

katho

Katholische Hochschule **Nordrhein-Westfalen**
Catholic University of Applied Sciences



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
VALPARAÍSO



Die Dritte Mission an Hochschulen in Chile und Deutschland – geteiltes Verständnis, verschiedene Kontexte

Ein gemeinsames Forschungsprojekt der
Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen (katho) und der
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV), Chile

**Innovative
Hochschule**



Autorin: Anna Liza Arp, M.A.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Transfernetzwerk Soziale Innovation – s_inn

Projektkoordination und Lektorat: Laura Verena Corsten, M.A.
Projektkoordination/Internationales
Transfernetzwerk Soziale Innovation – s_inn

Datum: September 2021

Kontakt: Anna Liza Arp: a.arp@katho-nrw.de
Laura Verena Corsten: l.corsten@katho-nrw.de

s_inn ist ein Verbundprojekt der

katho
Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen
Catholic University of Applied Sciences

The logo consists of a stylized 'E' shape formed by a blue arc on top and a red arc on the bottom, with a horizontal bar in the middle.

EVANGELISCHE HOCHSCHULE
RHEINLAND-WESTFALEN-LIPPE
Protestant University of Applied Sciences



Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	III
1. Einführung.....	1
2. Was ist die Dritte Mission?	3
3. Dimensionen der Dritten Mission	5
4. Lokale Adaptionen: Chile und Deutschland	7
4.1 Chile	8
4.2 Deutschland	9
5. Die Dritte Mission an der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen (katho)	11
6. Methodik.....	15
7. Ergebnisse	16
7.1 Konzeptionen der Dritten Mission.....	16
7.2 Mehrwert der Dritten Mission.....	20
7.3 Aktivitäten	22
7.3.1 Unidirektionale Handlungen	23
7.3.2 Auf Bidirektionalität abzielende Handlungen	25
7.4 Herausforderungen	28
7.4.1 Strukturelle Herausforderungen.....	29
7.4.2 Kulturelle Herausforderungen	32
7.4.3 Herausforderungen in der Prozessgestaltung.....	34
7.4.4 Herausforderungen auf der Output-Ebene.....	37
7.5 Erfolgsfaktoren	39
7.5.1 Strukturelle Erfolgsfaktoren.....	40
7.5.2 Erfolgsfaktoren auf der Prozessebene	41
7.5.3 Erfolgsfaktoren auf personaler Ebene	42
8. Fazit.....	45
9. Literaturverzeichnis	48



Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Projektdesign</i>	2
<i>Tabelle 2: Definition der Dritten Mission</i>	4
<i>Tabelle 3: Dimensionen der Dritten Mission mit entsprechenden Zielen</i>	6
<i>Tabelle 4: Gesetzlicher Auftrag der Hochschulen nach dem Hochschulrahmengesetz und dem Hochschulgesetz des Landes Nordrhein-Westfalen</i>	10
<i>Tabelle 5: Aktivitäten der Dritten Mission an der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen (kath)</i>	14
<i>Tabelle 6: Differenzierte Forschungsfragen</i>	15
<i>Tabelle 7: Inhaltsanalytische Kategorien zu Konzeptionen der Dritten Mission</i>	16
<i>Tabelle 8: Inhaltsanalytische Kategorien zum Mehrwert der Dritten Mission</i>	20
<i>Tabelle 9: Inhaltsanalytische Kategorien zu Handlungen der Dritten Mission</i>	22
<i>Tabelle 10: Inhaltsanalytische Kategorien zu Handlungen der Dritten Mission sortiert nach Handlungsmodi</i>	23
<i>Tabelle 11: Inhaltsanalytische Kategorien zu erfahrenen Herausforderungen sortiert nach prozentualem Anteil an allen Codes</i>	28
<i>Tabelle 12: Inhaltsanalytische Kategorien zu erfahrenen Herausforderungen sortiert nach inhaltlichen Ebenen</i>	29
<i>Tabelle 13: Strukturelle Herausforderungen</i>	30
<i>Tabelle 14: Kulturelle Herausforderungen</i>	32
<i>Tabelle 15: Herausforderungen in der Prozessgestaltung</i>	34
<i>Tabelle 16: Herausforderungen auf der Ergebnisebene</i>	37
<i>Tabelle 17: Inhaltsanalytische Kategorien zu geäußerten Erfolgsfaktoren sortiert nach prozentualem Anteil an allen Codes</i>	39
<i>Tabelle 18: Inhaltanalytische Kategorien zu geäußerten Kategorien sortiert nach inhaltlichen Ebenen</i>	39
<i>Tabelle 19: Strukturelle Erfolgsfaktoren</i>	40
<i>Tabelle 20 Erfolgsfaktoren auf der Prozessebene</i>	41
<i>Tabelle 21: Erfolgsfaktoren auf personaler Ebene</i>	42

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Zentrale Bezugspunkte des Transfernetzwerks Soziale Innovation – s_inn</i>	12
<i>Abbildung 2: Heterogenität der Dritten Mission an der PUCV</i>	45
<i>Abbildung 3: Rationalitäten der Dritten Mission</i>	46
<i>Abbildung 4: Spannungsfelder der Dritten Mission</i>	47



1. Einführung

„Third Stream Activities“, „Technology Transfer“, „University-Business Cooperation“ oder „Community Engagement“ – die Vielfalt der Bezeichnungen zeigt an, mit welcher Bandbreite und Mehrdeutigkeit die Dritte Mission der Hochschulen international seit bereits gut 35 Jahren in den Blick genommen wird (vgl. Compagnucci/Spigarelli 2020: 5). Von Technologietransfer über die Teilnahme an der Politikgestaltung bis hin zu partizipativen Forschungsprojekten mit der Zivilgesellschaft: Aktivitäten der Dritten Mission sind dementsprechend vielfältig und ihre Ausgestaltung unterliegt institutionellen, kulturellen, politischen und individuellen Rahmenbedingungen (vgl. Berthold et al. 2010: 55 ff.). Internationale Vergleiche zeigen, dass es bei der Implementierung und Durchführung der Dritten Mission keine Universalmethode gibt (vgl. Göransson et al. 2009: 164). So unterliegen Aktivitäten der Dritten Mission auch im Fall der Katholischen Hochschulen Nordrhein-Westfalen (katho) in Deutschland und der *Pontificia Universidad Católica de Valparaíso* (PUCV) in Chile unterschiedlichen Ausgangsbedingungen – sowohl diskursiver als auch praktischer Art.¹ Zwischen Diskurs und Praxis der Dritten Mission besteht zudem oft eine Differenz: Während aus wissenschafts- und hochschulpolitischer Perspektive Übereinstimmung darin besteht, die Dritte Mission der Hochschulen zu fördern und zu stärken, brauchen die entsprechenden Institutionen zeitliche und materielle Ressourcen, um Strukturen aufzubauen und geeignete Praktiken zu entwickeln.

Im Rahmen dieser Studie sollen deshalb unter Berücksichtigung der unterschiedlichen kulturellen Kontexte in den genannten Hochschulen institutionelle Dispositionen und Praktiken identifiziert werden, welche die Dritte Mission ermöglichen und charakterisieren. Folgende Forschungsfragen sind dabei grundlegend: (1) Wie wird die Dritte Mission in den betrachteten Institutionen diskursiv konstruiert? (2) Welche Aktivitäten der Dritten Mission und damit einhergehenden Stärken und Herausforderungen lassen sich identifizieren? Diesen Fragen wird an beiden Projektstandorten mit einem qualitativen Forschungsdesign in zwei parallelen Arbeitslinien nachgegangen (siehe Tabelle 1):

¹ Die katho steht seit 2018 mit der PUCV (dt. Päpstliche Katholische Universität von Valparaíso) in Kontakt. Seit Anfang 2020 sind die Hochschulen durch eine Kooperationsvereinbarung als Partnerhochschulen miteinander verbunden. Die PUCV leistet an neun Fakultäten weit über die Grenzen der Region und des Landes hinweg wichtige Beiträge zu akademischer Lehre und Forschung. Im Bereich des Theorie-Praxis-Transfers liegt ein besonderes Augenmerk auf der Zusammenarbeit mit der *Corporación La Matriz* im Hafenviertel der Stadt, wo Padre Dr. Gonzalo Arturo Bravo Álvarez, der Dekan der Theologischen Fakultät, in vielfältigen Projekten innovative Sozialraumentwicklung leistet. Das vorliegende Projekt geht maßgeblich auf seine Initiative und die Initiative der Professorinnen Maite Jiménez Peralta, Gladys Jiménez Alvarado und Jacqueline Reveco Gautier zurück. Für mehr Informationen zur Hochschulkooperation siehe <https://www.katho-nrw.de/katho-nrw/internationales/kooperationen-projekte/chile-pontificia-universidad-catolica-de-valparaiso/>.

Nr.	Arbeitsschritt	Ziel	Zuständigkeit
1	Diskursanalyse anhand von Dokumenten der untersuchten Hochschulen, die sich auf die Dritte Mission beziehen	Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den institutionellen Diskursen der beiden Hochschulen zur Dritten Mission identifizieren	PUCV
2	Qualitative Leitfadeninterviews mit Angehörigen der untersuchten Hochschulen	Vorstellungen und Praktiken der Dritten Mission und damit einhergehenden Stärken und Herausforderungen in den untersuchten Hochschulen identifizieren	PUCV, katho

Tabelle 1: Projektdesign

Die Arbeitsschritte werden von den zuständigen Forscher_innen von einem gemeinsamen Forschungsdesign ausgehend an den jeweiligen Standorten durchgeführt und die Ergebnisse nach einer ersten standortspezifischen Analyse in einem gemeinsamen Bericht zusammengeführt. Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse des zweiten Arbeitsschrittes, der qualitativen Leitfadeninterviews, an der katho zusammen. Hierzu werden in einem ersten Schritt die theoretischen Grundlagen zur Dritten Mission und ihren Dimensionen geklärt (Kap. 2 und 3). In einem zweiten Schritt werden die lokalen Adaptionen der Dritten Mission und ihre Diskurse in Chile und Deutschland sowie die spezifische Umsetzung an der katho in den Blick genommen (Kap. 4 und 5). Nach einer Erläuterung der methodischen Herangehensweise konzentriert sich der Artikel auf die Darstellung der Ergebnisse aus den Interviews (Kap. 6 und 7). In einem Fazit werden abschließend die zentralen Erkenntnisse gebündelt und diskutiert (Kap. 8).

2. Was ist die Dritte Mission?

Unter der Dritten Mission werden in einem breiten Verständnis Aktivitäten gefasst, die eine Öffnung der Hochschulen in Richtung der Gesellschaft bedingen (vgl. Roessler 2015: 46). Aktivitäten der Dritten Mission bewegen sich an der Grenze der Hochschulorganisation zur gesellschaftlichen Umwelt. Hochschulen treten dabei in wechselseitige Interaktionen mit ihrer Umwelt (vgl. Benneworth et al. 2009: 2; Würmseer 2016: 24 f.; Compagnucci/Spigarelli 2020: 5). In historischem Rückblick haben Hochschulen stets einen direkten oder indirekten Beitrag zur Gesellschaft geleistet. Aktivitäten der Dritten Mission sind damit in diesem Sinne nicht innovativ (vgl. Culum et al. 2013: 168; Benneworth 2017: 7). Der Druck auf die öffentlich finanzierte Wissenschaft zum gesellschaftlichen Nutzen durch einen höheren Anwendungsbezug beizutragen, begleitet die Wissenschaft in wellenförmigen Bewegungen seitdem es sie gibt. Vor dem Hintergrund einer Wissensgesellschaft und des Konkurrenzwettkampfs der Volkswirtschaften hat die Intensität jedoch in den letzten Jahrzehnten zugenommen und dabei eine neue Qualität erreicht (vgl. Knie/Simon 2010: 30). Der Diskurs um die Dritte Mission lässt sich als Reflexion aller Ansprüche und Erwartungen verstehen, die von der Hochschule eine sichtbarere und stärkere Rolle in der Gestaltung moderner Wissensgesellschaften und die Bereitstellung sozial, kulturell oder ökonomisch nutzbaren Wissens fordern (vgl. E3M Project 2012: 20; Culum et al. 2013: 163 f.; Roessler et al. 2015: 5).

Das Neue im Diskurs um die Dritte Mission besteht in der systematischen Erweiterung der Hochschulmissionen Lehre und Forschung um einen Tätigkeitsbereich, der das Ziel verfolgt neben einem abstrakten Mehrwert für die Gesellschaft auch einen Beitrag für spezifische Akteur_innen in der Hochschulumwelt und für die regionale Entwicklung zu leisten (vgl. Culum et al. 2013: 168; Montesinos 2008 et al.: 259; Göransson et al. 2009: 157; Zomer/Benneworth 2011: 82 f.). Besondere Aufmerksamkeit wird damit der regionalen und sozialräumlichen Einbettung der Hochschulen zuteil: Wissenschaft soll nicht nur der internen Kommunikation einer *Scientific Community* zugutekommen, sondern auch der Umwelt, in die sie eingebettet ist (vgl. Roessler et al. 2015: 11 ff.):

„In fact, a TM [AA.: Third Mission] is a process of regional regeneration and of interactive support, as it engages the surrounding community.“
(Compagnucci/Spigarelli 2020: 6)

Die Beziehung zur Hochschulumwelt soll dabei nicht nur nach einem unidirektionalen Transfergedanken (von der Hochschule nach außen) gestaltet werden, sondern vor allem nach einem bidirektionalen Interaktionsverständnis, in welchem wechselseitige Einflussnahmen und partnerschaftliche Beziehungen „auf Augenhöhe“ angestrebt und ermöglicht werden (vgl. Roessler et al. 2015: 6). Konsequenterweise erweitert der Gedanke der Bidirektionalität damit den Blick auf die Fragen nach der Partizipation hochschulexterner Akteur_innen an Hochschule sowie ko-produktiven Settings der Wissensproduktion.

Zusammenfassend können ausgehend von Henke et al. (2018) folgende notwendige Bedingungen für die Dritte Mission formuliert werden: (1) Es werden **Interaktionen** mit hochschulexternen Akteur_innen angestrebt und initiiert; (2) diese Interaktionen beziehen sich auf **gesellschaftliche Entwicklungsinteressen und Bedürfnisse** und (3) sind zumindest lose an Lehre und/oder Forschung als **Kernleistungsprozesse** der Hochschule gekoppelt (vgl. Henke et al. 2018: 72 ff.) (siehe Tabelle 2):

Definition der Dritten Mission

„Die Third Mission beschreibt solche Aktivitäten einer Hochschule, die außerschulische Entwicklungsinteressen unterstützen, dabei aber nicht oder nicht allein Lehre bzw. Forschung sind, allerdings einen Bezug zu Lehre oder Forschung aufweisen“ (Henke et al. 2018: 78).

Aktivitäten der Dritten Mission ...	Nicht zur Dritten Mission gezählt werden Aktivitäten, die ...
– ... sind Interaktionen mit Akteur_innen jenseits der akademischen Sphäre,	– ... Teil des grundständigen Studienangebots sind,
– ... bedienen gesellschaftliche Entwicklungsinteressen, die mit der herkömmlichen Leistungserbringung in Lehre und Forschung allein nicht zu bedienen sind,	– ... insofern sie keinerlei Bezug zu Lehre und/oder Forschung aufweisen, auch in gleicher Weise von anderen Akteur_innen unternommen werden könnten,
– ... nutzen Ressourcen aus Forschung und/oder Lehre.	– ... fachübliche Forschungsaktivitäten darstellen.

Tabelle 2: Definition der Dritten Mission (vgl. Henke et al. 2018: 78); eigene Darstellung

3. Dimensionen der Dritten Mission

Die Dritte Mission weitet den Aktivitätsradius der Hochschulen auf ökonomische, gesellschaftliche, politische und soziale Bereiche in der Region und darüber hinaus aus (vgl. Roessler et al. 2015: 10). Während die Ursprünge der Dritten Mission primär im Patent- und Technologietransfer und damit auf einer entrepreneurialen Auslegung und einem kommerzialisiertem Wissenstransfer lagen, hat sich der Diskurs gegenüber weiteren Aktivitäten geöffnet, die die hochschulischen Interaktionen mit der Gesellschaft in Form eines sozialen und gesellschaftlichen Engagements betonen (vgl. Würmseer 2016: 24, Compagnucci/Spigarelli 2020: 18). Die Vielfalt dieser Aktivitäten erfordert nun ein Kategoriensystem, das eine systematische Abbildung der Dritten Mission entlang thematischer Schwerpunkte ermöglicht. Hierzu wurden bereits unterschiedliche Vorschläge gemacht (vgl. Molas-Gallart et al. 2002; Laredo 2007; Benneworth et al. 2009)². An dieser Stelle wird in Übereinstimmung mit Henke et al. (2018) auf die Einteilung des E3M-Projekts „European Indicators and Ranking Methodology for University Third Mission“ zurückgegriffen. Das E3M-Projekt unterscheidet folgende Dimensionen von Third-Mission-Aktivitäten: Technologietransfer und Innovation, Wissenschaftliche Weiterbildung und Gesellschaftliches Engagement (vgl. E3M 2012: 8 f.).

In Tabelle 3 werden den jeweiligen Dimensionen Handlungsfelder sowie entsprechende Ziele zugeordnet. Je nach institutionellen, kulturellen, politischen und individuellen Rahmenbedingungen können Hochschulen bei der strategischen Ausrichtung und Gestaltung der Dritten Mission unterschiedliche Schwerpunkte legen (vgl. Berthold et al. 2010: 55 ff.). Culum et al. (2013) weisen darauf hin, dass sich dabei drei grundlegende Modelle herauskristallisiert haben: (1) ein Fokus auf dem entrepreneurialen Verständnis der Dritten Mission, (2) eine stärkere Ausrichtung auf gesellschaftliches Engagement oder (3) ein integriertes Konzept, in dem beide Aspekte berücksichtigt und gleichermaßen verfolgt werden (vgl. Culum et al. 2013: 174). Auch disziplinäre Besonderheiten können die inhaltliche Gestaltung der Dritten Mission beeinflussen: Während Technik- und Naturwissenschaften sich stärker am Forschungs- und Wissenstransfer, der Kommerzialisierung von Forschungsergebnissen und an den Bedürfnissen des privatwirtschaftlichen Sektors orientieren würden, sei bei Angehörigen der Human- und Sozialwissenschaften eine stärkere Orientierung an gesellschaftlichem und kulturellem Engagement zu beobachten (vgl. a.a.O.; Compagnucci/Spigarelli 2020: 18):

² Molas-Gallart et al. (2002) identifizieren fünf Dimensionen der Dritten Mission: (1) Kommerzialisierung von Wissensressourcen, (2) Kommerzialisierung der Hochschulinfrastruktur, (3) Forschungs- und (4) Lehraktivitäten und (5) Kommunikationsaktivitäten. Laredo (2007) schlägt hingegen vor, die Dritte Mission entlang von acht Dimensionen zu bestimmen, von denen sich vier entrepreneurialen Aktivitäten und vier gesellschaftliche Aktivitäten zurechnen lassen. Die vier entrepreneurialen Aktivitäten sind: Human-Ressourcen, intellektuelles Eigentum, Spin-Offs und Kooperationen mit der Privatwirtschaft. Die vier gesellschaftlichen Aktivitäten sind: Kooperationen mit nicht-privatwirtschaftlichen Organisationen, Politikberatung, Beiträge zum gesellschaftlichen und kulturellen Leben und Wissenschaftskommunikation. Die Typologie von Benneworth et al. (2009) sortiert Aktivitäten der Dritten Mission entlang folgender vier Typen: (1) „Engaged research“, (2) „Knowledge sharing“, (3) „Service“ und (4) „Teaching“.

Forschungs- und Wissenstransfer	Weiterbildung	Gesellschaftliches Engagement
Wissensentwicklung durch Kooperationen mit externen Akteur_innen	Akademische Weiterbildung in Form von Aufbau- und Fernstudiengängen	Bürgerschaftliches Engagement im Sinne von Freiwilligenarbeit und Social Entrepreneurship der Mitarbeiter_innen und Studierenden
Förderung von Kooperationen; Förderung von Innovationen; Gründungsförderung	Erhöhung der Reichweite von Weiterbildung; Ausbau akademischer Weiterbildung	Förderung von freiwilligem Engagement (z.B. Service Learning); Förderung von Social Entrepreneurship; Förderung demokratischer Werte und Offenheit (z.B. Angebote für politischen Diskurs oder interkulturellen Dialog)
Wissensvermittlung durch Bereitstellung hochschulischer Wissensressourcen für externe Akteur_innen	Berufsbezogene Fortbildung für Individuen und Unternehmen	Community Service im Sinne konkreter Unterstützungsangebote für gesellschaftliche Gruppen oder kommunale Administrationen
Vernetzung außerhalb der Wissenschaft (Mitgliedschaft in Gremien, Vermittlung von Absolvent_innen); Vermittlung von Forschungswissen (Wissenschaftskommunikation)	Unternehmensspezifische Fortbildungen; Individuelle Fortbildung	Stärkung lokaler Akteur_innen und Kultur; Bereitstellung öffentlicher Leistungen (soziale Dienstleistungen, Bibliothek)
Wissensvermarktung eigener FuE-Ergebnisse		Widening Participation durch Öffnung und Erweiterung des Studienangebots sowie lebenslanges Lernen für Nichtstudierende.
Vermarktung von Wissensressourcen		Förderung unterrepräsentierter Gruppen (Unterstützungsangebote und -kurse); Bildungsangebote für Nichtstudierende

Tabelle 3: Dimensionen der Dritten Mission mit entsprechenden Zielen (vgl. E3M Project 2012: 8 f.; Henke et al. 2018: 80 ff.); eigene Darstellung

4. Lokale Adaptionen: Chile und Deutschland

Als Konzept wurde die Dritte Mission weltweit rezipiert und aufgegriffen – ein global gültiges Verständnis und Verfahren gibt es jedoch nicht. Die Interpretation dessen, was Dritte Mission sei und welche Aktivitäten sie umfasse, kann erheblich zwischen Ländern und unterschiedlichen Kontexten variieren (vgl. Roessler et al. 2015: 6). Das Konzept erfährt dabei eine jeweils regionalspezifische, pfadabhängige Anpassung, in welcher sich unterschiedliche Lösungen und Verfahren bewähren können:

„The shaping of a mission takes place in an institutional setting – in an environment that may be different for different institutions. It is important to acknowledge that universities are embedded in a national as well as a regional system – some in the neighbourhood of a large industry, others in more remote areas. [...] It is also important to note that for a university the choice of mission or profile and, consequently, how the institution relates to its stakeholders, is never shaped entirely by its communities, but also very much path dependent. History and geography – in other words, institutional contingency and regional contingency – will also shape the relationships a university has with its stakeholders.“

(Jongbloed et al. 2008: 307 f.)

Dies bedeutet auch, dass Konzepte und Modelle nicht „eins zu eins“ von einem Kontext in einen anderen übertragen werden können (vgl. Göransson et al. 2009: 164). Während in Deutschland beispielweise ein starker Fokus auf den Bereich des Technologietransfers von Hochschule zu Unternehmen läge, werde in Lateinamerika ein deutlich breiteres Konzept von Third Mission betrachtet, in welchem Hochschulen gesellschaftliche Bedürfnisse bedienen müssten (vgl. a.a.O.: 157 f.; Roessler et al. 2015: 6).

Gleichwohl haben die Diskurse und Aktivitäten der Dritten Mission in Chile und Deutschland gemeinsame Bezugspunkte auf internationaler Ebene: 1998 ruft die UNESCO³ z.B. in ihrer vierten Handlungsempfehlung auf der VII. Weltkonferenz für Höhere Bildung Hochschulen dazu auf, stärker gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen:

„Relevance in higher education should be assessed in terms of the fit between what society expects of institutions and what they do. For this, institutions and systems, in their reinforced relations with the world of work, should base their long-term orientations on societal aims and needs, including the respect of cultures and environment protection. [...] Special attention should be paid to higher education's role of service to society, especially activities aimed at eliminating poverty, intolerance, violence, illiteracy, hunger, environmental degradation and disease, and to activities aiming at the development of peace, through an interdisciplinary and transdisciplinary approach.“

(UNESCO 1998: 2)

Im Folgenden werden die Diskurse um die Dritten Mission in Chile und Deutschland kurz skizziert.

³ Die UNESCO ist die Organisation der Vereinten Nationen für Bildung, Wissenschaft, Kultur und Kommunikation; siehe <https://www.unesco.de/ueber-uns/ueber-die-unesco>.

4.1 Chile

Das chilenische Hochschulsystem ist vielfältig: Neben staatlichen und privaten Hochschulen wurden seit 1980 auch die *Centros de Formación Técnica* (CFTs) und die *Institutos Profesionales* (IPs) gegründet, die sich vor allem der Berufsausbildung widmen (vgl. DAAD 2018: 3). Die tertiären Bildungsinstitutionen werden durch verschiedene Gesetze reglementiert, allen voran durch die Hochschulrahmengesetzgebung von 2018 (*Ley 21.091*) und dem Gesetz zur Sicherung der Bildungsqualität (*Ley 20.529*). Die Hochschulrahmengesetzgebung weist Institutionen der höheren Bildung dabei eine besondere gesellschaftliche Rolle zu. Unter dem Begriff *vinculación con el medio* (dt. Verknüpfung mit dem sozialen Umfeld) wird neben Forschung und Lehre explizit die Dritte Mission als Auftrag der Hochschulen genannt:

„La educación superior cumple un rol social que tiene como finalidad la generación y desarrollo del conocimiento, sus aplicaciones, el cultivo de las ciencias, la tecnología, las artes y las humanidades; así como también la vinculación con la comunidad a través de la difusión, valorización y transmisión del conocimiento, además del fomento de la cultura en sus diversas manifestaciones, con el objeto de aportar al desarrollo sustentable, al progreso social, cultural, científico, tecnológico de las regiones, del país y de la comunidad internacional.”

(*Ley 21.091, Art. 1*)

Dabei entspricht das Verständnis der *vinculación con el medio* im Gesetzestext einer weiten Interpretation der Dritten Mission mit einem starken Schwerpunkt auf dem gesellschaftlichen Engagement der Hochschulen. Durch Wissenstransfer und Kulturförderung sollen Hochschulen einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung sowie zu gesellschaftlichem, kulturellen, technologischem und wissenschaftlichen Fortschritt auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene leisten. Artikuliert wird dieses Verständnis im chilenischen Kontext auch im Konzept einer *responsabilidad social universitaria* (dt. gesellschaftliche bzw. soziale Verantwortung der Hochschulen). Im Begriff der sozialen Verantwortung werden dabei die Ansprüche und das Bestreben gebündelt, sowohl die Kernleistungsprozesse einer Hochschule (Lehre und Forschung) und ihr entsprechender Output als auch Aktivitäten der Dritten Mission nach einer Ethik der Verantwortung zu gestalten (vgl. Gaete Quezada 2016: 46).⁴ Verantwortung bedeutet hier nicht nur das Antworten auf gesellschaftliche Bedürfnisse und das Bedenken der Folgen der eigenen Handlungen (z.B. bei Technikfolgeabschätzungen), sondern auch das Handeln aus einer Haltung der Solidarität sowie dem Streben nach Gerechtigkeit und Gemeinwohl heraus (vgl. Jimenez 2021: 3).

Diesem Verständnis einer *responsabilidad social universitaria* wurde insbesondere durch das Projekt *Universidad Construye País* (UCP) (dt. Hochschulen gestalten das Land) Vorschub geleistet, an dem 14 chilenische Universitäten von 2001 bis 2008 teilnahmen, um das Konzept an ihren eigenen Institutionen zu etablieren und bekanntzumachen (vgl. Jiménez 2006: 274). Die chilenische Entwicklung ist kein isoliertes Phänomen, sondern spiegelt auch eine Entwicklung auf lateinamerikanischer Ebene wider, in welcher Hochschulen verstärkt als Instrumente sozialen und ökonomischen Fortschritts wahrgenommen und mit der Erwartung konfrontiert werden, gesellschaftlichen relevanten Output zu produzieren (vgl. Thorn/Soo: 3).

⁴ Ein ähnlicher Diskurs wird auf Ebene der Europäischen Union unter dem Begriff *Responsible Research and Innovation* (RRI) geführt: „Responsible research and innovation is an approach that anticipates and assesses potential implications and societal expectations with regard to research and innovation, with the aim to foster the design of inclusive and sustainable research and innovation” (EU 2021).

4.2 Deutschland

Positionspapiere und Studien des Stifterverbandes für die deutsche Wissenschaft, des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) sowie des Wissenschaftsrates haben in den letzten Jahren das Thema Dritte Mission der Hochschulen auf die wissenschaftspolitische Agenda gesetzt (vgl. Berthold et al. 2011; Roessler et al. 2015; Wissenschaftsrat 2016). Während der Stifterverband gesellschaftliches Engagement von Hochschulen stark betont, spricht der Wissenschaftsrat von Wissens- und Technologietransfer. Als wichtige wissenschaftspolitische Koordinations- und Beratungseinrichtung in der Bundesrepublik Deutschland folgt der Wissenschaftsrat einem sehr weiten Verständnis und sieht den Transfer von Wissen in Gesellschaft, Kultur, Wirtschaft und Politik in einem sehr weit gefächerten Bereich, der auch zum Beispiel stark das Aufgabenfeld Kommunikation als Element betont.

Im föderalen Aufbau der Bundesrepublik Deutschland liegt die Kultur- und Wissenschaftshoheit bei den Bundesländern. Das Hochschulrecht ist in Deutschland deshalb durch das bundesweit geltende Hochschulrahmengesetz (HRG) einerseits und durch Landeshochschulgesetze in den entsprechenden Bundesländern geregelt. Neben der Pflege und Entwicklung der Wissenschaften durch Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung wird Hochschulen dort auch die Pflege des Wissens- und Technologietransfers zugewiesen (siehe Tabelle 4). Dabei wird der genannte Wissens- und Technologietransfer als Aufgabe der Hochschulen im Hochschulrahmengesetz nicht genauer ausgeführt, während z.B. im Hochschulgesetz des Landes Nordrhein-Westfalen Aktivitäten der wissenschaftlichen Weiterbildung, des Technologietransfers sowie der Förderung von Ausgründungen explizit aufgeführt werden. Werden die drei Dimensionen der Dritten Mission zugrunde gelegt – Forschungs- und Wissenstransfer, Weiterbildung und gesellschaftliches Engagement – fällt auf, dass die Dimension gesellschaftlichen Engagements in beiden Gesetztestexten keine genauere Erwähnung findet und damit offenbleibt:

Hochschulrahmengesetz (Art. 2)	Hochschulgesetz NRW (Art. 3)
<p>(1) Die Hochschulen dienen entsprechend ihrer Aufgabenstellung der Pflege und der Entwicklung der Wissenschaften und der Künste durch Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung in einem freiheitlichen, demokratischen und sozialen Rechtsstaat. Sie bereiten auf berufliche Tätigkeiten vor, die die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und wissenschaftlicher Methoden oder die Fähigkeit zu künstlerischer Gestaltung erfordern. [...]</p>	<p>(1) Die Universitäten dienen der Gewinnung wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der Pflege und Entwicklung der Wissenschaften durch Forschung, Lehre, Studium, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und Wissenstransfer (insbesondere wissenschaftliche Weiterbildung, Technologietransfer, Förderung von Ausgründungen). [...]</p>
<p>(7) Die Hochschulen fördern den Wissens- und Technologietransfer.</p>	<p>(2) Die Fachhochschulen bereiten durch anwendungsbezogene Lehre und Studium auf berufliche Tätigkeiten im In- und Ausland vor, die die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden oder die Fähigkeit zu künstlerischer Gestaltung erfordern. Sie nehmen Forschungs- und Entwicklungsaufgaben, künstlerisch-gestalterische Aufgaben sowie Aufgaben des Wissenstransfers (insbesondere wissenschaftliche Weiterbildung, Technologietransfer, Förderung von Ausgründungen) wahr. [...]</p>

Tabelle 4: Gesetzlicher Auftrag der Hochschulen nach dem Hochschulrahmengesetz und dem Hochschulgesetz des Landes Nordrhein-Westfalen; eigene Darstellung

Während zuerst vor allem Universitäten im Fokus der Diskussion standen, sollen nun auch Fachhochschulen, sich sichtbarer in der Region engagieren und Aktivitäten der Dritten Mission systematisch implementieren. Im Rahmen der Förderlinie „Innovative Hochschule. Bund-Länder-Initiative zur Förderung des forschungsbasierten Ideen-, Wissens- und Technologietransfers“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung werden seit 2018 bundesweit teilnehmende Fachhochschulen dabei unterstützt, Transferstrukturen nachhaltig aufzubauen. Die „Innovative Hochschule“ verfolgt dabei ein breites und zugleich wechselseitiges Transferverständnis: durch zielgruppengerechte Kommunikation sollen Hochschulen forschungsbasiertes Wissen in der Region zugänglich und verfügbar machen. Durch ihren Austausch mit der regionalen Wirtschaft und Gesellschaft erhalten sie andererseits Informationen und wichtige Impulse für die Lehre und Forschung:

„So kann die hochschulische Forschung noch effektiver kreative Lösungen für die drängenden Herausforderungen unserer Zeit generieren und zugleich Wirtschaft und Gesellschaft in der Region befruchten.“
(BMBF 2019: 4)

5. Die Dritte Mission an der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen (katho)

Neben ihrer Funktion als Lehr- und Forschungseinrichtung ist die Umsetzung und Etablierung der so genannten *Third Mission* eine zentrale Aufgabe der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen (katho). Das übergeordnete Ziel ist hierbei, durch bidirektionalen, wissenschaftsbasierten Transfer zwischen Hochschule und Gesellschaft einen Beitrag zur Lösung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen im Bereich des Sozialen, der Gesundheit und der Theologie zu leisten (vgl. katho o.J.: 1).

Im Rahmen der Förderlinie „Innovative Hochschule“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung wurden im Verbundprojekt „Transfernetzwerk Soziale Innovation – s_inn“ gemeinsam mit der Evangelischen Hochschule Rheinland-Westfalen-Lippe (EvH RWL) an beiden Hochschulen neue Strukturen und Zuständigkeiten für die Durchführung der Dritten Mission geschaffen. Doch auch vor der Schaffung des Transfernetzwerks Soziale Innovation war Transfer durch die fachhochschulspezifische Ausrichtung auf anwendungsbezogene Lehre und Forschung bereits integraler Bestandteil der katho. Die regionale Beteiligung an Netzwerken und Transferveranstaltungen, die beratende Funktion in diversen Vorständen und Beiräten sowie die Mitarbeit und Gründung in diversen Vereinen und Stiftungen sind zudem gesellschaftliche Beiträge, die Hochschulangehörige stets geleistet haben (vgl. s_inn 2018: 5 f.).

Das Transfernetzwerk Soziale Innovation – s_inn implementiert seit 2018 an beiden Hochschulen innovative Formate des Transfers und der Wissenschaftskommunikation. Dabei wird ein **bidirektionales Transferverständnis** zugrunde gelegt:

„Unter Transfer wird zum einen die Nutzbarmachung der Lehr- und Forschungsinhalte in Gesellschaft, Kultur, Wirtschaft und Politik sowie die Unterstützung entsprechender Veränderungsprozesse und zum anderen die systematische Erhebung jener gesellschaftlichen Fragen und Problemstellungen, die bei der Anwendung und Umsetzung sozialer Erkenntnisse entstehen, verstanden. Diese systematische Erhebung bei den jeweiligen Beteiligten gewährleistet nicht nur eine Evaluation des Praxistransfers, sondern treibt auch die Implementierung partizipativer Lehr- und Forschungsformate entscheidend voran.“

(s_inn 2018: 10)

Neben der Betonung bidirektionalen Transfers beziehen sich die Aktivitäten auf folgende vier identifizierte **gesellschaftlichen Herausforderungen**: (1) Gestaltung einer alternden Gesellschaft, (2) Inklusion von Menschen mit Behinderung, (3) Integration von Menschen mit Migrations- bzw. Fluchtgeschichte und (4) Bewältigung der zunehmenden gesellschaftlichen Segregation. Zudem wird mit den Transferaktivitäten das Ziel verbunden, zur Entwicklung **sozialer Innovationen** beizutragen, die im Verbund wie folgt definiert werden:

„Soziale Innovationen beinhalten Veränderungen von Haltungen, Einstellungen, sozialen Praktiken, Institutionen und Strukturen. Sie haben das Ziel, den Respekt vor der Menschenwürde sowie Achtung, Schutz und Verwirklichung der Menschenrechte zu verbessern und damit zu sozialer Gerechtigkeit beizutragen.“

(s_inn 2019: 1)

Soziale Innovationen werden hier auf Grundlage von Howaldt/Schwarz (2010) als **wertorientierte**, intentionale und zielgerichtete Neukonfiguration sozialer Praktiken bestimmt. Sie haben das Ziel „Probleme oder Bedürfnisse besser zu lösen bzw. zu befriedigen, als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist“ (Howaldt/Schwarz 2010: 54). Die Komplexität und Nichtlinearität sozialer Innovationen erschwert ihre Steuerung – das Transfernetzwerk Soziale Innovation versteht sich daher eher als Impulsgeber statt Innovator (vgl. s_inn 2019: 7 f.). Durch **Vernetzungsaktivitäten** auf regionaler wie auch auf überregionaler Ebene wird ein Austausch im wissenschaftlichen wie im außerhochschulischen Bereich angestrebt. Die Wechselseitigkeit des Transfers soll zudem durch die **Partizipation** der beteiligten Kooperationspartner_innen realisiert werden: „Strategisches Ziel eines solchen partizipativ orientierten Transfers ist es demnach, aus Betroffenen Beteiligte zu machen“ (s_inn 2018: 14).

Kernaufgaben der Dritten Mission sind im Transfernetzwerk die Dissemination, die Konsultation und die Transformation:

1. **Dissemination**, d.h. vor allem Veröffentlichungen und Übersetzungsaktionen in nichtwissenschaftliche gesellschaftliche Bereiche hinein (Wissenschaftskommunikation und Veranstaltungsmanagement),
2. **Konsultation**, d.h. wissenschaftsbasierte Beratung im gesellschaftlichen Kontext (z.B. Beteiligung im Strukturwandel im „Rheinischen Braunkohlerevier“),
3. **Transformation**, d.h. Aktivitäten, die auf die Veränderung sozialer und gesellschaftlicher Praxis und Strukturen abzielen (Kooperation mit Wohlfahrtsverbänden und zivilgesellschaftlichen Partner_innen; partizipative Forschung) (vgl. s_inn 2018: 11).

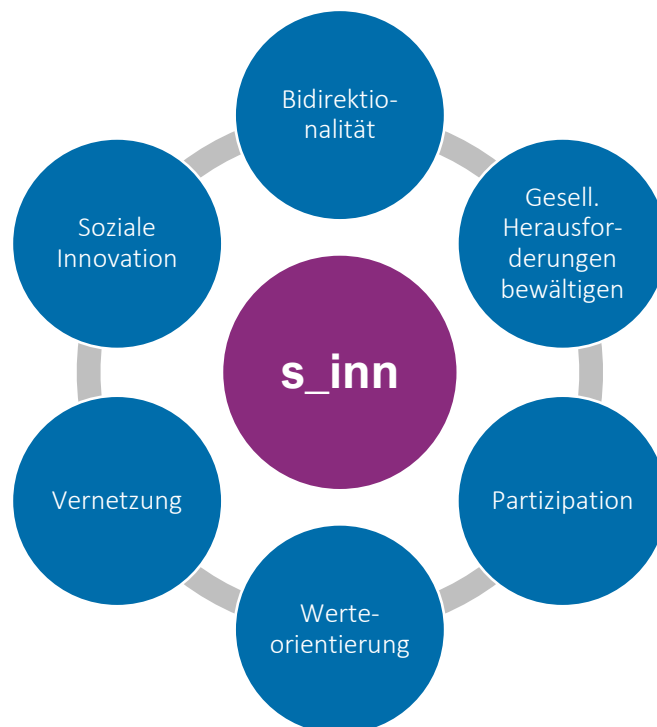


Abbildung 1: Zentrale Bezugspunkte des Transfernetzwerks Soziale Innovation – s_inn

Werden die bestehenden Aktivitäten der Dritten Mission an der katho betrachtet und zusammengeführt, zeigt sich, dass alle drei Dimensionen und Handlungsfelder der Dritten Mission abgedeckt werden (siehe Kap. 3). Die katho ist damit sowohl im Forschungs- und Wissenstransfer als auch im Bereich der Weiterbildung und des gesellschaftlichen Engagements tätig und verfolgt eine integrierte Herangehensweise an die Dritte Mission. In Tabelle 5 werden den Dimensionen und Handlungsfeldern exemplarisch entsprechende Aktivitäten der katho zugeordnet:

Forschungs- und Wissenstransfer	Weiterbildung	Gesellschaftliches Engagement
<p>Wissensentwicklung durch Kooperationen mit externen Akteur_innen</p> <p>Förderung von Kooperationen: Forschungsprojekte in Kooperation mit Wohlfahrtsverbänden und Akteur_innen der Zivilgesellschaft</p> <p>Förderung von Innovationen: Aufbau des Transfernetzwerks Soziale Innovation – s_inn</p> <p>Gründungsförderung: /</p>	<p>Akademische Weiterbildung in Form von Aufbau- und Fernstudiengängen</p> <p>Erhöhung der Reichweite von Weiterbildung: /</p> <p>Ausbau akademischer Weiterbildung: Weiterbildungs-Masterstudiengänge</p>	<p>Bürgerschaftliches Engagement im Sinne von Freiwilligenarbeit und <i>Social Entrepreneurship</i> der Mitarbeiter_innen und Studierenden</p> <p>Förderung von freiwilligem Engagement: Förderung internationalen Austauschs und freiwilligen Engagements</p> <p>Förderung von Social Entrepreneurship: /</p> <p>Förderung demokratischer Werte und Offenheit: /</p>
<p>Wissensvermittlung durch Bereitstellung hochschulischer Wissensressourcen für externe Akteur_innen</p> <p>Vernetzung außerhalb der Wissenschaft: Mitgliedschaft von Lehrenden in Gremien, Vorständen, Beiräten und Vereinen; Vermittlung von Absolvent_innen (Praxistag); Vernetzungsveranstaltungen</p> <p>Vermittlung von Forschungswissen: Wissenschaftskommunikation in verschiedenen Formaten (Veranstaltungen, Podcast, Tagungen, Social Media, Internetpräsenz, etc.)</p> <p>Wissensvermarktung eigener FuE-Ergebnisse</p>	<p>Berufsbezogene Fortbildung für Individuen und Unternehmen</p> <p>Unternehmensspezifische Fortbildungen: Inhouse-Schulungen</p> <p>Individuelle Fortbildung: Zertifikatskurse (z.B. Fachkunde Soziale Suchtarbeit, Kinderschutzfachkraft)</p>	<p>Community Service im Sinne konkreter Unterstützungsangebote für gesellschaftliche Gruppen oder kommunale Administrationen</p> <p>Stärkung lokaler Akteur_innen und Kultur: Partizipative Forschungsprojekte mit lokalen Akteur_innen</p> <p>Bereitstellung öffentlicher Leistungen: Bibliothek</p>
<p>Vermarktung von Wissensressourcen: /</p>		<p>Widening Participation durch Öffnung und Erweiterung des Studienangebots sowie lebenslanges Lernen für Nichtstudierende.</p> <p>Förderung unterrepräsentierter Gruppen: Unterstützung von Studienpionier_innen; Partizipative Forschungsprojekte mit unterrepräsentierten Gruppen</p> <p>Bildungsangebote für Nichtstudierenden: Kinderuni</p>

Tabelle 5: Aktivitäten der Dritten Mission an der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen (katho)

6. Methodik

Es wurden zehn qualitative Leitfadeninterviews (Helfferich 2010) mit Mitarbeiter_innen des Transfernetzwerks Soziale Innovation – s_inn durchgeführt. Die Interviews wurden mit einem digitalen Diktiergerät aufgenommen und daraufhin in digitaler Form (Word-/RTF-Format) transkribiert. Die Transkription wurde von einem professionellen Transkriptionsbüro durchgeführt und ist nach den vereinfachten Transkriptionsregeln von Dresing/Pehl (2018) erfolgt. Die Interviews wurden anhand der induktiven Kategorienbildung nach Mayring (2015) ausgewertet. Folgende differenzierte Forschungsfragen wurden dabei zur Grundlage der Analyse genommen (siehe Tabelle 6):

Ebene	Forschungsfrage	Code	Differenzierte Fragestellungen
<i>Diskurs</i>	Wie wird die Dritte Mission diskursiv konstruiert und eingeschätzt?	F1.1	Welche Konzeptionen der Dritten Mission werden artikuliert?
		F1.2	Welche Bedeutung wird der Dritten Mission zugewiesen?
<i>Praxis</i>	Wie wird die Dritte Mission umgesetzt?	F2.1	Welche Aktivitäten werden der Dritten Mission zugerechnet und umgesetzt?
		F2.2	Welche Herausforderungen durch die Dritte Mission werden wahrgenommen?
		F2.3	Welche Erfolgsfaktoren der Dritten Mission benennen die Befragten?

Tabelle 6: Differenzierte Forschungsfragen

7. Ergebnisse

Die Ergebnisse der Interviews werden in fünf Schritten dargestellt. Zunächst werden die Einschätzungen der Befragten zur Dritten Mission insgesamt vorgestellt. Dabei wird (1) zwischen den geäußerten Konzeptionen der Dritten Mission und (2) der ihr zugewiesenen Bedeutung differenziert. Anschließend wird der Fokus auf die praktische Umsetzung der Dritten Mission gelegt: es werden (3) die von den Befragten genannten Handlungsmodi und (4) die damit einhergehenden Herausforderungen dargestellt. Abschließend werden (5) Faktoren aufgeführt, die aus Sicht der Befragten zu einer erfolgreichen Umsetzung der Dritten Mission führen.

7.1 Konzeptionen der Dritten Mission

Als Sammelbegriff für die gesellschaftsbezogenen Aktivitäten einer Hochschule kann das Konzept der Dritten Mission inhaltlich mit unterschiedlichen Schwerpunkten ausgefüllt werden (siehe Kap. 3). Zu Beginn der Interviews wurden die Befragten deshalb zu ihrem Verständnis der Dritten Mission befragt. Folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die induktiv hergeleiteten Kategorien (siehe Tabelle 7):

	Kategorie	Kodes	% aller Kodes	Personen (n=10)
K1	Interaktion mit der Systemumwelt	10	25,00 %	7
K2	Bidirektionalität	7	17,50 %	5
K3	Partizipation	4	10,00 %	4
K4	Normen- und Werteorientierung	4	10,00 %	3
K5	Zugänglichkeit wissenschaftlichen Wissens	3	7,50 %	3
K6	Selbstverständnis der Fachhochschulen	3	7,50 %	3
K7	Gesellschaftliches Engagement	2	5,00 %	2
K8	Anerkennung verschiedener Wissensformen	2	5,00 %	2
K9	Regionalität	2	5,00 %	1
K10	Container-Begriff	2	5,00 %	2
K11	Bottom-Up-Approach	1	2,50 %	1

Tabelle 7: Inhaltsanalytische Kategorien zu Konzeptionen der Dritten Mission

Die in Tabelle 7 aufgeführten Kategorien zeigen bereits, dass die Antworten der Befragten sich der oben ausgeführten Definition der Dritten Mission stark angleichen. Aus Sicht der Befragten ist die **Interaktion mit der Hochschulumwelt** der Kernbestandteil der Dritten Mission: es soll hier ein Austausch und eine Vernetzung mit unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren in der Hochschulumwelt stattfinden:

„Also ich verstehe unter Dritten Mission eigentlich so diese Verknüpfung zwischen Hochschule und der Umwelt. Also der Umwelt außerhalb der Hochschule. Diese Verknüpfung herzustellen und eben diesen Transfer herzustellen zwischen dem Hochschulwissen, das eben in theoretischer Form überwiegend produziert wird und dem Wissen der/ ja, der Gesellschaft, der Gemeinschaft, der Praxis, in unserem Fall der sozialen Arbeit. Und eben diese Verknüpfung herzustellen.“
(Inter#5, Pos. 8)

*„Hm, ja. Die Dritte Mission ist für mich ALLES das, wo eine Berührung neben der Forschung und der Lehre, also (unv.) immer sozusagen ausgeklammert, immer die Hochschule in Berührung kommt mit der Wirtschaft im weitesten Sinne, also inklusive auch der Sozialwirtschaft und der Gesellschaft.“
(Inter#8, Pos. 8)*

*„Und deswegen ist für mich die Dritte Mission ein ganz wichtiger Teil des Hochschullebens. Wo, ja, die Hochschule aktiv wird, in Kooperation tritt mit anderen Personen, die vor Ort sich einbringen und letztendlich auch Gesellschaft mitgestalten.“
(Inter#1, Pos. 8)*

*„Ich sehe das halt als Baustein der Kommunikation, im Prinzip, die Dritte Mission. Also eine Brücke im Prinzip von diesem relativ geschlossenen Kosmos Hochschule in Forschung und Lehre raus in die Welt, mit ganz vielen Anführungszeichen. Und für mich ist die Dritte Mission die Möglichkeit eines, ja, WissensTRANSFERS oder einer Wissenschaftskommunikation zwischen der Hochschule, der, ich sage mal, Bevölkerung. Also dem Bürger. Und auch Praxiseinrichtungen, also schon anders, als ich sage mal der normalen Bürgerschaft, einer professionellen Gruppe außerhalb der Hochschule.“
(Inter#9, Pos. 8)*

Die Hochschulumwelt wird zuerst abstrakt als „Gesellschaft“ identifiziert und anschließend in weiteren Beiträgen als Akteur_innen der Sozialwirtschaft und Praxiseinrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens sowie weitere interessierte Bürger_innen konkretisiert – wobei nicht weiter ausgeführt wird, welche Bürger_innen dies sein sollen. Die Hochschulumwelt und die in ihr agierenden Personen und Organisation werden ferner in der **Region** lokalisiert. Wenn der akademische und wissenschaftliche Diskurs in der Regel überregional und international geführt wird, richtet sich der Blick der Dritten Mission nun auf die konkrete regionale Umwelt der Hochschule, wie folgendes Zitat beschreibt:

*„Also für mich ist die Dritte Mission ein ganz wichtiger Faktor im Hochschulleben. Weil er nämlich bedeutet, dass Hochschule sich nicht nur um sich selbst dreht, um den Lehr- oder Forschungsbetrieb, sondern letztendlich sich als ein Akteur in der Region versteht. [...] Häufig ist es ja an der Hochschule so: Man guckt nicht unbedingt in das Lokalblatt, sondern man interessiert sich zumindest erst mal für die Bundesebene, im besten Fall für die internationale Perspektive. Aber genau das ist ja eigentlich das Gegenteil von dem, was Dritte Mission sein soll.“
(Inter#1, Pos. 8, 22)*

Aus Sicht der Befragten ist die Dritte Mission zudem durch ihren **bidirektionalen Charakter** geprägt: Aktivitäten der Dritten Mission sollen sich also nicht nur auf unidirektionalen Transfer von der Hochschule in die Gesellschaft beschränken, sondern darauf hinarbeiten, dass sich die Hochschule für Impulse und Fragen aus ihrer Umwelt öffnet und in ihren Kooperations- und Dialogformaten gemeinsames Lernen und einen Mehrwert für alle Beteiligten ermöglicht:

*„Und diesen DIALOG und vor allen Dingen diese Anregungen sehe ich da auch immer bilateral. Also, dass AUCH aus der Gesellschaft Sachen in die Hochschule hineingetragen werden, Anfragen, Ideen, aber auch aus der Hochschule nach außen Anstöße kommen und Ideen kommen, so dass das halt einen, ja, wie einen/ keine Einbahnstraße sein sollte.“
(Inter#9, Pos. 8)*

„Also unser Transfer ist nicht so zu verstehen, dass wir sagen, wir haben jetzt die Weisheit gefunden, jetzt müssen wir nur noch den richtigen Trichter finden, damit dann auch die Menschen, die mit uns zusammenarbeiten wollen, unsere Weisheiten bekommen. Sondern wir wollen denen dieses, wie es wir es immer so schön sagen, dieses Bidirektionale natürlich sehr deutlich in den Vordergrund rücken.“

(Inter#3, Pos. 10)

„Vielleicht ist hier nochmal wichtig zu sagen, dass Transfer nicht so verstanden werden sollte, dass die Hochschule Wissen an alle Beteiligten weitergibt, sondern das Ganze soll eben wechselseitig stattfinden. Das heißt, ein gemeinsames voneinander Lernen und miteinander Gestalten ist das, was idealerweise passieren soll.“

(Inter#2, Pos. 8)

Damit geht bei einigen Interviewpartner_innen auch die Haltung einher, **andere Wissensformen als nur die wissenschaftliche als valide anzuerkennen** und im Prozess der Zusammenarbeit zu unterstützen und zu fördern. Hier wird u.a. die Metapher des „Elfenbeinturms“ genutzt, um die Selbstreferentialität und epistemische Dominanz der Hochschule zu beschreiben und zu kritisieren, welche mit der Dritten Mission überwunden werden sollen:

„Und zum einen, dass man eben von diesem, ja, goldenen Elfenbeinturm runterkommt oder von diesem Ross runterkommt, dass die Hochschule eben das (unv.) Wissen produziert und die Gesellschaft und die Praxis davon profitiert. Sondern dass man halt tatsächlich auch anerkennt, dass die Praxis auch sehr, sehr viel Wissen produziert und dass da sehr viel Erfahrungen gesammelt werden und dass das eben wertvolle Erfahrungen auch für die Forschung sind, dass sie zurückgespielt werden.“

(Inter#5, Pos. 12)

„Und wir wollen natürlich auch, dass nicht nur WIR die Forschungsfragen bestimmen, sondern dass auch die/ dass auch Menschen aus den Organisationen, die mit uns kooperieren, UNSERE Forschungsfragen auch bestimmen. Und wir wollen natürlich die Fragen auch so aufgreifen, dass wir Menschen nicht zu Objekten der Forschung machen, sondern dass Menschen Subjekte ihrer, ja, dass Menschen Subjekte der Forschung bleiben.“

(Inter#3, Pos. 10)

Die Aktivitäten der Dritten Mission und die damit verbundenen Ziele werden von den Befragten zudem an der Achtung und Realisierung bestimmter **Werte** geknüpft. Sie orientieren sich an einem christlich-humanistischen Menschenbild sowie an professionsethischen Kriterien und dürfen diese Schwellen nicht unterschreiten:

„Also für mich macht es natürlich besonders, das habe ich auch in meinen Vorreden gesagt, dass unser Verständnis von Dritter Mission letztendlich auch immer normen- oder wertegeprägt ist. Also wir verstehen Dritte Mission ja immer in einem Kontext, dass wir uns gesellschaftlich sinnvoll einbringen wollen oder positionieren wollen. Und von daher denke ich, als Hochschule, die in den Sphären des Sozialwesens stark ist, ist unser Wertegerüst ganz ausschlaggebend für die Dritte Mission.“

(Inter#1, Pos. 14)

„Aber was unsere Dritte Mission insgesamt prägt, ist natürlich eine bestimmte Idee von Mensch und von Gesellschaft und von Umwelt. Und da gehen wir natürlich mit christlicher Wertorientierung ran, das drückt sich dadurch aus, dass wir natürlich versuchen, in unserer Dritten Mission partizipatorische Elemente sehr stark natürlich in den Vordergrund zu rücken. Dass so Dinge wie ‚Wie bekommen Menschen mehr Teilhabe, wie bekommen Menschen mehr Lebensqualität‘, dass das so die inhaltlichen Ausrichtungen sind, und was den formalen oder was den formalen Aspekt des Transfers betrifft, wollen wir auf Augenhöhe mit Menschen und mit Organisationen innerhalb der Gesellschaft zusammenkommen.“

(Inter#3, Pos. 10)

Ausgehend dieser Wertebasis wird der Dritten Mission das Ziel zugewiesen, gesellschaftlich nutzbares Wissen zur Verfügung zu stellen und zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen und Probleme beizutragen (**gesellschaftliches Engagement**). Dies soll (1) **durch die Zugänglichkeit wissenschaftlichen Wissens** (Wissenstransfer) und (2) durch die **partizipative Gestaltung** der Aktivitäten und Formate erreicht werden.

Weiterhin weisen einige Befragte auf die Schwierigkeit hin, die Dritte Mission in ihrer Heterogenität und Offenheit zu definieren und festzulegen. Der Begriff der Dritten Mission wird hier als „**Container-Begriff**“ oder Sammelbecken bezeichnet, der schwer zu füllen sei:

„Das ist gleichzeitig problematisch, weil das immer gleichzeitig auch so ein Sammelbecken ist. Also das ist nur eine Definition. Als Sammelbecken finde ich immer schwierig, aber letztendlich trifft es das trotz allem für MICH noch am besten, weil einfach so viele Aktivitäten unter die Dritte Mission fallen, dass man da, glaube ich, keine gute Definition abgeben kann. Oder keine Definition fernab dieses Sammelbeckens.“

(Inter#8, Pos. 8)

Schließlich wird die besondere Stellung von Fachhochschulen in Bezug auf die Dritte Mission hervorgehoben: „Also da ist die Dritte Mission nicht neu, sondern gehört zum Handwerkszeug, zum Selbstverständnis“ (Inter#4, Pos. 9). Dies ist darauf zurückzuführen, dass in den 1970er Jahren mit der Gründung von Fachhochschulen in Deutschland das Ziel und das Anliegen verbunden war, die Hochschullandschaft anwendungsbezogener und lösungsorientierter zu gestalten. Hier wird also darauf hingedeutet, dass die Dritte Mission schon in der „DNA“ von Fachhochschulen stecke und heute nur eine Präzisierung erfahre.

7.2 Mehrwert der Dritten Mission

Wenn Hochschulen erfolgreich Aktivitäten der Dritten Mission umsetzen und hierzu Hochschulangehörige gewinnen wollen, muss ein Mehrwert für die Hochschule erkennbar sein und nach innen kommuniziert werden. Die Interviewpartner_innen wurden deshalb danach befragt, welchen Mehrwert sie in der Dritten Mission für die Hochschule und sich wahrnehmen. Folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die induktiv hergeleiteten Kategorien (siehe Tabelle 8):

	Kategorie	Kodes	% aller Kodes	Personen (n=10)
K1	Impulse und Inspiration aus der Praxis	10	47,62 %	7
K2	Erhöhung der Akzeptanz der Hochschule	3	14,29 %	3
K3	Abgleich des Hochschuloutputs mit der Praxis	3	14,29 %	3
K4	Verbindung von Wissenschaft und Praxis	2	9,52 %	2
K5	Selbstverständnis der Fachhochschulen aufrechterhalten	2	9,52 %	2
K6	Zeitliche Verkürzung des Wissenstransfers	1	4,76 %	1

Tabelle 8: Inhaltsanalytische Kategorien zum Mehrwert der Dritten Mission

Interessant ist hier, dass sich die Antworten der Befragten sehr stark gleichen und auf nur sechs Kategorien verteilen. Besonders hervorgehoben wurde die Möglichkeit, sich durch den Austausch im Rahmen der Dritten Mission **Impulse und Inspiration aus der Praxis** zu holen. Das war vor allem für Lehrende wichtig, die in ihren Seminaren jene Impulse weitergeben, aber auch als Inspiration in ihrer eigenen Forschung weiterverarbeiten können:

„Ja, sowohl in Forschung als auch Lehre. Also wir sind ja generell jetzt in meinem Fach also ist das ja nicht so ein Elfenbeinturm, und ich brauche für meine Forschung ganz stark die Inspiration, also was ich persönlich mitnehme, ist einfach der Input von außen, was reale Probleme sind, was ich aus diesen Problemen mache in meiner wissenschaftlichen Arbeit, ist meine Freiheit. Aber ich brauche wie ein Künstler meinetwegen in der Natur wandert, um/ Also van Gogh, nicht, malt dann irgendwelche Bilder, so brauche ich den Diskurs mit der Außenwelt. Nicht nur mit anderen Malerkollegen, sondern ich brauche Diskurs mit der (Umwelt?).“

(Inter#4, Pos. 11)

„Und, ja, gleichermaßen bekommen die Lehrenden die Möglichkeit, sich nochmal aktuelle Entwicklungen aus den Praxisfeldern abzuholen. Am Ende führt das meiner Meinung nach im Idealfall dazu, dass Forschungsprojekte näher an dem forschen, was in der Praxis gebraucht wird.“

(Inter#2, Pos. 12)

„Und ich glaube, dass durch diesen/ wenn man wirklich diesen bilateralen Transfer lebt, dass sie dadurch natürlich auch unglaublich viel Input für ihre Forschung, für ihre Lehre bekommen können, von außen. Und eben nicht nur für das Regal und für eingestaubte Bücher forschen, sondern wirklich für etwas forschen, wo aktuell auch der Bedarf da ist.“

(Inter#8, Pos. 14)

Neben der damit einhergehenden **Verbindung von Theorie und Praxis** wird zudem erwähnt, dass in solchen Austauschformaten abgeglichen werden kann, ob der Hochschuloutput eigentlich dem Bedarf der Praxis bzw. der Gesellschaft entspricht (**Abgleich des Hochschuloutputs mit der Praxis**):

„Gleichzeitig bietet die Dritte Mission die Möglichkeit, dass/ ja, ich sage mal, die Ergebnisse von Forschung mit den tatsächlichen Bedarfen und Anforderungen der Praxis und der Zivilgesellschaft abzugleichen. Und ich denke, da ist eine ganz hohe Chance für die Hochschule, letztlich auch für eine Professionalisierung in der Akademisierung zu sorgen.“
(Inter#2, Pos. 10)

„Und da sehe ich eigentlich den größten Mehrwert für UNS, dass wir durch diese Begegnungen natürlich immer wieder auch auf einer reflektierten Ebene rezipieren können, was, ja, was die Berufe, für die wir ausbilden, was es für diese Berufe braucht und welche Ansprüche auch in den, ja, im beruflichen Alltag, im beruflichen Einsatz notwendig ist.“
(Inter#3, Pos. 12)

Als positiver Effekt der Dritten Mission wird auch beschrieben, dass durch Austauschformate und gesellschaftlich verantwortliches Handeln der Hochschule ihre **Akzeptanz** in ihrer eigenen Umwelt erhöht wird:

„Und natürlich erhöht es auch die Akzeptanz von den/ die Akzeptanz der Hochschule, wenn wir deutlich machen, dass uns der Kontakt und die Verbindung mit den, ja, mit den Arbeitsstellen unserer Absolventen wichtig ist.“
(Inter#3, Pos. 12)

„Also für mich, ja, ist Transfer dafür da, dass man/ dass die Akzeptanz für die Projekte in den Hochschulen von außen eben gesteigert wird, sodass/ weil eben nicht einfach so geforscht wird, sondern von außen wird der Nutzen erkannt.“
(Inter#6, Pos. 10)

Weiterhin verbinden zwei Befragte mit der Dritten Mission den Vorteil, dass der weiter oben bereits besprochene **anwendungsbezogene Auftrag von Fachhochschulen aufrechterhalten und gepflegt wird**. Mit ihrem gesellschaftsbezogenen Blick wird die Dritte Mission hier als „natürliche“ Aufgabe der Fachhochschulen verstanden. Schließlich wurde von einer befragten Person noch die **zeitliche Verkürzung des Wissenstransfers** genannt. Hier muss also nicht darauf gewartet werden, dass die Studienabsolvent_innen neues Wissen in die Praxis und Gesellschaft hineinbringen, sondern Wissenstransfer bringt diese Wissensbestände direkt zu den entsprechenden Zielgruppen.

7.3 Aktivitäten

Was bedeutet es, die Dritte Mission praktisch umzusetzen? Welche Handlungen sind hierbei relevant? Im Gespräch wurden die Interviewpartner_innen dazu befragt, welche Aktivitäten sie der Dritten Mission zurechnen und umsetzen. Folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die induktiv hergeleiteten Kategorien (siehe Tabelle 9):

	Kategorie	Kodes	% aller Kodes	Personen (n=10)
K1	Bedarfe und Themen wahrnehmen und aufgreifen	11	20,00 %	7
K2	Vernetzen und sich vernetzen	7	12,73 %	5
K3	Wissen nach außen bringen	7	12,73 %	6
K4	Plattformen für Austausch auf Augenhöhe schaffen	7	12,73 %	5
K5	Beraten und unterstützen	6	10,91 %	5
K6	Wissen ko-produzieren	6	10,91 %	5
K7	Vermitteln und moderieren	6	10,91 %	4
K8	Übersetzen	5	9,09 %	4

Tabelle 9: Inhaltsanalytische Kategorien zu Handlungen der Dritten Mission

Die von den Befragten genannten Handlungen spiegeln die Kernaufgabe der Dritten Mission wider: es sind alle auf Interaktion mit der Hochschulumwelt gerichtete Handlungen. Die Hochschule „dreht sich hier nicht um sich selbst“ (Inter#1, Pos. 8), sondern sucht den Austausch und die Kooperation mit ihrer Umwelt. Die Gestaltung dieser Interaktion erfordert dabei verschiedene Handlungsmodi, die sich durch ihre Handlungsrichtung unterscheiden:

1. Unidirektionale Handlungen:

- 1.1. *Nach innen kanalisierende Handlungen:* Hier werden Impulse aus der Hochschulumwelt wahrgenommen, aufgegriffen und in das System Hochschule gespeist.
- 1.2. *Nach außen transferierende Handlungen:* Solche Handlungen zielen darauf ab, Wissensbestände aus der Hochschule in verschiedenen Formaten außerwissenschaftlichen Akteur_innen zur Verfügung zu stellen und zu verbreiten (Wissenstransfer und Wissenschaftskommunikation).

2. Auf Bidirektionalität abzielende Handlungen:

Hierunter werden Handlungen verstanden, die einen bidirektionalen Austausch ermöglichen und diesen moderieren. Diese sind z.B. vernetzende, beratende oder vermittelnde Handlungen.

In folgender Tabelle werden die Kategorien nach Handlungsmodi sortiert:

Handlungsmodus		Nr.	Kategorie
Unidirektionalität	<i>Nach innen kanalisieren</i>	K1	Bedarfe und Themen wahrnehmen und aufgreifen
	<i>Nach außen transferieren</i>	K3	Wissen nach außen bringen
Bidirektionalität		K2	Vernetzen und sich vernetzen
		K4	Plattformen für Austausch auf Augenhöhe schaffen
		K5	Beraten und unterstützen
		K6	Wissen ko-produzieren
		K7	Vermitteln und moderieren
		K8	Übersetzen

Tabelle 10: Inhaltsanalytische Kategorien zu Handlungen der Dritten Mission sortiert nach Handlungsmodi

Die Kategorien werden im Folgenden anhand von Beispielzitate im Einzelnen betrachtet und interpretiert.

7.3.1 Unidirektionale Handlungen

Unidirektionale Aktivitäten der Dritten Mission haben jeweils eine Handlungsrichtung: Sie führen entweder aus der Hochschule in die Gesellschaft oder umgekehrt. Für eine große Mehrheit der Befragten (7 von 10) ist es hier zentral, als Hochschulangehörige offen für **Bedarfe und Themen aus Praxis und Gesellschaft** zu sein und diese, wenn möglich, im Hochschulkontext aufzugreifen und zu bearbeiten – sie kanalisieren also nach innen. Die Befragten stellen hierzu den Kontakt zu hochschulexternen Akteur_innen her und entwickeln Formate, in denen Themen und Bedarfe im Austauschprozess artikuliert und aufgegriffen werden können:

„Also die/ ist [...] zum einen durch Veranstaltungen gegeben, durch die sich die Hochschule nach außen hin öffnet und Menschen außerhalb der Hochschule dazu einlädt, sozusagen an Wissensbildungsprozessen innerhalb der Hochschule teilzunehmen. Und mit der Hochschule in Diskussion zu kommen, ihre eigenen Wahrnehmungen, Erfahrungen einzubringen in die Forschung und in die Lehre.“
(Inter#8, Pos. 10)

„Und das machen wir, indem wir versuchen, Anfragen aus der Zivilgesellschaft, aber auch aus der Praxis, des Sozial- und Bildungs- und Gesundheitswesens herauszukitzeln, um diese Fragen dann zu kanalisieren und im Hochschulkontext aufzugreifen. Deswegen würde ich die Arbeit des [Projekt] eher als eine nach innen kanalisierende Aufgabe beschreiben. Die erstmal dafür da ist, dass wir Anliegen, die in der Region, vor Ort unter den Nägeln brennen, oder gesellschaftliche Herausforderungen, die da sind, dass wir die anpacken und überlegen: Wie können wir die denn hier erst mal an der Hochschule thematisieren und auch aufgreifen in verschiedenen Formaten?“
(Inter#1, Pos.12)

Diese Themen werden einerseits in die Hochschule hinein vermittelt und von einem/einer Hochschulangehörigen aufgenommen. Dies kann z.B. konkret in Form von Forschungsprojekten oder Studienabschlussarbeiten geschehen, deren Ergebnisse den anfragenden Akteur_innen zur Verfügung gestellt werden. Andererseits werden die identifizierten Themen mit den Akteur_innen selbst in einem partizipativen, ko-produktiven Setting gemeinsam bearbeitet, wie es folgende/r Befragte_r beschreibt:

„Und das wäre jetzt im Rahmen dieser Third Mission für mich auch wesentlich. Also, zu gucken, was brauchen die anderen, wo sehen sie die Bedürfnisse und Bedarfe. Mit ihnen zusammen zu überlegen, was gilt es da zu tun. Was gilt es günstigerweise zu tun. Das gut zu beobachten, wahrzunehmen, was da passiert dann auch aus/ durch die Intervention und Aktivitäten, die wir setzen. Und davon dann natürlich auch wieder zu lernen.“
(Inter#10, Pos. 8)

Die Fragestellungen und Themen aus der Gesellschaft werden von den Befragten aber auch als Impuls in die Lehre zurückgespielt:

„Und dann ist da noch eine andere Ebene, nämlich sozusagen die Rückspeisung dessen in den Bereich Lehre, die an der Katho läuft, in verschiedenen Seminaren, wo wir das zurückgeben. [...] Die Kolloquien sind leider aufgrund der Pandemie, ja, nicht mehr in der Dichte und in der Intensität vorhanden, wie das vorher war. Aber in beiden Formen, also Seminare und Kolloquien ist total spannend, dass wir Problemstellungen so von, in Führungszeichen beiden Seiten, jeweils hin- und hergeben. Also das heißt, wir haben so typische wiederkehrende Themen, die im ganz konkreten Praxisalltag [...], ja, da geschehen und die Bewegung in die Hochschullehre bringen können.“
(Inter#7, Pos. 8)

Die Aufnahme externer Impulse entfaltet damit nicht nur einen Mehrwert für die Hochschulumwelt, sondern auch für die Hochschule selbst, indem Lehre durch Einblicke in den konkreten Praxisalltag und aktuelle Problemstellungen dynamisiert wird. Aber auch die Forschung und wissenschaftliche Aktivität der Lehrenden wird durch diese inspiriert (siehe Kap. 7.2).

Ein weiterer unidirektionaler Tätigkeitsbereich der Dritten Mission besteht im **Wissenstransfer** und in der **Wissenschaftskommunikation**. Hier zeigt sich das Anliegen, das wissenschaftlich produzierte Wissen über klassische Formate hinaus, wie z.B. die Publikation in Fachzeitschriften, für eine breitere Öffentlichkeit zugänglich und verfügbar zu machen, wie folgendes Zitat beschreibt:

„Naja, wenn es vor allem darum geht/ also die/ was passiert NACH dem Projekt mit den Ergebnissen? Da reicht das halt nach meiner Meinung eben nicht aus, dass man einfach eine Publikation macht in irgendein Fach/ in einer Fachzeitschrift, sondern es sollte halt auch mitgedacht werden, gibt es nicht auch Veranstaltungen, wo das Thema vorgestellt werden könnte. Ist die Veranstaltung dann eher fachlich, also mehr auf dem Niveau anderer Wissenschaftler oder ist das auch was im Bereich Citizen Science oder so was, wo eben auch der Laie von den Ergebnissen direkt profitieren könnte?“
(Inter#6, Pos. 14)

Hierzu werden je nach Projekt und Thema zielgruppengerechte Formate unter Nutzung verschiedener Medien entwickelt, wie z.B. Podcasts, Newsletter, Fort- und Weiterbildungen sowie Vortrags- und Austauschformate:

„Ja, also wir versuchen, durch bestimmte Veranstaltungen hier [...], an anderen Orten Innovationsdialoge und so weiter. Also mit einem bestimmten Veranstaltungsformat versuchen wir, Menschen außerhalb der Hochschule für das, was wir hier machen, zu interessieren.“
(Inter#3, Pos. 16)

7.3.2 Auf Bidirektionalität abzielende Handlungen

Bidirektionale Aktivitäten zielen auf einen Austausch und eine Zusammenarbeit mit hochschulexternen Akteur_innen hin. Für die Befragten waren hier in erster Linie **Vernetzungsaktivitäten** besonders bedeutsam – also die Vernetzung der Hochschule mit ihrer Umwelt, aber auch die Möglichkeit, selbst als Multiplikatorin Personen und Organisation miteinander zu vernetzen. Netzwerke werden von den Befragten als Grundlage für einen gelingenden Wissenstransfer bewertet:

„Wir haben sehr vielfältige Formate entwickelt in den letzten zweieinhalb Jahren. Sicherlich sind das am Anfang auch Formate zum Netzwerkaufbau gewesen. Das hat dann erstmal noch gar nicht so unmittelbar was mit Wissenstransfer zu tun, sondern erst mal damit, dass man eine Infrastruktur schaffen muss, um Wissenstransfer vernünftig betreiben zu können. [...] Ja. Also das Vernetzen als solches ist, glaube ich, unmittelbar notwendig. Um auch nicht, ich sage mal, den Teil der Betriebsblindheit irgendwann zu groß werden zu lassen.“
(Inter#2, Pos. 14, 28)

Die Hochschule vernetzt sich dabei mit anderen Hochschulen, Wohlfahrtsverbänden, Kommunen etc. Sie vernetzt aber auch einige Akteur_innen miteinander:

„Also, ja, wir haben ja sowohl Dinge, die wir innerhalb abgeschlossener Praxisorganisationen in Bewegung bringen, als aber auch die Vernetzung dieser Praxisorganisation untereinander, die im Prinzip höchstens formal zuvor miteinander zu tun hatten, aber inhaltlich nicht wirklich.“
(Inter#7, Pos. 8)

Um die Vernetzung auf Dauer zu stellen, werden **Plattformen für Austausch auf Augenhöhe geschaffen**, die dem Anspruch auf Bidirektionalität gerecht werden sollen: „Wir möchten eine Plattform für Austausch sein, von dem alle Beteiligten gleichermaßen profitieren“ (Inter#2, Pos. 14). Diese Plattformen und Formate werden partizipativ, also unter Einbindung der Zielgruppen, gestaltet, wie folgendes Zitat zeigt:

„Ja, im Prinzip sind das ja alle/ also Veranstaltungen, die einen partizipativen Charakter haben, wo sozusagen die/ ja, die Adressaten direkt eingebunden werden können. Also in der Gestaltung von, sagen wir mal, irgendwie (Panels?) oder so, wo dann einfach auch nicht nur die Wissenschaftler zu Wort kommen, sondern auch andere. Wo man sozusagen das, was der Laie, wenn man so möchte, ja, zu diesen Themen sagt, dass das eben auch berücksichtigt wird in der weiteren Planung. In Projekten beispielsweise.“
(Inter#6, Pos. 18)

Es wird aber nicht auf eine Vernetzung und ein Austausch hingearbeitet, sondern in gemeinsamen Projekten werden Akteur_innen aus der Praxis von Hochschulangehörigen bei Entwicklungs- oder Reflexionsprozessen **beraten** und **unterstützt**:

„Das Zweite ist, dass wir uns in Beratungsprozesse begeben. Ja, dass wir also/ Aktuell gibt es gerade eine Anfrage einer Stadt hier in der Nähe, wo es um Bürgerbeteiligung geht, also wo wir versuchen, mit Menschen oder mit Leuten vor Ort Projekte durchzuführen und die in unserem Portfolio sind. Also Beratung ist ein sehr großer Aspekt.“
(Inter#3, Pos. 16)

„Zunehmend verstehen wir uns auch so als Unterstützer. Oder Motoren, Katalysatoren, wie auch immer. Von Ideen und Aktivitäten, die entweder direkt aus diesen Explorationen heraus erwachsen sind, oder auch ein bisschen unabhängig davon sind, aber die den Partnern auf dem Herzen liegen. Wo sie aber irgendwo hilflos beziehungsweise noch nicht hinreichend aktiv werden konnten. Und wo WIR als Hochschule oder beziehungsweise jetzt als [Organisation] dann auch unsere Ressourcen und Möglichkeiten und vielleicht auch Expertisen mit hineingeben. Aber dann immer in diesem subsidiären Sinne, also so viel wie nötig, und NUR so viel wie nötig, und möglichst so, dass/ also, das größte Kompliment, was mir Menschen da machen können, ist ja, dass sie sagen, das hätten wir auch alleine geschafft.“

(Inter#10, Pos. 12)

Die Intensität der Beratung kann hierbei je nach Projekt und verfügbaren Ressourcen variieren. Eine klassische Form der Beratung durch Hochschulangehörige stellt zudem die Mitarbeit in Gremien, Beiräten und Ausschüssen dar. Hier stellen Hochschulangehörige ihre Expertise für hochschulexterne Anliegen zur Verfügung, was in folgendem Zitat als „stille Mitarbeit“ bezeichnet wird:

„Und das andere Themengebiet ist die, ich sage mal, stille Mitarbeit. Die Mitarbeit in Gremien, in Ausschüssen, in Arbeitskreisen, in Projekten auf kommunaler Ebene, wo ich einfach ein Mitglied bin, um entweder Ressourcen einbringen zu können, Fachexpertise einbringen zu können, oder auch eine Schlüsselfunktion, ein Kommunikator zwischen eben dieser Gruppe und der Hochschule sein zu können. Das sind eher so, ich sage mal, die leisen Sachen, die im Hintergrund passieren.“

(Inter#9, Pos. 14)

Der partizipative Charakter der Dritten Mission zeigt sich auch an der **Ko-Produktion von Wissen** in partizipativen (Forschungs-)Projekten. In partizipativen Forschungsansätzen wird soziale Wirklichkeit partnerschaftlich erforscht und beeinflusst (vgl. Unger 2014: 1). Die Partner_innen aus Praxis und Gesellschaft werden dabei mit ihren Wissensbeständen und ihrer Lebensweltexpertise zu Ko-Forschenden, die Zielrichtung und Verlauf des Forschungsprojektes mitbestimmen können:

„Also der große Unterschied, auch jetzt im Vergleich zu/ die Einrichtungen, mit denen wir arbeiten, die sind gewohnt/ da kommen häufiger schon mal Forschende und machen Interviews oder erheben Daten. Also da kommt jemand, nimmt in Führungszeichen was raus und ist aber dann auch nicht dauerhaft da irgendwie involviert. Wir sind natürlich/ wir stellen das, was wir beforschen und das, womit wir arbeiten, stellen wir mit her und sind/ genau, also sind mittendrin eher innerhalb dieses sozialen Systems.“

(Inter#7, Pos. 14)

Diese doppelte Zielsetzung, die Beteiligung von gesellschaftlichen Akteuren als Co-Forscher_innen sowie Maßnahmen zur individuellen und kollektiven Selbstbefähigung und Ermächtigung der Partner_innen (Empowerment), zeichnet dabei diese partizipative Wissensproduktion aus. Dieser partizipative Charakter der Dritten Mission geht zudem stark mit **Vermittlungs- und Moderationsprozessen** einher. Hier müssen Rollen, Erwartungen und Ziele sensibel mit allen Beteiligten geklärt sowie die Zusammenarbeit koordiniert werden:

„Es müssen Absprachen mit Kooperationspartner_innen getroffen werden. Es müssen spezielle Treffen arrangiert werden. Es gibt immer wieder Rückfragen, es gibt immer wieder Feedbackschleifen. Es gibt immer wieder Missverständnisse und natürlich auch schwierige Aushandlungsprozesse in einem Forschungs-projekt, wo sich eben nicht nur die Wissenschafts-Community beteiligt. Und damit das überhaupt möglich ist in dem, sage ich mal, sehr engen Rahmen, den ich (unv.) beschrieben habe, ist es ganz wichtig, dass es eine Art von vermittelnder Instanz gibt.“
(Inter#1, Pos. 20)

Die Befragten agieren dabei im Rahmen der Dritten Mission als organisatorisches Bindeglied und bieten Akteur_innen außerhalb der Hochschule einen Zugang zu den Strukturen und Ressourcen der Hochschule:

„Also dass ich mich so als Bindeglied sehe, zum einen als Ansprechpartnerin eben für die Praxis, weil es mit Sicherheit ja schwierig ist, wenn man aus der Praxis kommt und Forschungsfragen hat oder so. Wen ruft man da an? Den Dekan oder/ also, ne? Mit wem nimmt man Kontakt auf? Und da einfach so eine Niedrigschwelligkeit herzustellen dadurch, dass wir eben Kontakte zur Praxis haben und diese auch nutzen und diese auch herstellen.“
(Inter#5, Pos. 8)

Schließlich sehen sich die Befragten in vielen Fällen als „**Übersetzer_innen**“. Hier wird betont, dass wissenschaftliche Wissensbestände im Transferprozess von einer wissenschaftlichen Fachsprache und Logik in zielgruppengerechte Kommunikationsformen übersetzt werden müssen. Der Wissenstransfer und die Zusammenarbeit in verschiedenen Formen erfordert also eine intralinguale Übersetzung (deutsch – deutsch) zwischen Wissenschaft und Praxis:

„Und das ist eigentlich das, was gerade Hochschulen meines Erachtens verfolgen sollten. Dass sie ansprechbar sind, und nicht unnahbar [...]. Weil dort eine Sprache gesprochen wird, die sehr fach-/ also, eine Fachsprache, eine Community-Sprache gesprochen wird, die oft für die Außenwelt nicht sehr gut nachvollziehbar ist. Und wenn es dort Übersetzer gibt, und als einen solchen Übersetzer SEHE ich mich bis zu einem gewissen Grad auch, ich finde, Wissenschaftskommunikation sollte ein ganz, ganz großer und wichtiger Bestandteil von der Dritten Mission sein.“
(Inter#9, Pos. 26)

7.4 Herausforderungen

Ziel dieses Forschungsprojekts ist es auch, Erkenntnisse über spezifische Herausforderung bei der Gestaltung und Umsetzung der Dritten Mission zu generieren. Die Interviewpartner_innen wurden deshalb zu herausfordernden Aspekten in Bezug auf die Dritte Mission befragt. Folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die induktiv hergeleiteten Kategorien (siehe Tabelle 11):

Nr.	Kategorie	Kodes	% aller Kodes	Personen (n=10)	
K1	Begrenzte zeitliche Ressourcen	K1.1 Begrenzte Zeitressourcen der Lehrenden und Forschenden	9	15,25 %	6
		K1.2 Begrenzte Zeitressourcen der Kooperationspartner_innen			
		K1.3 Begrenzte Zeitressourcen der Transfermitarbeiter_innen			
K2	Vorbehalte der Lehrenden gegenüber der Dritten Mission	9	15,25 %	6	
K3	Passungsschwierigkeiten	5	8,47 %	4	
K4	Schwierige Messbarkeit der Dritten Mission	4	6,78 %	3	
K5	„Konsumhaltung“ der Kooperationspartner_innen	4	6,78 %	2	
K6	Zielgruppengerechte Kommunikation	4	6,78 %	4	
K7	Instrumentalisierungsgefahr	K9.1 Instrumentalisierung durch Kooperationspartner_innen	3	5,08 %	2
		K9.2 Instrumentalisierung durch Lehrende			
K8	Rede- und Beschwerdebedarf der Kooperationspartner_innen	3	5,08 %	2	
K9	Begrenzte Beitragsmöglichkeiten der Hochschule	3	5,08 %	2	
K10	Willkürlichkeit der Projekte	2	3,39 %	1	
K11	Den roten Faden nicht verlieren	2	3,39 %	2	
K12	Nachhaltige finanzielle Absicherung	2	3,39 %	1	
K13	Nachhaltigkeit über die Projektlaufzeit hinaus	2	3,39 %	2	
K14	Zielkonflikte und Kompromisse	2	3,39 %	1	
K15	Zugang zur Zielgruppe	2	3,39 %	2	
K16	Partizipation	2	3,39 %	2	
K17	Große Themenvielfalt	1	1,69 %	1	

Tabelle 11: Inhaltsanalytische Kategorien zu erfahrenen Herausforderungen sortiert nach prozentuaem Anteil an allen Codes

Die von den Befragten genannten Herausforderungen sind äußerst vielfältig. Zur besseren Übersicht und Einordnung werden die Kategorien nach den folgenden inhaltlichen Ebenen unterschieden (siehe Tabelle 12):

Ebene	Nr.	Kategorie
Struktur	K1	Begrenzte zeitliche Ressourcen
	K12	Nachhaltige finanzielle Absicherung
	K3	Passungsschwierigkeiten
	K9	Begrenzte Beitragsmöglichkeiten der Hochschule
Kultur	K2	Vorbehalte der Lehrenden gegenüber der Dritten Mission
	K5	„Konsumhaltung“ der Kooperationspartner_innen
Prozess	K6	Zielgruppengerechte Kommunikation
	K7	Instrumentalisierungsgefahr
	K8	Rede- und Beschwerdebedarf der Kooperationspartner_innen
	K11	Den roten Faden nicht verlieren
	K14	Zielkonflikte und Kompromisse
	K15	Zugang zur Zielgruppe
	K16	Partizipation
	K17	Große Themenvielfalt
Output	K4	Schwierige Messbarkeit der Dritten Mission
	K10	Willkürlichkeit der Projekte
	K13	Nachhaltigkeit über die Projektlaufzeit hinaus

Tabelle 12: Inhaltsanalytische Kategorien zu erfahrenen Herausforderungen sortiert nach inhaltlichen Ebenen

Die Kategorien werden im Folgenden anhand von Beispielzitate im Einzelnen betrachtet und interpretiert.

7.4.1 Strukturelle Herausforderungen

„Hochschulen sind einerseits komplexe Organisationen, die in komplexen gesellschaftlichen Kontexten agieren, deren Werte und Regeln wenn auch nicht plötzlichen, so doch stetigen Veränderungen unterliegen. Andererseits müssen Hochschulen im Rahmen ihrer begrenzten Möglichkeiten (Finanzen, Personal, Zeit) agieren und sind vor diesem Hintergrund im Rahmen ihrer internen wie externen Legitimation dem Anspruch auf rationale Entscheidungen unterworfen.“
(Berthold 2010: 56)

Strukturelle Herausforderungen haben dementsprechend ihren Ausgang in der Strukturierung des Hochschulsystems und den damit einhergehenden Hürden durch begrenzte Ressourcen und systemische Begrenzungen:

Strukturelle Herausforderungen	
K1	Begrenzte zeitliche Ressourcen
K12	Nachhaltige finanzielle Absicherung
K3	Passungsschwierigkeiten
K9	Begrenzte Beitragsmöglichkeiten der Hochschule

Tabelle 13: Strukturelle Herausforderungen

Als größte Herausforderung in diesem Bereich werden von den Befragten **begrenzte zeitliche Ressourcen** benannt. Der interaktive und partizipative Charakter der Dritten Mission erfordert viele Abstimmungs- und Austauschprozesse – und diese bedürfen zeitlicher Ressourcen. Diese sind jedoch laut Aussage der Befragten sowohl im System Hochschule als auch bei den Kooperationspartner_innen in der Regel eher knapp:

„Aber eins, was mir einfällt, dass wir natürlich nicht unbedingt die Universitätskultur haben, sondern halt eine Fachhochschulkultur, die sowieso schon relativ verschult ist und auch sehr stark getaktet und geprägt. Sowohl für die Studierenden als auch für die Lehrenden. Das heißt, im Vergleich zur Universität würde ich sagen, dass wir hier in der Fachhochschule noch viel stärkere Zeitprobleme haben, wenn es darum geht, partizipative Forschungsprojekte zu machen. Weil alle Beteiligten, zumindestens auf Hochschuleseite, sehr, sehr stark in Anspruch genommen sind durch das normale Hochschulleben.“
(Inter#1, Pos. 18)

„Und das umgekehrt eben schwierig machbar ist, weil, ja, niemand sich irgendwie so tief in ein Thema reinkniet, das nicht das seinige ist, wenn er dafür keine Deputatsermäßigung bekommt oder keine Vergütung.“
(Inter#5, Pos. 24)

„Und da ist allerdings, muss ich sagen, auch ein großer Kritikpunkt meinerseits an der, ja, an dieser Stelle eigentlich. Wir haben halt einfach nur 25 Stunden. Und wenn ich mir überlege, wie viele, ja, Projekte wir gleichzeitig betreuen. Und gleichzeitig kommen aber auch immer wieder natürlich Dinge aus der Transferagentur, und hier noch der Zwischenbericht und da noch der Abschlussbericht und da noch irgendwie diese Selbstevaluation.“
(Inter#5, Pos. 28)

„Unsere Partner, für unsere Partner ist das natürlich zum Beispiel alles andere als so, also die haben weder das Personal, noch selber die zeitlichen Möglichkeiten in DER Weise, wie wir sie an der Hochschule jetzt geschaffen haben.“
(Inter#10, Pos. 14)

Zudem können sich durch die Struktur der Hochschule und ihrer Ressourcen **Passungsschwierigkeiten** ergeben, wenn Themen und Projektideen, die von außen an die Hochschule herangetragen werden, nicht platziert werden können, weil sich z.B. keine Lehrenden oder Studierenden finden lassen können, die Expertise in diesem Bereich besitzen oder das Thema bearbeiten möchten. Problematisch kann hier auch das enge „Korsett“ des Curriculums sein, in welches Projekte oft eingebettet werden müssen, wie folgendes Zitat beschreibt:

„Eine ganz wichtige Herausforderung ist natürlich, dass wir hier [...] partizipative Forschungsprojekte umsetzen wollen, das ist unser Ziel. Und die Herausforderung ist, genau das zu tun. Weil wir ja letztendlich hier im Hochschullalltag ganz stark gebunden sind an das Curriculum und auch an die Formate, die wir hier quasi bearbeiten können. Und deswegen ist mein Projekt geprägt davon, dass wir zwar Anfragen aus Zivilgesellschaft und Praxis aufgreifen möchten, die interessant sind, die großes Innovationspotenzial bergen. Die ich aber, sage ich mal, nur in die gängigen Hochschulformate, wie eine Bachelor- oder eine Masterthesis, oder ein Lehrforschungsprojekt packen kann. Und damit ist natürlich immer schon ein Korsett vorhanden. Und dieses Korsett geht dann damit einher, dass bestimmte Fristen da sind, dass bestimmte, ja, Zeitvorgaben damit verbunden sind. Zeitkontingente, die Studierende überhaupt zur Verfügung haben, um das zu bearbeiten.“
(Inter#1, Pos. 16)

Als ebenfalls herausfordernd wird auch die Spannung zwischen den Erwartungen der adressierten Zielgruppen und der realistischen Erfüllung dieser Erwartungen: „Also dieser Abgleich zwischen Erwartungen und dem, was wir erfüllen können. Der ist nicht immer ganz deckungsgleich“ (Inter#8, Pos. 12). Die Befragten erkennen hier die systemischen Grenzen der Hochschule, die auch im Rahmen der Dritten Mission nicht (immer) überschritten werden können – **die Beitragsmöglichkeiten der Hochschule sind begrenzt**. Es gilt in der Zusammenarbeit, darauf hinzuweisen und die bestehenden Möglichkeiten gemeinsam zu klären, wie folgendes Zitat anschaulich beschreibt:

„Also das heißt, wir nehmen auch Dinge wahr, denen wir gerecht werden wollen, die wir nicht einfach so stehen lassen können. Und auch da gilt es, wieder sauber zu klären, okay, was kann und muss sozusagen von uns in dem Rahmen mit aufgefangen werden oder wo ist es einfach hilfreich und sinnvoll für alle Beteiligten, das zu benennen und wertschätzend darauf hinzuweisen ‚Okay, das sollte vielleicht wo andershin weitergegeben werden so‘. Also das ist immer wieder/ ja, das ist eine Bereicherung, aber das ist auch immer wieder eine Herausforderung. Das ist so ein gemeinsamer Tanz, der vor- und zurückgeht.“
(Inter#7, Pos. 14)

Schließlich kommt **die nachhaltige finanzielle Absicherung** der Dritten Mission als Herausforderung zur Sprache. Obgleich die Dritte Mission wissenschaftspolitisch als relevante Aufgabe von Hochschulen anerkannt und gefördert wird, wird sie derzeit vor allem in befristeten Projektzusammenhängen finanziert. Eine Regelfinanzierung für Aktivitäten der Dritten Mission liegt derzeit noch nicht vor:

„Ja, ich meine, die erste ist natürlich eine strukturelle Herausforderung. Also all das, wofür wir gefördert werden, heißt Lehre. Ja, in der Hochschule für Angewandte Wissenschaften wird ausschließlich für Lehre gefördert. Also auch nicht für Forschung und auch nicht für die Dritte Mission. Beides gehört natürlich zu unserem Aufgabenbereich, aber strukturell dürfen wir das Geld, das wir bekommen, nur für die Lehre ausgeben. Das heißt also, eine zentrale Herausforderung wird sein, wie kann ich denn systemisch an dieser Hochschule FÜR diese Aufgaben auch Benefits zur Verfügung stellen. Ja? Also sprich in Form von Deputatsermäßigungen, in Form von Stellenförderung, die jenseits der Projektförderung liegt, sondern in die normale Förderung übergeht. Also die/ eine GROÙE Herausforderung bei uns ist eine strukturelle Herausforderung. Wie kann ich denn das so absichern, dass es über die Projektphasen hinaus funktioniert.“
(Inter#3, Pos. 20)

7.4.2 Kulturelle Herausforderungen

„In welcher Weise wird gesellschaftliches Engagement in der Gesellschaft, in der Hochschule verortet, erwartet, goutiert oder abgelehnt? Wie stark wird gesellschaftliches Engagement einer Organisation wertgeschätzt?“ (Berhold et al. 2010: 56). Herausforderungen auf der kulturellen Ebene entstehen, wenn z.B. spezifische Organisationskulturen oder Rollenbilder die Umsetzung der Dritten Mission erschweren. Gute Beispiele hierfür sind die Herausforderungen, die von Interviewpartner_innen genannt wurden (siehe Tabelle 14):

Kulturelle Herausforderungen	
K2	Vorbehalte der Lehrenden gegenüber der Dritten Mission
K5	„Konsumhaltung“ der Kooperationspartner_innen

Tabelle 14: Kulturelle Herausforderungen

Hier äußerten die Befragten zum einen, dass Lehrende oft **Vorbehalte gegenüber der Dritten Mission** hätten. Dies sei zum einen darauf zurückzuführen, dass Aktivitäten der Dritten Mission noch nicht immer als Teil eines professoralen Selbstverständnisses wahrgenommen würden sowie auch als Tätigkeitsfelder nicht durch Deputatsermäßigungen oder weiteren Anreizstrukturen honoriert würden:

„Eine andere Herausforderung ist, dass wir natürlich als da diejenigen, die jetzt den Transfer an der Hochschule machen auch, erstmal um unser Standing kämpfen mussten und auch immer noch bei manchen Kolleg_innen müssen, weil viele natürlich/ viele Professor_innen auch sagen ‚Ja, wir machen ja schon Transfer. Und jetzt kommt ihr und wollt irgendwie da, ne, die Weisheit mit Löffeln gefressen haben‘.“

(Inter#5, Pos. 24)

„Und da bin ich natürlich immer auf die Mithilfe auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Katho, ja, einfach angewiesen, weil ohne Forschung kann ich auch keine Forschung transferieren. Und da merke ich zum einen, dass es da sehr viele Vorbehalte gibt, diesem Transferverständnis gegenüber. Und dass es nicht so als Selbstbild akzeptiert wurde, nicht in vollen Zügen. Bei allen Mitarbeitern, ich spreche natürlich nur von Teilen, die das zum Beispiel nicht so als ihre Aufgabe wahrnehmen und die sagen ‚nein ich bin hier, um Lehre zu machen und Forschung‘, wobei die Forschung auch schon einen geringeren Stellenanteil an der Fachhochschule hat.“

(Inter#8, Pos. 28)

Vorbehalte der Lehrenden können sich auch auf partizipative Ansätze in Lehre und Forschung beziehen. Partizipative Forschung, wie sie an der Katho im Rahmen der Dritten Mission u.a. praktiziert wird, sei innerhalb der *Scientific Community* nicht unumstritten. Die Berücksichtigung und Anerkennung nicht-wissenschaftlichen Wissens in partizipativen Forschungsprozessen wird dabei z.B. als Relativierung wissenschaftlicher Kriterien kritisiert. Folgendes Zitat beschreibt, wie hier ein „Kulturwandel“ in der Hochschule und in der Wissensproduktion nötig sei:

„Also innerhalb der Forschungs-Community ist der Ansatz der partizipativen Forschung ja nicht unumstritten. Und das spiegelt sich natürlich auch hier bei uns konkret vor Ort im Hochschulalltag wider [...] Was ich auf der anderen Seite aber feststelle, dass die Anerkennung der Projekte, innerhalb der Lehrendenschaft noch nicht so groß ist. [...] Und da würde ich mir wünschen, dass sich das doch auch noch verändert in den nächsten Jahren. Dass man sieht, dass man sich damit als Hochschule auch positionieren kann. Dass das kein Defizit im Lebenslauf eines Professors ist, wenn er sich in partizipative Forschung wagt, sondern tatsächlich auch ein Zeichen, dass man mutig ist und vielleicht auch neugierig und kreativ und Dinge ausprobiert.“
(Inter#1, Pos. 20-26)

Nichtsdestotrotz kann die Überzeugungsarbeit auch fruchten und Lehrende können (mit dem entsprechend passenden Angebot) für eine Zusammenarbeit gewonnen werden:

„Und diese Überzeugungsarbeit, die hat bei vielen geklappt. Hat aber auch zum Nachteil gehabt, dass man dafür erst mal was anbieten muss, was dann vielleicht nur auf den zweiten oder dritten Blick wirklich reiner Transfer ist, und man vielleicht erst mal so was wie Veranstaltungsmanagement. Und das hat tatsächlich eine Zeit gedauert, und das hat Kraft gekostet, und hat auch nicht überall gefruchtet. Also, es gibt einfach auch in der Hochschule Personen, die können damit nichts anfangen, das ist aber auch in Ordnung so. Und nicht jeder hat gerade ein Projekt, was sich auch anbietet, oder ein Forschungsthema, was sich anbietet, da jetzt was draus zu machen.“
(Inter#9, Pos. 16)

Aber nicht nur im System Hochschule, sondern auch bei den Akteur_innen in der Hochschulumwelt zeigen sich kulturelle Faktoren und Rollenbilder, die eine Zusammenarbeit im Rahmen einer bidirektionalen Dritten Mission erschweren können. Als Hochschulangehörige sind Professor_innen und wissenschaftliche Mitarbeiter_innen in der Regel mit einem besonderen kulturellen und symbolischem Kapital sowie Prestige ausgestattet, die sich in Zuschreibungen von Kompetenz und Expertise ausdrücken. In den von den Interviewpartner_innen geschilderten Fällen hat dies zur Folge, dass die Projektpartner_innen eine „**Konsumhaltung**“ an den Tag legen: die einseitige Zuschreibung von Expertise auf Seiten des akademischen Personals führt zu einem Rückzug aus einem bidirektionalen Prozess gemeinsamer Wissensproduktion und zur Erwartung, von den Expert_innen Lösungen und Vorschläge vorgelegt zu bekommen, wie folgende zwei Zitate eindrücklich beschreiben:

„Dann kommen wir auf die Ebene, wo es umgesetzt wird. Und dann geht das von vorne los, weil eigentlich trotzdem erwartet wird, da kommt jetzt wer und macht was. Also man hat so diese Konsumhaltung, völlig verständlich auch. Also da kommt jemand und gibt Inputs. Oder es kommt jemand und will was beforschen. Aber so ‚Wir entwickeln was gemeinsam und wissen am Anfang noch nicht, was kommt dabei raus‘, also wir haben eine Idee, ja, aber das/ das ist vielleicht auch einfach ein Momentum von Transfer, was gar nicht wegzumachen ist.“
(Inter#7, Pos. 20)

„Wenn Sie natürlich einen Professor oder einen Doktor, eine Hochschule, ein Forschungsinstitut oder, oder, oder im Raum haben, eingeladen haben, miteinander eine Veranstaltung machen, dann ist eigentlich immer so der Reflex, der Professor, der Doktor, die Hochschule möge sagen, was wichtig und richtig ist. Und wenn ich dann sage, sagt IHR doch bitte, um was es zu gehen hat, dann ist das erst mal ungewohnt. Also da, da sehe ich einen Lernprozess. Beidseitig. Aber vor allem auch bei den Praxispartnern. Im Gange.“
(Inter#10, Pos. 10)

Ein Austausch und eine Zusammenarbeit, die sich dem Prinzip der Bidirektionalität verschreibt, erfordert hier also ein Lernprozess, in welchem die Rollenbilder und unterschiedlichen Organisationslogiken sowie deren Grenzen zur Sprache gebracht werden und Raum für neue, ungewohnte Formen der Zusammenarbeit geschaffen werden – indem Projektpartner_innen zum Beispiel dazu ermutigt werden, ihre eigenen Erfahrungs- und Wissensbestände als Expertise zu begreifen und selbstbewusst einzubringen.

7.4.3 Herausforderungen in der Prozessgestaltung

Da die Dritte Mission Interaktionen mit der Hochschulwelt zum Gegenstand hat, ist zu erwarten, dass dieser Interaktionsprozess an vielen Stellen als herausfordernd erfahren wird. Die befragten Hochschulangehörigen haben hier zum einen Herausforderungen im Bereich der Kommunikation und Moderation genannt, wie z.B. die Klärung von Zielkonflikten und Kompromissen sowie das zielgruppengerechte Kommunizieren. Zum anderen werden Instrumentalisierungsbefürchtungen sowie Herausforderungen rund um die Beteiligung und Partizipation der Zielgruppen zur Sprache gebracht. Die Themenvielfalt der Projekte erschwere es zudem, den „roten Faden nicht zu verlieren“:

Herausforderung in der Prozessgestaltung	
K6	Zielgruppengerechte Kommunikation
K7	Instrumentalisierungsgefahr
K8	Rede- und Beschwerdebedarf der Kooperationspartner_innen
K11	Den roten Faden nicht verlieren
K14	Zielkonflikte und Kompromisse
K15	Zugang zur Zielgruppe
K16	Partizipation
K17	Große Themenvielfalt

Tabelle 15: Herausforderungen in der Prozessgestaltung

Im Rahmen der Dritten Mission soll wissenschaftliches Wissen in zielgruppengerechten Formaten nach „außen“ vermittelt sowie neue Austauschformate geschaffen werden. Damit einher geht die Herausforderung, akademische Kommunikations- und Sprachgewohnheiten hinsichtlich ihrer Barrieren und Ausschlusseffekte zu reflektieren und neue Formen **zielgruppengerechter Kommunikation** zu finden, wie es folgende zwei Zitate beschreiben:

*„Und, ja, das, ich sage mal so, die klassische Herausforderung, die sich einer Hochschule bei alldem stellt, ist natürlich, WIE, ja, wie gelingt es, das, was hier gedacht und bearbeitet wird, so zu codieren und auch so darzustellen, dass es nicht irgendwie, ich sage mal, ein Wissensgefälle suggeriert. Sondern/ Und dass die Kommunikation eine, ich sage mal, eine auf Rezeption angelegte Kommunikation angelegte und nicht nur auf/ eine auf Weitergabe angelegte Kommunikation ist.“
(Inter#3, Pos. 20)*

„Eine Herausforderung ist sicherlich die Übertragung, ja, von Erkenntnissen, egal, aus welcher Richtung, in einer entsprechenden verständlichen Form. Also je nachdem, welche Zielgruppe man mit im Format hat, hat es wenig Mehrwert, wenn wir auf hoch wissenschaftlichem Niveau Erkenntnisse vortragen, die beim Empfänger nicht ansatzweise so ankommen, wie sie inhaltlich gemeint sind.“
(Inter#2, Pos. 16)

Zudem erfordert eine Zusammenarbeit mit hochschulexternen Akteur_innen, die über reinen Wissenstransfer hinausgeht, Abstimmungs- und Vermittlungsprozesse. Die miteinander interagierenden Personen bringen verschiedene Interessen und Erwartungen mit, die zu Spannungen und **Zielkonflikten** führen können:

„Also ich würde sagen, es ist für uns immer wichtig, das im Blick zu haben, dass es einfach gewisse Zielkonflikte evoziert, die verständlicherweise für alle Parteien da sind, aber dass/ also wir haben gelernt, dass wir so gewisse Schleifen sozusagen immer wieder drehen, um auch innerhalb dessen, was wir da tun, diese dann eher fluideren Rollen, ja, immer wieder auch, sagen wir mal, zu erklären und miteinander zu reflektieren. Also, dass wir so wahrnehmen ‚Okay, das ist verständlich‘ und gleichzeitig haben/ also wir haben diese Spannungen in unserer Rolle und die Praxisvertreter_innen haben eine andere Spannung. [...] Ja, das ist auch/ also es ist gar nicht abwertend gemeint, sondern ich glaube, das ist einfach auch, wenn man von Win-win-Kooperation spricht, etwas, worauf man sich/ also worauf wir uns auch einlassen müssen. Es fühlt sich nicht so an, als ob man Deals macht, aber im Grunde ist es schon auch so, dass man bis zu einer gewissen Weise müssen wir/ also das/ also natürlich heißt das auch für uns, dass wir, ja, so Vorstellungen (die wir?) haben, auch aufgeben müssen.“
(Inter#7, Pos. 14)

Im Verlauf der Zusammenarbeit müssen dabei in Abstimmungsschleifen Kompromisse und „Deals“ ausgehandelt werden, um im Sinne der Bidirektionalität eine Win-win-Situation für alle Beteiligten zu schaffen. Hier zeigt sich allerdings auch die Gefahr, dass Beteiligte die Zusammenarbeit zu ihren Gunsten auszurichten versuchen. Diese **Instrumentalisierungsgefahr** kann dabei sowohl von Lehrenden als auch von Kooperationspartner_innen ausgehen:

„Und da einfach nicht in diese Schiene zu rutschen, die Veranstaltungsmanager_innen zu sein, die halt jetzt zufällig noch zusätzlich da sind. Und ich hatte auch durchaus/ ich hatte nach wie vor, jetzt noch, ich hatte ganz aktuell noch eine Anfrage, wo mir gesagt wurde ‚Ja, wir haben ja ein fertiges Veranstaltungskonzept. Wir wissen aber jetzt nicht so genau, wie wir das finanzieren sollen.‘ Dann habe ich nochmal deutlich gemacht, dass ich ja irgendwie nicht nur Projektgelder abzapfen kann, sondern dass ich ja schon auch einen inhaltlichen Auftrag und auch ein inhaltliches Bedürfnis habe.“
(Inter#5, Pos. 24)

„Das eine ist, dass wir mit unseren Themen und auch unseren, ja, forscherschen Interessen einer gewissen Instrumentalisierung auch unterliegen könnten aus logischen Bedürfnissen und Anforderungen, die eben in den Praxiseinrichtungen vorhanden sind, ja?“
(Inter#7, Pos. 14)

Für viele Kooperationspartner_innen öffnet die Zusammenarbeit mit der Hochschule andererseits auch einen Raum, in dem sie sich mit ihren Anliegen und Themen ernst genommen fühlen. Insbesondere Personen in prekären Lebens- und Arbeitsbedingungen bringen einen **Rede- und Beschwerdebedarf** mit, der sich in Projektzusammenhängen Luft machen kann:

„Sie haben einfach viel Redebedarf gehabt und viel auch (lachend) Beschwerdebedarf. [...] Ja, und diese Herausforderung/ ja, was du gerade angesprochen hast, mit diesen/ ich nenne es mal (Jammerrunden?). Da muss man tatsächlich/ ja, da muss man ehrlich zu sich selber sein, das auch im Vorfeld sich schon klar zu machen, so das Thema hat jetzt irgendwie Potenzial dazu. Das haben wir zum Glück bei den Tagespflegepersonen gemacht. Aber sonst (explodiert?)/ sonst fliegt einem das echt um die Ohren. Und wir haben jetzt zum Beispiel das Thema/ also es gibt immer so Dinge, auf die man halt achten muss.“

(Inter#5, Pos. 24)

Hier gilt es, diese Anliegen und Emotionen im Rahmen der Zusammenarbeit angemessen Raum zu geben und gleichzeitig sensibel auf die die begrenzten Möglichkeiten der Hochschule hinzuweisen, die kritisierten Zustände zu beheben und zu transformieren.

Das Prinzip der Bidirektionalität erfordert es, die Partizipation von hochschulexternen Akteur_innen an der Hochschule zu ermöglichen und zu fördern. Erfolgreiche Beteiligungsprozesse haben zur Bedingung, dass die zu beteiligenden Gruppen identifiziert werden und anschließend für die Zusammenarbeit gewonnen werden. Dabei wird der Weg dahin, einen **Zugang zur Zielgruppe** zu finden und herzustellen, von einigen Befragten als herausfordernd erlebt:

„Wir haben Betroffene, wir/ bei uns im [Projekt] geht es ja um die Versorgungssituation älterer Menschen. Wie diese Versorgungssituation tatsächlich aussieht. Wie günstig oder ungünstig sie aussieht, das sehen natürlich die Sorge-Akteurinnen möglicherweise anders als die Sorgebedürftigen. Also, da haben wir auch versucht, was auch nicht sehr ein/ nicht/ sich/ gar nicht leicht ist. Sehr aufwändig ist mit den älteren Herrschaften selbst ins Gespräch zu kommen.“

(Inter#10, Pos. 12)

„Und das andere ist tatsächlich in der Gesellschaft die passenden Ansprechpartner für die passenden Themen zu finden und zu suchen, ich muss ja erst mal wissen, was in der Hochschule läuft, um da vernetzen zu können, beziehungsweise da sehe ich auch eine Schwierigkeit bei uns durch die verschiedenen Standorte.“

(Inter#9, Pos. 16)

Sind die zu beteiligenden Gruppen identifiziert und erreicht worden, stellt sich die Frage, welche Partizipationsformen und -grade für das entsprechende Projekt in Frage kommen. Nicht jede Aktivität der Dritten Mission kann und muss partizipativ gestaltet werden. Die Projektbeteiligten müssen daher im Projektverlauf gemeinsam klären, welcher Partizipationsgrad gewünscht und realisierbar ist:

„Also man kann das natürlich nicht immer alles partizipativ machen, aber es sollte eben schon so sein, dass man diesen/ dass man zumindest prüft, ob eine Partizipation sinnvoll ist bei dem Projekt oder an sich auch bei irgendwelchen Strategieentwicklungen. Manchmal macht das eben nicht so viel Sinn, dass man sozusagen von Anfang an das Ganze partizipativ auflegt, aber auf jeden Fall zu einem späteren Zeitpunkt dann schon.“

(Inter#6, Pos. 20)

Die **Themenvielfalt** der Projekte erschwere es zudem, den **„roten Faden nicht zu verlieren“**. Hier sei es aus Sicht der Befragten wichtig, Flexibilität zu bewahren, sich aber auch immer wieder reflexiv auf die Ziele und der inhaltliche Ansatz der Dritten Mission zu besinnen:

„Der zweite Bereich ist, dass natürlich, ja, man aufpassen muss, dass man ob der Vielzahl der möglichen Andockpunkte um Projekte, dass man irgendwie den roten Faden nicht verliert. [...] Das heißt also, es geht darum, irgendwie den roten Faden zu behalten und deutlich zu machen, dass/ ja, wo unser Ansatzpunkt dabei ist. Und das ist immer auch, ich sage es noch mal, ein wertbasierter und ein inhaltlicher Ansatzpunkt, wo es um mehr Teilhabe, um mehr Gerechtigkeit, um mehr/ um besseres Leben geht. Und das sind/ Also das im Blick zu behalten.“
(Inter#3, Pos. 20)

7.4.4 Herausforderungen auf der Output-Ebene

Der anvisierte Output der Dritten Mission an der Katho ist es, einen Beitrag zur Lösung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen im Bereich des Sozialen, der Gesundheit und der Theologie zu leisten. Gleichwohl zeigen sich bei der Umsetzung der Dritten Mission Spannungen zwischen der ideellen Dimension und dem realisierten Output:

Herausforderungen auf der Output-Ebene	
K4	Schwierige Messbarkeit der Dritten Mission
K10	Willkürlichkeit der Projekte
K13	Nachhaltigkeit über die Projektlaufzeit hinaus

Tabelle 16: Herausforderungen auf der Ergebnisebene

Eine befragte Person spricht zum einen die „**Willkürlichkeit**“ einiger Projekte an, die sich aus zufälligen Begegnungen ergeben oder aus anderen Zusammenhängen ergeben hätten:

„Das ist so ein bisschen was, wo ich immer/ wo ich so ein bisschen mein/ wo ich so einen unbefriedigten Punkt habe in mir. Wo ich sage ‚Hm. Eigentlich ist das alles so unstrukturiert und willkürlich irgendwie.‘ Man hat halt irgendwie Projekte, die/ irgendjemand, die sich irgendwie ergeben haben oder die man angefragt hat oder wo man sagt ‚So, da hat sich das irgendwie aus was Anderem entwickelt‘. Aber wenn man jetzt zu einem anderen Zeitpunkt an einem anderen Ort gewesen wäre, hätte man jetzt ein anderes Projekt, mit dem man sich das nächste halbe Jahr beschäftigt. Nur das ist irgendwie/ das hinterlässt so ein bisschen so ein unbefriedigtes Gefühl.“
(Inter#5, Pos. 28)

Wenn das Ziel der Dritten Mission lautet, Lösungen zu gesellschaftlichen Herausforderungen beizutragen, impliziert dies das Prinzip der **Nachhaltigkeit**. Aus einem bidirektionalen Verständnis folgt zudem die Frage, ob die Zusammenarbeit und der Austausch nur befristet in einem Projektzusammenhang erfolgt oder ob diese als langfristige Partnerschaft gestaltet wird:

„Eine dritte Schwierigkeit, für mich persönlich wie für die anderen, ist natürlich was heißt das jetzt eigentlich mittel- und langfristig. Ist das jetzt ein Projekt wie so viele Projekte? Ehrlich gesagt ja auch, als Wissenschaftler kennen Sie das ja. Das beginnt ja nicht bei NULL, sondern man/ das könnte man BÜCHER füllen mit Projekten, die zwischen Hochschule und irgendwelchen Institutionen, Initiativen gelaufen sind. Also, ist das nur ein Projekt, und ist nach drei Jahren, vier Jahren vorbei? Oder ist es eine Partnerschaft? Und was heißt das dann. Nachhaltig.“
(Inter#10, Pos. 14).

Zudem seien die Aktivitäten der Dritten Mission nur **schwer messbar**:

„Wir generieren keine Produkte, sondern wir beschäftigen uns in der Forschung mit Phänomenen aus der Sozialen Arbeit, aus der Soziologie, aus der Theologie, aus der Philosophie. Im Gesundheitswesen ist es sicherlich auch normal so, dass es seltener etwas gibt, was man im klassischen Sinne haptisch benutzt. Sondern es geht eben häufig um Wissen und um, ja, diese Handlungsfelder. Und das macht den Transfer nochmal sehr anders. Das macht den Transfer vor allen Dingen aber auch schwieriger messbar. Also in der Wirkungsmessung, wenn man sich so mit anderen innovativen Hochschulen auch vergleicht, dann ist ganz häufig ein Kriterium der Wirkungsmessung das Ausgründen von Start-ups. Das ist im Gesundheits- und Sozialwesen, vor allen Dingen aber auch im Sozialwesen ein deutlich schwieriger messbares Feld.“

(Inter#2, Pos. 18)

„Ich glaube, das ist ganz schwierig zu messen. Gerade in unserem Bereich. Also, wenn man jetzt in den technischen Bereich guckt und ich natürlich irgendeine Innovation habe, irgendwo, keine Ahnung, wird ein neuer Kraftstoff erfunden, der super, super ökomäßig ist. Der bringt natürlich einen Mehrwert, der auch messbar ist. Im sozialen Bereich ist diese Messbarkeit immer schwierig.“

(Inter#9, Pos. 12)

7.5 Erfolgsfaktoren

Abschließend wurden die Interviewpartner_innen danach befragt, welche Faktoren aus ihrer Sicht zu einer erfolgreichen Umsetzung der Dritten Mission führten. Folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die induktiv hergeleiteten Kategorien (siehe Tabelle 17):

	Kategorie	Kodes	% aller Kodes	Personen (n=10)
K1	Mut und Raum zum Ausprobieren	6	15,38 %	4
K2	Kompetent moderieren	6	15,38 %	4
K3	Reflektiert handeln	4	10,26 %	3
K4	Pragmatismus zeigen	4	10,26 %	1
K5	Offen für Anliegen aus der Gesellschaft sein	4	10,26 %	3
K6	Ressourcen zur Verfügung stellen	3	7,69 %	3
K7	Bedürfnisse und Themen der Beteiligten ernst nehmen	3	7,69 %	2
K8	Vertrauen schaffen	2	5,13 %	2
K9	Strukturen an der Hochschule schaffen	2	5,13 %	2
K10	Flexibel sein	2	5,13 %	2
K11	Vielfältige Formate schaffen	1	2,56 %	1
K12	Verschiedene Wissensformen anerkennen	1	2,56 %	1
K13	Anreize schaffen	1	2,56 %	1

Tabelle 17: Inhaltsanalytische Kategorien zu geäußerten Erfolgsfaktoren sortiert nach prozentualem Anteil an allen Codes

Zur besseren Übersicht und Einordnung werden die Kategorien im Folgenden inhaltlich nach ihrer Zugehörigkeit zur (1) strukturellen Ebene, (2) Prozessebene und (3) personalen Ebenen unterschieden (siehe Tabelle 18):

Ebene	Nr.	Kategorie
Strukturell	K6	Ressourcen zur Verfügung stellen
	K9	Strukturen an der Hochschule schaffen
	K13	Anreize schaffen
Prozess	K2	Kompetent moderieren
	K7	Bedürfnisse und Themen der Beteiligten ernst nehmen
	K8	Vertrauen schaffen
	K12	Verschiedene Wissensformen anerkennen
	K11	Vielfältige Formate schaffen
Personal	K1	Mut und Freiraum zum Ausprobieren
	K3	Reflektiert handeln
	K4	Pragmatismus zeigen
	K10	Flexibel sein

Tabelle 18: Inhaltanalytische Kategorien zu geäußerten Kategorien sortiert nach inhaltlichen Ebenen

Die Kategorien werden im Folgenden anhand von Beispielzitate im Einzelnen betrachtet und interpretiert.

7.5.1 Strukturelle Erfolgsfaktoren

Strukturelle Erfolgsfaktoren	
K6	Ressourcen zur Verfügung stellen
K9	Strukturen an der Hochschule schaffen
K13	Anreize schaffen

Tabelle 19: Strukturelle Erfolgsfaktoren

Soll die Dritte Mission erfolgreich an einer Hochschule umgesetzt werden, ist es laut den Befragten notwendig, hierzu ausreichend **finanzielle Ressourcen zur Verfügung zu stellen** bzw. zu akquirieren:

„Ich formuliere das jetzt mal ein bisschen überspitzt. Es tut nicht weh, aber es kostet Geld. Der Mehrwert ist aber DA. Man muss etwas investieren um etwas herauszubekommen, und dieser/ das, was dabei rauskommt, wird sich potenzieren.“
(Inter#9, Pos. 26)

„Naja, zum einen/ (...) Tipps zum einen, Ressourcen aufbauen. Also wenn man überlegt, wie viel Geld jetzt hingeflossen ist, in dieses Projekt, wie viel Stellenanteile dadurch geschaffen wurden, um sozusagen den Stand zu erreichen, den wir jetzt haben. Das ist ja immens, was da an Ressourcen reingebuttert wurde. Zurecht reingebuttert wurde, das ist gar nicht kritisch gemeint.“
(Inter#8, Pos. 26)

Zudem sei es wichtig, entsprechende **Strukturen an der Hochschule zu schaffen**, um die Aktivitäten der Dritten Mission zu koordinieren und Zuständigkeiten zu klären. Hierzu sollen Stellen geschaffen werden, deren Hauptaktivität die Umsetzung der Dritten Mission ist. Dabei sei jedoch auch darauf zu achten, keine Parallelstruktur an einer Hochschule aufzubauen, wie folgendes Zitat beschreibt:

„Also was ich mitgeben würde, ist, dass man von Anfang an schauen muss, dass man keine Parallelstruktur an der Hochschule aufbaut, sondern auch wenn man erst mal viel Geld bekommt, eine eigene Struktur aufzubauen, muss man von Anfang an darauf achten, dass es eine/ dass es eine Schnittmenge zur Hochschule gibt. Das würde ich mitgeben.“
(Inter#3, Pos. 22)

Neben der finanziellen Investition und dem Aufbau einer geeigneten Organisationsstruktur wird von den Befragten schließlich die **Schaffung von Anreizen** für Hochschulangehörige benannt:

„Oder, dass der Prof die Professorin, die die Forschung macht, selber auch verstärkt im Transfer aktiv ist und nicht sozusagen, dass es sozusagen eine externe Stelle gibt, die versucht, diesen Transfer zu organisieren. Das heißt, im Prinzip müssten wir eigentlich über Deputatsreduktion sprechen, um/ solche Geschichten, um die Möglichkeit zu schaffen.“
(Inter#8, Pos. 26)

7.5.2 Erfolgsfaktoren auf der Prozessebene

Bidirektionale Aktivitäten zielen auf einen Austausch und eine Zusammenarbeit mit einer Vielzahl hochschulexterner Akteurinnen und Akteuren ab. Dieser bidirektionale Charakter der Dritten Mission geht zudem stark mit Vermittlungs- und Moderationsprozessen einher: Rollen, Erwartungen und Ziele müssen sensibel mit allen Beteiligten geklärt sowie die Zusammenarbeit koordiniert werden:

Erfolgsfaktoren auf der Prozessebene	
K2	Kompetent moderieren
K7	Bedürfnisse und Themen der Beteiligten ernst nehmen
K8	Vertrauen schaffen
K12	Verschiedene Wissensformen anerkennen
K11	Vielfältige Formate schaffen

Tabelle 20 Erfolgsfaktoren auf der Prozessebene

Der Anspruch und das Ziel, die Kooperationspartner_innen als gleichberechtigte Partner_innen im Prozess zu beteiligen, erfordert laut der Interviewpartner_innen ist eine klare Kommunikation und eine **kompetente Moderation**:

„Es braucht aber auch die Fähigkeit, das zu moderieren, aufzugreifen und auch in ein Art von Dialog zu setzen, der dann fruchtbar ist für alle Beteiligten, sodass man sich auch gegenseitig versteht.“
(Inter#1, Pos. 24)

„Ein großer Lerneffekt ist, wenn ich jetzt nochmal anfangen würde, würde ich noch mehr darin investieren vor Ort, diese partizipative Arbeitsform noch mehr zu erklären beziehungsweise, um sie noch mehr zu hinterfragen ‚Okay. Was heißt das für beide Seiten?‘“
(Inter#7, Pos. 20)

Zudem sei es zentral, in partizipativen Settings die **Bedürfnisse und Themen der Beteiligten ernst zu nehmen** und dadurch auch **Vertrauen** in die Zusammenarbeit mit der Hochschule zu schaffen:

„Also wenn beide Seiten, sowohl die Zivilgesellschaft als auch hier das katho-Kollegium, wenn die beide den Eindruck haben, also sie werden in ihren Bedürfnissen ernst genommen und ihnen wird sozusagen geholfen. Dann funktioniert das, dann baut sich eine gute Reputation auf.“
(Inter#4, Pos. 27)

„Und das ist so ein konkretes Beispiel, wo aber einfach deutlich wurde, dass es gut angenommen wurde, gerade von der Praxis, weil sie halt das Gefühl hatten ‚So, wir haben jetzt tatsächlich mal Gehör gefunden. Wir waren so die Hauptakteure da.‘ Und die Hochschule hat eben durch einen Impulsvortrag/ die Professorin, die entsprechende, hat dazu eine Veröffentlichung nochmal theoretisch einen Unterbau gegeben. Und es gab aber dann auch dadurch so eine Legitimation, das, was sie so jeden Tag in ihrem Alltag fühlen, ist auch in der Wissenschaft/ bildet sich auch in der Wissenschaft ab und dann hat das so seine Berechtigung, dass wir das so fühlen. Und dann fühlt man sich einfach sehr ernst genommen. So und das wurde uns halt widergespiegelt von der Praxis. Also gerade dieses Format ist eben in der Praxis sehr/ ja, wird sehr gut angenommen.“
(Inter#5, Pos. 20)

„Okay, wir müssen vielleicht hier mal ein bisschen umdenken, und wir müssen ja auch Zeit investieren und Vertrauen aufbauen.“ Weil, diese Art von Dritter Mission ist halt nichts Technisches, was eine Passung hat, sondern dann doch auch sehr stark von Beziehungen lebt. Und diese Beziehungen müssen auch gepflegt werden.“
(Inter#1, Pos. 22)

Wie in Kap. 7.1 bereits besprochen, ist es für einige Interviewpartner_innen relevant, **andere Wissensformen als nur die wissenschaftliche als valide anzuerkennen** und im Prozess der Zusammenarbeit zu unterstützen und zu fördern. Insbesondere in partizipativen Forschungsprojekten wird diese Haltung als grundlegende Bedingung für die Gestaltung einer vertrauensvollen und erfolgreichen Zusammenarbeit mit den Ko-Forschenden angesehen:

„Also ganz ausschlaggebend, also das haben auch die partizipativen Forschungsprojekte hier bei unserem [Vorhaben] gezeigt, sind letztendlich eine Dialogkultur zu pflegen, die von gegenseitigem Respekt für unterschiedliche Arten von Wissen/ Also diese Dialogkultur zu pflegen, also dass im Prinzip sowohl das Wissen von der Basis wichtig ist, als auch das Wissen, was an der Hochschule ist. Und da braucht es zunächst mal eine Sensibilität dafür.“
(Inter#1, Pos. 24)

Zudem empfehlen die Interviewpartner_innen, die Vielfalt und Heterogenität der Hochschulumwelt möglichst in **vielfältigen Formaten** widerzuspiegeln:

„Was sich gezeigt hat, ist, dass es wichtig ist die Formate vielfältig zu halten, sodass im Prinzip die Zielgruppen auch das bekommen, was sie wollen. Und dass es nicht zwingend notwendig ist, eine Veranstaltung mit 600 Leuten zu machen. Also, dass es auch sinnvoll sein kann mit einer ganz kleinen Gruppe zu einem ganz bestimmten Thema zu arbeiten. Das ist dann allerdings vom Inhalt abhängig.“
(Inter#2, Pos. 14)

7.5.3 Erfolgsfaktoren auf personaler Ebene

Schließlich haben sich die Interviewpartner_innen zu einer Reihe von Dispositionen und Haltungen geäußert, die Hochschulangehörige an den Tag legen sollten, wenn sie Aktivitäten der Dritten Mission erfolgreich umsetzen wollen:

Erfolgsfaktoren auf personaler Ebene	
K1	Mut und Freiraum zum Ausprobieren
K3	Reflektiert handeln
K4	Pragmatismus zeigen
K10	Flexibel sein

Tabelle 21: Erfolgsfaktoren auf personaler Ebene

Gefragt nach den Erfolgsfaktoren wird von den Interviewpartner_innen an oberster Stelle genannt, dass die Dritte Mission von den zuständigen Personen **Mut und Raum zum Ausprobieren** erfordert. Als Aktivität außerhalb der Kernleistungsbereiche Lehre und Forschung ist die Dritte Mission erstens nicht so stark an formalisierte Vorgaben gebunden und erfordert zweitens die Entwicklung neuer Austausch- und Interaktionsformate mit der Hochschulumwelt, die über klassische Diffusionswege hinausgehen:

„Und das zweite ist halt auch ein bisschen Mut zum Ausprobieren. Also das habe ich sehr genossen in diesem Projekt/ oder genieße ich auch immer noch sehr, dass wir so völlig frei sind in dem, was wir tun dürfen und tun können. Und dass es ja sogar gewünscht ist, möglichst viel auszuprobieren. Also dass ich solche Treffen, wie in dem Social Entrepreneurship Projekt. Da muss ich mir ja keine Gedanken machen. Da treffe ich mich mal mit DEM und nehme mal DARAN teil und nehme mal DARAN teil und ich habe aber auch die Freiheiten, das zu tun. Ich kann das ganz frei entscheiden, frei gestalten. Und wenn ich denke, für unser Projekt ist ein gewisses Netzwerktreffen von Vorteil, dann gehe ich da halt einfach hin oder zu einer gewissen Tagung oder so. Und diese Freiheiten braucht das. Also Ressourcenfreiheiten und Mut (lachend) eigentlich zusammengefasst.“
(Inter#8, Pos. 26)

„Das Zweite, das ich mitgeben würde, ist, dass so ein Projekt einfach Raum zum Ausprobieren braucht. Also dass es Raum braucht, Dinge zu entwickeln, Dinge auszuprobieren, dass man auch nie was ausprobiert, ohne zu reflektieren.“
(Inter#3, Pos. 22)

„Und ich glaube, was ich den anderen Hochschulen mitgeben würde, ist: Wenn man die Dritte Mission und den Transfer unter anderem auch über das Thema Innovation anbindet, da wirklich den Mut zu haben, die Dinge zu testen. Auch mal ein Scheitern als Lernfeld zu sehen.“
(Inter#2, Pos. 24)

Diese Form experimentellen Handelns soll dabei nicht ohne stetige **Reflexion** geschehen:

„Die Zielgruppe nicht aus dem Blick zu lassen. Sich IMMER zu hinterfragen, für wen mache ich das gerade, wen soll das erreichen, und kann derjenigen das verstehen und bringt/ hat es einen Mehrwert. Ist derjenigen besser in seiner Arbeit, fühlt sich wohler in seiner Umgebung, kann etwas besser durchführen, oder ÜBERHAUPT durchführen, wenn wir jetzt mal das Kriterium besser und schlechter weglassen, sondern ist er in der Lage, etwas zu TUN. Wirksamkeit sollte ganz oft die Frage sein, wenn wir Projekte initiieren. Also, was bringt das? Ist das eine Nabelschau, oder hat das wirklich für jemanden einen Mehrwert? Und wenn das einen Mehrwert hat, dann ist es für mich Dritte-Missions-würdig.“
(Inter#9, Pos. 28)

„Ja. Dass wir in unseren Projektteams uns einfach, ja, kritisch hinterfragen, aber auch positiv bestärken und dass wir einfach auch genau auswerten so, was hat jetzt gut geklappt, was hat nicht so gut geklappt. Und das finde ich tatsächlich wichtig, dass wir da auch selbst- und fremdkritikfähig sind. Da ist immer Potenzial. Da ist immer noch Luft nach oben. So (halt?), dass man aus den eigenen Erfahrungen lernt. Ja, was kann man besser machen? Vielleicht/ ja, dass man vielleicht einfach noch mehr/ (...) ja, noch mehr die Bedürfnisse und Bedarfe aus/ ja, aus eigentlichen allen Ecken eruiert und evaluiert.“
(Inter#5, Pos. 28)

Zuständige Mitarbeiter_innen sollten zudem **flexibel** und **pragmatisch** handeln, wenn es die Projektzusammenhänge erfordern:

„Und WENN es ganz gut läuft, habe ICH den Eindruck, dass es läuft, weil wir das Thema nicht ÜBERFRACHTEN und weil wir – das klingt jetzt ein bisschen abgegriffen – so eine Art Dienstleistungsmentalität haben. Und auf der Basis funktioniert es. Also wenn beide Seiten, sowohl die Zivilgesellschaft als auch hier das katho-Kollegium, wenn die beide den Eindruck haben, also sie werden in ihren Bedürfnissen ernst genommen und ihnen wird sozusagen geholfen. Dann funktioniert das, dann baut sich eine gute Reputation auf. Also meine Empfehlung wäre, die Dritte Mission sozusagen nicht zu ÜBERZIEHEN, sie auch nicht normativ zu ÜBERFRACHTEN und die Leute nicht zu ÜBERFORDERN.“
(Inter#4, Pos. 27)

„Dadurch, dass die Themenvielfalt so extrem hoch ist und auch die Praxisfelder so sehr weit gestreut sind, ist es natürlich wichtig, dass man sich da auf diesen Ebenen gut auskennt. Und dass man gleichermaßen flexibel auf die einzelnen Bedürfnisse reagieren kann.“
(Inter#2, Pos. 16)

8. Fazit

Unter der Dritten Mission werden in einem breiten Verständnis Aktivitäten gefasst, die eine Öffnung der Hochschulen in Richtung der Gesellschaft bedingen. Aktivitäten der Dritten Mission bewegen sich dabei an der Grenze der Hochschulorganisation zur gesellschaftlichen Umwelt. Hochschulen treten in wechselseitige Interaktionen mit ihrer Umwelt. Dieses Verständnis findet sich sowohl auf konzeptueller Ebene als auch in den Interviews mit den Angehörigen der Hochschule an der Katho wieder. Die Dritte Mission wird hier als wertegeleitete, intentionale und bidirektionale Interaktion mit der (regionalen) Hochschulumwelt verstanden und als wertvolle Ergänzung von Forschung und Lehre bewertet. Hochschule „dreht sich hier nicht um sich selbst“, sondern sucht den Austausch und die Kooperation mit ihrer Umwelt. Gleichwohl deuten die Interviews auf heterogene Schwerpunkte im Verständnis und in der Umsetzung der Dritten Mission hin. Je nach Position, Projekt oder disziplinärer Zugehörigkeit zeigt sich im Anschluss an Jiménez Alvarado (2021) eine Antwortvielfalt in folgenden Dimensionen:

1. **Was?** – Handlungen und Aktivitäten;
2. **Warum?** – Verständnis und Begründung der Dritten Mission;
3. **Wie?** – Umsetzungs- und Durchführungswege;
4. **Wofür?** – Die Haltung und die Zieldimensionen;
5. **Für wen?** – Der Blick auf die Zielgruppen (siehe Abb. 2).

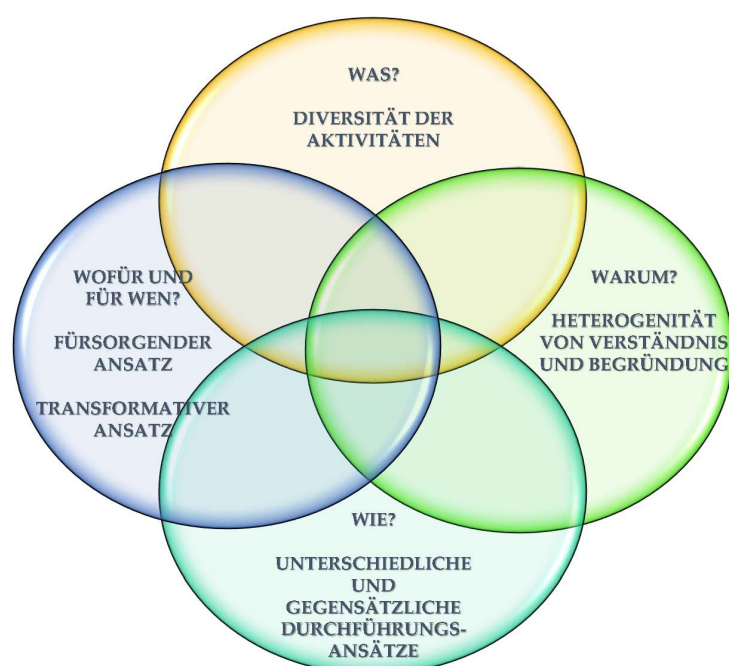


Abbildung 2: Heterogenität der Dritten Mission an der PUCV (vgl. Jiménez Alvarado 2021: 7); eigene Übersetzung

Die heterogenen Antworten und Haltungen zeugen hierbei von einer Spannung zwischen einem instrumentell und transformativ ausgelegten Verständnis der Dritten Mission. Ein **instrumentell-pragmatischer Blick** auf die Dritte Mission ist dabei von einem Fürsorgecharakter geprägt: diesem Verständnis zuzuordnende Aktivitäten richten sich dabei wohlwollend auf die identifizierten Zielgruppen, gehen aber nicht immer mit Bidirektionalität und Partizipation einher. Sie entsprechen vielmehr einem pragmatischen (Transfer-)Dienstleistungscharakter, wie in folgendem Zitat beispielhaft dargelegt:

„Und WENN es ganz gut läuft, habe ICH den Eindruck, dass es läuft, weil wir das Thema nicht ÜBERFRACHTEN und weil wir – das klingt jetzt ein bisschen abgegriffen – so eine Art Dienstleistungsmentalität haben. [...] Also meine Empfehlung wäre, die Dritte Mission sozusagen nicht zu ÜBERZIEHEN, sie auch nicht normativ zu ÜBERFRACHTEN und die Leute nicht zu ÜBERFORDERN.“
(Inter#4, Pos. 27)

Ein **transformatives Verständnis** der Dritten Mission zielt hingegen auf eine nachhaltige, wechselseitige Verbindung zur Hochschulumwelt. Transformative Aktivitäten sind durch partizipative und gemeinsame Lernprozesse geprägt:

„Und deswegen ist für mich die Dritte Mission ein ganz wichtiger Teil des Hochschullebens. Wo, ja, die Hochschule aktiv wird, in Kooperation tritt mit anderen Personen, die vor Ort sich einbringen und letztendlich auch Gesellschaft mitgestalten.“
(Inter#1, Pos. 8)

Diese Spannung ist nicht als ein „Entweder-Oder“ zu verstehen, sondern stellt ein Kontinuum dar, auf welchem sich Hochschulangehörige an verschiedenen Stellen je nach Projektzusammenhang positionieren können (siehe Abb. 3). Wo sich die Hochschulangehörigen im Spannungsfeld zwischen einer instrumentellen und transformativen Rationalität bewegen, wirkt sich zudem konkret auf ihre Aktivitäten und den damit einhergehenden Umsetzungswegen aus. Die Lehrenden und Mitarbeiter_innen des Transfernetzwerks Soziale Innovation – s_inn bedienen sich hier einer Vielfalt an Formaten, um in Interaktion mit ihrer Hochschulumwelt zu treten. Die gewählten Aktivitäten unterscheiden sich dabei in:

1. ihrer numerischen und geografischen **Reichweite**: Wie viele Menschen werden wo erreicht?
2. ihren **Zielgruppen**: Wer wird adressiert?
3. ihrem **Partizipationsgrad**: Wann, wie und in welcher Intensität wird die Zielgruppe beteiligt?
4. ihrer Eigenschaft als **Wissenstransfer** oder **Wissensproduktion**: Wird in der Hochschule produziertes Wissen vermittelt oder Wissen ko-produziert?
5. ihrer **Nachhaltigkeit** und ihrem **Impact**: Was resultiert nachhaltig aus dieser Aktivität?

Nähern sich Aktivitäten der instrumentellen Rationalität, sind ein geringerer Partizipationsgrad sowie eine tendenzielle Ausrichtung auf Wissenstransfer hin zu erwarten. Die Orientierung an einem transformativen Verständnis der Dritten Mission geht mit einem höheren Partizipationsgrad der Zielgruppen und gemeinsamen Wissensentwicklungsprozessen einher (siehe Abb. 3):

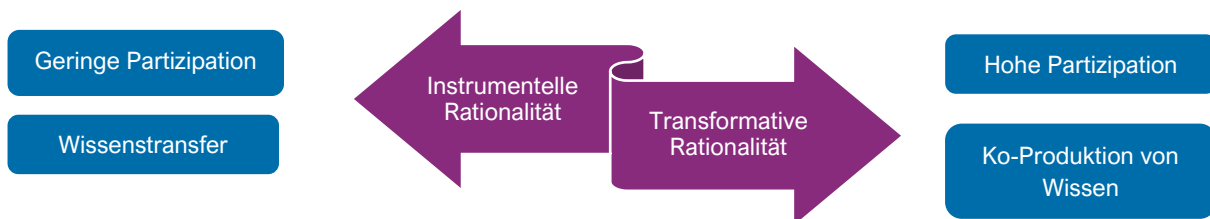


Abbildung 3: Rationalitäten der Dritten Mission

Die bidirektionale und partizipative Gestaltung der Dritten Mission geht zudem mit spezifischen und auch komplexen Herausforderungen einher. Unterschiedliche *Stakeholder* und *Communities* wenden sich mit diversen Erwartungen und Interessen an die Hochschule und werden nach Möglichkeit an

Hochschul- und Austauschprozessen beteiligt. Reibungen, Spannungen und Zielkonflikte sind Teil des Interaktionsprozesses. An den herausgearbeiteten Herausforderungen zeigt sich, dass sich die Dritte Mission in weiteren Spannungsfeldern bewegt (siehe Abb. 4):

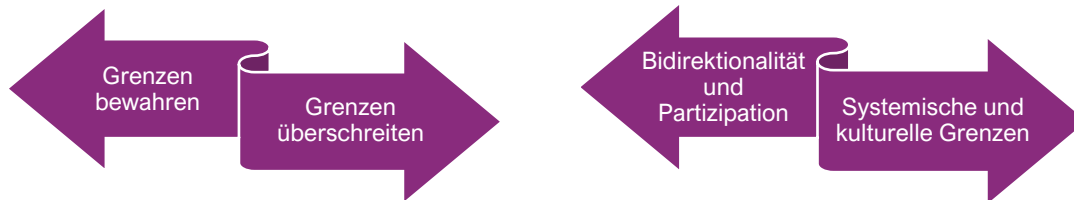


Abbildung 4: Spannungsfelder der Dritten Mission

Da wäre zum einen das Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit, als Hochschulangehörige systemische Grenzen zu bewahren, und gleichzeitig der Erwartung, genau diese Grenzen zu überschreiten und zu verschieben, um Hochschulen zu öffnen und zugänglicher zu gestalten. Zum anderen gäbe es in der Prozessgestaltung das Spannungsfeld zwischen dem Anspruch, die Interaktionen wechselseitig und horizontal zu gestalten, und der Realität, dass Zuschreibungen von Expertise oder auch wissenschaftliche Fachsprache solche Formen der Zusammenarbeit auf eine harte Probe stellen können.

Die obigen Ausführungen zeigen, dass es keinen „Königsweg“ für die Umsetzung der Dritten Mission an einer Hochschule gibt: Was letztendlich an Interaktion und Projekten zustande kommt, hängt stets auch von der erfolgreichen Passung eines Bedarfs aus der Hochschulumwelt mit entsprechenden Wissensressourcen aus der Hochschule ab. Schwerpunkte können dementsprechend je nach Situationsanalyse und Bedarfslage sowie den verfügbaren Hochschulressourcen unterschiedlich gelegt werden. Die Vielfalt und Komplexität der Themen, die einer Hochschule im Rahmen der Dritten Mission aus ihrer Umwelt herangetragen werden, erfordern zudem ein flexibles und reflektiertes Vorgehen – den inhaltlichen und wertebasierten Ansatz der Dritten Mission dabei stets im Blick. Dies bedeutet auch, dass die Aktivitäten und Formate immer wieder auf ihre Zielsetzungen und zielgruppengerechte Umsetzung hin reflektiert werden müssen. Schließlich müssen für die Umsetzung der Dritten Mission Ressourcen, Anreize und Freiräume für kreatives und flexibles Handeln der Hochschulangehörigen bereitgestellt werden. In den Worten einer befragten Person:

„Ich formuliere das jetzt mal ein bisschen überspitzt. Es tut nicht weh, aber es kostet Geld. Der Mehrwert ist aber DA. Man muss etwas investieren um etwas herauszubekommen, und dieser/ das, was dabei rauskommt, wird sich potenzieren.“
(Inter#9, Pos. 26)

9. Literaturverzeichnis

- Benneworth, Paul Stephen (2017): *The role of research to shape local and global engagement*. CHEPS Working Paper 06/2017. Enschede: Centre for Higher Education Policy Studies, University of Twente.
- Benneworth, Paul; Conway, Cheryl; Charles, David; Humphrey, Lynne; Younger, Paul (2009): *Characterising modes of university engagement with wider society. A literature review and survey of best practice*. Newcastle: Newcastle University.
- Berthold, Christian; Meyer-Guckel, Volker; Rohe, Wolfgang [Hrsg.] (2010): *Mission Gesellschaft. Engagement und Selbstverständnis der Hochschulen. Ziele, Konzepte, internationale Praxis*. Essen: Edition Stifterverband 2010.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2019): *Innovative Hochschule. Bund-Länder-Initiative zur Förderung des forschungsbasierten Ideen-, Wissens- und Technologietransfers*. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Referat Fachhochschulen.
- Ćulum, Bojana; Rončević, Nena; Ledić, Jasminka (2013): *Facing New Expectations—Integrating Third Mission Activities into the University*. In: Kehm, Barbara M.; Teichler, Ulrich (Hg.): *The Academic Profession in Europe: New Tasks and New Challenges*, Bd. 22. Dordrecht: Springer Netherlands, 163–195.
- Compagnucci, Lorenzo; Spigarelli, Francesca (2020): *The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints*. In: *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 161.
- Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD) (2018): *Chile. Kurze Einführung in das Hochschulsystem und die DAAD-Aktivitäten*. DAAD-Ländersachstand. Online verfügbar unter: https://www2.daad.de/medien/der-daad/analysen-studien/laendersachstand/chile_daad_sachstand.pdf. Letzter Zugriff am 27.08.2021.
- E3M Project (2012): *Needs and constraints analysis of the three dimensions of third mission activities*. E3M Project.
- Europäische Union (2021): *Horizon 2020. Responsible Research and Innovation*. Online verfügbar unter: <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/responsible-research-innovation>. Letzter Zugriff am 27.08.2021.
- Fleet, Nicolas; Victorero, Perla; Lagos, Felipe; Montiel, Braulio; Cutipa, Juan (2017): *Midiendo la vinculación de las instituciones de educación superior con el medio y su impacto. Estudio de las mejores prácticas en el mundo y desarrollo de instrumento piloto para instituciones chilenas*. Comisión Nacional de Acreditación CNA-Chile. Santiago de Chile. In: *Cuadernos de Investigación en Aseguramiento de la Calidad en Educación Superior*, 6.
- Gaete Quezada, Ricardo (2016): *La responsabilidad social universitaria en la identidad corporativa de las universidades chilenas. Un análisis de contenido*. In: *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal* 16 (26), 43-74.
- Göransson, Bo; Maharajh, Rasigan; Schmoch, Ulrich (2009): *New activities of universities in transfer and extension: multiple requirements and manifold solutions*. In: *Science and Public Policy* 36 (2), 157–164.

- Henke, Justus; Pasternack, Peer; Schmid, Sarah (2018): *Mission, Die dritte. Die Vielfalt jenseits hochschulischer Forschung und Lehre: Konzept und Kommunikation der Third Mission*. 1 Aufl. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag (Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg).
- Jiménez Alvarado, Gladys (2021): *Informe Grupos Focales Jefes Vinculación con el Medio Unidades Académicas*. Valparaíso: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Jiménez, Maite (2021): *Informe Análisis Documental*. Valparaíso: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Jiménez, Mónica (2006): *La experiencia de Universidad Construye País en responsabilidad social universitaria, Chile*. In: Global University Network for Innovation [Hrsg.]: *La educación superior en el mundo 2006. La financiación de las Universidades*. Madrid: Mundi Prensa (Serie GUNI sobre el compromiso social de las Universidades), 273–276.
- Jongbloed, Ben; Enders, Jürgen; Salerno, Carlo (2008): *Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda*. In: *Higher Education* 56 (3), 303–324.
- Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen (katho) (o.J.): *Transferkonzept der Katho NRW*. Online verfügbar unter: <https://www.katho-nrw.de/katho-nrw/third-mission/transferkonzept/>. Letzter Zugriff am 27.08.2021.
- Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen (katho) (o.J.): *Katho NRW, Internationales, Kooperationen & Projekte, Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*. Online verfügbar unter: <https://www.katho-nrw.de/katho-nrw/internationales/kooperationen-projekte/chile-pontificia-universidad-catolica-de-valparaiso/>. Letzter Zugriff am 27.08.2021.
- Knie, Andreas; Simon, Dagmar (2010): *Stabilität und Wandel des deutschen Wissenschaftssystems*. In: Simon, Dagmar; Knie, Andreas; Hornbostel, Stefan (Hg.): *Handbuch Wissenschaftspolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 26–38.
- Laredo, Philippe (2007): *Revisiting the Third Mission of Universities: Toward a Renewed Categorization of University Activities?* In: *Higher Education Policy* 20 (4), 441–456.
- Molas-Gallart, Jordi; Salter, Ammon; Patel, Pari; Scott, Alister; Duran, Xavier (2002): *Measuring Third Stream Activities. Final Report to the Russell Group of Universities*. Science and Technology Policy Research (SPRU). University of Sussex at Brighton.
- Montesinos, Patricio; Carot, Jose Miguel; Martinez, Juan-Miguel; Mora, Francisco (2008): *Third Mission Ranking for World Class Universities: Beyond Teaching and Research*. In: *Higher Education in Europe* 33 (2-3), 259–271.
- Roessler, Isabell (2015): *Third Mission*. In: *Wissensmanagement* (2), 46–47.
- Roessler, Isabell; Duong, Sindy; Hachmeister, Cort-Denis (2015): *Welche Missionen haben Hochschulen? Third Mission als Leitung der Fachhochschulen für die und mit der Gesellschaft*. CHE AP 182. Gütersloh: Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH (CHE Arbeitspapier).
- Transfernetzwerk Soziale Innovation – s_inn (2018): *Transferstrategie*. Online verfügbar unter: https://www.katho-nrw.de/fileadmin/primaryMnt/1_InnoHS_Transferstrategie_sinn.pdf. Letzter Zugriff am 27.08.2021.

- Transfernetzwerk Soziale Innovation – s_inn (2019): *Konzeptpapier: Soziale Innovation*. Unveröffentlichtes Dokument.
- Thorn, Kristian; Soo, Marja (2006): *Latin American Universities and the Third Mission*. Trends, Challenges and Policy Options (World Bank Policy Research Working Paper, 4002).
- UNESCO (1998): *World Conference on Higher Education. Higher Education in the Twenty-first Century. Vision and Action*. Paris. Online verfügbar unter: [https://www.iau-hesd.net/sites/default/files/documents/%201998 - higher education in the twenty-first century vision and action fr.pdf](https://www.iau-hesd.net/sites/default/files/documents/%201998%20-%20higher%20education%20in%20the%20twenty-first%20century%20vision%20and%20action%20fr.pdf). Letzter Zugriff am 27.08.2021.
- Unger, Hella von (2014): *Partizipative Forschung. Einführung in die Forschungspraxis*. Wiesbaden: Springer VS.
- Wissenschaftsrat (2016): *Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien*. Positionspapier. Online verfügbar unter: [https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5665-16.pdf%20? blob=publicationFile&v=1](https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5665-16.pdf%20?blob=publicationFile&v=1). Letzter Zugriff am 27.08.2021.
- Würmseer, Grit (2016): *Third Mission als Auftrag für Universitäten?* In: Hachmeister, Cort-Denis; Henke, Justus; Roessler, Isabell; Schmid, Sarah (Hg.): *Gestaltende Hochschulen. Beiträge und Entwicklung der Third Mission*. Halle-Wittenberg: Institut für Hochschulforschung (HoF) (Die Hochschule), 23–31.
- Zomer, Arend; Benneworth, Paul Stephen (2011): *The Rise of the University's Third Mission*. In: Enders, Jürgen; de Boer, H. F.; Westerheijden, Don F. (Hg.): *Reform of Higher Education in Europe*. Rotterdam: SensePublishers, 81–102.

