

# Der Ort der Hochschule in der Gesellschaft

Zusammenfassung der Studie  
»The Place of Universities in Society«  
von Peter Maassen, Zacharias Andreadakis,  
Magnus Gulbrandsen und Bjørn Stensaker



Im Auftrag der Körper-Stiftung  
in Vorbereitung auf das

Das Global University Leaders Council Hamburg (ehemals Hamburg Transnational University Leaders Council) ist eine gemeinsame Initiative der Hochschulrektorenkonferenz, der Körber-Stiftung und der Universität Hamburg. Ziel ist es, einen Dialog zwischen Hochschulpräsidentinnen und -präsidenten über die zentralen Herausforderungen, vor denen nationale Hochschulsysteme auf der ganzen Welt stehen, zu initiieren.

Globalisierungsprozesse haben dazu geführt, dass Hochschulsysteme weltweit vor einer Anzahl ähnlicher Herausforderungen stehen. Diese reichen von einer Bedrohung der Universitätsautonomie und der akademischen Freiheit zu widerstreitenden Ideen von Bildung und Universität, von Fragen des Zugangs zu höherer Bildung bis hin zur Finanzierung von Forschung und Lehre.

Die Organisatoren des Global University Leaders Council Hamburg verstehen die Konferenz als ein Diskussionsforum über die Kernaufgaben der Universität in einer globalisierten Hochschullandschaft.

In Vorbereitung auf das Global University Leaders Council Hamburg 2019 beauftragte die Körber-Stiftung die Studie »The Place of Universities in Society«. Sie wurde von der Universität Oslo, Department of Education, unter der wissenschaftlichen Leitung von Professor Peter Maassen durchgeführt. Die Autoren analysieren das Verhältnis von Universität und Gesellschaft in sechs Ländern anhand von ausgewählten Hochschulen. Der vorliegende Text ist die deutsche Übersetzung des Executive Summary.

## Zusammenfassung

# Zunehmender Fokus auf die Third Mission: Die gesellschaftliche Verortung der Hochschulen wandelt sich weltweit

Peter Maassen, Zacharias Andreadakis,  
Magnus Gulbrandsen und Bjørn Stensaker

In der langen Geschichte der Hochschulen wurde immer wieder intensiv diskutiert, welche gesellschaftliche Rolle ihnen zukommen sollte. In manchen Epochen führten diese Diskussionen zu schrittweisen Anpassungen und Reformen innerhalb eines relativ stabilen organisatorischen und normativen Rahmens, in anderen wurden grundlegendere Reformen umgesetzt, die ihre Mission, Governance, Finanzierung, Organisation und Arbeitsweise veränderten und die sich auch auf die der institutionellen Verankerung zugrunde liegenden Ideen auswirkten. Heute zeichnet sich erneut eine grundsätzliche Diskussion darüber ab, was Hochschulen innerhalb des gesellschaftlichen Rahmens leisten sollen, wie ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft gestärkt werden kann und welche Art von Beziehung sie zu zentralen gesellschaftlichen Institutionen und Akteuren unterhalten sollten. Dabei wird unter anderem argumentiert, dass die Hochschulen unmittelbarer und wirksamer zu wirtschaftlichem Wachstum, gesellschaftlicher Inklusion und kultureller Vielfalt beitragen müssten. Befeuert wird diese Diskussion durch politische Veränderungen, soziale Krisen und zunehmende Sorgen angesichts großer gesellschaftlicher Herausforderungen, aber auch durch das Entstehen einer wissensbasierten Wirtschaft.

In diesen neuen gesellschaftlichen Forderungen spiegelt sich die Erwartung wider, die Hochschulen müssten in der Entwicklung, Operationalisierung, Umsetzung und Darstellung ihrer Beziehung zur Gesellschaft – oder anders ausgedrückt: ihrer *third mission* – strategischer, vorausschauender und klarer agieren. Im Laufe der vergangenen Jahrzehnte hat sich diese »dritte Mission« zu einem ebenso wichtigen Bestandteil des Paktes der Hochschulen mit der Gesellschaft entwickelt, wie die beiden primären Aufträge der Lehre und Forschung. Die *third mission* hat die traditionelle, eher vage Vorstellung vom Dienst der Hochschulen an der Gesellschaft abgelöst. Heute wird von den Hochschulen erwartet, dass sie ihre Kernaktivitäten im Rahmen beiderseitig vorteilhafter Partnerschaften auf die sozialen und kulturellen Bedarfe der Gesellschaft und die Forderungen aus Politik und Wirtschaft abstimmen. Diese Erwartungen sind in die Rahmenstrategie der Hochschulen einzubinden, die entsprechend um alle drei Missionen herum zu konzipieren und umzusetzen ist.

Dieser grundsätzliche Ausgangspunkt ist zwar allgemein akzeptiert und anerkannt, jedoch gibt es in der wissenschaftlichen Literatur und unter wichtigen gesellschaft-

lichen Akteuren, einschließlich der nationalen Regierungen, keinen Konsens über den konkreten Charakter der *third mission*. In vielen Ländern hat sich der Staat in den letzten Jahrzehnten aus seiner traditionellen Rolle als alleiniger oder hauptsächlicher Anbieter von Dienstleistungen in Bereichen wie Krankenversorgung und Bildung zurückgezogen. Von staatlicher Seite wird nun erwartet, dass die Hochschulen (neben anderen Akteuren) zumindest einen Teil der so entstandenen Lücke schließen, ohne freilich in jedem Fall klarzustellen, welche Beiträge sie dabei leisten sollen. Zudem existieren wesentliche Unterschiede zwischen verschiedenen Ländern in Bezug darauf, wie weit sich der Staat aus der Versorgung mit Dienstleistungen zurückgezogen hat, und bei der Beschaffenheit und Größe der Versorgungslücke. Auch die Hochschulen selbst interpretieren die *third mission* in ihren Strategien sehr uneinheitlich und verwenden in ihrer Darstellung der praktischen Umsetzung eine Vielzahl unterschiedlicher Begriffe und Konzepte. Dies kommt in den nationalen und hochschulbezogenen Fallstudien, die im Rahmen dieser Untersuchung durchgeführt wurden, deutlich zum Ausdruck.

Doch auch wenn die Kritik am augenscheinlichen Ausbleiben ernsthafter Fortschritte bei der Entwicklung und Umsetzung der *third mission* in gewisser Hinsicht verständlich ist: Eine sorgfältige Betrachtung des gesellschaftlichen Auftrags der Hochschulen und, allgemeiner, ihres Ortes innerhalb der Gesellschaft lässt auch eine andere Auslegung zu. Die Unterschiede zwischen Ländern und einzelnen Einrichtungen lassen sich auch als Stärke, als Indiz für die Bedeutung des jeweiligen nationalen Umfeldes und als Beleg für die bemerkenswerte Anpassungsfähigkeit und Robustheit der Hochschulen betrachten. Zugleich könnten die Hochschulen – sowohl bei der Verwaltung, Organisation und Institutionalisierung ihrer dritten Mission als auch im gesellschaftlichen Diskurs über ihre Beziehung zu verschiedenen Akteuren und Gruppen – strategischer und professioneller agieren.

Die Thematik zeigt einige Herausforderungen auf. Erstens muss die politische und rechtliche Interpretation der *third mission* dringend operationalisiert und klargestellt werden, damit die Kluft zwischen den gesellschaftlichen Anforderungen an die Hochschulen und deren Fähigkeit, diese zu erfüllen, nicht noch weiter wächst. Eine solche Klarstellung ist unverzichtbar, um die gesellschaftlichen Erwartungen realistischer zu gestalten. Sie sollte zudem deutlich machen, welche Lücken die Hochschulen als Dienstleister schließen sollen. Dies würde zugleich die zunehmenden Unterschiede bezüglich der

Rolle offenbaren, die verschiedene Gesellschaften im Hinblick auf bestimmte Dienstleistungen von den Hochschulen erwarten. Man wird auf die Frage: »Welche Art von Hochschule wollen wir für welche Art von Gesellschaft?« nicht in jedem Land die gleiche Antwort bekommen. Zweitens könnten die Hochschulen selbst weniger allgemein, implizit und abstrakt agieren und in der Operationalisierung und Darstellung ihrer *third mission* und der Art und Weise, wie sie damit verbundene Aktivitäten und Erfolge kommunizieren, klarer und fokussierter auftreten. Die Hochschulen bekennen sich zunehmend zu Wissenstransfer und gesellschaftlichem Engagement sowie zu ihrer wissensbasierten Fachkompetenz im Umgang mit großen gesellschaftlichen Herausforderungen. Doch angesichts der derzeitigen rapiden Demokratisierung des Wissens kann man von ihnen erwarten, dass sie nicht allein auf ihrer als selbstverständlich wahrgenommenen Wissenshoheit beharren, sondern der Gesellschaft aktiv vermitteln, welchen Wert und welche Relevanz ihre Beiträge auf dem Weg zu einer besseren Welt haben.

## Nationale Kontexte

Die nationalen Kontexte bestimmen nach wie vor die wichtigsten politischen, finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen für die Strategien und Aktivitäten der Hochschulen. Die Studie zeigt, wie Unterschiede in den nationalen Steuerungsansätzen und politischen Leitlinien das Verhältnis von Hochschulen und Gesellschaft beeinflussen. Von den sechs in dieser Studie behandelten Ländern verfolgen zwei einen Steuerungsansatz, der stark auf eine einzige dominante Vision gründet. Das Vereinigte Königreich (England) legt dabei den Schwerpunkt auf den ökonomischen Nutzen seiner Hochschulen, während Japan seine Hochschulpolitik aus der Perspektive einer nationalen politischen Agenda gestaltet. Von den übrigen vier Ländern verfolgt Deutschland einen Steuerungsansatz, der mehrere unterschiedliche Visionen einbindet: Neben Beiträgen zur Volkswirtschaft und Zivilgesellschaft sollen die Grundlagen der offenen, demokratischen Gesellschaft gestärkt und Lösungen für wichtige gesellschaftliche Herausforderungen gefunden werden. Südafrika und Chile gehören zu den Ländern mit der weltweit höchsten sozioökonomischen Ungleichheit, und entsprechend wird dort an die Hochschulen unter anderem der Anspruch gestellt, einen Beitrag zur stärkeren Inklusivität der Gesellschaften zu leisten. Kanada (Ontario) wendet für seine Hochschulen ein

Governance-Modell an, das irgendwo zwischen dem britischen (englischen) und dem deutschen Ansatz anzusiedeln ist: Der Schwerpunkt liegt auf der wirtschaftlichen Rolle der Hochschulen, zugleich wird aber ihr gesellschaftlicher Beitrag auf lokaler und regionaler Ebene gefördert.

Diese Unterschiede werden auch in zentralen politischen Vorgaben für die Hochschulen deutlich, die die Regierungen im Verlauf der letzten zehn bis fünfzehn Jahre umgesetzt haben. Japan etwa fördert Partnerschaften zwischen Hochschulen, Industrie und Staat insbesondere auf lokaler und regionaler Ebene. Das Vereinigte Königreich (England) konzentriert staatliche Fördermittel für Hochschul-Studienprogramme auf die sogenannten MINT-Fächer (Mathematik, Ingenieurwesen, Naturwissenschaften und Technik), ausgehend vom erwarteten Beitrag dieser Fächer zur wirtschaftlichen Entwicklung. Die Politik der Regierung von Ontario zielt auf eine sorgfältige Förderung der Differenzierung des Hochschulsystems durch strategische Vereinbarungen ab. Die Regierung in Chile strebt eine Kombination aus sozialer und ökonomischer Orientierung der Hochschulpolitik an; was bis zu einem gewissen Grad mit Südafrika vergleichbar ist, wo die Regierung mit ihrer Agenda versucht, Transformations- und Entwicklungspolitik zusammenzuführen. Die Hochschulpolitik der deutschen Bundesregierung verfolgt eine ganze Reihe von Zielsetzungen, darunter universitäre Exzellenz, die Aufrechterhaltung ausreichender Aufnahmekapazitäten der Hochschulen für alle qualifizierten Studierenden, die Verbesserung der Qualität der Hochschulbildung und die Förderung von Innovationen im privaten Sektor und in der Zivilgesellschaft.

Soziales Engagement ist als Thema staatlicher Politik weniger sichtbar. In der chilenischen und südafrikanischen Politik findet die Rolle der Hochschulen bei der Verringerung der sozialen Ungleichheit Beachtung, während in Ontario Hochschulprogramme und unterstützende Maßnahmen für benachteiligte Studierende, darunter indigene Studierende, auf der politischen Agenda stehen. Im Allgemeinen mangelt es jedoch an nationalen Programmen und Finanzierungsmöglichkeiten für ein stärkeres Engagement der Hochschulen. Daher bleiben Interpretation und Operationalisierung ihres Engagements gegenüber der Gesellschaft weitgehend den Hochschulen selbst überlassen.

## Die Missionen der Hochschulen

Ausformulierte Leitbilder, sogenannte *mission statements*, spielen in der Eigendarstellung der gesellschaftlichen Rolle der Hochschulen eine wichtige Rolle. Die *mission statements* mit dem stärksten Fokus auf Diversität und Kommunikation findet man in Ontario, in Südafrika und im Vereinigten Königreich bzw. in England. Japanische Hochschulen binden ihre Geschichte und Traditionen sowie besondere Merkmale ihres institutionellen Profils in ihre *mission statements* ein. In Deutschland sind ausformulierte universitäre Leitbilder ein relativ junges Phänomen, und nicht alle Hochschulen präsentieren ihre Mission auf klar erkennbare Weise. Dagegen betonen sämtliche chilenische Hochschulen in ihren *mission statements* die Wichtigkeit ihrer gesellschaftlichen Verankerung.

Fast alle Hochschulen verfügen über Entwicklungspläne, Statuten, Rahmenstrategien oder Aktionspläne, in denen ihre Aufträge detaillierter ausgeführt und operationalisiert werden. Diese Dokumente geben Aufschluss über die tatsächlichen und geplanten Maßnahmen zur Umsetzung dieser Aufträge.

Viele Hochschulen beziehen sich in ihren *mission statements* auf die von ihnen angestrebte Position in der Gesellschaft. Doch geschieht dies nicht immer und auch nicht in jedem Fall so klar, wie man erwarten könnte. Während *mission statements* der Außenwelt auf Hochschulwebsites präsentiert und auch über andere Kommunikationskanäle vermittelt werden, sind Pläne, Statuten und Strategiepapiere im Allgemeinen eher als interne Dokumente konzipiert und werden auch so eingesetzt. Dies hat Auswirkungen auf die öffentliche Sichtbarkeit und Bekanntheit der angestrebten gesellschaftlichen Rolle der Hochschulen.

## Innovationen in Lehre und Forschung

Die in der Studie betrachteten Hochschulen haben sowohl pädagogische als auch wissenschaftliche Innovationen eingeführt. Hierzu gehören Änderungen an Lehrmethoden, Kursorganisation und Studienprogrammen, die darauf abzielen, Studierende über die traditionellen Zielgruppen der Hochschulen hinaus zu gewinnen. Allerdings setzen die meisten Hochschulen den Schwerpunkt auf pädagogische Innovationen und konzentrieren sich dabei stark auf den Einsatz digitaler Technologien im

Lehr- und Lernbetrieb sowie auf die Einführung unterschiedlicher Online-Lerntools, einschließlich MOOCs. Zusätzlich haben neue Lernziele – wie etwa interkulturelle Kompetenzen – zugenommen. Eine Reihe von Hochschuleinrichtungen haben auch unterstützende Maßnahmen für Gruppen benachteiligter Studierender mit hohen Abbruchquoten entwickelt.

Viele Hochschulen haben neuartige Studienprogramme eingerichtet, um nichttraditionelle Studierende zu gewinnen oder die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Studierenden zu steigern. Überdies wurden neue Programme, Spezialisierungsangebote und Haupt- und Nebenfächer eingeführt, die sich großen Herausforderungen wie etwa dem Klimawandel und alternativen Energien widmen. Allerdings gibt es nur wenige Beispiele neuer, wirklich multidisziplinärer Bildungsinitiativen, die in ihrem pädagogischen Ansatz und in der Vermittlung von Fachwissen in innovativer Weise über traditionelle Studiengänge hinausgehen.

Im Bereich der Forschung sind echte Innovationen weniger häufig. Dies hängt unter anderem mit der nach wie vor großen Autonomie zusammen, die Forschenden (individuell und als Gruppe) in ihrer Arbeit zugestanden wird. Darüber hinaus werden neue, wirklich multidisziplinäre Aktivitäten durch die relativ strikte organisatorische Trennung nach Fachdisziplinen (auch in der Verwaltung) gebremst. Dennoch gibt es in der Forschung zweifelsohne einen stärkeren Fokus auf große gesellschaftliche Herausforderungen, und in einigen Fällen, etwa an südafrikanischen Hochschulen, werden neue Forschungsschwerpunkte oder -nischen ermittelt und gefördert.

## Wissenstransfer und soziales Engagement

Die Strategien und Maßnahmen der Hochschulen für den Transfer von Wissen (und Technologie) konzentrieren sich überwiegend auf die Industrie. Sozial orientierte Wissenstransferaktivitäten werden im Allgemeinen unter der Überschrift »gesellschaftliches Engagement« zusammengefasst. Der Wissenstransfer ist in fünf der sechs in der Studie untersuchten Länder relativ stark institutionalisiert. Dies wird beispielsweise durch zentrale Hochschuleinrichtungen, die mit der Handhabung des Wissens- und Technologietransfers gegenüber der Gesellschaft betraut sind, oder, in einigen Fällen, durch die Gründung von hochschuleigenen privaten, nicht

gewinnorientierten Wissenstransferunternehmen belegt. In Chile ist Wissenstransfer weniger stark als zentrale Funktion der Hochschulen institutionalisiert; dies hat mit dem relativ niedrigen Niveau der öffentlichen Investitionen in Forschung und Entwicklung zu tun.

Wie sich am Beispiel Chiles zeigt, ist die Ausdifferenzierung der Hochschulen für die Art der Aktivitäten des institutionellen Wissenstransfers von Relevanz. Stark forschungsorientierte Hochschulen legen großen Wert darauf, ihre wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Entwicklung von Partnerschaften mit der Industrie, insbesondere mit großen internationalen Unternehmen, zu unterstützen, während die übrigen Hochschulen in den sechs Ländern sich eher darauf konzentrieren, ihr akademisches Personal mit kleinen und mittleren Unternehmen zu vernetzen. Die auf Wissenstransfer abzielenden Aktivitäten der in der Studie untersuchten Technischen Hochschulen und Hochschulen für angewandte Wissenschaften konzentrieren sich im Allgemeinen in erster Linie auf die Bedürfnisse der lokalen Wirtschaft, während die Transferaktivitäten der stark forschungsorientierten Hochschulen auch einen globalen Fokus haben.

Wissenstransfer findet überwiegend in den folgenden Formen statt: a) als Forschungszusammenarbeit mit privaten Unternehmen; b) durch Lizenzvergabe, d. h. durch das Gewähren von Nutzungsrechten an bestimmten Forschungsergebnissen der Hochschule; c) in konsultativer Form, d. h. als »bereichsspezifische Beratung und Schulung« von Kunden im privaten Sektor; und d) durch Gründung neuer Unternehmen (oder die Kommerzialisierung von Forschungsergebnissen). Zusätzlich gibt es einschlägige Beispiele für Wissenstransferpraktiken, an denen Studierende (z. B. durch Praktika) und wissenschaftliches Personal (z. B. durch Veröffentlichungen und Veranstaltungen) beteiligt sind.

Aktives gesellschaftliches Engagement der Hochschulen wird vorwiegend mit gesellschaftlicher oder gemeinschaftlicher Entwicklung und gemeinnützigen Diensten in Verbindung gebracht. Den meisten untersuchten Hochschulen gemein ist ein Fokus auf das Engagement von Studierenden; so werden Studierende dazu angeregt, sich an unterschiedlichen sozialen Aktivitäten zu beteiligen, z. B. im Umweltschutz, bei Verbesserungen im Bereich der Bildung und bei der gesundheitlichen Fürsorge für benachteiligte Gruppen. An chilenischen Hochschulen findet Wissenstransfer, insbesondere in den Bereichen Krankenversorgung und Bildung, außerdem im

Rahmen von Anwendungszentren statt, die darauf abzielen, anwendungsorientierte wissenschaftliche Erkenntnisse an relevante Gemeinschaften und Gruppen weiterzugeben.

Das aktive soziale Engagement der Hochschulen ist weniger stark institutionalisiert als der Wissenstransfer und im Allgemeinen auch fragmentarischer und unsystematischer strukturiert. Es ist zudem dezentraler organisiert als der Wissenstransfer an die Industrie. An vielen Hochschulen werden entsprechende Programme und Mitwirkungsmöglichkeiten von Fakultäten und Fachbereichen angeboten, wobei die meisten Aktivitäten im Umfang begrenzt und nicht auf Dauer angelegt sind. Generell weisen die untersuchten Hochschulen ein relativ starkes Bekenntnis zum gesellschaftlichen Engagement, ein breites Spektrum an Aktivitäten und Mitwirkungsmöglichkeiten (insbesondere für Studierende) sowie eine durchaus beachtliche Wirkung auf die lokale/regionale ›Community‹ auf. Demgegenüber sind Organisation und Institutionalisierung jedoch vergleichsweise gering ausgeprägt, und es fehlt eine deutlich erkennbare hochschuleigene Strategie für das gesellschaftliche Engagement mit klar artikulierten Zielen. Wie bereits erwähnt, liegt auch in der Politik das Hauptaugenmerk eher auf dem Wissenstransfer an die Industrie und dem daraus abgeleiteten wirtschaftlichen Nutzen, weniger dagegen auf sozialem und kulturellem Engagement mit seinen entsprechenden Wirkungen. Daher wird der Wissenstransfer, z.B. in Verbindung mit Innovationen, staatlicherseits finanziell stärker gefördert als das soziale Engagement der Hochschulen.

## Die Herausforderungen von Wissenstransfer und Engagement

Insgesamt stehen die untersuchten Hochschulen vor der allgemeinen Herausforderung, dass die Verwaltung und die Organisation ihrer Wissenstransferaktivitäten künftig professioneller ausgestaltet werden müssen. Darüber hinaus ist das gesellschaftliche Engagement der Hochschulen relativ schwach in die hochschuleigenen, formalen Verwaltungs-, Lenkungs- und Organisationsstrukturen eingebettet. Letzteres bringt gewisse Herausforderungen mit sich, kann jedoch auch als förderlich für Flexibilität und Bottom-up-Initiativen gesehen werden. Schlussendlich müssen die Hochschulen ihre *third mission* und ihren angestrebten gesellschaftlichen Stellenwert deutlich besser kommunizieren.

In den meisten Ländern bestehen, was die angestrebte Beziehung der Hochschulen zur Gesellschaft angeht, relativ unklare politische und rechtliche Rahmenbedingungen. Zudem reicht die finanzielle Förderung der öffentlichen Hand nicht aus, um die *third mission* der Hochschulen auf ein mit dem der primären Aufträge Lehre und Forschung vergleichbares Niveau zu bringen. Folglich sind die Hochschulen im Allgemeinen nur bedingt in der Lage, die Strategien und Aktivitäten in Bezug auf ihre *third mission* weiterzuentwickeln und zu professionalisieren. Nur in Ausnahmefällen, wie dem der University of Waterloo (Ontario), ist es Hochschulen gelungen, deutliche Fortschritte bei der Verknüpfung ihrer regulären Lehr- und Forschungsaktivitäten mit Erlebnispädagogik, erfolgreichen Inkubationsprogrammen und wirkungsorientierter Forschung zu erzielen.

Vor einer großen Aufgabe stehen die Hochschulen auch bei der Bewältigung der komplexen rechtlichen, wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Implikationen, die mit der Aushandlung und dem Abschluss gleichberechtigter Partnerschaften mit der Industrie einhergehen, etwa in Bezug auf die Gewährung von Rechten an geistigem Eigentum, die wirtschaftliche Nutzung von Ergebnissen und die Definition von Verpflichtungen. Zwar haben viele Hochschulen damit begonnen, ihre Kapazitäten in diesem Bereich auszubauen, doch besteht hier nach wie vor Potenzial für eine weitere Professionalisierung.

Eine weitere Herausforderung ist, dass viele von Hochschulmitarbeitern und Studierenden initiierten Aktivitäten im Bereich des gesellschaftlichen Engagements nicht in ein übergeordnetes strategisches Vorgehen ihrer Institution eingebunden sind. Diese Bottom-up-Initiativen sind gewöhnlich nur schwach institutionalisiert und häufig vom Engagement einer oder einiger weniger Personen abhängig.

Darüber hinaus kann das Image vom »Elfenbeinturm«, das insbesondere traditionellen Forschungsuniversitäten immer noch anhaftet, einem Ausbau der gesellschaftlichen Interaktion entgegenwirken. In Chile etwa wird argumentiert, dass die gesellschaftliche Gleichgültigkeit in Bezug auf die öffentliche und private Rolle der Hochschulen aus historischen Gründen gewisse Grenzen setzt, wenn es darum geht, die Zusammenarbeit zwischen Behörden und staatlichen Hochschulen zu intensivieren, um gemeinsam nationale Probleme zu bewältigen, wissenschaftsbasierte Lösungen vorzuschlagen und wirksame Entwicklungsstrategien umzusetzen.

In vielen Ländern kommt Professoren nach wie vor ein relatives hohes Maß an Einfluss und Autonomie zu. Zwar interessieren sich viele Professoren für Innovationen im Bereich der Lehre und Forschung sowie für Wissenstransfer und Engagement, doch letztlich bleibt es dem einzelnen Lehrkörper überlassen, ob und ggf. wie er zur Stärkung der gesellschaftlichen Rolle der Hochschule beitragen möchte. Dies bedeutet in der Praxis, dass viele Hochschulleitungen bei der Stärkung der gesellschaftlichen Interaktion ihrer Einrichtung nur relativ wenig Spielraum haben.

Zusätzlich zu den nationalen Kontexten spielen beim Ausbau der Beziehungen zwischen Hochschule und Gesellschaft auch globale Hochschulmodelle eine Rolle. Dies gilt insbesondere für die besonders stark forschungsorientierten Hochschulen in unserer Stichprobe. Die Entwicklung ihres Verhältnisses zur jeweiligen Gesellschaft wird stark durch das strategische Ziel beeinflusst, auch an Lösungen für globale Herausforderungen und Probleme mitzuwirken. Infolgedessen ähneln sich diese Hochschulen in ihrem Fokus auf globale Vernetzung und wissenschaftliche Exzellenz vor allem untereinander, heben sich aber von anderen Hochschulen im eigenen Land ab. Dies könnte die Bemühungen der nationalen Regierungen erschweren, einheitliche nationale Rahmenbedingungen für die *third mission* der Hochschulen zu entwickeln.

Und schließlich werden Hochschulen immer wieder dafür kritisiert, dass ihre bisherigen Strategien und Aktivitäten in Bezug auf die *third mission* unzureichend seien. Während die Studie zeigt, dass insbesondere das aktive soziale Engagement der Hochschulen mehr Aufmerksamkeit verdient (siehe oben), gehört zum ganzen Bild auch, dass die Hochschulen ihre Leistungen gegenüber der Gesellschaft nicht effektiv genug vermitteln. Allgemein lässt sich argumentieren, dass die Hochschulen im Wissenstransfer und im gesellschaftlichen Engagement aktiver sind, als man ihnen zugutehält. Zwischen den Maßnahmen, die die Hochschulen zur Stärkung ihrer gesellschaftlichen Rolle ergreifen, und der Art und Weise, wie die breite Öffentlichkeit diese Maßnahmen wahrnimmt, versteht und würdigt, besteht eine Lücke.

## Auf dem Weg in die Zukunft

Die Entstehung der wissensbasierten Wirtschaft hat in Verbindung mit dem Rückzug des Staates aus bestimmten öffentlichen Dienstleistungen, der Massifizierung der Hochschulbildung und anderen weltweiten Trends dazu geführt, dass die Beziehung zwischen Hochschulen und Gesellschaft immer mehr in den Mittelpunkt rückt. In Reaktion darauf haben die Hochschulen viele Bemühungen unternommen, Innovationen in Forschung und Lehre einzuführen, ihre Strategien für den Wissenstransfer weiterzuentwickeln und ihr gesellschaftliches Engagement zu verstärken. Der Charakter und das Spektrum der umgesetzten Maßnahmen sind durchaus beeindruckend und widerlegen weitgehend die allgemeine Kritik, dass die Hochschulen ihre Beziehung zur Gesellschaft nicht ernst genug nähmen.

Die Hochschulen befinden sich in einer wichtigen Übergangsphase. Zwar scheint die Vorstellung vom »Elfenbeinturm« in eine vergangene Epoche der Hochschulgeschichte zu gehören, doch tatsächlich beeinflusst sie das öffentliche Bild von der Hochschule und ihrem Ort in der Gesellschaft noch immer. Auf dem Weg in die Zukunft müssen die Hochschulen ihre drei Missionen in ein neues Gleichgewicht bringen und dabei auf die bisherigen Erfolge aufbauen. Dies erfordert proaktiver handelnde Hochschulleitungen, zusätzliche administrative und akademische Kapazitäten für die Hochschulstrategien und -aktivitäten in Bezug auf die *third mission*, eine effektivere Personalpolitik der Hochschulen und vielfältigere akademische Karrieremöglichkeiten sowie eine größere Zahl an neuen, wirklich innovativen Studienprogrammen und Studiengängen. Damit diese Anstrengungen gelingen können, sind zudem das Engagement und die Unterstützung nationaler, regionaler und lokaler Behörden sowie sonstiger externer Akteure gefordert.

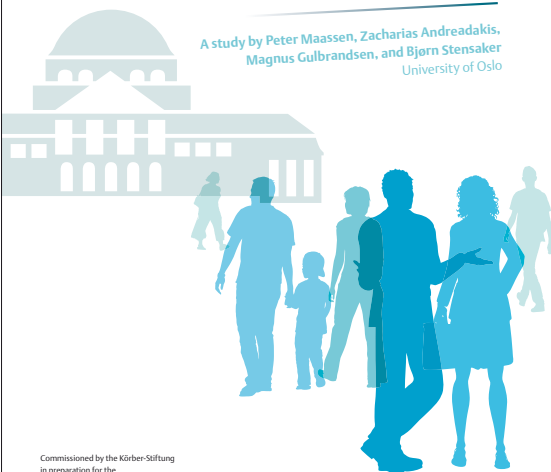




 **Körber**  
Stiftung

# The Place of Universities in Society

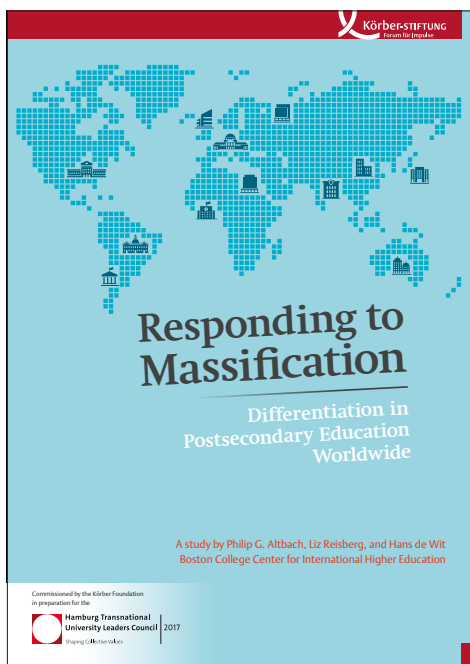
A study by Peter Maassen, Zacharias Andreadakis,  
Magnus Gulbrandsen, and Bjørn Stensaker  
University of Oslo



Commissioned by the Körber-Stiftung  
in preparation for the

 **GUC Hamburg**  
Global University Leaders  
Council Hamburg 2019

Die komplette Studie zum Download unter:  
[www.koerber-stiftung.de/guc-studie](http://www.koerber-stiftung.de/guc-studie)



Weiterhin verfügbar:

»**Responding to Massification**«  
Studie in Vorbereitung auf das  
Hamburg Transnational University  
Leaders Council 2017

Zum Download unter:  
[www.koerber-stiftung.de/htulc-studie](http://www.koerber-stiftung.de/htulc-studie)



Körper-Stiftung  
Kehrwieder 12  
20457 Hamburg  
Telefon +49-40-808192-143  
Telefax +49-40-808192-305  
E-Mail [guchamburg@koerber-stiftung.de](mailto:guchamburg@koerber-stiftung.de)  
[www.koerber-stiftung.de](http://www.koerber-stiftung.de)  
Twitter @KoerberScience

#### Impressum

»Der Ort der Hochschule in der Gesellschaft«, Zusammenfassung  
der Studie »The Place of Universities in Society«, durchgeführt von der  
Universität Oslo für die Körper-Stiftung in Vorbereitung auf das  
2019 Global University Leaders Council Hamburg

*Herausgeber* Körper-Stiftung, Hamburg  
*V.i.S.d.P.* Dr. Lothar Dittmer  
*Übersetzung* accent Fachübersetzungen, oneword  
*Gestaltung* Veronika Grigkar  
*Druck* Bartels Druck GmbH