Kodierungen (192). Machtressource spezifisches Sachwissen (193). Machtressource Regeln (195). Machtressource Informationen (196). Machtressource Umweltbeziehungen (198). Zusammenfassung zu Machtressourcen im Third-Mission-Zusammenhang (200)	
4.3.2.	Eingesetzte Taktiken zur Machtausübung.....	203
	Deskriptive Auswertung der Kodierungen (203). Machttaktiken der Wissenschaftsmanager/innen (204). Machttaktiken der Wissenschaftler/innen (210). Machttaktiken der Hochschulleitung (212). Zusammenfassung Machttaktiken (215). Zusammenführung von Machtressourcen und Mikropolitiken (219)	
4.3.3.	Wirksamkeit und Bewertung der Kooperationsmodi.....	221
	Wahrnehmung des Erfolgs des taktischen Handelns (221). Bewertung der Zusammenarbeit insgesamt (223). Vertiefende Einblicke in die Sichtweisen zur Zusammenarbeit (225)	
4.3.4.	Unterschiede zwischen Wissenschaftsmanager/innen .....	230
4.3.5.	Unterschiede zwischen den untersuchten Hochschulen.....	232

4.4. Zusammenfassung der Fallstudienauswertung .....	234
4.4.1. Zusammenfassung der Befunde zur Stellung der Third Mission .....	234
4.4.2. Zusammenfassung der Befunde zu Machtbeziehungen in der Organisation der Third Mission .....	236
4.4.1. Spiele des Wissenschaftsmanagements in der Third Mission .....	237
Spiele um Unterstützung (237). Spiele um Prestige (238)	
<b>5. Auswertung</b> .....	240
5.1. Bewertung der Untersuchungsergebnisse .....	241
5.1.1. Prüfung der Hypothesen .....	241
Hypothese 1: Relevante Machtressourcen der Wissenschafts- manager/innen (241). Hypothese 2: Wirksame Mikropolitiken der Wissenschaftsmanager/innen (242). Hypothese 3: Strategien der Wissenschaftsmanager/innen (243). Hypothese 4: Professionalisierungserträge der Spielstrategien (244). Hypothese 5: Gelegenheitsspieler als häufigster Spielertyp (246)	
5.1.2. Beantwortung der zentralen Forschungsfrage .....	247
5.1.3. Aussagekraft der Befunde .....	249
5.2. Erkenntnisse zu Machtbeziehungen in Hochschulen.....	250
5.3. Erkenntnisse zur Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements .....	253
5.4. Erkenntnisse zur Organisation von Third Mission .....	255
5.5. Ausblick und Desiderata .....	260
5.5.1. Aktuelle Entwicklungen in der Third Mission .....	260
5.5.2. Anschlussmöglichkeiten dieser Arbeit.....	262
Literatur .....	265
Verzeichnis der Übersichten .....	279
<b>Anhang</b> .....	281
A1 Leitfaden.....	281
Leitungsebene & Koordinationsebene für Kommunikation (281). Vertreter/in für Third-Mission-Aktivität(en) (283).	
A2 Liste der Codes .....	285
Danksagungen.....	286
Autor .....	287

# Zentrale Ergebnisse

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

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

Die Organisation derjenigen Third-Mission-Aktivitäten, die nicht in Alleinregie von Wissenschaftler/innen durchgeführt werden, sondern institutionell an die Hochschule angebunden sind, setzt bestimmte Fähigkeiten bei den nichtwissenschaftlichen Beteiligten voraus. Denn für die Third Mission bestehen vergleichsweise **wenig formalisierte Regeln** und der Kontakt mit der Außenwelt hängt zu nicht geringem Ausmaß von **eigenen Kontakten und Netzwerken** ab. Das Wissenschaftsmanagement, das diese Organisationsleistungen übernimmt, kann hier folglich nicht einfach auf regelbasierte Entscheidungen und stan-

dardisierte Prozessabläufe zurückgreifen. Vielmehr ist gewisses Maß an **Eigenständigkeit** der agierenden Mitarbeiter/innen unverzichtbar, d.h. es werden **eher Management- als Verwaltungsfähigkeiten benötigt**. Dies hat auch zur Folge, dass an der Third Mission beteiligte Wissenschaftsmanager/innen über **exklusives Wissen und Kontakte** verfügen, dass sie nutzen können, um bei den kollektiven Entscheidungen zu Organisationsfragen auf Wissenschaftler/innen und Leitungsebene aktiv Einfluss zu nehmen.

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

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

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

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

- In Beziehungen mit Wissenschaftler/innen sind Informationen über die Hochschulakteure und Regelwahrung die **effektivsten Ressourcen zur Einflussnahme**. In Beziehungen zur Leitungsebene vor allem das Verwaltungs- und Managementwissen. Ihre umfänglichen Umweltbeziehungen fließen hingegen nur indirekt in die Beziehungen ein.

- In Beziehungen mit Wissenschaftler/innen sind vor allem Idealisierung und Sachlichkeit und erst danach Tauschhandel **bedeutsame Taktiken**. In Beziehungen zur Leitungsebene sind ebenfalls Idealisierung und Sachlichkeit von Bedeutung, daneben aber auch Verschweigen.

- Die Taktiken der **Spielstrategie** des Typs „Moderator“ – Sachlichkeit und Idealisierung – machen zusammen zwei Drittel aller Erwähnungen von Machttaktiken aus. Diese Strategie ist damit mit Abstand am häufigsten angewandte unter den Wissenschaftsmanager/innen. Von den Taktiken des „Gelegenheitsspielers“ – Tauschhandel, Appelle und Koalitionen – wurde vor allem Tauschhandel beobachtet. Diese Spielstrategie wurde am zweithäufigsten beobachtet. Taktiken des „Draufgänger-typs“ – Dominanz und Charisma – sind hingegen nur vereinzelt beobachtet geworden. Es finden sich in den empirischen Be-

funden folglich Merkmale aller drei zuvor theoretisch hergeleiteten Spielstrategien, jedoch werden nur zwei davon mit nennenswerter Regelmäßigkeit angewandt.

- Anders als angenommen, muss folgende Reihenfolge für die **Aneignung professioneller Autonomie** durch wirksames mikropolitisch Handeln als realistisch angesehen werden: Am wirksamsten ist die Strategie des **Gelegenheitsspielers**, gefolgt von der des Moderators sowie der Draufgängerstrategie, die am wenigsten wirksam ist. Letztere wurde am ehesten mit Misserfolgen bei der Gestaltung von Beziehung zu anderen in Verbindung gebracht. Der Moderatortyp wiederum erringt Einfluss häufig nur mit Mühe und Ausdauer. Der Gelegenheitsspieler kann hingegen oft durch gegenseitigen Tausch von Leistungen Einfluss auf andere nehmen.

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

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

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



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

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

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

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

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

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

- **Wissenschaftsmanager/innen** verfügen über Machtressourcen von vergleichsweise geringer Relevanz, weshalb sie gegenüber Hochschulleitung und Wissenschaftlern überwiegend moderierend, d.h. unter Einsatz risikoarmer Taktiken, auftreten. Allerdings gelingt ihnen im Verhältnis zu Wissenschaftlern häufiger ein selbstbewussterer Auftritt, wenn sie ihre Machtressourcen zum Tausch anbieten können. Ihr strategisches Verhalten setzt insgesamt auf kleinere und langfristig angelegte Beeinflussung.

- **Wissenschaftler/innen** haben durch ihre Expertise und Autonomie sehr relevante Machtressourcen zur ihrer Verfügung und agieren gegenüber den anderen Akteuren überwiegend im Modus des Tauschhandels. Auf anhaltenden Erwartungsdruck reagieren sie mit Skepsis bis hin zu Obstruktion, in dem sie sich Herausreden oder Geringschätzung für die Fähigkeiten des Wissenschaftsmanagements zeigen. Ihr strategisches Verhalten ist folglich sehr nutzenorientiert und zum Teil impulsiv.

- **Hochschulleitungen** nutzen ihre Regelungsmacht und ihr Beziehungskapital auf besonders vielseitige Weise im Verhältnis zu den anderen Akteuren, wobei gegenüber beiden sowohl fordernde als auch konziliante Vorgehensweisen möglich sind. Sie sind der Akteur der am wenigsten einem bestimmten Handlungsmuster folgt und ihre Taktiken sehr fallspezifisch abwägt. Man kann sie mithin als besonders strategiefähige Akteure einstufen, die, wie Bernd Kleimann (2016) es nennt, ein „hybrides Leitungsmodell“ zwischen Management und Kollegialität etabliert haben.

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

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

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

■ Das **strategische Verhalten** ist indes noch nicht sonderlich ausgeprägt konkudent und autonom. Gründe hierfür liegen etwa im hierarchisch geprägten Verhältnis zur Hochschulleitung als auch in Widerständen der Wissenschaftler/innen, die selbst aktiv in der Third Mission engagiert sind, gegenüber zusätzlichen Bürokratieforderungen, die ihnen vom Wissenschaftsmanagement angetragen werden. Es gelingt den Wissenschaftsmanager/innen nur partiell, die Wissenschaftler/innen von der **Nützlichkeit der Zusammenarbeit**, die für diese ein zentrales Kriterium für die Kooperationsbereitschaft darstellt, zu überzeugen.

■ Die **Entwicklung eines professionellen Selbstverständnisses**, durch das das Wissenschaftsmanagement über einen bestimmten Expertisebereich weitgehend autonom verfügen kann, was zugleich von den anderen Akteuren der Hochschule so auch akzeptiert wird, wird derzeit noch gehemmt von den beobachteten **zwei unterschiedlichen Kulturen im Wissenschaftsmanagement**. So bemühen sich die manageriell eingestellten Wissenschaftsmanager um Mitgestaltung und Einfluss auf kollektive Entscheidungen zur Organisation der Third Mission. Dominiert wird diese Gruppe aber noch im dienstleistungsorientierten Mitarbeiter/innen, die es vorziehen, ihre eigene Rolle eher im Hintergrund zu halten und am ehesten über die Wahrung formaler Regeln ihren Einfluss versuchen geltend zu machen.

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

■ Die **Institutionalisierung und strategische Verankerung der Third Mission** wird in den Hochschulen viel diskutiert. Weiterhin ist hierbei ein Rechtfertigungsdruck er-

kennbar, der sich wie folgt zusammenfassen lässt: Eine Vertiefung der Third Mission darf, bei gleicher Ausstattung, nicht mit einer Vernachlässigung klassischer Lehr- und Forschungsaufgaben einhergehen. Die bereits erkennbare weite Verbreitung von Third-Mission-Aktivitäten zeigt, dass Hochschulen diese strategische Debatte nicht scheuen müssen. Wenn etwas schon läuft, ohne bisher Störungen im wissenschaftlichen Betrieb ausgelöst zu haben, dann darf es auch Gegenstand einer gezielten Hochschulentwicklung sein. Die Dritte Aufgabe ist zudem mehr als eine Schauseite der Hochschule, sondern wird von engagierten Akteuren, Wissenschaftlern und Wissenschaftsmanagern betrieben.

■ Als Hochschulaufgabe geht es genauso um die Durchführung der Aktivitäten wie um deren **Einspeisung in die Kommunikationssysteme der Hochschule**. Für Wissenschaftler werden die Aktivitäten stets wichtiger sein als ihre öffentliche Kommunikation. Dies gilt indes nicht unbedingt für das Wissenschaftsmanagement, das beide Aspekte im Blick halten muss. In Teilen des Wissenschaftsmanagements steht vor allem die Öffentlichkeitsarbeit im Mittelpunkt der eigenen Tätigkeit, und zwar in den Positionen, die allgemein für Third Mission zuständig sind, etwa Stabstellen und Kommunikationsabteilungen.

■ Zusätzliche Kommunikation bedeutet **zusätzliche Dokumentation**, was zu **Widerspruch und Ablehnung** seitens der Wissenschaftler/innen führen kann. Zentrale Herausforderung für die künftige Organisation der Third Mission ist somit, neben der Bereitstellung notwendiger Unterstützung in der Durchführung, die Entwicklung geeigneter Dokumentations- und Kommunikationsstrukturen, die von der Wissenschaftsseite nicht als Überfrachtung empfunden werden.

■ Viel tiefgreifender, das wurde in den Interviews deutlich, hemmen jedoch auch kulturelle **Konflikte innerhalb des Wissenschaftsbereichs** die Aufwertung der Third Mission. So wurde immer wieder konstatiert, dass man selbst mit mehr finanziellen Anreizen und Anerkennung nur eine Minderheit der Professuren für eine Beteili-

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

Die Fallstudien ergaben, dass es durchaus ein **strategisches Interesse an der Third Mission**, insbesondere an den gesellschaftlichen Wirkungen der Aktivitäten, ihrer institutionellen Verankerung und dem Finden geeigneter Begrifflichkeiten gibt. Allerdings haben Hochschulleitungen auch andere Themen zu bedienen und Third Mission ist

bislang kein Thema, dass den Bedürfnissen bei der **Qualitätsentwicklung und Profilierung in Lehre und Forschung** ebenbürtig ist. In Kombination mit den nicht vollständig auflösbaren Widerständen gegen eine Vereinnahmung der Wissenschaft für die Hochschul-Third-Mission sind die **Möglichkeiten der Wissenschaftsmanager/innen**, auf die Wissenschaftler/innen Einfluss auszuüben, folglich limitiert und damit auch deren **Positionierung als professionelle Akteure** innerhalb Hochschule.

## **Autor**

Justus Henke, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). Studium der Volkswirtschaftslehre in Berlin, Wien und Lissabon, mit Abschluss als Mag. rer. soc. oec. an der Universität Wien 2006. Berufliche Stationen in Wien, Berlin und (seit 2012) am HoF in Wittenberg. Arbeitsschwerpunkte: Hochschulentwicklung, Bildungsstatistik und -finanzierung sowie gesellschaftliche Beiträge von Hochschulen. E-Mail: justus.henke@hof.uni-halle.de

### **Bisherige Buchpublikationen:**

- (mit Peer Pasternack und Daniel Hechler) Die Ideen der Universität. Hochschulkonzepte und hochschulrelevante Wissenschaftskonzepte, Bielefeld 2018.
- (mit Peer Pasternack) Hochschulsystemfinanzierung. Wegweiser durch die Mittelströme, Halle-Wittenberg 2017.
- (mit Peer Pasternack und Sarah Schmid) Mission, die dritte. Die Vielfalt jenseits hochschulischer Forschung und Lehre: Konzept und Kommunikation der Third Mission, Berlin 2017.
- (Hrsg. mit Cort-Denis Hachmeister, Isabel Roessler und Sarah Schmid) Gestaltende Hochschulen. Beiträge und Entwicklungen der Third Mission (= die hochschule 1/2016), Halle-Wittenberg 2016.
- (mit Peer Pasternack und Sarah Schmid) Third Mission bilanzieren. Die dritte Aufgabe der Hochschulen und ihre öffentliche Kommunikation, Halle-Wittenberg 2016.
- (Hrsg. mit Peer Pasternack und Steffen Zierold) Schaltzentralen der Regionalentwicklung. Hochschulen in Schrumpfsregionen, Leipzig 2015.
- (mit Romy Höhne, Peer Pasternack und Sebastian Schneider) Mission possible – Gesellschaftliche Verantwortung ostdeutscher Hochschulen: Entwicklungschance im demografischen Wandel, Halle-Wittenberg 2014.